

Le Plan de communication

Définir et organiser
votre stratégie de communication



Thierry LIBAERT

*Préface de
Jacques Suart*

3^e édition

DUNOD

Le plan de communication

Définir et organiser
votre stratégie
de communication

Préface de Jacques Suar

Thierry LIBAERT

3^e édition

DUNOD

DU MÊME AUTEUR

La Communication verte, Liaisons, 1992.

(Médaille 1993 de l'Académie des Sciences Commerciales.)

La Communication de proximité, 2^e éd., Liaisons, 2001.

La Communication d'entreprise, 2^e éd., Economica, 2005.

La Communication de crise, 2^e éd., Dunod, 2005.

La Transparence en trompe-l'œil, Descartes et Cie, 2003.

Communication : la nouvelle donne, Village Mondial, 2004.

CO-AUTEUR

Avec

Nicole d'ALMEIDA, *La Communication interne de l'entreprise*, 5^e éd., Dunod, 2007.

André DE MARCO, *Les Tableaux de bord de la communication*, Dunod, 2006.

Dominique BOURG et Alain GRANDJEAN, *Environnement et Entreprises : en finir avec les discours*, Village Mondial, 2006.

André-Jean GUERIN, *Le Développement durable*, Dunod, 2008.

Marie-Hélène WESTPHALEN, *La Communication externe de l'entreprise*, 2^e éd., Dunod, 2008.

Vous pouvez contacter l'auteur à l'adresse électronique suivante :
<http://tlibaert.info>

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements		d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	---	--

© Dunod, Paris, 2008
ISBN 978-2-10-053773-0

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (Art L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. • Seules sont autorisées (Art L 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent à Isabelle Luschévici pour sa fidèle amitié et son appui constant dans l'élaboration de cette troisième édition.

Merci également aux directeurs de communication qui acceptèrent de se livrer au jeu des interviews, je pense notamment à Patrick Bessy (Alstom), Yves-Marie Dalibard (Total), Marie-Françoise Damesin (Renault), Bernard Emsellem (SNCF), Pascale Giet (Europ Assistance), Caroline Mille (France Telecom), Pierre-Emmanuel Richard (Natixis Financement), Laurent Sacchi (Danone), Antoine Sire (BNP Paribas), Jacques Suart (Elior).

Merci à tous les auteurs qui acceptèrent de me livrer leur vision d'un plan de communication et notamment Nicole d'Almeida, Jean-Pierre Beaudoin, Bernard Dagenais, Jean-Baptiste Favatier, Pierre Fayard, Jean-Yves Léger, Dominique Mégard, Geneviève Monestiez-Geay, Rémy Ossard, Jean-Marie Pierlot, Christophe Roux-Dufort, Valérie Sauteret, Philippe Thirion, Robert Tixier-Guichard.

Je remercie également Dominique Candellier pour ses précieux conseils.

Enfin, merci à mes étudiants, notamment ceux de l'IEP de Paris, de l'Académie de Louvain et du Celsa, de m'aider à aller toujours plus loin en tâchant de rester le plus clair possible.

Table des matières

Préface	XIII
Introduction	1
 PARTIE I – Concevoir le plan de communication	
CHAPITRE 1 ■ Le plan dans la communication de l'entreprise	7
La communication : une activité planifiable ?	8
Les techniques de communication en débat	8
Évolution de la communication d'entreprise	8
Le plan dans la communication	10
La communication au service du management	14
Le rôle de la planification dans l'entreprise	14
Plan stratégique et plan de communication	17
La stratégie de planification	21
L'évolution de la planification managériale	21
Les stratégies militaires	23
Les stratégies ludiques	25
La théorie des jeux	25
Les jeux de stratégie	26
CHAPITRE 2 ■ Les préalables au plan de communication	31
Les préalables à l'existence du plan	32
Le plan est-il nécessaire ?	32

Qui est à l'origine de l'idée ?	36
Comment le diffuser ?	38
Présenter le plan	41
Court ou détaillé ?	41
La charte	41
Le plan de communication	42
Le plan d'action	42
Figé ou glissant ?	43
Littéraire ou schématique ?	46
Élaborer le plan	49
Les deux niveaux d'élaboration	49
Le conseil externe	50
Choisir son consultant	50
Faut-il externaliser le plan de communication ?	52
Comment améliorer la relation entreprise-consultant ?	54
 CHAPITRE 3 ■ Les différentes formes de plan de communication	 57
L'approche divisionnelle	59
La réalisation de différents plans	59
La synthèse des plans réalisés	60
L'approche applicative	63
L'approche par objectifs	65
La planification systémique	65
La planification fonctionnelle	69
La planification matricielle	73

PARTIE II – Réaliser le plan de communication

CHAPITRE 4 ■ L'audit : première étape du plan de communication	81
L'audit initial	83
L'audit : pourquoi ?	83
La mesure de l'image	84
La mesure du champ concurrentiel	86
La culture interne	87
Autres objets du diagnostic	88
L'audit : comment ?	91
Les enquêtes quantitatives	91
L'approche qualitative	94

Les méthodes sémiologiques	94
L'observation documentaire	97
Veille et intelligence économique	99
Connaître le jeu des acteurs	99
L'importance des réseaux pour l'entreprise	100
La connaissance des relations entre acteurs	101
L'optimisation des contacts	102
Recueillir les informations	103
Le communicant baladeur	103
La captation des informations	104
 CHAPITRE 5 ■ Définir l'objectif	 107
Choisir son objectif	107
L'objectif stratégique	107
Les objectifs de communication	108
L'objectif de notoriété	109
Les 4 types de notoriété	109
L'objectif d'image	110
L'approche par phases. Le carré de l'image	113
L'approche historique : image et légitimité	114
L'approche thématique	116
L'approche capital corporate	119
L'approche par l'attractivité	120
L'objectif de changement des attitudes	121
Choisir sa méthode	126
Être réaliste	126
Être observable	126
Être hiérarchisé	127
Reposer sur un objectif d'entreprise	129
Être porté	130
Être souple et modulable	130
L'axe géographique	130
L'axe chronologique	131
Ne pas commencer par les moyens	132

CHAPITRE 6 ■ Messages, cibles et moyens	135
Définir son message	135
Les caractéristiques du message	136
La cohérence	136
La distinction	137
La compréhension	138
La visibilité	139
La durée	140
L'adaptabilité	141
Typologie et conception des messages	141
Le classement des messages	141
La conception du message	143
Délimiter ses cibles	149
Les caractéristiques de la cible	150
Les modalités du ciblage	150
La typologie des cibles	150
Types de cible et types de communication	151
Principes de ciblage	152
Cibles réelles et cibles apparentes	152
L'adéquation cible/message	154
Choisir ses moyens	157
Les méthodes d'action	158
L'approche organisationnelle	158
L'adéquation moyens-cibles-messages	162
 CHAPITRE 7 ■ Piloter et suivre le plan	 171
Comment allouer ses ressources ?	171
Les moyens budgétaires	171
Les moyens humains	173
Un objectif de prévision des ressources humaines à affecter aux opérations de communication	173
Un objectif de responsabilisation des acteurs	173
Le calendrier du plan	174
Mettre en œuvre et suivre le plan	177
Lancement et diffusion	177
Créer l'événement	178
Accompagner le plan	179

Contrôle et pilotage	180
Le tableau de bord	180
Le comité de suivi	182
Rappeler sans cesse l'intérêt du plan	183

PARTIE III – Les plans thématiques

CHAPITRE 8 ■ Les plans par cibles	189
Le plan de communication interne	189
Les objectifs	190
Les vrais faux objectifs de la communication interne	190
La démarche	191
Place du plan de communication interne dans la stratégie interne	191
La détermination des cibles	192
La mise en œuvre du plan	193
Suivi et évaluation	193
Le plan de communication financière	194
Définition et enjeux	194
L'évolution de la communication financière	195
Le rôle des acteurs	196
Les cibles	196
Les moyens	197
Une démarche rigoureuse mais flexible	198
Le plan de communication de recrutement	199
Le contexte	199
En quoi consiste une démarche d' <i>employer branding</i> ?	199
Du concept à la mise en œuvre	200
Prendre en compte les attentes des collaborateurs et des candidats	200
Les attentes des collaborateurs	200
Les attentes des candidats	201
Élaborer le plan d'action RH	201
Mobiliser les différents acteurs de l'entreprise	201
Communiquer	202
Mesurer l'efficacité	207
CHAPITRE 9 ■ Les plans par thèmes	209
Le plan de communication de développement durable	209
Un tout petit peu d'histoire...	209

Aujourd'hui la pression est de plus en plus forte sur les entreprises	210
Quelle ampleur pour la communication sur le développement durable ?	211
Pourquoi un plan de communication spécifique pour le développement durable ?	212
Publics	213
Messages et ton	214
Moyens	214
En guise de conclusion	215
Le plan de communication sur la qualité	216
Enjeux	216
Objectifs	217
Cibles	219
Messages	219
Modalités et moyens	222
Évaluation des résultats	223
Et ensuite ?	224
CHAPITRE 10 ■ Les plans liés à un projet ou à un événement	227
Le plan de communication d'acceptabilité	227
Définition	227
Contexte	227
La connaissance du sujet	228
L'objectif de communication	229
La délimitation du message	229
Les cibles de la communication	230
Le plan de communication d'une business unit	231
Pourquoi s'intéresser au plan de communication des business unit ?	231
Enjeux, spécificités de la communication des business unit et rôle du plan de communication	232
Le rôle du plan de communication	233
Les priorités : d'abord une priorité de positionnement	234
Le type du plan de communication à construire	235
Les profils de plan possibles	235
La recommandation pour les business unit	236
La structure du plan à élaborer	237
Partie 1 : le cadre de positionnement, en trois volets	237
Partie 2 : le cadre opérationnel, en trois volets	237

Contenu et process d'élaboration du plan communication	238
Le territoire de positionnement	238
Les cibles prioritaires	238
Le tableau de bord de pilotage de la communication	239
Principes de pilotage	239
Le plan de communication de crise	241
Enjeux	241
Objectifs	242
Type de message	244
Cibles	245
Outils	246
Évaluation des résultats	247
 CHAPITRE 11 ■ Les plans selon le statut de l'organisation	249
Le plan de communication publique	249
Brève définition de la communication publique	249
Principales spécificités	251
Planifier, un exercice annuel nécessaire	251
Le cadre des appels d'offre	253
Rigueur et richesse	254
Le plan de communication d'une association	255
Associations et entreprises : les mêmes choix de communication ?	255
Spécificités du plan de communication associatif	257
Conclusion	260
 Conclusion	261
 Bibliographie	263

Préface

THIERRY Libaert l'a bien compris, les directeurs de communication sont comme les stratèges militaires. « Mieux vaut n'importe quel plan de bataille que pas de plan de bataille du tout. »

Mettre en forme la stratégie de communication, l'exprimer et enfin la partager, c'est le premier rôle et probablement la première qualité d'un communicant. C'est aussi un acte managérial qui associe la validation avec la direction générale et le président, et le travail d'équipe. C'est un processus qui interroge tous les clients de l'entreprise, notamment internes.

Tracer la route, donner du sens, proposer une vision... Communiquer, c'est partager, c'est expliquer. Il n'est pas simple de mettre en relation la stratégie de l'entreprise avec ses publics. La maîtrise des messages et la cohérence passe par le dialogue indispensable entre la direction de communication et son environnement.

C'est pourquoi, une fois encore Thierry Libaert nous invite à partager les méthodes et le benchmark nécessaires à l'exercice indispensable à la fonction qu'est le plan de communication : combiner, justifier, organiser et évaluer les objectifs et les moyens.

La démarche est celle d'un véritable pilotage qui inclut l'évolution de la fonction, l'impact des nouveaux médias et les critères de la performance.

La communication « c'est un art simple et tout d'exécution ». En paraphrasant Bonaparte, on peut dire qu'au cœur de notre métier, il y a un savoir-faire opérationnel, un référentiel de compétence, l'emploi de

moyens et le respect des règles. C'est cette réflexion simple mais indispensable que nous propose Thierry Libaert.

Jacques Suart
Président de l'Association Entreprise & Médias
(association des directeurs de communication)

Introduction

IL N'Y A PAS de communication d'entreprise sans plan de communication. Pour que la communication d'entreprise existe et soit reconnue comme un métier à part entière, il faut qu'elle repose sur un socle méthodologique incontestable. Si la communication peut être considérée comme un objectif, elle doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement. Il n'y aura pas de professionnalisme en matière de communication d'entreprise sans une réflexion approfondie sur le plan de communication.

Force est cependant de constater que les entreprises françaises connaissent un certain retard en ce domaine. On peut dénombrer cinq éléments explicatifs majeurs, souvent reliés entre eux.

- L'absence de toute référence théorique. Sur un sujet aussi capital que l'intégration ordonnée de la communication au sein du développement industriel, il n'existe en France aucun ouvrage de référence. Et lorsque, exceptionnellement le sujet est traité dans un manuel généraliste, il est alors expédié trop rapidement pour convaincre de son importance.
- La déviance pratique consistant à commencer par les moyens avant toute réflexion sur les finalités. Ici se situe certainement le travers majeur de la communication d'entreprise. On cherche à analyser les relations avec la presse ou avec telle ou telle cible, généralement à la suite de la survenance d'un problème ponctuel, sans avoir placé le sujet dans une vision d'ensemble et autour d'un objectif global.

- Le raccourcissement de l'horizon temporel de l'action du responsable de communication. Celui-ci évolue de plus en plus dans l'immédiateté et l'urgence. Contraint par des exigences constantes de rentabilité, naviguant à vue selon de multiples demandes souvent contradictoires, le chargé de communication exerce son activité dans un court termisme dont la vertu première est la réactivité.
- L'intégration de la communication au management de l'entreprise. Indiscutable en apparence, cette approche a toutefois amené à positionner la communication comme étant au service du management, et souvent à sa remorque. Cette façon de considérer la communication comme une activité seconde a conduit à un foisonnement de démarches de planification stratégique exclusivement centrées sur le management global, domaine sur lequel la communication n'aurait plus qu'à greffer ses services.
- Si l'on considère avec Pierre Massé, fondateur de la planification française, que le plan est l'anti-hasard¹, il apparaît rapidement que la faible visibilité prospective réduit à un court terme les planifications possibles, ce qui en restreint singulièrement l'intérêt. Interdépendance des économies, fluidité financière, multiplication et médiatisation des crises, aléas politiques... la prédiction se révèle un exercice délicat, la planification en subit le contrecoup.

Ces éléments alourdissent les chances d'une réelle planification, ils ne les ruinent pas. Rarement dans son histoire récente, la communication d'entreprise a subi un tel mouvement d'idées. Discutée sur ses finalités, remise en cause dans ses moyens, elle semble toujours hésiter dans sa démarche. Perpétuellement tentée par la nouveauté, rapidement assimilée à la modernité pour peu qu'elle soit technologique et si possible universelle, elle redécouvre parallèlement ses origines au travers de la communication de proximité, des relations interindividuelles et de l'individualisation des messages. Parallèlement, son domaine d'activité s'est étendu et le discours de l'entreprise a abordé des thèmes nouveaux comme la solidarité ou l'environnement, désormais situés dans les premiers rangs des messages de communication. Les tournants sont souvent favorables au ressourcement de la communication sur des bases solides et le plan en est une.

1. Pierre Massé, *Le Plan ou l'anti-hasard*, Hermann, 1965, nouvelle édition, 1991.

Bien entendu, il ne suffit pas de construire un plan pour professionnaliser la communication. Dans « plan de communication », il y a essentiellement « communication » et le meilleur plan ne palliera pas une vision imparfaite des apports et limites de celle-ci. Une communication d'entreprise conçue essentiellement comme une technique de transmission de signaux, axée autour des modalités de transfert d'informations, ne parviendra pas à être pleinement opérationnelle. Préalablement au travail sur le plan, l'entreprise doit définir sa conception de la communication. Une communication qui n'est pas conçue comme une relation, un échange, une participation, révèle une conception étriquée. Tout comme il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication, il ne saurait exister de bon plan de communication sans une réflexion approfondie autour de la conception de la communication. À défaut, la conception instrumentale de la communication primera le plus souvent.

L'ambition de cet ouvrage est de présenter une méthode. Celle-ci ne saurait être la panacée pour les problèmes de l'entreprise, elle n'a pas vocation à s'appliquer universellement. Par analogie musicale, le livre propose une partition, qui peut être jouée différemment selon le chef d'orchestre ou les instruments. L'angle est donc résolument pragmatique et l'objectif vise d'abord à répondre à la question : « Comment réaliser un plan de communication ? »

Après avoir présenté le rôle et la place du plan de communication d'entreprise, l'ouvrage exposera les préalables à sa réalisation et les différents types de plan possibles. Il s'attachera ensuite à discerner les attentes et enjeux, à définir l'objectif stratégique, à délimiter les cibles, messages et moyens. Les méthodes de contrôle, de pilotage et de suivi compléteront cette présentation.

Quelques exemples de plans thématiques seront ensuite exposés. Il s'agit des plans de communication :

- classés en fonction des cibles :
 - interne ;
 - financière ;
 - de recrutement ;
- liés à une thématique particulière :
 - le développement durable ;

- la qualité ;
- liés à un projet ou à un événement :
 - d’acceptabilité ;
 - pour la création d’une business-unit ;
 - de crise.
- classés en fonction du statut de l’émetteur :
 - l’association ;
 - le secteur public.

La planification a longtemps été dénigrée en raison de ses rigidités. La communication ne peut se concevoir sur une approche trop hermétique, la flexibilité est son domaine. C’est donc une méthode qui repose sur une haute idée de la communication d’entreprise. Elle conduit à une démarche de planification souple et ouverte. Nous convions maintenant le lecteur à la découvrir.

PARTIE 1

Concevoir
le plan
de communication

Le plan dans la communication de l'entreprise

LE PLAN n'a pas bonne réputation. Deux critiques, souvent inconscientes, lui sont adressées. D'abord, il souffre d'une image de lourdeur, héritée pour partie de l'histoire sous la forme caricaturale du Gosplan, appliqué dans les plans quinquennaux soviétiques à partir de 1921. Ensuite, une vision prospective laisse augurer la remise en cause de son utilité dans un monde devenu imprévisible. L'argument apparaît imparable et renvoie à une remise en cause de l'existence même du plan : comment pourrait-on définir des objectifs de communication dans un contexte économique à faible visibilité ?

Le plan n'implique toutefois pas l'élaboration de scénarios prospectifs à long terme. Un plan peut être effectué à très court terme. Le *Larousse* définit le plan sans ambiguïté temporelle : « ensemble des dispositions prises pour la réalisation d'un projet ».

C'est dans cette optique que le plan doit être adapté en communication d'entreprise. Regardé comme un outil méthodologique, il peut être utilisé également pour définir un positionnement d'image, lancer une nouvelle campagne, voire pour préparer une opération de relations publiques.

Le plan, défini comme une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité, est à notre avis, dans le domaine de la communication d'entreprise, valable quel que soit le type d'entreprise. Quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses enjeux, ses objectifs, le plan de communication fournit un canevas global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle¹.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les caractéristiques planifiables de la communication avant d'exposer les différentes stratégies utilisables.

La communication : une activité planifiable ?

Malgré de nombreuses avancées, la communication éprouve encore quelques difficultés à se faire reconnaître comme un métier à part entière dans l'entreprise. L'employeur recrutera un ingénieur, un juriste ou un expert-comptable sur sa formation et son expérience ; il sélectionnera souvent le communicant sur sa personnalité, voire ses relations. Quelques années seront encore nécessaires pour qu'à l'exemple des ressources humaines au début des années 70, la communication apparaisse comme une discipline à part entière. La conception, la réalisation et le suivi d'un plan de communication en formeront vraisemblablement l'ossature.

Les techniques de communication en débat

Qu'il s'agisse des tendances imprimées par la conjoncture ou de la mise à disposition des entreprises de moyens techniques accrus, la communication évolue. Un plan soigneusement élaboré et structuré est désormais le support indispensable de toute communication efficace.

► Évolution de la communication d'entreprise

Des tendances dominantes se dégagent que l'on peut regrouper en deux grandes catégories :

-
1. Voir l'hypothèse posée précédemment par Hugues Hotier in « Les Stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leur évolution », Actes du colloque « Entreprise et communication », novembre 1988, p. 19 : « La mise en place des stratégies ou des politiques de communication est indépendante de la finalité de l'organisation. »

- les tendances liées à l'organisation de la fonction :
 - un contrôle des budgets plus rigoureux ;
 - un recentrage au niveau de la direction de la communication sur les domaines les plus stratégiques : lobbying, relations presse, stratégies de communication ;
 - un accroissement du professionnalisme notamment par le recrutement de diplômés issus de formations spécialisées ;
 - un recours croissant à l'évaluation ;
- les tendances liées aux pratiques de communication :
 - un attrait marqué pour les nouvelles technologies (Web 2.0, blogs, podcast) ;
 - une communication moins ostentatoire, plus sobre ;
 - l'élargissement des thèmes de communication : solidarité ; environnement, diversité. Le thème du développement durable en forme souvent le pivot ;
 - une communication produit et B to B qui s'apparente de plus en plus à la communication corporate ;
 - l'accroissement de la place consacrée à la communication financière ;
 - une contestation cyclique sur ses objectifs et pratique en liaison fréquente avec le mouvement altermondialiste ;
 - une communication de crise de plus en plus sollicitée (OPA, rumeurs, crises technologiques ou environnementales...) ;
 - un déplacement de l'image de marque à l'histoire des marques et la conception narrative de la communication par l'émission de récits d'entreprise.

Parallèlement, la communication globale s'effectue de manière plus rapide, plus directe. La médiatisation s'opère instantanément en s'affranchissant des distances. Pour l'entreprise, la communication est désormais internationale.

Chacune de ces tendances a un impact considérable sur la planification de la communication. Pour ne prendre que l'exemple d'Internet, Michael Skapinker, éditeur du *Financial Times*, notait la mort de la crédibilité des communications d'entreprises traditionnelles : « La cause de cette mort est Internet. L'explosion de l'information signifie que les con-

sommateurs, salariés et journalistes peuvent trouver plus d'informations sur les organisations que les directions de la communication n'ont jamais voulu révéler. »¹

► Le plan dans la communication

La représentation d'un plan varie considérablement selon la conception de la communication. Il est possible d'en trouver les premières modélisations chez les tenants d'une approche mécaniste de la communication. Dans ce schéma, la communication fonctionne comme une émission d'informations entre deux interlocuteurs (figure 1.1).

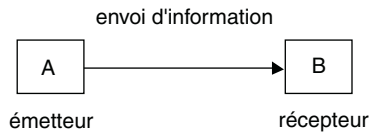


Figure 1.1

Cette représentation fut améliorée par les travaux des premiers cybernéticiens au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (Von Neumann, Shannon, Wiener). L'accent fut alors porté sur les échanges qui existaient entre émetteur et récepteur et surtout sur la théorie du *feed-back* (figure 1.2).

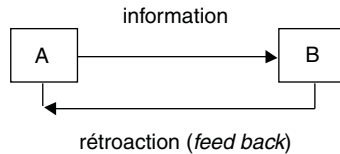


Figure 1.2

La rétroaction est le phénomène par lequel B réagit aux informations de A, ce qui peut entraîner A à modifier le contenu des informations adressées.

À la même époque, Harold Lasswell décrivait le champ de la communication par la formulation de ces cinq questions :

« Qui, dit quoi, à qui, par quel canal, avec quel effet ? »

1. Cité in Judy Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003, p. 141.

Cette formulation est souvent présentée comme le schéma des 5 W, c'est-à-dire :

Who says What through What channel to Whom with What effect ?

Le moyen est surtout pédagogique puisque Lasswell utilisait logiquement *how* pour poser la question du moyen.

Quatre observations peuvent être apportées :

- D'abord la formulation s'inscrit dans l'idée que son époque se faisait de la communication. La communication reste conçue comme une transmission d'informations, à l'exemple de la communication télégraphique ou téléphonique. Ce n'est pas un hasard si ce sont les ingénieurs de la Bell Telephone qui furent à l'origine de ces recherches.
- Cette formule dessine déjà les prémices d'un plan de communication puisqu'elle oblige à intégrer une action de communication dans un ensemble plus vaste.
- La formule est multi-usage. Formulée à l'origine pour l'analyse des campagnes électorales américaines, elle est aujourd'hui enseignée dans les écoles de journalisme pour la rédaction de communiqués de presse. Il est conseillé que le premier paragraphe du communiqué contienne les réponses aux cinq questions ci-dessus.
- Enfin, la formule est insuffisante puisqu'elle oublie au moins trois questions :
 - Où ? (*Where* ?)
 - Quand ? (*When* ?) Car le lieu et le moment de l'émission ou de la réception influent fortement sur le message.
 - Pourquoi ? (*Why* ?) C'est pourtant la question centrale. Quel est l'objectif de la communication ? Le choix du contenu (*what*) et du canal (*what channel*) en dépend ; de même, l'effet ne peut être mesuré que par référence à l'objectif initial.

Ainsi, une préfiguration d'un plan de communication peut commencer à émerger (tableau 1,1).

Outre Lasswell, une formulation ancienne, anglo-saxonne et mnémotechnique de planification réside dans la formulation mise au point par John Marston¹ en 1963 RACE :

1. John Marston, The notion of public relation, Mc Graw-Hill, 1963.

- Recherche, analyse et délimitation des problèmes,
- Action à programmer et budgéter,
- Communication, lancement du programme,
- Évaluation, suivi et modification.

Scott Cutlip¹ propose un modèle également autour de quatre étapes :

- l'analyse de la situation : le diagnostic ;
- la définition de la stratégie : la planification ;
- la mise en œuvre : la réalisation des actions ;
- l'audit : l'évaluation des actions réalisées.

Tableau 1.1 – Les premiers fondements d'un plan de communication.

Qui ?	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?	Le dirigeant Le chargé de communication
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message (tonalité, registre...) ?	Technique, rationnel
À qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relations presse
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration de 5 points d'image
Où ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	Région, France, monde
Quand ?	À quel moment faut-il communiquer ?	Printemps 2001
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique

1. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 9^e éd., Pearson Education, 2005.

Au total, quatre paramètres sont à considérer :

- les interlocuteurs de la communication : émetteur-récepteur,
- les canaux de transmission : vecteur, circuit de diffusion...
- le message : contenu, signifiant, signifié,
- le contexte dans lequel cette communication s'inscrit : lieu, moment, objectifs...,

ce qui fournit le schéma suivant (figure 1.3) :

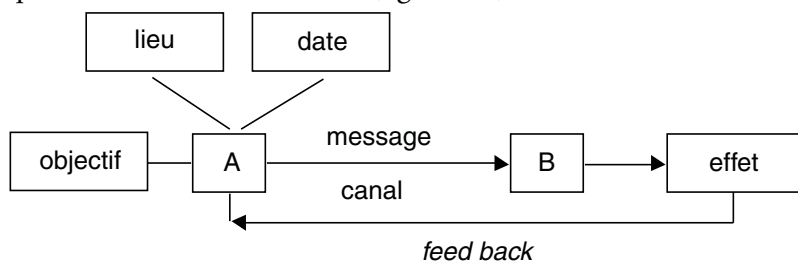


Figure 1.3

Ce schéma appelle deux observations :

- La séparation message/canal fut critiquée dès 1964 par Marshall MacLuhan dans son ouvrage *Pour comprendre les médias*¹. Selon cet auteur, *medium is message*, ce qui amène à penser que le choix du canal de diffusion exerce une influence majeure sur la réception du message. MacLuhan distinguait entre des médias chauds, denses en information mais faibles en participation et des médias froids. Bien que critiquable, l'œuvre de MacLuhan a le mérite d'avoir remis en cause la croyance en la neutralité de la technique sur l'appréhension du message.
- La signification d'un message doit être l'objet d'une grande attention. En communication interindividuelle, il est distingué quatre niveaux dans le mécanisme de transmission d'un message : ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je dis, ce que l'interlocuteur comprend.

De même, plusieurs études psychosociologiques (Mehrabian) ont montré que, dans le cadre d'une communication orale, 80 % de l'infor-

1. Le Seuil, 1977.

mation passe par des éléments externes au contenu du message : tonalité de la voix, attitude, présentation...

Ces éléments se retrouvent également dans la communication de l'entreprise, d'abord parce que le discours de l'entreprise sera reçu différemment par plusieurs catégories de public, ensuite parce qu'en dehors de ce discours, plusieurs éléments renforceront ou infirmeront le sens du message : un discours post-moderne d'entreprise pourra alors entrer en contradiction avec un packaging désuet des produits, une attitude désinvolte du personnel ou une architecture vétuste des bâtiments.

La construction d'un plan de communication commencera bien souvent par un recensement de l'ensemble des paramètres concourant à l'image de l'entreprise.

« Comme dans le domaine de la recherche, le plan en communication est essentiel, non seulement pour savoir où se situe telle campagne de relations publiques, mais également pour acquérir le soutien du management de l'entreprise.

En fait, une des critiques les plus fréquentes adressées à la communication est qu'elle s'apparente trop à une série de coups ponctuels, impossible à planifier et difficile à mesurer. Très clairement, la planification doit être totalement réévaluée. Avec une planification adaptée, les professionnels de la communication pourront réellement défendre et rendre compte de leurs actions. »

Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, 1998.

La communication au service du management

► Le rôle de la planification dans l'entreprise

Si elle reste peu utilisée dans le domaine de la communication, la planification est d'un emploi fréquent dans celui du management. Elle a pour objectif de tracer une ligne directrice d'action en fonction de scénarios prospectifs. Elle délimite les moyens nécessaires à l'obtention du futur reconnu comme le plus désirable pour l'entreprise.

La planification s'effectue en analysant l'entreprise au regard de son environnement. Comment évolue l'environnement économique et financier, comment se situent les concurrents, comment évolue le marché ? De même l'entreprise s'interroge sur ses forces et ses faiblesses. Quels sont les atouts et les contraintes qui pèsent sur elle ?

De cette confrontation résulte un plan stratégique qui doit présenter les objectifs et les moyens d'action (figure 1.4).

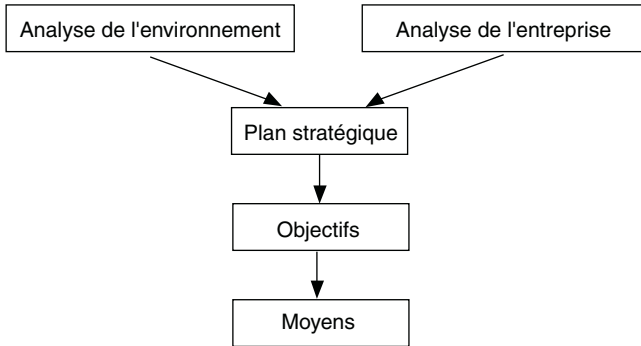


Figure 1.4

On peut interpréter cette figure 1.4 comme donnant des réponses successives aux quatre questions ci-dessous.

- Que convient-il de faire ?
Menaces et opportunités de l'environnement ?
- Que peut-on faire ?
Forces et faiblesses de l'entreprise ?
- Que veut-on faire ?
Valeurs et aspirations des dirigeants ?
- Qu'allons-nous faire ?
Stratégie et plan d'action ?

Source : A. C. Martinet, *Stratégies*, Vuibert, 1983, p. 232.

La phase d'analyse est fondamentale car elle détermine les stratégies et les moyens d'action. L'audit des forces et faiblesses internes, conjugué à l'analyse externe, doit faire l'objet des plus grands soins. La recherche d'information est donc déterminante et après avoir pris un retard important en ce domaine, de nombreuses entreprises françaises ont désormais compris l'intérêt de l'approche offensive du renseignement et de l'intelligence économique.

Le plan est la concrétisation sous forme écrite d'une stratégie. Il existe toutefois plusieurs types de stratégies et donc plusieurs méthodes pour

concevoir un plan. Henry Mintzberg propose de reconnaître cinq types de stratégies qu'il présente sur le schéma ci-dessous (figure 1.5) :

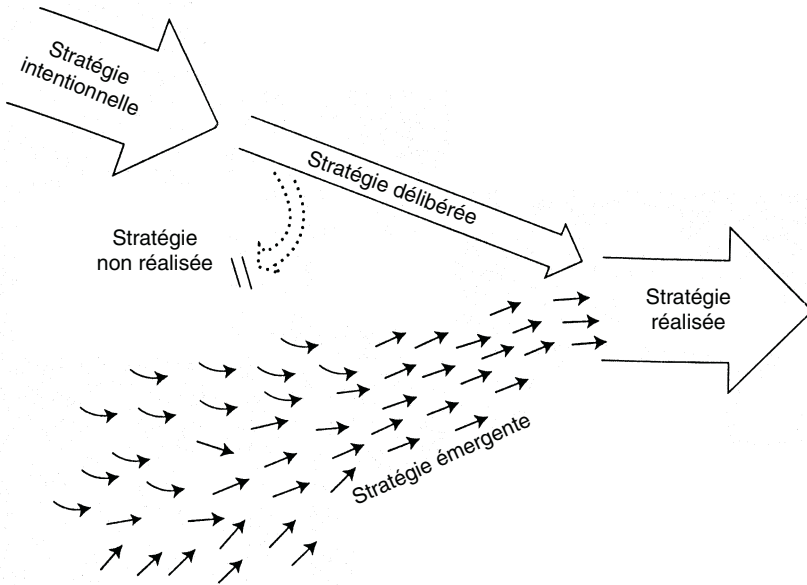


Figure 1.5 – Les différentes formes de stratégie

Henry Mintzberg précise que « les stratégies émergentes ne sont pas nécessairement mauvaises et les stratégies délibérées ne sont pas nécessairement bonnes¹ ».

C'est là une des conditions-clés de l'efficacité : une planification doit être flexible et permettre la prise en compte de nouveaux signaux. Elle doit ainsi, dans sa méthode, intégrer de nouveaux éléments pouvant remettre en cause les choix stratégiques, et constituer un axe de développement, non une finalité à atteindre.

Elle doit aussi, dans ses moyens, comprendre de nombreux scénarios prospectifs, intégrer les dispositifs de veille et d'intelligence économique, enfin être précise dans le choix des indicateurs : le plan n'est pas une charte, il représente des actions à accomplir, des résultats à atteindre.

1. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 42.

► Plan stratégique et plan de communication

Le plan stratégique est un document distinct du plan de communication. Il obéit à une finalité plus vaste et fait intervenir davantage de paramètres. Toutefois, deux raisons plaident pour une distinction non hermétique.

En premier lieu, la planification stratégique peut être dans ses modalités un choix de communication. La position de Martinet évoquée ci-dessus à propos de la finalité conçue comme l'expression des dirigeants apparaît au mieux dépassée, au pire dangereuse. La participation des salariés à l'élaboration d'un plan stratégique est un outil d'audit de situation en même temps qu'un élément d'adhésion au projet une fois celui-ci construit.

La participation maximale du personnel de l'entreprise au plan stratégique n'est pas un gage de qualité ; elle peut d'ailleurs aboutir à faire du plan un recueil de propositions destinées à améliorer un fonctionnement quotidien et consensuel, voire routinier, plutôt qu'à viser une adaptation rapide à un environnement complexifié et évolutif. Il reste que le fait pour la hiérarchie d'imposer un projet présente une opportunité de mobilisation assez réduite.

Ensuite, le plan peut apparaître comme un objet de communication. Tout plan stratégique comporte un minimum de référence à l'histoire de l'entreprise, son identité, sa culture, ses valeurs et ses finalités. Un plan indique une direction, il véhicule un sens. Or, le sens est l'élément majeur de tout processus de communication.

Un exemple célèbre est celui de Hewlett Packard qui, après avoir présenté ses objectifs par thèmes : le profit, le client, le domaine d'activités, la croissance, le personnel, le management et le civisme, exposait sa ligne de conduite, la *HP Way*. Ceci était effectué sur deux sujets : la conduite des affaires et les relations professionnelles.

« Les objectifs ou la *HP Way* sont affichés partout dans l'entreprise, font l'objet de nombreux commentaires et séances de formation et sont évoqués très fréquemment pour éclairer ou orienter les décisions. Leur influence s'étend au-delà de la firme : ils inspirèrent la philosophie de la plupart des firmes de la Silicon Valley¹. »

1. Octave Gélénier, *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*, Éditions d'Organisation, 1984, réédition 1993, p. 272.

La conception du groupe Danone est similaire bien qu'elle mette l'accent sur une méthode de management de projets. La Danone way consiste en une évaluation et participation permanente autour de plans d'action lancés et validés en comité de direction. Conçu comme une démarche de progrès constant et intégrant de nouvelles évaluations tous les 18 mois à 2 ans, un audit externe permet ensuite de vérifier la fiabilité des auto-évaluations.

La recherche du sens est au cœur de la communication d'entreprise, sa traduction dans le plan stratégique fait de celui-ci un élément-clé de la démarche de communication.

Ainsi, dans ses modalités et dans ses finalités, le plan stratégique s'apparente à un objet de communication. La dérive majeure réside ici dans la hiérarchisation des plans. En constatant le caractère fondamental du plan stratégique, on aboutit souvent à lui arrimer tardivement la communication afin de confier à cette dernière la double tâche de faire connaître ce plan et de l'utiliser dans le cadre du plan de communication.

La première tâche est légitime, même si l'information est insuffisante pour mobiliser des équipes. Il est toutefois logique que le plan soit largement connu dans l'entreprise.

La seconde est sujette à discussion. D'abord parce qu'un plan stratégique efficace doit avoir intégré le plus en amont possible les impératifs de communication. La communication est un paramètre économique et financier, un investissement, un capital de l'entreprise, et son exclusion du plan d'entreprise affaiblit sa pertinence. Ensuite et surtout, si le plan de communication doit s'intégrer dans le plan de l'entreprise, il ne doit pas en être dépendant. Un plan de communication ne doit pas être seulement l'adaptation fonctionnelle du plan stratégique. Il évolue dans une discipline, obéit à des règles autonomes, il se situe en référence au plan stratégique et en relation constante avec celui-ci, tout en évitant d'être à sa remorque. À défaut, la communication perd ses attributs et retombe dans un cadre purement instrumental.

Schématiquement, il s'agit de passer d'une conception passive de la communication (figure 1.6)... :

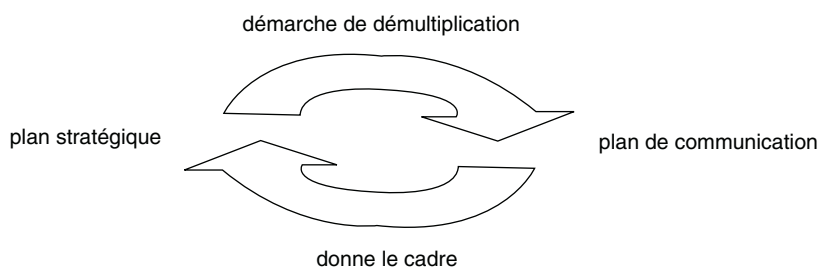


Figure 1.6

à une conception plus active (figure 1.7) :

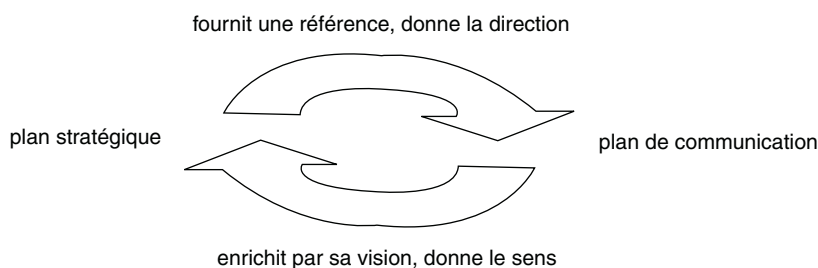


Figure 1.7

La communication est au service du management, elle ne saurait en dépendre exclusivement.

Cas n° 1 - Total

Interview express d'Yves-Marie Dalibard, directeur de la communication de Total.

Comme toute entreprise, Total inscrit son projet de développement dans un plan stratégique. Le plan actuel couvre la période 2008-2010 et le plan de communication en est directement issu.

Le plan de communication a été élaboré par un comité de pilotage qui réunissait les principaux responsables de communication du groupe et en a fixé les axes directeurs. Cette réflexion, qui a bénéficié du support et du conseil de l'agence de communication Corporate, Harrison & Wolf, a ensuite été formalisée dans un plan de communication par le directeur de la communication et son équipe de direction. Ce document d'une quarantaine de pages est constitué d'éléments de contexte de l'expression de la

stratégie de communication et de la déclinaison des plans d'action en cinq chapitres : l'image Corporate, les relations médias, les relations publiques, le mécénat et le parrainage et la communication interne. Il a ensuite été présenté à l'ensemble des 200 communicants du groupe, issus des branches et des grandes filiales de Total, lors d'un séminaire international de deux jours. Total est aujourd'hui présent dans 130 pays dans le monde.

Le positionnement est construit à partir du « concept d'acceptabilité ». L'acceptabilité est en effet la condition fondamentale de la réussite d'une entreprise dont la mission essentielle est de trouver puis de produire, transformer et distribuer des hydrocarbures qui sont la ressource minière des pays où elle opère. L'environnement, la sécurité et le développement local sont les éléments constitutifs de la responsabilité d'entreprise que Total cherche à mettre en œuvre. Le positionnement constitue la clé d'analyse et d'évaluation de tout projet de communication.

En France particulièrement, l'image du Groupe a souffert des crises qui l'ont frappé et l'objectif est de renouer un lien humain et émotionnel avec les différents publics. Yves-Marie Dalibard insiste sur la « personnalité » à révéler pour l'entreprise, une personnalité décrite selon trois dimensions : celle des compétences, celle du caractère et celle de l'éthique. Le projet de communication cherche à favoriser la connaissance et l'appréciation de la personnalité souhaitée pour l'entreprise. La signature d'entreprise en français, « *Pour vous, notre énergie est inépuisable* », marque l'engagement des hommes et des femmes de Total au service de tous les publics. Sa formulation en anglais « *Our energy is your energy* » souligne le même engagement. La communication institutionnelle s'adresse au grand public, d'abord en France où l'entreprise a ses racines, et dans les pays où l'entreprise exerce des activités de distribution. Elle vise, au plan mondial, un public de décideurs auprès desquels Total veut développer notoriété et image.

La notoriété et la perception sont mesurées de manière régulière sur les cibles leaders et grand public. Les études sont conduites selon les zones géographiques (Moyen-Orient, Chine, Europe, Canada...). Les enquêtes « omnibus » sont utilisées régulièrement en France et en Europe pour suivre l'impact sur l'opinion des événements affectant l'entreprise. Les campagnes de publicité institutionnelle font l'objet de post-tests.

Évoquant l'élaboration du plan, Yves-Marie Dalibard souligne l'importance de la bonne connaissance et de la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise, la nécessité de disposer d'un appareil rigoureux de mesure de l'opinion et l'exigence de simplicité dans la formulation du plan.

La stratégie de planification

Plusieurs types de planification sont envisageables. L'idée de planification apparue dans les années 20 et fondée jusque dans les années 50 sur des modèles largement gestionnaires, budgétaires et mécanistes est aujourd'hui dépassée. En revanche, différentes conceptions élaborées depuis les années 60 restent opérationnelles, ou du moins dignes d'attention.

L'évolution de la planification managériale

C'est dans les années 60 que des chercheurs de la Harvard Business School ont tenté de retirer la planification des systèmes mécanistes. L'intégration de ruptures – dénommée plus tardivement effet chaos –, de facteurs en apparence irrationnels comme les valeurs ou le style de conduite du management, relança l'idée planificatrice conçue essentiellement comme un outil au service de choix stratégiques.

L'approche suivante, développée par le Boston Consulting Group à la fin des années 60, propose une représentation matricielle en fonction du taux de croissance et de la part de marché relative. La matrice permet ensuite de définir un positionnement d'entreprise puis de proposer une stratégie en fonction de la place occupée (figure 1.8). Quatre catégories de positionnement d'entreprise sont ainsi délimitées¹ :

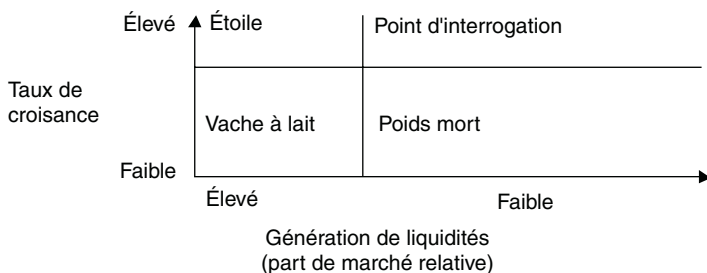


Figure 1.8 – Matrice du BCG.

1. Arnolde C. Hax et Nicolas S. Majluf, « Le planning stratégique après le BCG », Stratégie II, *Harvard-L'Expansion*, p. 12.

Cette approche fut ensuite élargie qualitativement par l'utilisation de variables telles que la maturité d'un métier. Sous l'impulsion du cabinet Arthur D. Little, il s'agissait de positionner l'entreprise en fonction de la concurrence et de la maturité du secteur, selon que celui-ci était en démarrage, en croissance, en maturité ou en vieillissement. Cette représentation plus qualitative permet une meilleure finesse dans le choix stratégique, ce qu'illustre un dirigeant d'entreprise¹ : « Je comprends enfin pourquoi il est parfois stupide d'investir dans un domaine rentable, et intelligent d'investir dans un domaine qui fait des pertes. »

L'époque actuelle semble proche de la planification douce. Inspirée des modèles asiatiques remettant en cause l'excessive formalisation au profit d'une approche plus globale et plus souple, la planification contemporaine considère désormais le plan plutôt comme un outil d'analyse que comme une finalité. Cette position est renforcée par la fluidité extrême de l'information et par la capacité à mobiliser rapidement des capitaux. Les exemples récents des OPA amicales ou non, des tentatives de fusions ou acquisitions dans l'ensemble des secteurs économiques (distribution, banque, assurances, énergie...) empêchent toute planification trop formalisée. La stratégie actuelle semble davantage attirée par l'application des méthodes anglo-saxonnes qui se succèdent ou s'empilent. Ainsi, après le *reengineering*, le *benchmarking*, l'*empowerment*, l'*outsourcing*, le *knowledge management* et le *downsizing*, de nouveaux concepts ne tarderont pas à apparaître. Le plan se resserrera alors sur une finalité plus réduite, mais c'est peut-être la garantie d'une efficacité retrouvée. Il atteint en cela un rôle de communication de premier plan, ce qu'annonce clairement Henry Mintzberg :

« Si la planification est de la programmation, alors les plans ont clairement deux usages ou rôles. Ils sont un moyen de communication et des mécanismes de contrôle. (...) Pourquoi programmer la stratégie ? La raison la plus évidente réside dans la nécessaire coordination, pour s'assurer que chacun dans l'organisation tire dans la même direction, ce qui est parfois facilité en spécifiant cette direction de façon aussi précise que possible. Les plans, comme ils émergent de la programmation stratégique sous la forme de programmes, de plannings, de budgets, etc., peuvent être des moyens primordiaux pour communiquer, non seulement des intentions stratégiques

1. Cité par Henri de Bodinat et Vincent Mercier, « L'analyse stratégique moderne », Stratégie I, *Harvard-L'Expansion*, p. 23.

mais aussi ce que chaque individu dans l'organisation doit faire pour les réaliser¹. »

Les stratégies militaires

La stratégie est née avec la guerre et les notions stratégiques en sont imprégnées. Actuellement, la planification douce et le renouveau des théories asiatiques replacent la stratégie militaire au centre de l'intérêt managérial. L'ouvrage de « management » le plus vendu dans le monde date du IV^e siècle avant J.-C. Il s'agit de *L'Art de la guerre*, de Sun Tsu, ce qui démontre bien la pérennité de la démarche guerrière.

Si les stratégies européennes, et Clausewitz en particulier, éprouvèrent quelques difficultés à élargir l'impact de leur théorie, c'est au travers des performances économiques du Sud-Est asiatique que la stratégie militaire trouva son renouveau. Toute une littérature actuelle se consacre à cette approche².

Selon ces auteurs, la conduite militaire et celle des affaires présentent de nombreux principes communs : la concentration des efforts, la liberté d'action, l'économie des forces. De même, des facteurs tels que l'attitude offensive ou défensive, le mode d'action direct ou indirect, la notion de temps s'y retrouvent. « L'importance du renseignement, la nécessité du secret, l'intérêt des alliances, le choix du moment de déclenchement de l'action, l'alternance des périodes offensives et défensives, la créativité, la détermination...³ », autant de paramètres militaires utilisés dans la conquête de marchés.

L'analogie militaire doit néanmoins être maniée avec discernement. Si certains principes tels que la supériorité de l'attaque subtile sur l'attaque frontale ont pu être démontrés, d'autres comme celui de la concentration des forces sur une cible restreinte sont discutables. Il est ainsi prouvé

1. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 352.

2. Zhuge Liang et Liu Ji, *Mastering the Art of War*, Shambhala Dragon, Boston, 1989 ; Thomas Cleary, *The Japanese Art of War, Understanding the Culture Strategy*, Shambhala Dragon, Boston, 1992 ; *The Lost Art of War*, Harper & Collins, San Francisco, 1996. Voir aussi les ouvrages de Pierre Fayard parus chez Dunod : *Le réveil du Samouraï*, 2006 ; *Comprendre et appliquer Sun Tsu*, 2007.

3. Gil Fievet, « L'expérience de la stratégie militaire au service de l'entreprise », *Les Cahiers du management*, Institut du management EDF-GDF, n^{os} 4 et 5, janvier 1996, p. 152.

que le « transfert de la propriété militaire pour traiter du problème du lien entre l'agressivité d'une entreprise, l'étendue de sa cible stratégique et sa performance peut être considéré comme peu pertinent pour le cas des entreprises indépendantes. En revanche, il peut être considéré comme très pertinent pour les entreprises appartenant à un groupe¹ ».

Une adaptation au cas par cas est donc nécessaire. Il reste qu'en dehors d'une apparence parfois trop rigide et hiérarchique, l'approche militaire présente deux avantages dans le domaine de la communication :

- Une faculté de mobilisation interne par l'accent mis sur les termes d'ennemi, d'attaque ou de conquête. Ceci doit néanmoins être nuancé par secteurs en fonction de la rapidité des alliances, voire des fusions d'entreprises. Comment, par exemple, une entreprise peut-elle convaincre ses salariés d'un projet de fusion avec une entreprise considérée comme l'ennemi irréductible ?
- La transcription dans le domaine de la communication. À l'inverse des modèles précédents (BCG, A.D. Little...), la planification militaire peut être transposée en communication d'entreprise. La construction d'une image s'effectue également en sélectionnant un éventail de solutions en fonction des stratégies et du positionnement adverse, en organisant ses forces et en conduisant l'action. Bernard Dagenais avait noté cette similitude : « Le langage utilisé autour d'un plan est un langage militaire et cet emprunt n'est pas fortuit. Un plan de communication est un plan d'attaque, un plan de bataille et il doit demeurer secret (...). La cible, c'est là où il faut frapper pour obtenir du changement, pour rompre un équilibre qui maintient en place des éléments indésirables². » Pierre Schaeffer était sans ambiguïté sur le sujet, il concluait ainsi une étude sur l'étymologie du terme : « La communication, c'est la guerre³. » Au carrefour de plusieurs disciplines, il est à noter que la guerre économique s'effectue d'abord sur le champ de bataille de la communication.

1. Frédéric Le Roy, « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue française de gestion*, n° 122, janvier-février 1999, p. 13.

2. Bernard Dagenais, *Le Plan de communication*, Presses de l'université de Laval, 1998, p. 25.

3. Pierre Schaeffer, *Le Monde*, 22 août 1995, p. 16.

Les stratégies ludiques

Une distinction doit ici être opérée entre la théorie des jeux et l'analogie avec les jeux de stratégie.

► La théorie des jeux

Elle n'a de ludique que le nom. Utilisée par de nombreux modèles prospectivistes, elle a été conçue par un probabiliste français, Émile Borel, au début des années 20. Elle fut ensuite approfondie par John Von Neumann et orientée sur un cycle mathématique vers l'analyse du jeu des acteurs. Elle étudie les relations entre les acteurs d'un système par rapport à un enjeu défini et hiérarchisé. La démarche s'effectue en deux étapes :

- *Une première phase d'audit*, c'est-à-dire de repérage des acteurs les plus significatifs qui interagissent avec le système. Elle consiste à évaluer leurs motivations, leurs contraintes et leurs moyens d'action pour satisfaire leurs objectifs dans le cadre du système étudié.
- *Une seconde phase* cherche à détecter la stratégie de ces acteurs, leurs alliances et conflits, leurs stratégies antérieures et leurs projets. L'idée sous-jacente est de pouvoir anticiper les germes de changement de la stratégie des acteurs et donc d'adapter sa propre conduite.

La théorie des jeux est fréquemment utilisée en planification, notamment par sa finalité consistant à définir une stratégie.

« Par stratégie, on entend, en théorie des jeux, un plan complet d'actions et de réactions qui couvre tout le déroulement du jeu depuis son commencement jusqu'à sa fin. Précision importante, ce plan se trouve énoncé au début du jeu¹. »

Chaque joueur se projette donc jusqu'à la phase ultime du jeu considérée comme la solution idéale et remonte ensuite le jeu, ce que les théoriciens dénomment l'induction à rebours, afin de choisir les modalités pour y parvenir.

Critiquée pour son excessive modélisation, voire son hyper-rationnalité mathématique, remise en cause par l'idée que le jeu à somme nulle n'existe pas, que chaque entreprise doit jouer sur plusieurs terrains et différents acteurs, la théorie des jeux reste un outil efficace de compréhens-

1. Christian Schmidt, « Prospective et théorie des jeux », *Futuribles*, avril 1999, n° 241, p. 59.

sion et de visualisation. Elle peut être d'un grand recours dans l'édification d'un plan de communication, ne serait-ce que pour le ciblage des actions et l'adaptation des messages.

► Les jeux de stratégie

Les jeux de stratégie, du moins ceux qui se pratiquent sur une zone d'activité délimitée (damier) et excluent l'aléatoire (backgammon, mah-jong...) exercent une réelle fascination sur le planificateur en entreprise.

Le jeu de stratégie inclut tout à la fois les notions de stratégie et de tactique, et fait du plan un concept central. C'est ainsi que la définition d'un plan au jeu d'échecs peut être adaptée à l'entreprise :

« La conception d'un plan est le processus par lequel un joueur exploite les avantages de sa position tout en s'efforçant d'en réduire au minimum les inconvénients. Afin de garantir le succès, un plan doit toujours se fonder sur un diagnostic objectif des particularités d'une position. La conception d'un plan est d'autant plus difficile que la position est équilibrée, et grandement facilitée lorsqu'il n'existe qu'un seul plan susceptible de répondre aux exigences de la position¹. »

Parmi les multiples jeux de stratégie élaborée (dames, awélé, abalone, othello, bagh-bandi), deux émergent particulièrement : le jeu d'échecs et le jeu de go. Ils furent d'ailleurs les plus difficiles à programmer informatiquement. L'ordinateur n'a vaincu le champion du monde d'échecs qu'en 1997, il est encore – mais pour peu de temps – dominé au jeu de go.

• *Le jeu d'échecs*

Jeu à dominante offensive, le jeu d'échecs est basé sur une perception du positionnement adverse et sur la notion de rupture d'équilibre. L'objectif final (le mat) est recherché à travers une série d'objectifs intermédiaires tels que le gain d'espace, de temps ou de matériel. Jeu combinatoire et positionnel, ses concepts-clés sont la centralisation, les lignes ouvertes, l'attaque de flanc, la coordination des pièces, la différenciation des cases fortes et des cases faibles, les avant-postes, les zones de contrôle, autant de termes employés dans une stratégie de management ou de communication. De même, « les joueurs d'échecs savent qu'une erreur tactique peut être fatale, même en dépit d'un déséquilibre straté-

1. Harry Golombek, *The Encyclopaedia of Chess*, Bastford, Londres 1977, p. 242.

gique nettement favorable ». En communication d'entreprise, cela pourrait se traduire par une opération de relations publiques mal calculée pouvant ruiner l'image globale d'un groupe de premier plan. Le choix tactique d'un message exclusif de réassurance a ainsi failli entamer gravement l'image de Coca-Cola lors de l'affaire des canettes défectueuses en juin 1998, le quasi silence de Total-Fina lors du naufrage de l'*Erika* en décembre 1999 lui a conféré une image publique particulièrement négative.

- *Le jeu de go*

L'attrait managérial pour le jeu est né dans les années 80 parallèlement à celui des conceptions stratégiques asiatiques. Jeu en apparence plus positionnel et moins offensif que le jeu d'échecs, le go est basé sur la création et le maintien d'avantages relatifs, parfois minimes, plutôt que sur une volonté affirmée de domination. Jeu de positionnement, de mouvement et d'encercllement dans des territoires délimités, le joueur de go cherche d'abord à maximiser son avantage et non à écraser son adversaire.

« Et c'est pour cette dimension conflictuelle que le go ressemble plus à une concurrence économique qu'à un duel¹. »

Les 7 principes d'action du jeu de go

La rationalité s'harmonise avec la créativité.

La coexistence remplace l'élimination.

La connexion contribue au renforcement des positions.

La recherche de l'équilibre détermine les choix stratégiques.

La base constitue le levier de l'occupation du terrain.

Le global et le long terme priment sur le local et le court terme.

L'évolution et le progrès dépendent de l'apprentissage mutuel.

Source : Francis Touazi, Cécile Gevrey².

Ainsi, on constate également une similitude avec la stratégie de communication. La construction d'une image d'entreprise s'effectue d'abord sur le cœur de métier (la base, principe n° 5). La communica-

1. S.A. Boorman, *Go et Mao, Pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de go*, Le Seuil, 1972.

2. Francis Touazi, Cécile Gevrey, *Management d'entreprise et stratégie du Go*, Nathan, 1994, p. 21.

tion ne vise pas à dénigrer le concurrent mais à promouvoir des valeurs positives (principe n° 3), l'alliance avec d'autres partenaires peut renforcer une image globale (principe n° 3), etc.

Si le jeu de go connaît en management d'entreprise un engouement certain (ouvrages, séminaires) dont est exclu le jeu d'échecs, il n'y a pas lieu d'en tirer une conclusion en termes de supériorité de l'un sur l'autre¹. Chacun d'entre eux présente une vision stratégique différente tout en faisant de la planification de l'action l'élément central de leur système. Sans extrapoler leur intérêt, notamment en raison du caractère strictement binaire du combat, ils permettent une approche méthodique et rigoureuse de choix tactique au profit d'une conduite stratégique.

Cas n° 2 - France Télécom

Interview express de Caroline Mille, directrice de la communication et de la marque de France Télécom.

Après avoir dirigé la communication d'Alcatel, Caroline Mille pilote aujourd'hui la communication d'une entreprise en forte évolution en raison notamment de la politique de *rebranding* au profit de la marque Orange qui concerne désormais plus des deux tiers des clients du groupe. La marque France Télécom ne concerne plus que les clients français « traditionnels » (sans mobile ni ADSL) et les publics financiers.

Caroline Mille insiste sur l'imbrication forte entre la stratégie de communication et la stratégie de l'entreprise en indiquant l'importance du volet marque et dépenses de communication présent dans le plan du groupe dénommé NEXT (Nouvelle EXpérience des Télécoms) et qui couvre la période 2006-2008.

Estimée à 10 milliards de dollars en terme de valeur de marque, Orange a pour vocation de fédérer les communications du groupe. Les portails Orange tous pays confondus se situant dans le Top 20 mondial en terme de fréquentation Internet.

Au niveau de sa communication, le directeur de la communication élabore le positionnement global et les valeurs de la marque sur la réputation (confiance, innovation et responsabilité) et au plan du comportement (audace, dynamisme, simplicité, proximité et transparence). Un plan global apparaît irréaliste en raison de la diversité des situations locales et notamment de la distinction du caractère leader ou challenger dans les différents

1. Sur ce point, voir Jacques Dextreit et Norbert Engel, *Jeu d'échecs et sciences humaines*, Payot, 1984, p. 171.

pays. L'harmonisation est opérée, outre les valeurs de marque et les objectifs annoncés, par l'accompagnement des deux agences conseil (Publicis et Havas) et par une réunion téléphonique tous les deux mois avec les responsables communication des pays où le groupe est implanté.

La stratégie de la communication s'articule autour de la vision de marque, des valeurs, de la stratégie de marque et de la gouvernance entre le corporate et les pays.

Caroline Mille met l'accent sur l'importance des indicateurs dans un secteur en perpétuelle évolution. À l'interface de la communication corporate et de la communication commerciale, la communication de marque contribue à la dimension business en raison de la visualisation immédiate des résultats. Si un plan de communication global apparaît inutile, les plans par zones ou événements sont d'une importance majeure et « le plan de communication à l'occasion du lancement de l'Iphone a fait l'objet de toutes les attentions ».

Les conseils proposés sont d'être attentif aux évolutions extérieures, le plan de communication doit être une interaction permanente avec l'extérieur et il faut éviter de « rester arc-bouté sur son plan de com ». Caroline Mille recommande également de « ne jamais s'affranchir des cultures locales » et donc de pouvoir toujours bien adapter sa communication aux enjeux et attentes rencontrés localement.

Le plan de communication ne doit pas être conçu *ex nihilo*. Sa réalisation doit s'effectuer en connaissance de modèles stratégiques pouvant apparaître éloignés mais dont la construction s'opère avec une méthode similaire. En parallèle à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise, les premières bases du plan de communication commencent à se profiler et une logique à apparaître. La connaissance de l'environnement et de l'entreprise détermine les orientations stratégiques. Celles-ci réclament des objectifs et stratégies de communication qui se traduisent en choix tactiques, c'est-à-dire en un programme d'action.

Les préalables au plan de communication

LE PLAN n'est pas la panacée pour les problèmes de communication rencontrés par une entreprise. Mal conçu, il peut participer d'une certaine dérive instrumentale de la communication d'entreprise. Concevoir un plan qui ne servirait qu'à défendre un pseudo professionnalisme aboutirait à l'inefficacité. Le plan est un moyen de valorisation interne d'une activité, voire d'une profession. Il est, à l'instar d'autres métiers de l'entreprise, une méthode pour intégrer la communication dans la stratégie de l'entreprise. L'idée est présente dans la théorie du plan de communication. « L'établissement d'objectifs, la formulation de stratégie et la planification sont essentiels en communication afin d'être considérés comme équivalents en statut aux autres composantes organisationnelles¹. » Pourtant son but principal est ailleurs, le plan doit être avant tout un outil opérationnel fournissant la programmation et le tableau de bord des actions à entreprendre. L'objectif du plan doit être clarifié avant toute démarche d'écriture. C'est d'ailleurs une des principales questions préalables à l'existence du plan.

1. Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Practice Hall, 1998.

Les préalables à l'existence du plan

Le plan est-il nécessaire ? Sera-t-il soutenu ? À qui s'adresse-t-il ? Telles sont les trois questions qui président à l'élaboration d'un plan de communication.

Le plan est-il nécessaire ?

Rigueur et planification ne sont pas synonymes et un plan n'est pas automatiquement nécessaire. Une entreprise pourrait avoir une démarche de communication professionnelle sans avoir élaboré de plan. Trois paramètres sont à considérer.

Quelle est l'utilité visée par le plan ? La réponse dépend de l'importance que l'entreprise accorde à la communication pour son développement. Certaines entreprises décident de centrer leur communication sur la personnalité de leur dirigeant (Afflelou), d'autres choisissent la discrétion institutionnelle au profit du marketing de leur produit (Michelin). Selon leur taille et leur impact, une communication ample n'est pas automatiquement requise. De même certains secteurs, notamment ceux des biens intermédiaires, peuvent se contenter d'une communication *Business to Business* parfaitement délimitée.

Dans d'autres, il est parfois souhaitable de prôner la discrétion sous peine d'effet boomerang potentiel : industrie de l'armement, tabac... Enfin, certaines entreprises sont soumises à une quasi-interdiction de communication externe. C'est le cas de certains équipementiers, comme le groupe Heuliez, ou d'entreprises du secteur de la parfumerie.

Heuliez

Heuliez est un constructeur automobile qui compte 1 400 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros. Son siège social est basé à Cerizay, dans les Deux-Sèvres. Heuliez a longtemps été un fournisseur exclusif du groupe PSA, pour qui il fabriquait les Citroën Xantia et XM ainsi que les Saxo et Peugeot 106 électriques. En dehors d'une communication très ciblée (*B to B* et proximité), le groupe Heuliez ne pouvait avoir de communication ambitieuse, puisque celle-ci aurait risqué d'interférer avec celle de PSA. Concrètement, il était délicat pour ce dernier d'accepter qu'un constructeur se vante de produire de A à Z un de ses segments automobiles.

Cette exclusivité du groupe PSA était une opportunité mais aussi un danger et la rupture en 2002 du partenariat avec Heuliez fut durement ressentie. Celui-ci dut chercher de nouveaux débouchés avec une notoriété très faible : « Nous souffrons d'un déficit d'image, peu de gens savent que nous sommes capables de concevoir un véhicule de A à Z et que notre usine de production est ultra-moderne. »¹

Aujourd'hui, le groupe travaille pour plusieurs constructeurs pour qui il réalise des sous-ensembles de carrosserie. Il s'est spécialisé dans la fabrication de coupés-convertibles et produit la Peugeot 206 coupé-cabriolet et depuis 2003, le nouveau roadster à toit rétractable d'Opel. Un accord passé en juin 2003 avec Dassault devrait permettre le développement d'un nouveau véhicule électrique.

Le secteur de la parfumerie

Il se situe dans un contexte semblable. Qui sait qu'actuellement, en France, seul un petit nombre de griffes (Chanel, Patou...) fabriquent elles-mêmes leur parfum ? Dans la majorité des cas, les marques achètent des parfums à des sociétés spécialisées comme IFF, Givaudan, Roure ou Quest. Une trop grande communication de ces sociétés risquerait de gêner les marques qui les commercialisent en réduisant la part de rêve qui entoure le parfum. Barbara Le Portz, directrice de la division parfumerie fine de Quest International France (groupe Unilever), explique ainsi : « Une marque qui lance un parfum est censée l'avoir composé, nos clients ne souhaitent pas que nous apparaissions². »

Ces exemples montrent qu'une communication offensive n'est pas toujours adaptée. Il y a lieu également de distinguer stratégie et planification. Une entreprise faiblement ambitieuse en communication pourrait se dispenser d'une planification, elle ne saurait exclure une démarche stratégique. Décider de ne pas communiquer est un choix de communication qui ne s'improvise pas. Les conséquences sont majeures et ne peuvent résulter du hasard ou de la personnalité d'un dirigeant. Une réflexion préalable est nécessaire sur la place et le rôle de la communication dans l'entreprise. Si celle-ci considère la communication peu stratégique, le plan peut être écarté.

1. Marc Deschamps, responsable du centre de style Heuliez. Cité dans *L'Usine nouvelle*, n° 2678, 11 mars 1999, p. 64.

2. « Derrière le parfum, cherchez l'industriel », *La Nouvelle République du Centre-Ouest*, 20 juillet 1995.

Néanmoins, la décision d'élaborer un plan de communication peut être un choix stratégique destiné à remettre en cause une tendance à la discrétion. Sachant que la démarche de planification intègre la réflexion stratégique sur les objectifs de communication, on perçoit que la remise en cause des certitudes peut être un des buts poursuivis par le plan.

De même, l'absence de communication grand public n'implique pas la réduction du dispositif de communication. Une communication ne concernant qu'une cible réduite peut être particulièrement élaborée, comme l'indiquent les méthodes de la communication *B to B*.

Il faut également considérer que derrière la communication institutionnelle, l'entreprise peut viser d'autres objectifs. Son lobbying, sa communication promotionnelle, financière, interne, sont des composantes de la communication globale qui peuvent nécessiter une planification des actions.

La planification en communication est en nette progression. Après une période de réduction, les entreprises pour lesquelles la stratégie de communication fait l'objet d'un plan précis ont augmenté de 16 % entre 2000 et 2007. Cette hausse est d'ailleurs corrélative d'une augmentation dans la perception de l'existence d'une réelle stratégie de communication. Désormais, pour 68 % des entreprises, la stratégie de communication fait l'objet d'un plan précis.

1992	1995	1997	2000	2007
64 %	60 %	63 %	52 %	68 %

Source : baromètre 2007 UDA – CSA sur la communication d'entreprise.

Remarque intéressante : l'UDA note que la durée moyenne de la planification tend à s'allonger puisque les plans supérieurs à 2 ans passent de 19 % à 33 %. Par ailleurs, la planification systématique est significativement liée à l'ancienneté de la fonction communication dans l'entreprise.

Ancienneté dans la fonction

Dispose d'un plan précis : 2 à 5 ans = 56 %
11 ans et plus = 73 %

Autre évolution qui nous semble significative et qui résulte des échanges que nous avons eus avec les directeurs de communication, le plan est de moins en moins un document unique. Ce que nos interlocuteurs appellent « plan de com » est désormais l'ensemble constitué de documents éparés : les objectifs, la posture, les valeurs de l'entreprise (souvent intégrés dans un code éthique) et le plan d'action annuel.

La planification n'est pas un processus lourd, onéreux et d'un coût élevé en temps dans l'entreprise. Conçue de manière légère et flexible, permettant le débat autour des enjeux de la communication, elle présente de nombreux avantages. Elle fournit le sens, le cadre général au sein duquel s'inscrivent les opérations de relations publiques ou les campagnes d'image.

Elle permet d'éviter – partiellement – que la communication soit conçue comme une succession d'opérations ponctuelles.

Pourquoi planifier la communication ?

Dix raisons militent en ce sens :

- elle fournit le cadre de cohérence des actions.
- elle valorise la place de la communication dans le management.
- elle clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise.
- elle fournit l'occasion d'un débat interne et peut remettre en cause des choix obsolètes.
- elle combat l'idée d'une communication conçue comme un outil.
- elle permet le suivi, le contrôle et l'évaluation.
- elle autorise l'anticipation et l'approche non réactive.
- elle facilite la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener.
- elle préserve des remises en cause ponctuelles.
- elle légitime les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations.

Pour Anne Gregory, l'intérêt essentiel réside dans la pro-activité rendue possible par une vision à long terme : « Bien sûr, le travail de communication est de répondre aux demandes médiatiques ou de réagir rapidement face aux crises : mais il s'agit également de décider ce que vous voulez faire, quelles actions vous voulez engager, quels messages vous voulez mettre en avant. Planifier un programme clair et cohérent vous aidera à accomplir cela. »¹

1. Anne Gregory, *Planning & managing a public relations campaign*, IPR-Kogan Page, 1996, p. 50.

Ces avantages fournissent un sens, voire une identité, qui permettent la cohérence des actions. Dans la pratique, ils se traduiront par une référence à la stratégie dans les messages et les outils. Audiovisuels, brochures, opérations de mécénat, discours du président..., l'ensemble sera organisé en référence constante au même message de l'entreprise.

« En toute logique, la communication sur et dans l'entreprise ne saurait être envisagée sans être reliée aux premières finalités de l'entreprise que sont (ou devraient être) ses orientations stratégiques. En effet, il va sans dire qu'une politique de communication se doit d'être cohérente... tant par rapport à un contexte et à des objectifs que dans sa globalité.

« L'important n'est donc pas nécessairement d'avoir formalisé un plan de communication, mais d'avoir construit une *politique* de communication qui présente des principes et des orientations générales et puisse éventuellement se décliner en des plans spécifiques, autour de telle ou telle facette de la communication (communication sur un projet industriel de l'entreprise, information sur les événements personnels dans le journal interne, instauration de groupes de résolution de problèmes, etc.)¹. »

Qui est à l'origine de l'idée ?

Le plan de communication peut être envisagé de manière différente selon l'auteur de l'idée initiale. Savoir dès l'origine si le plan sera soutenu, s'il répondra à une demande formelle du plus haut niveau de l'entreprise, facilitera son élaboration et surtout son acceptation. À l'inverse, si l'origine en revient au responsable de la communication dans un contexte de cloisonnement entre activités, mieux vaut ne pas entamer une démarche trop ambitieuse sous peine de le voir rapidement rejeté. Le plan de communication n'est pas le plan d'action de la direction ou du service de communication, mais celui de l'entreprise. Cela signifie qu'il exercera un impact sur l'ensemble des composantes de l'entreprise. Chacun aura l'obligation de s'y référer, que ce soit en opérations de relations publiques, d'impression de documents, d'identité visuelle ou de conférences publiques.

Le premier travail à accomplir réside donc dans la construction d'une stratégie des alliés au sein de l'entreprise afin de faire accepter l'idée du

1. Anne Bartoli, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, 1990, p. 131.

plan. Il s'agit de faire légitimer l'idée même d'une planification de la communication par d'autres acteurs de premier plan, à forte crédibilité hiérarchique ou fonctionnelle dans l'entreprise. Lorsque le plan ne répond pas à une demande expresse du plus haut niveau de l'entreprise, il convient de porter l'accent sur le processus participatif de son élaboration.

Deux structures peuvent être à l'origine du projet :

- la présidence, à la suite du plan stratégique de l'entreprise, voire à la suite d'un événement ponctuel (rencontre avec un consultant, phénomène de crise, lecture d'articles de presse ou de résultats d'études...) ;
- la direction de la communication.

Dans les deux hypothèses, le porteur du projet ne peut qu'être le directeur de la communication. Pour réussir dans cette mission, il conviendra de lui procurer les moyens nécessaires :

- une lettre de mission diffusée à l'ensemble du management de haut niveau. Cette lettre, indispensable s'il s'agit du premier plan de communication, insistera sur l'objectif attendu, l'échéance de remise du plan, son caractère stratégique pour l'ensemble de l'entreprise et surtout sur la nécessité pour chaque service de collaborer à sa réalisation ;
- un budget adapté pour la réalisation des études préalables et éventuellement pour la rémunération d'une agence-conseil.

Aucune règle ne définit la durée d'élaboration ou ne précise le budget. Une entreprise multinationale, possédant de multiples domaines d'action, sites et implantations, n'ayant jamais eu de réelle démarche planificatrice et souhaitant une large participation interne, pourra prévoir six mois de travail et un budget, hors main-d'œuvre de 500 000 à 1 000 000 d'euros. Une entreprise habituée des planifications et possédant de nombreux tableaux de bord envisagera trois mois de travail et un budget de 200 000 à 500 000 euros. Pour de nombreuses entreprises, un montant inférieur à 200 000 euros pour trois à quatre mois de travail peut suffire, sachant qu'il ne s'agit dans cette phase, en dehors d'études externes effectuées en même temps, que de conseil et de rédaction.

Il est recommandé de densifier la réalisation du plan en raccourcissant sa durée d'élaboration. La durée n'est pas synonyme de qualité, elle peut provoquer plusieurs phénomènes négatifs tels que l'enlisement, une perte de contrôle si l'on a recouru à une agence conseil, un défaut de motivation des collaborateurs internes, une remise en cause en cas de

survenance d'événements internes (changement de direction) ou externes (fusions, acquisitions...).

Par ailleurs, l'accent porté sur la planification réduit le champ de l'action quotidienne. Chacun sentira qu'il est préférable de ne pas engager d'importantes opérations avant que la stratégie ne soit établie. Le risque apparaît alors d'une paralysie de toute action dans l'attente de la diffusion du plan. Planifier ne doit pas impliquer de réduire les activités, la rapidité d'élaboration permet de limiter la survenance du risque.

La rédaction du plan de communication : 5 erreurs à éviter

1. La sous-traitance globale à un rédacteur extérieur à l'entreprise.
2. La recherche exclusive du consensus par l'intégration de l'ensemble des attentes exprimées par les différents managers de l'entreprise. Cette recherche facilite l'acceptation du plan mais en nivelle l'intérêt.
3. L'application stricte du plan stratégique de l'entreprise. Si le plan de communication doit nécessairement s'intégrer dans le plan stratégique de l'entreprise, il possède également ses paramètres spécifiques.
4. L'urgence. L'élaboration d'un plan de communication s'effectue en moyenne sur une période de trois à six mois. Toute demande hiérarchique de type « Préparez-nous un plan de communication pour le mois prochain » doit être au mieux refusée, à tout le moins soigneusement appréhendée.
5. L'isolement rédactionnel. La rédaction doit s'opérer dans un esprit de consultation et d'ouverture. Des idées neuves peuvent surgir et l'acceptation finale en sera facilitée.

Comment le diffuser ?

La communication n'évite pas le travers d'un grand nombre de métiers techniques. Après avoir réalisé une œuvre quelconque, se pose en effet la question de son utilisation et de sa diffusion. Il importe, en amont du processus de planification, de déterminer les cibles potentielles du document. À qui celui-ci s'adresse-t-il ? Qu'attend-on de son utilisateur ? Le contenu du plan pourra varier en fonction du récepteur. Ainsi, un ciblage managérial insistera sur l'apport de la communication aux

résultats de l'entreprise, alors qu'une diffusion centrée sur les communicants pourra être davantage opérationnelle et se référer aux doctrines et techniques de communication.

Le choix de la diffusion s'effectue entre deux extrêmes. Si elle est trop restreinte, le plan risque d'être difficilement approprié en interne. Mal connu, mal relayé, il sera mal accepté et donc mal mis en œuvre dans les diverses implantations ou catégories d'activités du groupe. Il encourt également le rejet, a fortiori dans le cas où de nombreux salariés sont audités en amont de l'élaboration du plan et ne bénéficient ensuite d'aucun retour. À l'opposé, la prévision d'une diffusion trop large compromet la substance du plan en la vidant de toute notion stratégique affirmée. Le plan s'apparente alors à une suite d'intentions rédigée dans un style désincarné proche de la langue de bois. La volonté d'éviter les fuites externes exclut du plan toute stratégie confidentielle, tout renseignement majeur trop précis. Le souhait de mobiliser les salariés risque, lui, d'affaiblir toute rigueur méthodologique trop ambitieuse. Si le plan doit être connu, il ne doit toutefois pas l'être automatiquement en l'état. Cela signifie qu'une version moins détaillée peut être préparée à destination d'un public élargi.

En pratique, trois niveaux de public interne doivent connaître le plan dans son intégralité :

- le management au plus haut niveau,
- les directeurs d'implantations et responsables métiers,
- les personnes en charge de la communication dans l'entreprise.

Parallèlement, une synthèse devrait être présentée à l'ensemble de l'encadrement. Ses membres, en effet, sont des vecteurs de communication et portent l'image de leur entreprise. De plus, ils devront concevoir et conduire leur action en référence constante à la stratégie de communication de leur entreprise. Il leur faut donc être parfaitement informés.

Afin d'insister sur le rôle du plan, il est judicieux de créer un événement à l'occasion de sa divulgation. Il peut s'agir d'une convention spéciale, d'une vidéotransmission ou de toute autre modalité non strictement rédactionnelle. Le simple envoi d'une note d'accompagnement, l'insertion d'un article dans le journal interne ou d'une information dans l'intranet est hasardeux en raison de l'ampleur des informations que diffusent ces canaux. Ceux-ci peuvent être utilisés en accompagnement d'un événement, comme un éventuel kit de communication

permettant aux destinataires de relayer l'information et ainsi de susciter un débat. Seuls, en revanche, ils risquent de réduire l'efficacité du plan. Un plan de communication qui ne parviendrait pas à devenir une référence connue dans l'entreprise pourrait laisser planer quelques soupçons sur sa qualité et son intérêt.

Quant à la forme, c'est-à-dire la présentation du plan, elle offre un intérêt limité. Néanmoins, un avant-propos du président appuiera sur l'intérêt stratégique et la nécessité de son appropriation. Un document volumineux comportera un résumé. Le document doit être sobre, rigoureux, lisible. Il évitera le jargon technique ou l'approche trop théorique. Il fera preuve avant tout de clarté et de son caractère opérationnel. Un plan qui réussit à répondre précisément aux cinq, voire huit W auxquels nous avons fait référence précédemment, disposera d'un solide avantage.

Cas n° 3 - Renault

Interview Express de Marie-Françoise Damesin, directeur de la communication Renault.

Madame Damesin estime avoir la chance de pouvoir profiter d'une stratégie d'entreprise claire et annoncée publiquement : Renault Contrat 2009 et ses trois engagements de qualité, de profitabilité et de croissance. C'est à partir de ce plan stratégique que la Direction de la Communication, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, a bâti son propre plan à moyen terme. L'enjeu était alors de définir comment la communication peut contribuer à la réussite de Renault Contrat 2009 et à l'atteinte de ses trois engagements.

Elaboré par un comité de direction piloté par Marie-Françoise Damesin, ce plan de communication, qu'elle définit comme une « *road map* », a ensuite été traduit en objectifs annuels et déployé dans chacune des 5 régions du Groupe (France, Europe, Euromed, Asie-Afrique et Amériques). A travers un document de sept à dix pages, le plan fixe le positionnement du groupe sur les principaux sujets et les paramètres incontournables de toute communication. Le directeur de la communication rend compte mensuellement de l'évolution de ce plan et des événements programmés.

Les objectifs de communication sont assortis d'indicateurs de mesure, dont les quatre principaux sont :

- l'indicateur « *voice of costumer* », qui mesure la perception de la fonction communication par le reste de l'entreprise ;
- un indicateur de performance média et d'image du groupe ;
- un indicateur sur l'engagement des salariés ;
- un indicateur budgétaire relatif aux dépenses de communication.

Dans un groupe de 130 000 personnes, présent dans 118 pays, la première mission de la communication est de veiller à la bonne circulation de l'information et à la cohérence des messages. En interne, il est essentiel de donner à chaque salarié ainsi qu'à toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires et partenaires), une vision claire des ambitions du Groupe et de l'état d'avancement de son plan. L'objectif est que chacun comprenne à quoi sert sa contribution et sente qu'il fait partie d'une aventure commune. En externe, l'image de l'entreprise se pilote au quotidien sur tous les sujets possibles et auprès de cibles très variées : les médias, les analystes financiers, les pouvoirs publics ou encore le grand public.

Les conseils prodigués par Marie-Françoise Damesin sont d'abord de bien connaître la stratégie de l'entreprise, de bien réfléchir aux moyens les plus adaptés pour atteindre les publics cibles, de mettre en place de bons outils de mesure et de décider du degré d'innovation que l'on est capable d'accepter en terme de choix des messages et de tonalité de communication.

Présenter le plan

Si la présentation formelle est d'un intérêt limité, quelques paramètres doivent cependant être pris en compte. Le plan doit-il être court ou détaillé, figé ou glissant, littéraire ou schématique ?

Court ou détaillé ?

La réponse nécessite de différencier trois documents fréquemment confondus : la charte, le plan de communication et le plan d'action.

► La charte

Ce document de nature politique expose la philosophie de l'entreprise dans un domaine donné. Elle a vocation à être connue du plus grand nombre au sein de l'entreprise. Elle ne comporte pas de données stratégiques et peut de ce fait être communiquée à l'externe. Son objectif étant de sensibiliser les salariés sur une préoccupation managériale, la charte est fréquemment conçue comme une incantation répétitive et ne comporte pas de références précises.

Les chartes concernent plus spécialement des thèmes non techniques, tels que l'environnement (Sandoz), l'éthique (Suez-Lyonnaise des Eaux) ou des principes généraux (Hewlett Packard, Lafarge, IBM).

La charte est généralement un document court (2 à 3 pages) afin d'être largement connue à l'intérieur de l'entreprise.

► Le plan de communication

Le plan est le document le plus ambitieux et le plus stratégique. Il comporte généralement trois parties : l'étude de situation, l'objectif stratégique et les modalités de l'action qui s'inscrivent dans cet objectif.

Il s'agit d'un document opérationnel, qui ne vise pas la mobilisation ou la sensibilisation mais la fixation d'un cadre de référence pour l'ensemble des actions de communication. Dévoilant une stratégie et visant l'exhaustivité, comportant des références précises sur des actions concrètes, il est de nature confidentielle et ne sera pas diffusé en externe.

D'une longueur variable, le plan peut atteindre 50 pages pour certaines grandes entreprises, bien que la tendance actuelle soit à l'élaboration de documents beaucoup plus succincts. On ne descendra cependant pas sous la barre de 10 pages, à moins de se réduire à une charte ou à un simple plan d'action.

► Le plan d'action

Souvent confondu avec le plan de communication, le plan d'action n'en forme pourtant que la déclinaison opérationnelle. Il comporte les actions à mener sur une période donnée ou un thème précis. Les deux principales formes du plan d'action concernent ainsi : le plan annuel, souvent rédigé à l'automne au moment de l'allocation des choix budgétaires ; le plan thématique qui concerne alors un domaine de l'entreprise (relations presse, parrainage), voire un événement particulier (présence à un salon, inauguration, etc.).

Ce dernier cas est souvent proche de la *check-list* et éventuellement du *rétro-planning*.

Le plan d'action poursuit deux finalités : il vise à être opérationnel en schématisant les actions à conduire et la mise en place d'une procédure de suivi. Il poursuit également un objectif plus stratégique par l'indication préalable des actions à engager. Il forme en cela un outil de commu-

Plan d'action pour une journée portes ouvertes

Il s'agit ici de recenser l'ensemble des actions à accomplir pour réussir l'opération. Devront ainsi être prévues :

- les invitations : privilégiées pour les VIP, carton d'invitation pour le grand public ;
- l'information interne ;
- les relations avec la presse ;
- l'organisation même de la visite : accueil et parking, fléchage externe et interne, visite guidée, décoration, stand, buvette.

Un tableau de bord pourra ainsi être conçu pour le suivi de chacun de ces points.

<i>Actions à mener</i>	<i>Détail des éléments</i>	<i>Pilote</i>	<i>Échéance</i>
Accueil des visiteurs	Badge et plan de la visite	M. X	$j - 15$
	Mise en attente devant les panneaux d'exposition		
	Réalisation d'une vidéo explicative		
Information interne	Choix des guides internes	M. Y	$j - 3$ mois
	Préparation d'argumentaire		$j - 30$

nication ayant pour finalité l'information interne. Un plan d'action pour une opération particulière de type relations publiques peut s'effectuer sur deux pages. Un plan annuel sera plus détaillé et demandera une dizaine de pages.

Figé ou glissant ?

Savoir si le plan doit être rigide ou flexible ne peut aboutir qu'à une solution de compromis. Il en est ici de la communication comme du management global, et de nombreux auteurs ont cherché à sortir du

dilemme sans prôner de solutions définitives : « Soyez flexible mais ne changez pas le cours de votre action¹. »

L'objectif de la planification est de conférer à l'organisation un cadre cohérent dont la principale caractéristique doit être la stabilité. Un plan trop flexible risque de se montrer inefficace soit parce que les objectifs affichés seront trop vagues et source de confusion, soit parce qu'ils seront constamment remis en cause sous prétexte de souplesse.

En dehors de phénomènes majeurs pouvant toucher à l'existence même de l'entreprise ou de l'une de ses activités, la crédibilité du plan provient essentiellement de la référence constante qu'il incarne. C'est l'objectif intrinsèque du plan que d'apporter la stabilité au cœur des activités mouvantes de l'entreprise. La qualité du travail effectué en amont se retrouve au centre de cette thèse. C'est en effet l'ensemble du processus d'élaboration du plan qui détermine la constance du couple stratégie/tactique. Une réalisation de qualité basée sur une étude prospective de positionnement peut viser une forte stabilité alors qu'un travail plus rapide ne pourra que prôner une flexibilité du plan.

Stabilité ne signifie pas rigidité et c'est justement le principe même des plans d'actions annuels que de permettre la remise en cause de certains projets. En fonction des actions concurrentielles, le plan de communication pourra être revu afin d'adapter l'image de l'entreprise aux évolutions du marché et aux nouvelles contraintes de communication.

Par ailleurs, il n'y a pas de durée optimale pour un plan de communication. Il est recommandé que sa durée soit similaire à celle du plan stratégique global de l'entreprise dont il forme un des volets majeurs.

Une durée de trois ans est généralement conseillée. Au-delà, le plan risque de perdre de sa pertinence en raison de l'accélération des phénomènes économiques et financiers mais aussi de l'apparition de nouvelles technologies de l'information. Peu d'entreprises envisageaient Internet comme un support majeur de communication en 1997 alors qu'il est devenu cinq ans après le premier outil de communication des entreprises et utilisé en France comme support d'investissement publicitaire par 97 % des 100 plus gros annonceurs (chiffre 2007, TNS Media Intelligence). Certains organismes élaborent pourtant des plans à long

1. A. Wildavsky, cité par H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 195.

terme. Rhône-Poulenc Agriculture Ltd avait ainsi établi un plan de communication sur dix ans pour une implantation-pilote en Grande-Bretagne. La SNCF réfléchit à une vision de communication pour les dix-quinze prochaines années.

Inférieur à trois ans, le plan manque de vision prospective et se réduit souvent à la sommation de deux plans annuels. Pourtant 25 % des entreprises élaborent un plan compris entre six mois et un an. Dans ces entreprises, l'explication est fournie par la mise en évidence que l'enjeu essentiel réside en la publication des comptes semestriels, voire trimestriels, et que le plan de communication doit s'y adapter. Une approche par une durée réduite est également partagée par des entreprises aussi importantes que France Télécom ou Air France où le plan est réalisé annuellement : « Chaque année, un plan de communication fixe les grandes priorités de l'année à venir. Ce plan sera chiffré et servira de base à l'attribution des budgets nécessaires¹. » C. Regouby² note : « Seule une durée suffisamment significative permet d'entériner la validité et la cohérence de la stratégie mais également de capitaliser sur l'ensemble des moyens engagés. » Il prône toutefois une durée minimale de deux ans, insuffisante selon nous.

Un effet désastreux des plans trop rapprochés dans le domaine de la communication est la multiplication de campagnes sans aucun lien avec les précédentes. Lorsqu'un nouveau directeur de communication souhaite se démarquer des stratégies précédentes, le risque réside dans la rapidité à laquelle se succèdent de nouveaux objectifs de communication. Le public verra ainsi défiler une quantité de messages apparemment indépendants les uns des autres. En moins d'une quinzaine d'années, la SNCF se positionnera sur des concepts tels que :

- « SNCF, c'est possible ».
- « Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous ».
- « À nous de vous faire préférer le train ».
- « Donner au train des idées d'avance ».

Depuis 1989, EDF aura connu :

- « Des hommes au service des hommes. »

1. François Eldin (ex-directeur de la communication chez Air France), *Le Management de la communication*, L'Harmattan, 1998, p. 267.

2. Christian Regouby, *La Communication globale*, Éditions d'Organisation, 1988, p. 138.

- « Le courant de la vie. »
- « La parole est au sourire. »
- « Nous vous devons plus que la lumière. »
- « Donnons au monde l'énergie d'être meilleur. »
- « Quand votre monde s'éclaire. »
- « EDF, leader européen des énergies de demain. »
- « L'avenir est un choix de tous les jours. »

En fin de compte, le public ne perçoit qu'une image brouillée par la multiplication de messages différents.

Littéraire ou schématique ?

Lorsque la rédaction est confiée à une agence extérieure, il est fréquent que le plan se réduise à une succession de visuels analogues aux transparents issus de la synthèse des groupes de travail. Le plan se présente alors comme une suite de tableaux, graphiques, histogrammes et les quelques expressions qu'il renferme sont reliées entre elles par un maximum de flèches en tout genre.

Cette approche qui a le mérite de refléter fidèlement les propos tenus en amont, est formellement à déconseiller pour la lisibilité du document. Elle risque en effet de rendre le plan incompréhensible à l'extérieur du cercle de ceux qui ont collaboré à sa réalisation. Le plan doit être rédigé sous forme littéraire, ce qui n'empêche pas l'utilisation de graphismes et autres nébuleuses. Ceux-ci doivent toutefois être au service du texte et non l'inverse. Trop souvent, pour prétendre à la scientificité – et justifier la rémunération d'un consultant – les graphismes se complexifient à souhait. Mieux vaut rédiger agréablement le document. Il doit être autoportant, c'est-à-dire compréhensible immédiatement par un lecteur non spécialisé. Un plan abscons risque le rejet, quand bien même son contenu serait de qualité. Les tableaux peuvent par ailleurs être utilisés en annexe ou en accompagnement du plan, en vue notamment des présentations en réunions de démultiplication.

Cas n° 4 - SNCF

Interview express de Bernard Emsellem, directeur de la communication

Bernard Emsellem est directeur de la communication de la SNCF depuis l'automne 2002. Anciennement directeur de TBWA, il est l'auteur de *Le Capital corporate*.¹

La SNCF possède un plan de communication. C'est un document écrit annuellement, d'une quinzaine de pages. Celui-ci est préparé en octobre, largement en relation avec la préparation du budget. Ce document qui fixe le sens et les événements forts pour l'année semble bien connu de l'ensemble des communicants et notamment du réseau des 280 correspondants en établissements locaux.

L'objectif que se fixe Bernard Emsellem est de se situer le plus en amont possible et notamment en essayant de faire émerger le plan de communication dès la période août-septembre, afin de donner un cadre pour la réalisation des plans régionaux et locaux. En dehors du plan annuel la SNCF ne réalise pas de plan de communication à moyen terme mais élabore sa « vision » de la communication sur une perspective à trois ans. L'actuelle vision a pour objectif la préparation du changement introduit par l'ouverture à la concurrence sur les grandes lignes en 2010.

Le plan est d'abord l'occasion d'un travail sur les mots clés et pour la SNCF, il s'agit de se positionner en acteur de la modernité autour du TGV, du nouveau Corail, des autoroutes ferroviaires... Le défi réside d'abord dans ce que Bernard Emsellem nomme le travail sur la posture. Selon lui, une des priorités majeures est de modifier la manière d'être pour réduire la perception de lenteur de la mutation et de non maîtrise. La SNCF doit prouver qu'elle est acteur de son destin.

Le plan est élaboré en groupe réduit de 3 personnes au sein de la direction communication. Il fixe le cadre général dans lequel les 23 délégations régionales inscrivent leurs plans locaux. Ce plan est présenté en comité de direction et Bernard Emsellem souhaite davantage formaliser le processus de sa validation.

Sur le fond, l'attention est portée sur l'enjeu stratégique de la communication comme l'ouverture à la concurrence (celle du fret est effective depuis 2005). La réflexion sur l'image intervient dans un second temps. Les points forts reposent sur l'aspect « responsabilité » de l'entreprise, sa proximité, la perception d'une volonté de faire des efforts, d'innover. Les points faibles gravitent autour de la lourdeur d'une entreprise plus proche d'une administration et qui ne prend pas assez en compte ses publics externes.

1. Éditions Textuel. 2001.

La perception externe est saillante, cela signifie que les réponses sont souvent extrêmes, très positives ou très négatives en raison d'un fort attachement à la SNCF.

L'essentiel pour Bernard Emsellem est de développer l'image de la SNCF sur les trois thèmes de l'inventivité, de la proximité et de la responsabilité. Le thème de la qualité de service peut être fortement amélioré. Depuis l'été 2007 et le Grenelle de l'environnement, le thème du développement durable devrait devenir un axe fort de la communication corporate.

Les cibles sont d'abord le grand public (et la presse grand public) et un public de décideurs, élus et pouvoirs publics. Les riverains en eux-mêmes ne sont pas une cible depuis que la gestion des infrastructures ferroviaires a été confiée à l'Établissement Réseau Ferré de France.

Au niveau des moyens, la direction de la communication a multiplié les opérations de communication événementielle comme le Train Capitale en 2003, la campagne « J'aime le train » entre 2004 et 2007, le parrainage d'opérations liées au livre comme le festival de la BD à Angoulême ou celui des Étonnants Voyageurs à Saint-Malo, le record de vitesse du TGV Est en 2007. En 2008, l'opération « L'art entre en gare au Grand Palais » devrait ensuite être déclinée dans une vingtaine de villes.

La direction commerciale a développé des marques fortes : TGV, Corail, Transilien, TER, et vraisemblablement une marque pour le fret sera créée. Cette communication de marque sera maintenue mais face au risque de dilution de l'image SNCF, il conviendra de renforcer la communication corporate. Bernard Emsellem note que les marques ne se répercutent pas automatiquement sur le corporate, on peut apprécier le TGV et avoir une mauvaise opinion de la SNCF.

Le plan de communication est piloté grâce à de nombreux indicateurs : un baromètre d'image annuel (en interne et en externe), un baromètre mensuel des retombées presse, une évaluation de chaque opération majeure et des enquêtes ponctuelles sur des cibles particulières (leaders d'opinion, universitaires...). Bernard Emsellem indique également le recours régulier à un *cost controller* externe pour chaque opération importante de communication.

Trois conseils sont donnés :

- Tenir bon : l'élaboration d'un plan est une tâche ingrate. Le document doit être rédigé, donner du sens, sortir suffisamment tôt pour permettre aux équipes de se l'approprier dans leur propre plan d'action.
- Prévoir une réserve : il importe de prévoir une réserve budgétaire pour surmonter les crises et profiter pleinement des opportunités. À titre d'exemple, le budget de la direction communication comprend une somme de 15 % pour pallier les événements imprévus.

- Etre flexible : « le bon plan de communication n'est pas celui qui est bon, mais celui qu'on rendra bon ». Structurant et adaptable, le plan fonctionne comme un accélérateur potentiel, un tremplin au service d'une stratégie.

Élaborer le plan

L'élaboration du plan peut être confiée à un partenaire extérieur ou pilotée en interne. Dans ce dernier cas, le niveau de participation devra être préalablement questionné.

Les deux niveaux d'élaboration

Le plan de communication doit-il être un instrument de participation propre à en faciliter l'acceptation, voire à valoriser le rôle de la communication en interne, ou doit-il répondre à une demande externe compréhensible par les seuls spécialistes de communication d'entreprise ? Une participation ample risque de compromettre la qualité du plan pour deux raisons : la recherche du consensus nivelle par le bas la valeur du document ; la communication s'adapte aux préoccupations quotidiennes et non à la stratégie de l'entreprise.

Le fait d'additionner des attentes en communication entraîne celle-ci vers des caractéristiques de fonctionnement de type production d'outils au détriment d'une vision stratégique de long terme.

La communication, à l'égal de la politique, est un domaine sur lequel chacun s'estime apte à fournir un avis définitif. Afin d'éviter que le plan ne soit tiré vers la résolution de problèmes internes, ou ne se compose d'actions basées sur un consensus d'intuitions, il est préférable de limiter sa rédaction à quelques spécialistes.

Cela ne signifie pas que l'on doive limiter les consultations internes. De nombreux plans souffrent d'avoir été rédigés sous un angle « parisien », leur élaboration ayant été confinée au sein de la direction communication. En contrecoup, l'ensemble de la communication internationale souffre de l'absence de diversité multiculturelle et la communication locale, celle qui s'effectue sur le terrain, est générale-

ment intégrée comme un simple relais d'information de la stratégie nationale.

Le plan doit être élaboré par un pilote clairement désigné, qui doit s'adjoindre une petite équipe de spécialistes. De nombreux groupes de travail peuvent analyser un angle particulier et produire des synthèses thématiques. En outre, une large consultation peut se dérouler en amont ou en phase de finalisation. L'important est que cette phase soit bien présentée pour ce qu'elle est, une consultation n'impliquant pas que chacun retrouve sa contribution parmi les axes prioritaires de communication quasiment retenus. Au total, un processus participatif important peut faciliter l'adhésion, mais risque de limiter la portée du plan et de le restreindre à un catalogue d'actions propres à résoudre des dysfonctionnements.

Le conseil externe

Les relations des entreprises et des conseils en communication sont rarement simples. Sans être conflictuelles, elles se déroulent souvent sous le signe de la méfiance et du contrôle, ce qui explique la rotation rapide des équipes et ôte toute sérénité au travail stratégique de long terme.

Un des moyens d'éviter l'équivoque est de choisir soigneusement son agence de communication.

► Choisir son consultant

S'agissant d'un travail de conception stratégique, le choix interviendra après une mise en concurrence et non à la suite d'une rencontre ou d'une recommandation quelconque. L'entreprise doit savoir que l'interlocuteur initial, le chargé d'affaires ou le responsable du développement, s'effacera progressivement au profit d'interlocuteurs plus opérationnels. La relation au départ de la rencontre est toujours provisoire.

La procédure de sélection d'une agence est la suivante.

- D'abord, et c'est là l'essentiel, le communicant doit parfaitement savoir ce qu'il recherche. Les agences ont coutume, avec raison, de déclarer : « Faites-nous de bons *briefs*, nous vous ferons de belles recommandations. » Il est exact que la qualité du travail de l'agence dépendra grandement de la clarté des objectifs de l'entreprise. Avant

de s'engager dans une sélection, le communicant devra définir son objectif, le type de document attendu, ses éventuelles modalités de présentation orale au sein de l'entreprise, son suivi, les échéances, le cadre budgétaire. L'entreprise matérialisera sa demande dans un document appelé *brief*. Ce document, qui doit être le plus détaillé possible, présentera la problématique du plan de communication à réaliser.

- La sélection de l'agence pourra s'effectuer en deux étapes :
 - une présélection élargie d'une dizaine d'agences, il suffit de leur adresser un courrier leur demandant une présentation de leurs activités et de leurs références. Il s'agit également de savoir si elles accepteront de concourir à l'appel d'offres qui suivra ;
 - la sélection d'une agence sur la base des quatre ou cinq agences retenues. Cette sélection s'effectue sur la base d'un travail généralement rémunéré. Chaque agence présente ses recommandations pour l'élaboration du plan de communication, procédure fréquemment appuyée par une présentation orale. Chaque agence présente alors successivement ses préconisations devant un jury interne invité par le pilote du projet dans l'entreprise. Une grille d'analyse, distribuée à chaque membre du jury, facilitera le choix de l'agence. Le modèle suivant peut servir d'exemple (tableau 2.1).

L'ensemble des éléments est adaptable selon la demande. Aimery de Narbonne préconise de connaître l'insertion dans le portefeuille de l'agence : « L'exercice consiste à connaître au moins la composition du portefeuille acquis de l'agence consultée : selon ce qu'il apporte lui-même en termes de *new business*, le responsable de la communication saura s'il est un client prioritaire, accessoire ou négligeable pour l'agence consultée¹. » La grille demande également à être pondérée selon le poids de chaque élément dans la détermination finale.

L'intérêt de cette grille est seulement de fournir une base permettant de faciliter la discussion sur un minimum d'éléments communs.

1. Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise – Conception et pratique*, Eyrolles, 1990, p. 138.

Tableau 2.1 – Grille d'évaluation de l'agence.

Nom de l'agence					Évaluateur :
Nom des exposants					Date :
Élément d'évaluation	Notation				Observations
	- 2	- 1	+ 1	+ 2	
Notation de l'agence • Connaissance de l'entreprise (références antérieures) • Références externes • Clarté dans la désignation du coordinateur des travaux et des missions de l'équipe • Capacité d'écoute et de remise en cause • Qualité de la présentation Montant du budget					
Notation de la compréhension du sujet • Compréhension de la problématique • Intérêt marqué pour le sujet • Adéquation cible/message • Choix des moyens • Valeurs méthodologiques					

► **Faut-il externaliser le plan de communication ?**

Une réponse au cas par cas s'impose. En fonction du budget, du temps alloué, du bilan des exercices antérieurs, des compétences internes et de leur crédibilité, l'entreprise choisira ou non le recours à un prestataire extérieur.

Les paramètres de choix peuvent être présentés ainsi (tableau 2.2) :

Tableau 2.2

Paramètres	Direction de la communication	Agence conseil
Capacité à dégager du temps	Délicat en raison de la charge des activités quotidiennes	Sans problème
Capacité à prendre du recul, objectivité	Difficile, l'entreprise est immergée dans ses préoccupations (le nez sur le guidon)	Oui, par la connaissance et le suivi d'autres entreprises
Compétence sur le sujet	Difficile, sauf en grandes entreprises	Oui, spécialisée dans l'élaboration des plans de communication dans de nombreuses agences
Connaissance de l'entreprise	Oui	Moindre
Crédibilité	Moyenne	Élevée
Coût	Faible	Élevé
Risque de perte de confidentialité	Inexistant	Faible

Les deux tiers des grandes entreprises recourent à une agence pour l'élaboration de leur plan de communication. Concernant la communication corporate, les attentes principales de l'entreprise portent sur la capacité de l'agence à mener une véritable réflexion stratégique sur le positionnement et l'image, la qualité du relationnel et bien sûr le montant des honoraires (enquête Ballaster Consulting 2007). Le choix d'un partenaire extérieur ne signifie pas que l'on se décharge du travail sur un tiers. Cette croyance est à l'origine de la plupart des griefs : « travailler avec des consultants en communication démontre que ceux-ci ne connaissent pas suffisamment les affaires de leur client, dépassent leur budget, évaluent imparfaitement leur travail ou ne parviennent pas à le remettre dans les délais. Une autre plainte réside dans l'utilisation des équipes juniors. Fréquemment, la présentation de la recommandation

est effectuée par un senior réputé alors que la réalité du travail sera effectuée par des consultants juniors¹. »

☞ **Témoignage : Dominique Janko²**

Responsable de communication Cofinoga, après avoir dirigé une agence de communication

« Quand on quitte la profession de consultant pour rejoindre l'entreprise, c'est parfois parce que l'on est intervenu souvent et qu'on se sent un peu frustré de ne pas toujours savoir ce que cela a donné dans l'entreprise. Il existe des freins qui sont des coûts, l'intervention d'un consultant coûte cher. L'entreprise tire le meilleur parti du consultant et lorsque cela lui a coûté un certain prix, elle passe la main.

« Pour ce qui est de l'action, le consultant est un professionnel, il possède la maîtrise de son métier. C'est un peu un thérapeute, il arrive dans l'entreprise, il est auréolé de savoir et on le reconnaît. Les interlocuteurs que j'avais chez Cofinoga avant d'intégrer la société me recevaient avec égards, j'avais donc un certain rôle à tenir lorsque j'étais dans l'entreprise. »

► **Comment améliorer la relation entreprise-consultant ?**

Il est assez fréquent que les difficultés entre entreprises et agences soient causées par une implication moyenne de l'agence. Il est exact que celle-ci se concentre fréquemment sur le développement de nouveaux clients plutôt que sur le traitement des missions. Toutefois, il y a lieu de considérer deux éléments.

La crise économique qui a frappé durement les agences de communication au début des années 90 les oblige souvent à se recentrer sur leur cœur de métier et à veiller prioritairement à la fidélisation de leurs clients. Retenir ces derniers prend de l'importance par rapport à l'acquisition de nouveaux clients.

La recherche de prestataires extérieurs doit répondre à un besoin strictement délimité et non à une volonté de se décharger d'un travail ou de bénéficier d'une caution crédible pour conduire des changements dans l'entreprise. Après avoir parfaitement défini le besoin, il s'agit ensuite de le traduire dans la commande à l'agence retenue. Un cahier des charges sera donc réalisé afin de gérer le contenu de la relation de travail entre les deux parties. La direction de la communication pourra s'inspirer d'un travail

1. Shirley Harrison, *Public Relations*, Thomson Business Press, 1995, p. 55.

2. In Hugues Hotier, *Les stratégies de communication des organisations*, actes du colloque Entreprise et communication, novembre 1988, Bordeaux 3.

réalisé par l'Afnor sur les activités de conseil en management. Publié en septembre 1999, ce guide (FD X 50-054, 16 pages) est destiné à aider les entreprises dans la préparation de leur relation avec une agence de conseil.

L'Union des Annonceurs et l'Association des Agences Conseils en Communication ont de leur côté publié un *Guide de la relation entre l'annonceur et l'agence conseil et communication* (septembre 2005). Certaines professions comme celle des relations publiques ont aussi, en lien avec les entreprises, élaboré leur *Guide des relations entre agences conseils et annonceurs* (Syntec RP-UDA).

Le cahier des charges est le complément fonctionnel du *brief*. Le *brief* pose une problématique, le cahier des charges expose les modalités pratiques du travail. Il a pour objectif de définir les attributions de chacun et notamment celles du pilote, à savoir le responsable de la communication qui encadre et coordonne le travail. Il vise à éviter la simple retranscription de plans déjà utilisés par l'agence pour d'autres entreprises, et la finalisation d'un plan sous forme de catalogue d'actions pouvant être conduites par d'autres services de l'agence.

Le cahier des charges précise ainsi :

- le produit attendu ;
- le coût prévisionnel détaillé, c'est-à-dire selon les intervenants au projet. À titre indicatif, le tarif d'un consultant varie de 500 à 3 000 euros par jour selon sa place dans la hiérarchie de l'agence : junior, senior, chef de projet, associé ;
- les modalités de la rémunération ;
- l'échéance ;
- l'indication du contrôle de l'avancement des travaux. Un point périodique avec le directeur de la communication peut ainsi être inscrit au contrat ;
- l'accompagnement oral du projet (présentation lors de réunions internes) ;
- des clauses déontologiques et juridiques telles que la non-concurrence et la confidentialité. Cela implique non seulement la discrétion sur le contenu des informations mais également l'éventuelle demande à l'agence de renoncer à se prévaloir publiquement (au sein des journaux spécialisés) du contrat obtenu ;
- des clauses de règlement de litige.

L'exposition des préalables à l'élaboration d'un plan de communication consiste essentiellement, pour l'entreprise, à s'interroger sur les modalités de sa réalisation. Celle-ci dépendra de nombreux facteurs internes ou externes, organisationnels et culturels, identitaires et managériaux qui impliqueront des réponses adaptées à l'entreprise. L'activité fondamentale à ce stade sera de recenser l'ensemble de ces questions afin d'assurer la pertinence de son plan.

Le préalable primordial n'a toutefois pas été évoqué. Parce qu'il est évident, il a été passé sous silence. Il ne peut y avoir de réelle élaboration d'un plan de communication sans une connaissance minimale des sciences de l'information et de la communication. Maîtriser parfaitement la communication d'entreprise, mais également posséder quelques notions de base en psychosociologie, en sémiologie ou en sciences économiques s'impose donc. À défaut, un séminaire de formation adapté est vivement conseillé.

**7 conseils avant de conclure un plan de communication
avec une agence**

1. *Brief* et cahier des charges ont été rédigés. Objectifs et modalités de travail y sont présentés clairement.
2. L'agence a été acceptée par le management au plus haut niveau de l'entreprise et par l'essentiel de l'état-major de la direction de la communication.
3. L'agence a été retenue en toute transparence à la suite d'un appel d'offres.
4. Sa structuration, ses équipes, ses capacités créatrices et budgétaires sont connues. Ses locaux ont été visités.
5. Quelques-uns de ses clients ont été contactés afin d'avoir leurs impressions sur le travail réalisé.
6. La précédente agence n'a pas donné, ou ne donne plus entièrement satisfaction.
7. Si le plan de communication est valable pour l'ensemble des implantations internationales, l'agence doit avoir une surface mondiale voire un réseau étranger.

CHAPITRE 3

Les différentes formes de plan de communication

UNE GRANDE VARIÉTÉ d'approches caractérise la planification dans l'entreprise. Les plus importantes d'entre elles ont été évoquées dans le premier chapitre. Il s'agit d'approches très distinctes, se situant à des époques différentes.

Dans le domaine du plan de communication, une démarche unique semble prédominer. Elle reprend pour l'essentiel les 5 W d'Harold Lasswell sous forme de schémas qu'elle tente de remplir. La plupart des plans de communication sont ainsi réalisés sur le modèle suivant :

Forces et faiblesses		Objectif de communication	Messages	Cibles	Moyens	Évaluation
Internes	Externes					

Ce tableau constitue le socle du plan de communication sur lequel se greffent de nouvelles rubriques : objectif de l'entreprise, budget, modalités de pilotage... Cette démarche n'a pas connu de renouvellement théorique majeur depuis les premières campagnes de communication

d'entreprise des années 70¹. Chaque rubrique a connu de nettes améliorations, dues principalement aux progrès des dispositifs de veille, de la connaissance de l'état de l'opinion et des procédures d'évaluation, mais le schéma reste fondamentalement le même.

Ce schéma a fait ses preuves et ne doit pas être remis en cause sous prétexte que son ancienneté dissimulerait sa caducité. Il doit seulement être remplacé dans une approche plus globale afin de le resituer dans un cadre théorique et organisationnel. Selon la conception que l'on se fait de la communication d'entreprise et de son intégration dans le management de l'entreprise, la forme de planification, voire le simple remplissage du schéma sera donc radicalement différente. Il est donc nécessaire de se positionner sur un canevas global avant d'entamer toute autre opération. Trois conceptions de la planification de la communication prédominent : l'approche divisionnelle, l'approche applicative, l'approche par objectifs.

Ces différentes approches ne sont pas hermétiques et peuvent coexister au sein d'une entreprise. Si elles paraissent quelque peu théoriques au lecteur pressé, celui-ci pourra passer directement au chapitre suivant. Nous pensons toutefois qu'il est important de connaître les bases tacites d'un processus avant de se lancer dans sa réalisation. Chaque approche influencera la conception du plan et son élaboration, c'est la raison pour laquelle la connaissance des trois grands modèles permet de positionner clairement le processus de planification et les méthodes qui lui sont attachées.

Ce constat n'est pas original. Il fut déjà effectué en 1982 par John Middleton² :

-
1. On distingue généralement la création des relations publiques avec les premières opérations (Pacific Railroad – 1870), la publication de ses principes (Ivy Lee - 1906) - son premier ouvrage (Edward Bernays - 1923) et la création de la communication d'entreprise dans les années 1920 avec les premières campagnes de publicité d'entreprise aux États-Unis (Ford, ATT...) et en France (Réseau ferré, Michelin...). On considère toutefois que la communication en tant que discipline à part entière au sein de l'entreprise est née avec le ralentissement économique du début des années 70 et la nécessité de mieux distinguer l'image de l'entreprise de ses produits.
 2. John Middleton, *Approche de la planification de la communication*, Les Presses de l'Unesco, 1987, p. 50. Précisons que J. Middleton entendait ici la communication dans son acception la plus large (système de communication audiovisuelle, éducation...). Il ne visait aucunement la communication d'entreprise.

Il y a différentes façons de planifier. Cela ne devrait pas être trop surprenant, étant donné la complexité et l'incertitude considérable qui accompagnent la planification des programmes sociaux. Il y a cependant chez les planificateurs de la communication une tendance à supposer qu'il n'existe qu'une approche possible. Celle-ci peut varier, mais se compose généralement d'une série d'étapes telles que :

- l'analyse des problèmes,
- la détermination de la politique et des buts,
- l'évaluation de toutes les solutions possibles,
- le choix de la meilleure solution,
- la mise au point des objectifs,
- la planification de l'application,
- l'évaluation, etc.

Et c'est bien là une bonne manière de planifier.

Il existe cependant beaucoup de solutions différentes. La littérature consacrée à la théorie de la planification rassemble plus de vingt approches différentes. Elles diffèrent plus ou moins du modèle décrit ci-dessus, mais ces différences sont importantes.

L'approche divisionnelle

L'approche divisionnelle ou sectorielle consiste à élaborer une planification de communication en synthétisant les réflexions et apports des différentes divisions de l'entreprise. Elle forme un processus en deux phases : la réalisation de différents plans et la synthèse des plans réalisés.

La réalisation de différents plans

Ces plans peuvent être envisagés à trois niveaux :

- *Par activités de communication.* Il s'agira alors pour chaque service au sein de la direction de la communication d'élaborer son propre plan et de prévoir les moyens adaptés aux objectifs. Le service des relations avec les médias préparera ainsi son plan, comme le font les services lobbying, publicité, mécénat et sponsoring... Cette approche par activité pourra être complétée par les deux processus suivants.

- *Par direction.* Chaque direction de l'entreprise effectue sa planification de communication. L'étape est essentielle car l'absence de participation des directions financière, recherche et commerciale risquerait de réduire le plan de communication final à celui de la direction de la communication, cela alors même que l'enjeu est justement d'impliquer l'ensemble de l'entreprise. Chaque direction possède ses propres enjeux de communication qu'il importe d'intégrer au plan global de l'entreprise.
- *Par échelon géographique.* Longtemps, le plan fut réalisé par les équipes nationales en consultation – dans le meilleur des cas – des échelons locaux ou internationaux. Il en résultait des constructions parfois attrayantes mais toujours déconnectées des réalités du terrain et des enjeux internationaux. C'était oublier que la communication locale des implantations industrielles obéit à des règles spécifiques¹, vise des objectifs et des cibles propres, et surtout utilise des canaux de transmission radicalement distincts de la communication nationale. Il en est de même en matière internationale² où la rapidité des échanges de capitaux, la fluidité des phénomènes de médiatisation et la différenciation culturelle impliquent que le plan ne puisse être imposé par le siège social sans prendre en compte une planification par zones géographiques. Concrètement, cela consiste à faire réaliser par chaque responsable de communication et par zone (locale, régionale, nationale, européenne, internationale) une planification de communication propre, en vue d'effectuer une synthèse globale ultérieure.

La synthèse des plans réalisés

La deuxième étape consiste à agréger ces différents plans d'action autour d'un axe global en croisant activités de communication et structuration par direction (tableau 3.1) et par échelon géographique (tableau 3.2).

Ces deux tableaux 3.1 et 3.2 peuvent être fondus en un seul afin de visualiser l'adéquation entre l'approche par zones et celle par directions de l'entreprise. L'approche par zones devra ainsi s'effectuer en fonction

1. Thierry Libaert, *La Communication de proximité*, Liaisons, 1996, rééd. 2001.

2. Stephen P. Banks, *Multicultural Public Relations*, Sage Publications, 1995.

des directions de l’entreprise. À titre d’exemple, la politique de communication de la direction de la recherche devra être conçue aux différents niveaux locaux, nationaux et internationaux. Inversement, la communication sur le plan local intégrera les objectifs des différentes directions financières, commerciales ou techniques de l’entreprise.

Tableau 3.1 – Plan par direction.

Activités	Direction			
	Finance	Marketing	Ressources humaines	Recherche
Relations avec les médias				
Lobbying				
Événementiel				
Publicité				

Tableau 3.2 – Plan par zone géographique.

Activités	Local	National	International
Relations avec les médias			
Lobbying			
Événementiel			
Publicité			

Il s’agit donc de croiser l’approche horizontale par directions et l’approche verticale par zones afin d’étudier séparément leurs impacts respectifs (tableau 3.3).

Tableau 3.3 – Plan croisé.

Directions de l’entreprise	Zones géographiques		
	International	National	Local
Ressources humaines			
Finance			
Technique			
Recherche			
Commercial			

Ensuite, sur chaque case, on intégrera les objectifs et actions de communication à envisager par un croisement des trois paramètres (tableau 3.4).

Tableau 3.4

Directions de l'entreprise	Activités de communication	Zones concernées
Commercial Ressources humaines Recherche Technique Financière	Relations avec la presse Lobbying Publicité Relations publiques	Locale Régionale Nationale Européenne Internationale

Enfin, à une intersection (case) pourra se greffer la grille de référence classique en matière de plan de communication : objectifs, cibles, outils, messages, évaluation, budget.

Cette méthode qui permet de concilier centralisation et décentralisation présente toutefois plus de points négatifs que positifs. Le tableau ci-dessous met en évidence les avantages et les inconvénients de la planification sectorielle (tableau 3.5).

Tableau 3.5

Points positifs	Points négatifs
Forte implication de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Facilité de conception et de compréhension. Oblige à considérer chaque volet de communication.	Ramène la stratégie globale à une sommation de stratégies particulières. Réduit la planification à une organisation de ressources afin d'atteindre les objectifs correspondants (démarche inversée). Restreint le rôle de la direction de la communication et l'implication du management au plus haut niveau. Réduit la communication à l'obtention d'objectifs spécifiques. Distingue artificiellement des niveaux géographiques en empêchant toute pondération.

L'approche applicative

Autant l'approche précédente était ascendante et latérale, autant l'approche applicative est par nature de type descendant. Son origine provient de la croyance que le document de base de l'entreprise est le plan stratégique. Celui-ci indique l'axe de développement à suivre. Le plan de communication aurait ensuite pour fonction d'appliquer au champ de la communication d'entreprise la substance de ce plan central. Le plan de communication retranscrirait les objectifs stratégiques afin de les intégrer, le but étant de faire en sorte que la communication décline le plan central dans un cadre de cohérence parfaitement délimité par la stratégie globale de l'entreprise.

Cette approche est largement partagée par la plupart des théoriciens du management pour qui la communication est soit absente (A.C. Martinet), soit purement et simplement intégrée à un autre champ disciplinaire tel que le marketing (Philip Kotler). La communication apparaît comme un processus indispensable certes, mais souvent terminal : « La stratégie a été élaborée, les décisions prises, voyons maintenant comment il faut communiquer. » La conséquence principale de cette approche réside dans le fait que le plan de communication se réduit à n'être que le volet communication du plan stratégique d'entreprise. Sa finalité déjà citée étant de poursuivre les objectifs clairement désignés du plan d'entreprise, le plan de communication se confond souvent avec un plan d'action, c'est-à-dire une liste de moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs. La communication reçoit le même rôle de mobilisation des ressources que des secteurs comme la formation. L'approche est donc instrumentale et aboutit à faire du responsable de communication le simple porte-parole de son entreprise, voire de son président.

C'est la raison pour laquelle il est recommandé de poser préalablement la question du rôle de la communication dans l'entreprise et d'allier étroitement les deux démarches de planification.

Le plan de communication ne saurait être déconnecté du plan stratégique. En effet, le responsable de communication est au centre du dialogue de l'entreprise et de l'ensemble de ses publics, et la communication ne consiste pas seulement à présenter une image ou à avoir une réputation. Elle possède également une vertu prédictive, une capacité de transformation économique et sociale, et oblige à approfondir le discours et

ainsi à clarifier le sens de l'action. Cela signifie que le scénario chronologique qui consiste à faire se succéder le plan stratégique puis le plan de communication est à éviter, à moins que le responsable de communication n'ait participé activement à la première phase. Dans cette hypothèse, la communication aura pu démontrer ses apports à la stratégie d'entreprise et réciproquement, et la communication sera d'autant plus performante qu'elle aura eu accès aux informations les plus pertinentes.

Deux scénarios sont donc envisageables (figure 3.1) :

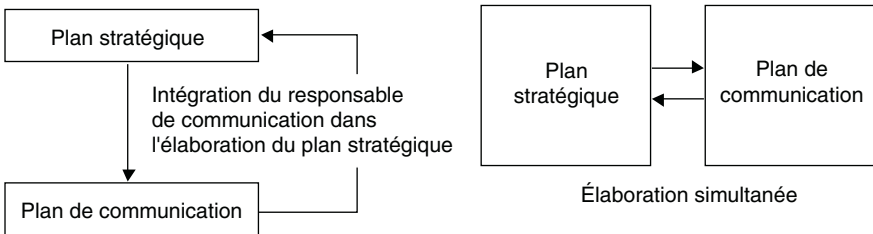


Figure 3.1 – Scénarios de l'approche applicative.

Réduite à une fonction d'organisation de moyens pour obtenir des objectifs managériaux auxquels elle ne contribue pas toujours, la planification applicative reflète une vision de la communication qui tend à être aujourd'hui dépassée.

Le capital de sympathie attribué à une marque comme Coca-Cola lui permet de pallier une crise grave et cela en l'absence de toute réponse adaptée. La puissance d'identité de Nike, reconnaissable au travers d'une simple griffe, l'interpénétration de la communication et du management que l'on perçoit chez Microsoft ou Virgin, la personnalisation d'entreprise sur le dirigeant comme Alain Afflelou, tout ceci démontre un accroissement de la relation entre la stratégie globale et le rôle de la communication. Certains prédisent même que la communication pourrait devenir le pivot de la croissance industrielle dans un monde où l'information et la maîtrise des communications seraient le premier capital de l'entreprise.

Dans l'immédiat, cette approche ne doit pas être caricaturée. Elle répond à un impératif de cohérence entre la stratégie globale et la communication d'entreprise. Se fondant sur une réalité non contestée, à savoir que le plan stratégique est la première référence du développement de l'entreprise, elle se montre logique par son cheminement linéaire et facile à mettre en œuvre dans ses étapes. Elle est largement

utilisée dans les entreprises françaises. C'est peut-être davantage par ses déviances dues à une rigidité organisationnelle et séquentielle excessive qu'en raison de sa nature propre que l'approche applicative se heurte à de nombreuses contestations. Celles-ci prennent appui pour l'essentiel sur la faible mobilisation interne qu'elle implique et invoquent le rôle réduit qu'elle accorde à la fonction communication dans l'entreprise.

L'approche par objectifs

Les deux précédents modèles reflètent parfaitement la réalité de mise en œuvre d'une planification de communication dans l'entreprise. Ils souffrent pourtant d'un réductionnisme organisationnel impliquant une vision statique du processus. Si la conception de la communication et du rôle que celle-ci doit jouer dans l'entreprise apparaît clairement, la fonction même de celle-ci, les objectifs recherchés, la compétition que se livrent différentes structures ou individualités n'apparaissent pas. De même, la communication de l'entreprise forme un système immergé dans un réseau d'opportunités et de contraintes, elle navigue en relation constante avec ses publics, les clients, l'interne, ses actionnaires, les médias... C'est cette intégration de l'externe que la planification par objectifs recherche au travers de ses trois axes principaux : la planification systémique, la planification fonctionnelle et la planification matricielle.

La planification systémique

La pensée systémique se fonde sur une analogie opérée entre l'entreprise et un organisme vivant : « Comme le corps humain qui possède des systèmes osseux, nerveux, sanguins, l'entreprise possède un système d'information, des flux d'entrées et de sorties, un instinct de conservation, elle a aussi un squelette qui forme la structure... C'est un assemblage de parties formant un ensemble complexe et qui doit être abordé comme un tout indissociable. L'entreprise ne doit donc pas être considérée comme un certain nombre de parties isolées, mais comme un système global en interaction, un ensemble de sous-systèmes qui réagissent les uns sur les autres et qui communiquent entre eux de manière horizontale et verticale¹. »

1. Hervé Sérieyx, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial, 1996, p. 55.

De ce point de vue, l'entreprise est un ensemble de sous-systèmes interdépendants. Elle est soumise à « l'effet chaos » qui veut qu'une infime modification survenue au sein d'un sous-système puisse entraîner des bouleversements au sein d'un autre sous-système. Cette approche conçoit l'entreprise comme un tout cohérent, elle reconnaît la compétition qui s'opère entre les sous-systèmes et surtout elle procure une vision ouverte sur l'environnement et les différents interlocuteurs de l'entreprise.

Les 6 principes de la théorie systémique

1. Toute communication n'existe que dans un système de communications.
2. Tout système de communications forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent un sens.
3. Les communications d'un système de communications agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes. Diverses interventions, naissant dans ces boucles, peuvent avoir le même résultat final sur un des éléments du système.
4. Un système de communications est régi par des règles qui composent la « logique » de son fonctionnement.
5. Des phénomènes émergents trouvent leur existence à travers et dans le fonctionnement du système de communications.
6. Les systèmes de communications et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

Alex Mucchielli, *Théorie systémique des communications*, Armand Colin, 1999, p. 21.

La communication est un sous-système à l'instar du marketing, des ressources humaines, de la finance ou de la recherche. Ces sous-systèmes sont en concurrence au sein même de l'entreprise afin d'élargir leur pouvoir. La planification s'appliquera alors à reconnaître ce pouvoir et à répartir des ressources limitées entre utilisateurs rivaux.

Vis-à-vis de l'externe, la communication se voit attribuer un rôle d'écoute, de filtrage, de traitement et de transmission des informations. Cette information recueillie (*input*) comporte deux aspects :

- *un volet « contrainte »* qui limite les marges de manœuvre. Ces contraintes peuvent être internes – budgétaires ou syndicales – et externes (positionnement et identité de l’entreprise, pré-tests, évolution du droit de la communication...) ;
- *un volet « changement »* qui exprime la nécessité d’agir en matière de modification de communication de l’entreprise. Ce volet peut être structurel (érosion d’un élément, nouveau positionnement des compétiteurs) ou conjoncturel (OPA, crise...).

La communication reçoit ainsi un rôle de transformation de l’information en actions (*outputs*). Ces actions réagiront ensuite instantanément sur les nouvelles informations recueillies.

L’analyse systémique en matière de communication d’entreprise peut être représentée ainsi (figure 3.2) :

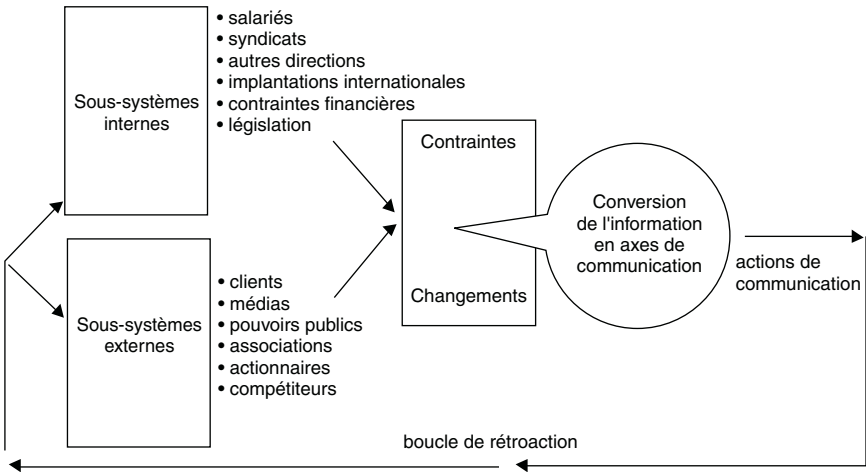


Figure 3.2 – Analyse systémique.

Le plan de communication est alors conçu en fonction du tableau suivant (tableau 3.6).

Tableau 3.6

Perception des contraintes internes et externes	Perception des modifications internes et externes	Synthèse et régulation de l'information recueillie	Objectifs de communication	Plan d'actions à entreprendre	Étude de leurs effets (rétroaction)

La conception systémique possède des avantages et des inconvénients (tableau 3.7) :

Tableau 3.7

Avantages	Inconvénients
• Elle fournit un cadre général d'analyse totalement ouvert sur son environnement. • Elle place la communication au sein de l'entreprise comme un sous-système, à l'égal de nombreux autres. • Elle offre un cadre d'interprétation d'actions de communication en référence à la compétition interne, voire au simple désir de durée (campagne nationale de notoriété, actions spectaculaires, sponsoring prestigieux...). • Elle est vécue comme un système dynamique permettant une planification glissante. • Elle fait du recueil de l'information un élément clé de l'activité de communication.	• La communication est conçue comme une activité automatique de transformation d'<i>input</i> en <i>output</i>. • L'approche par cible et leur pondération apparaissent peu. • Professionnalisme et compétence disparaissent au profit d'une approche technique de la communication (gestion des flux). • L'approche fournit un angle d'élaboration du plan de communication, elle ne permet pas d'en concevoir un modèle opérationnel.

Cas n° 5 – Natixis Financement

Interview express de Pierre-Emmanuel Richard, directeur de la communication de Natixis Financement¹.

Natixis Financement est le pôle crédit à la consommation de Natixis, banque de financement détenue à parts égales (34 %) par les caisses d'épargne et les banques populaires, 26 % du capital est possédé par le public.

Le pôle financement possède un plan de communication à trois ans et un plan annuel. Le premier comporte une vingtaine de pages, le second une dizaine. Ils sont chacun élaborés par le directeur de communication qui en fait une responsabilité personnelle forte : « La valeur ajoutée d'un directeur de communication se situe prioritairement dans un plan de communication. » Le plan est présenté en comité de direction puis diffusé aux directeurs fonctionnels et à certains relais définis par Pierre-Emmanuel Richard comme étant ceux qui par fonction ou par intérêt peuvent

1. À l'époque de l'entretien.

représenter des alliés naturels pour l'appropriation et la diffusion du plan, ceux qu'il appelle ses « complices ».

L'objectif est d'apparaître comme un acteur de référence dans le domaine du crédit à consommation tout en évitant les images liées au surendettement. Les cibles sont constituées des réseaux bancaires ne possédant pas leur service propre de crédit à la consommation, elles sont également internes car l'entreprise est récente et ne dispose pas de culture d'entreprise. Au niveau des moyens, les relations presse sont privilégiées pour l'externe, l'électronique et le contact direct avec le président s'agissant de l'interne. Les retombées presse sont mesurées semestriellement.

Les conseils que propose Pierre-Emmanuel Richard sont d'abord de bien connaître la stratégie de l'entreprise avant de vouloir définir la stratégie de communication et de ce point de vue la relation avec les responsables de la stratégie de l'entreprise lui semble essentielle. Ensuite, il recommande de bien mesurer les résultats d'un plan avant de se lancer dans la rédaction du plan suivant ; il lui semble inutile d'élaborer un nouveau plan si le bilan du précédent n'a pas été rigoureusement effectué.

La planification fonctionnelle

La planification fonctionnelle a son origine dans les théories sociologiques de la fin du XIX^e siècle (Spencer, Durkheim). Fondée comme l'analyse systémique sur une analogie organique des différentes fonctions biologiques, elle s'en distingue radicalement en insistant sur l'objectif poursuivi par le plan de communication. L'approche ne consiste plus à mettre l'accent sur la qualité des informations recueillies et sur leur traitement. Cette méthode est critiquée pour son absence de volontarisme. Elle conduit également l'entreprise à vouloir suivre les évolutions de l'opinion publique, souvent sans garantie suffisante de fiabilité¹ et toujours au détriment d'objectifs de long terme.

Au contraire, la planification fonctionnelle part de l'objectif stratégique et délimite les différents moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. Elle est en cela proche de l'analyse fonctionnelle telle que la définit la norme Afnor NF X50-150 : « Démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions. » Appliquées à

1. Sur le sujet, voir Pierre Bourdieu, « L'Opinion publique n'existe pas », *Les Temps modernes*, n° 318, janvier 1973, p. 1292-1309 et Patrick Champagne, *Faire l'opinion*, Éditions de Minuit, 1990.

la communication, les fonctions sont des actions exprimées exclusivement en termes de finalités.

Sans se reconnaître dans l'approche fonctionnelle, Franck Cormerais et Alain Milon se situent néanmoins dans cette méthode de planification : « Dans la communication ouverte, le plan demeure un instrument important à condition qu'il se situe dans une dynamique de réflexion sur les intentions et les orientations de l'entreprise, c'est là la garantie de son efficacité. (...) La tâche des responsables de la communication n'est pas d'accumuler des outils mais de traduire des objectifs. L'intérêt du plan, sa raison d'être, consiste bien à rendre publics les valeurs d'intérêt général de l'entreprise, son rôle économique mais aussi sa culture, son implication sociale¹. »

Selon ces auteurs, la stratégie du plan de communication consiste alors à intégrer quatre types de fonctions de la communication (figure 3.3) :

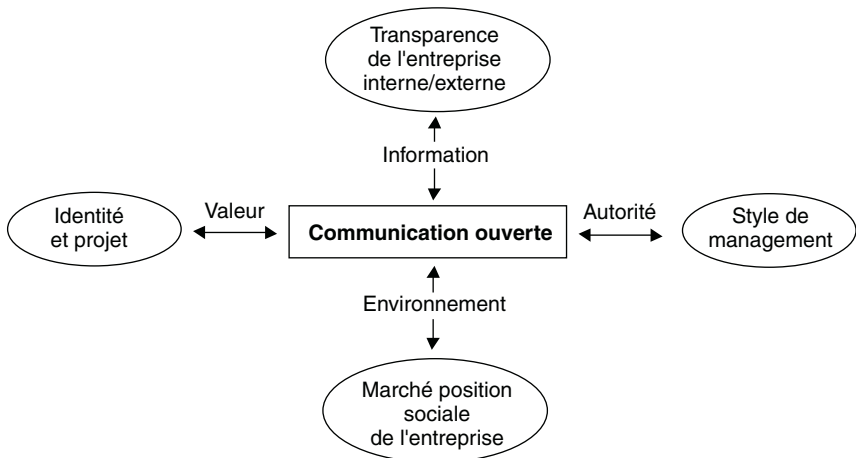


Figure 3.3 – Les 4 domaines de la communication d'entreprise.

Ces quatre fonctions forment un exemple, d'autres peuvent être proposées. À la suite d'une conférence tenue à Londres en novembre 1993, *Time Magazine*² exposait 38 fonctions remplies par la communication d'entreprise. Ces fonctions étaient réparties en cinq rubriques : l'image,

1. Franck Cormerais, Alain Milon, *La Communication ouverte*, Liaisons, 1994, p. 74.

2. *Time Magazine*, Euro Images II, Londres 1993, cité in Jon White et Laura Mazur, *Strategic Communications Management-Making Public Relations Work*, coll. The EIU Series, 1995, p. 16.

la vente, les avantages liés à la conduite des affaires, les bénéfices financiers et l'élargissement de l'influence. À titre d'exemple, ce dernier point contenait : le lobbying, la communication vers les cibles secondaires, la communication éthique, la communication de crise ou sensible...

L'approche peut également être effectuée par thème de communication. L'entreprise cherche alors à évaluer sa présence sur quelques thèmes.

Ainsi, selon le baromètre 2007 UDA-CSA de la communication d'entreprise¹, les principaux thèmes concernent les valeurs de l'entreprise, la qualité des produits et services et le volet social/RH.

Présence des thèmes dans la communication d'entreprise :

- Valeurs de l'entreprise 87 %
- Qualité des produits et services 83 %
- Social/RH 71 %
- Situation économique et financière 69 %
- Développement durable/RSE 67 %

Le thème des valeurs au premier rang desquelles figure le professionnalisme, suivi de la culture d'entreprise et de la capacité d'innovation, a supplanté dans la première moitié des années 2000 le thème de la qualité des produits et services (moins 12 points sur la période 2000-2007).

Enfin, l'approche peut s'opérer sous forme de déclinaison des composantes de la communication globale (figure 3.4).

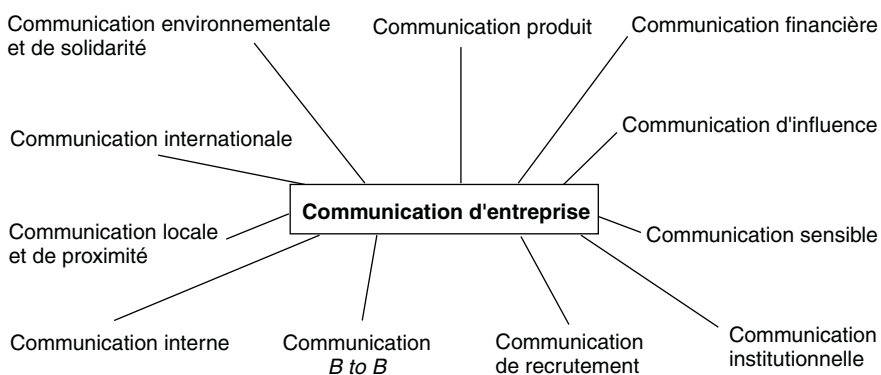


Figure 3.4 – Les composantes de la communication globale.

1. UDA-CSA baromètre sur la communication d'entreprise, octobre 2007.

Chacune de ces composantes sera ensuite analysée : ainsi, la communication institutionnelle pourra se planifier de la manière suivante (tableau 3.8).

Tableau 3.8 – Communication institutionnelle

Fonctions à remplir	État actuel	État voulu
Notoriété Reconnaissance Agrément Messages et valeurs Positionnement/Compétiteurs Anticipation de crises		

Le responsable de communication s’attachera ensuite à déterminer les modalités d’obtention des résultats : logos, accroches, brochures, publicités, accueil physique ou téléphonique, présentation des salariés, signes externes (architecture des bâtiments, design interne...), etc.

Au total, le schéma de la planification fonctionnelle peut se représenter ainsi (figure 3.5).

Il convient de signaler que la planification fonctionnelle est évolutive. Certaines fonctions peuvent disparaître, d’autres se créer. C’est ainsi que la communication environnement ou de solidarité en tant que fonction de l’entreprise ne date que du début des années 90. Il est possible qu’en raison de la perception des conséquences du dérèglement climatique, ce thème se consolide pour faire de la communication sur le développement durable une fonction autonome vers le tournant de 2010.

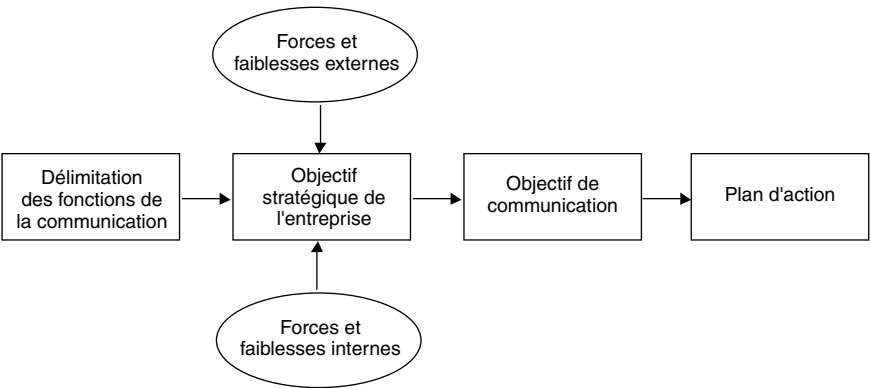


Figure 3.5 – Schéma de la planification fonctionnelle.

Ici également, il est possible de délimiter avantages et inconvénients de cette approche.

Tableau 3.9 – La planification fonctionnelle : avantages - inconvénients.

Avantages	Inconvénients
Elle est exhaustive et oblige à recenser l'ensemble des objectifs potentiels. Elle se base sur une démarche volontariste. Elle est logique. Elle part de la question : que voulons-nous faire pour aboutir aux modalités d'exécution ? Comment allons-nous le faire ? Elle est globale et concerne l'ensemble des fonctions communicatives de l'entreprise et non seulement les structures de la direction de la communication.	Elle est silencieuse sur les pressions internes et rapports de force en matière de communication. Elle place les différentes fonctions sur un même plan. Elle entraîne un risque de saupoudrage en l'absence de pondération des priorités.

Une des caractéristiques majeures de cette école est qu'elle reconnaît le rôle moteur de la communication dans le développement de l'entreprise. Loin du refrain « Il faut communiquer davantage », où la communication est envisagée non comme moyen d'atteindre certains buts, mais comme fin en soi, elle impose une rigueur d'analyse basée sur un recensement fonctionnel et une meilleure perception des responsabilités.

Cette approche par fonctions a été amplement utilisée par la troisième école de planification par objectifs.

La planification matricielle

L'approche matricielle est issue des travaux du Boston Consulting Group sur les stratégies industrielles. Appliquée à la planification de la communication, elle ambitionne d'opérer une synthèse des systèmes précédents et constitue une approche hybride empruntant à plusieurs disciplines.

Elle a pour socle théorique le carré de l'image. La construction d'une image d'entreprise comporte quatre paramètres : l'identité réelle, l'identité perçue, l'identité souhaitable et l'identité possible (figure 3.6).

La planification matricielle entend ensuite connaître les différentes composantes de l'image afin de positionner l'entreprise sur des zones matricielles.

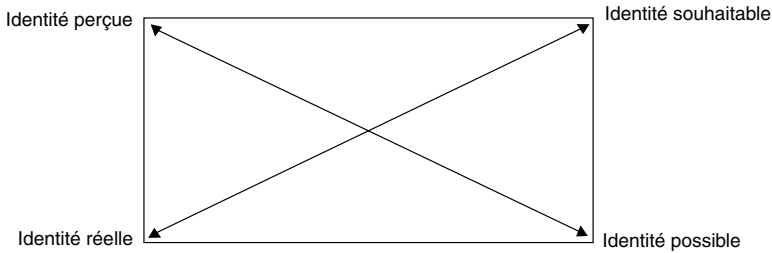


Figure 3.6 – Le carré de l'image.

La figure ci-dessous fournit l'exemple de quelques paramètres (figure 3.7) :

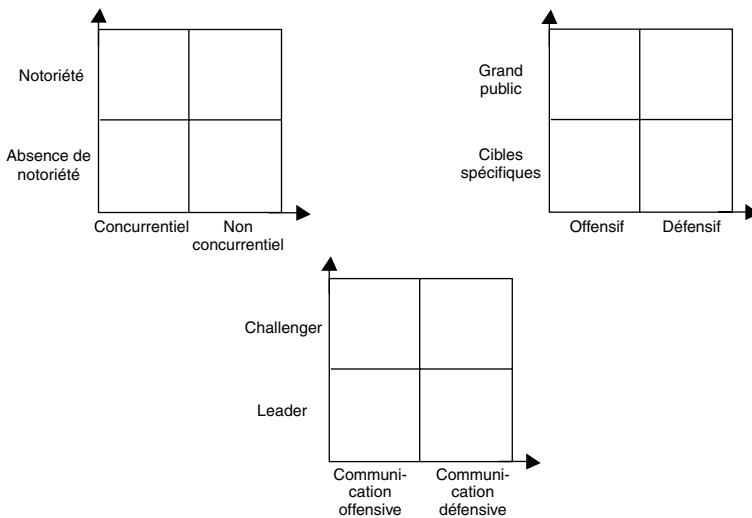


Figure 3.7 – Exemples de paramètres utilisables en planification matricielle.

Un grand nombre de propositions peut être réalisé en intégrant la notoriété, l'agrément, la connaissance des activités et la mémorisation des signes, en paramétrant le type d'approche (offensive ou défensive) en fonction des contraintes (internes et externes)... La finalité est d'obtenir une représentation visuelle d'un état actuel afin de permettre l'élaboration d'une planification adaptée.

Ainsi, à la lecture des trois tableaux précédents, il apparaît logique qu'une entreprise leader puisse se contenter d'une communication défensive dans un environnement faiblement concurrentiel. À l'inverse, et le cas des entreprises de téléphonie mobile est probant à cet égard, des

compétiteurs en position de challengers ont la nécessité de produire une communication ample et offensive. La lecture matricielle implique la connaissance des objectifs de communication.

Ceux-ci connus, la démarche consiste à confronter l'objectif global à l'ensemble des systèmes précédents : les fonctions de communication, les cibles, les activités de l'entreprise, les niveaux d'implication. Chacune des fonctions de communication, chaque activité (rôle des différentes directions), chaque niveau d'action (international, national et local) et chaque cible seront donc examinés au regard de cet objectif. Cela permet de vérifier l'adéquation émetteur-message-récepteur avant d'analyser dans une seconde étape les stratégies des moyens à mettre en œuvre.

La planification fonctionnelle peut ainsi se représenter (figure 3.8) :

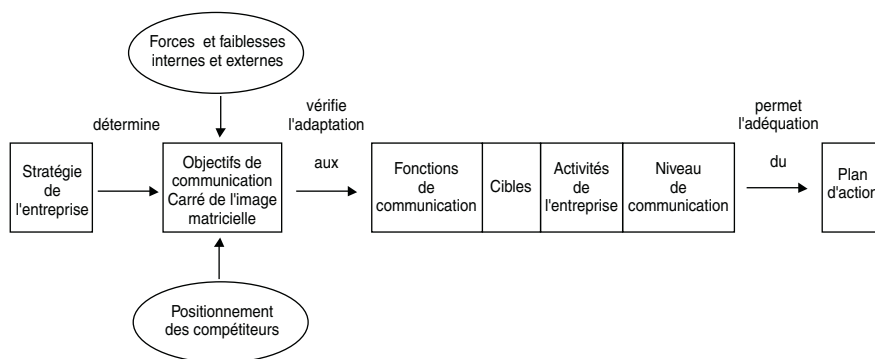


Figure 3.8 – Schéma de la planification fonctionnelle.

L'analyse matricielle, volet récent de la planification en communication, apparaît prometteuse en ce qu'elle intègre l'ensemble des éléments de la communication d'entreprise, confronte en permanence objectifs et cibles, objectifs et messages, messages et cibles, et prend en compte l'aspect managérial. La démarche est toutefois complexe, lourde à mettre en œuvre ; elle nécessite également un excellent système de veille et de mesure. Elle se montre toutefois la plus rigoureuse et procure les résultats les plus fiables. De nombreuses entreprises se lancent dans des campagnes d'image onéreuses lorsqu'elles constatent l'érosion d'un élément (proximité, chaleur...). La planification matricielle permet d'éviter ces erreurs éventuelles en pondérant ce constat avec d'autres paramètres et surtout avec la référence à l'objectif stratégique de la communication.

On comprend donc qu'il n'est pas nécessaire de connaître l'ensemble de ces angles théoriques pour élaborer un plan. Celui-ci peut se contenter d'une réponse aux cinq questions de Laswell, voire au remplissage de la grille : audit, objectif, message, cible, moyen. Toutefois, cette dernière éventualité, si elle a le mérite de la simplicité, ne permet pas d'appréhender l'intégralité des apports de la communication à l'entreprise. Chacune des approches présentes est issue de disciplines ou domaines extérieurs à la communication, de la biologie à la stratégie managériale en passant par la cybernétique et la sociologie. Chacune traduit une vision du rôle et de l'importance de la communication. Ce positionnement permet de passer d'une logique de moyens à une logique de finalité, possibilité majeure permettant d'éviter grâce au plan la dérive instrumentale de la communication d'entreprise.

Cas n° 6 – BNP Paribas

Interview d'Antoine Sire, directeur de la marque, de la communication et de la qualité BNP Paribas.

BNP Paribas ne dispose pas d'un plan de communication annuel, mais plutôt d'objectifs de moyen terme vers lesquels convergent tous ses efforts. La banque possède son plan annuel mais son directeur de communication refuse de l'appeler « plan de communication » puisqu'il ne s'agit comme pour toute entreprise que d'un plan d'allocation de moyens budgétaires. Le fil conducteur est donné par une stratégie de communication liée au plan stratégique à trois ans. Dans ce cadre, elle travaille actuellement sur un plan de positionnement et un *brand book*.

Après la fusion intervenue en 2000, une première étape en 2004 visant à doter BNP Paribas d'un système d'endossement étendu à toutes ses marques dans le monde, le groupe bancaire réfléchit à une nouvelle étape de sa communication tout en conservant trois axes majeurs : la marque doit être reconnaissable, impactante et transférable, c'est-à-dire appropriable et adaptable par l'ensemble des métiers et filiales. Pour Antoine Sire, la force de la communication est souvent liée à l'effet de surprise. Sa stratégie vise à distinguer la banque de ses concurrents en se démarquant des codes du secteur et en jouant sur l'inattendu, l'apparition des codes issus de l'univers de la BD ou du cinéma en sont une illustration. La banque accepte le risque d'une légère dilution de l'image par une stratégie de surprise mais l'avantage de la distinction et de l'impact lui semble nettement supérieur.

Présent comme banque d'affaires dans quatre-vingts pays et comme banque de détail dans vingt, comprenant 155 000 personnes dont 60 % hors de France, un réseau de communicants de 700 personnes dont 200 en

France, le groupe vise l'amélioration constante de sa notoriété, notamment sur la cible grands comptes et de son image sur les paramètres de l'innovation et de la responsabilité sociale, ce qu'illustre sa signature qui date de la fusion « la banque d'un monde qui change ».

Antoine Sire souhaite enrichir constamment sa réflexion sur le positionnement de son groupe par la création d'un *hub* qui réunit l'ensemble des agences de communication avec qui il travaille. Chaque réflexion d'une agence peut ainsi être commentée et critiquée – par d'autres.

Le groupe dispose d'indicateurs permanents, une étude d'image B to B tous les deux ans effectuée dans dix pays, un baromètre d'attractivité sur le marché de détail, des baromètres de notoriété, des enquêtes ponctuelles mais le directeur de la communication se méfie d'une survalorisation de démarches d'évaluation constante et « du piège de la mesure ». Il reconnaît se servir avec intérêt des enquêtes externes comme celle d'Interbrand et surtout celle effectuée par le *Financial Times* sur l'image des établissements bancaires.

Les conseils que propose Antoine Sire sont d'avoir une bonne connaissance des points forts de l'entreprise et des points faibles de son image et il insiste sur cette différence de terme dans l'idée première de valoriser les points forts de l'entreprise.

Selon lui, la communication doit être gouvernée par le message et la création et il propose une démarche en quatre étapes : quel objectif ? quel message ? quelle création ? quel média ?

PARTIE 2

Réaliser le plan de communication

L'audit, première étape du plan de communication

L'AUDIT EST la première étape de l'élaboration d'un plan de communication, elle est aussi la plus sous-estimée. Sous le prétexte que l'essentiel réside dans l'objectif à atteindre et que la situation existante peut s'appréhender aisément, voire intuitivement, cette première phase est souvent occultée.

Elle est pourtant essentielle à cinq niveaux :

- Elle vise une finalité générale, l'identification d'une situation dans ses aspects interdisciplinaires, économiques, politiques ou sociaux, mais également dans son volet propre à la communication : psychosociologie, socio-styles, valeurs. Il s'agit d'analyser tout à la fois les tendances lourdes, les éléments conjoncturels, les zones de rupture.
- L'audit permet l'adaptation et l'affinement des actions précédentes. Sauf à se situer précisément dans une période de rupture (fusion ou création d'entreprise), l'élaboration d'un plan de communication intervient souvent en fin de plan antérieur. Le diagnostic sur les effets obtenus permet la mise en place de mesures correctrices propres à redresser les écarts et éviter les éventuelles erreurs.

- L'audit forme en lui-même un acte de communication. Il intervient dans un processus dynamique basé sur l'écoute. Il traduit une attention envers certains interlocuteurs, à moins, bien sûr, que l'entreprise ne multiplie les enquêtes sans en assurer de retour. Le fait de lancer une démarche pour connaître les attentes est un acte positif qui mérite une attention pour lui-même et non seulement en vue de résultats ultérieurs.
- L'audit ne concerne pas uniquement le suivi de l'opinion publique sur des cibles privilégiées de communication. Il s'intéresse également à l'organisation et au fonctionnement de la communication, au suivi de l'action concurrentielle, au diagnostic de l'ensemble des signes émis par l'entreprise, à la remontée des renseignements obtenus par les différents réseaux, formels ou non, mis en place dans l'entreprise et au-dehors. En somme, l'audit ne peut se contenter d'une approche statique de type gestion de sondages ou d'études barométriques ; il doit intégrer une approche offensive proche des démarches de l'intelligence économique.
- Si l'audit forme le socle du plan de communication, son absence ou ses imperfections ne pourront qu'amener une stratégie bancale. Qu'un paramètre soit oublié, une inter-relation entre cibles méconnue, une donnée occultée, et l'ensemble de la démarche peut se révéler inopérante. Concrètement, il pourra s'agir de la sous-estimation du personnel pour une campagne externe, d'un projet de loi imminent sur l'activité de l'entreprise, d'un territoire de communication préempté par un concurrent. De manière plus diffuse, une lecture de certains sondages sans recul suffisant peut amener l'entreprise à souhaiter se positionner là où une observation critique leur aurait enlevé toute crédibilité.

Il importe de noter que si l'audit constitue la première étape du plan de communication, celle-ci ne peut être considérée indépendamment de la démarche globale. Il y a ici un décalage à franchir entre une sophistication technique d'indicateurs et la dimension politique de l'objectif poursuivi. Ce danger a déjà été constaté par A. Bartoli : « Il n'est pas rare qu'on réfléchisse aux indicateurs à mettre en place sans définition précise de ce que l'on cherche à mesurer, du référentiel, de l'utilisateur et de l'utilisation¹. » Il conduirait à une succession d'étapes sans lien entre

1. Anne Bartoli, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, 1990, p. 130.

elles. C'est la raison pour laquelle l'emploi d'un processus matriciel et itératif s'avère utile. Le choix des informations à recueillir ne peut s'effectuer que si une vision stratégique existe dans l'entreprise et si des cibles prioritaires ont été soigneusement définies. L'ensemble fonctionne à la manière d'un système intégré dans lequel chaque élément interagit avec les autres sans qu'il soit réellement besoin de déterminer une priorité chronologique absolue pour la phase d'audit.

L'audit initial

Sans audit rigoureux, il est rare que la communication soit pertinente. La capacité de conduire un audit fiable dépend de plusieurs paramètres : la relation avec l'objectif stratégique, le recensement de l'ensemble des facteurs ayant un impact sur l'image de l'entreprise, le diagnostic porté sur les résultats. On distinguera donc l'objet de la mesure des méthodes d'évaluation utilisées.

L'audit : pourquoi ?

Sans revenir sur l'importance de l'image pour une entreprise¹, il importe de constater l'extrême différenciation d'image d'entreprises pouvant intervenir dans le même champ d'activité.

C'est ainsi que sur l'élément « attention portée à l'environnement », un secteur comme celui de la chimie illustre parfaitement ces différences. Rhône-Poulenc recueillait 5 points de plus qu'Air Liquide, 7 de plus qu'Atochem, 11 de plus qu'Orkem et plus du double de Montedison.

Sur le même critère, dans le secteur automobile, Renault, second derrière Mercedes avec 20 %, devançait Fiat qui ne recueillait que 12 %, et dans le secteur du bâtiment Bouygues devançait Lafarge (23 % contre 14 %)².

Cela signifie que pour des activités, voire des attitudes comparables vis-à-vis d'un sujet, le résultat peut être très différent. Toutefois, si la

1. Sur le sujet, voir Nicole Hébert, *L'Entreprise et son image*, Dunod, 1987.

2. Thierry Libaert, *La Communication verte*, Éditions Liaisons, 1992, p. 158.

mesure de l'image doit être l'un des premiers éléments de l'audit, elle ne doit pas occulter de nombreux autres paramètres.

► La mesure de l'image

L'image est un des thèmes centraux de la communication d'entreprise, au point qu'une dérive consiste souvent à la fusionner en réduisant la communication à l'amélioration de l'image, celle-ci étant parée de tous les atours.

Philippe Schwebig avait déjà noté comment « ce qui ne devait être que la résultante des perceptions, donc qu'un outil de repérage, acquiert une finalité propre ». Il démontrait le caractère instable et protéiforme de l'image : « Il n'y a jamais une image, mais, à chaque instant, des images qui interfèrent entre elles et doivent être conjuguées selon les différents publics¹. »

La mesure de l'image doit donc s'entourer de précautions, notamment en distinguant :

- *La résultante attendue de l'image.* Que signifie pour une entreprise d'avoir une bonne image, peut-elle en faire l'économie ?
- *Le décalage image/activité.* Avant de se fixer pour objectif la modification de l'image, il importe de vérifier si l'on en a une exacte perception. Cette dernière peut être très éloignée des réalités. À titre d'exemple, la SNCF présente l'image d'une entreprise subventionnée par l'État alors qu'elle est bénéficiaire depuis 2004. De même, McDonald's est souvent accusé de tuer l'agriculture française alors que l'intégralité des produits sont fabriqués au maximum des possibilités dans les pays d'accueil. De nombreuses industries, telles que le textile ou la sidérurgie, continuent à souffrir d'une image dépassée alors que la crise a été largement surmontée et que des perspectives importantes de développement s'y offrent désormais. Les jeunes diplômés, en particulier, s'en détournent. Pour comprendre son image, il faut connaître l'histoire de l'entreprise, ce qui permet de remédier à ces décalages.
- *Les paramètres de l'image.* S'agit-il de mesurer la notoriété, la mémorisation, la reconnaissance ou l'attribution des campagnes, ou la satisfaction globale ? Il ne sert à rien d'avoir une excellente image si la

1. Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, coll. Stratégie et management, 1988, p. 52.

notoriété est réduite. Bernard Dagenais le note clairement : « Il arrive que l'entreprise croie avoir une image positive auprès du public, alors qu'en fait elle n'a même pas de notoriété, donc encore moins d'image. Avant de se faire aimer, une entreprise doit d'abord être connue, donc avoir acquis une certaine notoriété¹. »

- *Les composantes de l'image.* Sur quelles cibles est-il important de mesurer l'image de l'entreprise, quels sont les territoires de communication à privilégier : institutionnel, financier, *B to B*... ?
- *Les déterminants de l'image.* Ce point est fondamental et ne peut être saisi par les méthodes traditionnelles de sondages et enquêtes. En dehors de la relation à l'entreprise ou à ses produits, l'image se développe selon un ensemble de facteurs déterminants pouvant parfois conférer à l'anecdote : l'architecture des bâtiments, leur emplacement, la couleur des véhicules, l'uniforme des salariés, la personnalité et la médiatisation du dirigeant façonnent largement la représentation. La relation à l'entreprise dépend aussi de l'accueil qui y est fait, téléphonique ou physique. De nombreux services publics pâtissent ainsi d'une perception négative qui résiste aux campagnes classiques d'amélioration de l'image.

POINT DE VUE

Robert Tixier-Guichard

Associé de Communities 2,0, membre du réseau comme 1 Archipel

Les schémas de communication très lourds ont été balayés par la crise et la rapidité des marchés. Nous préconisons aujourd'hui des documents plus légers, adaptables et révisables. Ceci est plus particulièrement nécessaire pour les entreprises pour lesquelles nos recommandations doivent parfois être effectuées très rapidement.

La météo « communication » se modifie trop rapidement pour caler de vrais plans de communication au sens traditionnel. Cela ne signifie pas que les plans sont caducs, simplement qu'ils doivent évoluer. Il est clair que les plans d'action ne peuvent plus être programmés sur de longues périodes. Par contre, les options stratégiques de fond restent pertinentes.

1. Bernard Dagenais, *Le Plan de communication*, Presses de l'université de Laval, 1998, p. 123.

L'image, le positionnement, les valeurs, les publics cibles sont des paramètres qui ne peuvent se définir que sur le moyen et long terme. De ce point de vue, le plan de communication reste incontournable.

Sur le fond, nous avons développé une méthode basée sur la connaissance des Attentes, des Valeurs et de l'Image qui s'effectue sur la base de 30 à 40 entretiens qualitatifs internes et externes. Chaque entretien dure environ une heure. Cela nous permet d'obtenir un premier diagnostic que peuvent compléter des études complémentaires (les retombées presse, la présence Web) ou barométriques. Sur cette base, nous travaillons ensuite à ce qui nous semble essentiel à savoir le message et sa relation à l'image voulue.

Nous sommes particulièrement sensibles au poids de l'opinion. Les interlocuteurs externes ne sont pas seulement des récepteurs de messages l'opinion est active, elle juge l'entreprise et peut lui faire connaître des crises majeures. C'est en ce sens que nous pensons que la communication d'entreprise se rapproche de plus en plus de la communication politique et... de ses parcours souvent chaotiques...

Les conseils que nous donnerions concernent d'abord le soin à apporter à la phase de diagnostic. Les entreprises ne doivent pas rester ancrées dans leurs convictions, elles doivent accepter de bouger. Elles doivent ensuite s'attacher à la qualité de la réflexion stratégique et non comme trop souvent entrer trop rapidement dans l'analyse et le choix des outils. Enfin, s'il y avait également un conseil à donner à l'entreprise dans sa relation à la société de conseil en communication, je suggérerais de préciser fortement le contenu du cahier des charges qui nous est transmis et ensuite d'accepter un vrai rôle de conseil. Et celui-ci ne peut être effectif qu'au travers d'une forte relation de confiance et de proximité.

► La mesure du champ concurrentiel

Les activités s'exercent sur un territoire concurrentiel. L'image de l'entreprise doit bien sûr être perçue, mais il faut aussi, pour l'élaboration du plan, mesurer le positionnement concurrent. Un territoire préempté par un concurrent entraîne l'alternative suivante :

- L'entreprise se différencie en communiquant sur un autre registre (Coca/Pepsi, Omo/Ariel, Tag Heuer/Breitling, Benetton/Celio...).
- L'entreprise se positionne sur un registre déjà utilisé. Cette stratégie peut se mettre en œuvre selon deux scénarios :

- l'attaque frontale, lorsqu'il s'agit d'intervenir sur le même territoire qu'un concurrent (Nescafé/Jacques Vabre),
- la récupération diffuse, qui consiste à utiliser un système de valeurs largement exploité mais bénéficiant d'une faible attribution. Sur les conseils de J. N. Kapferer, Gaz de France s'était ainsi positionné sur « le choix de la qualité », thème fréquent mais diffus.

Ce positionnement sera créé au moyen d'un maximum de composants (valeur, émetteur, relais), et devra également être évolutif. La communication de solidarité de la Lyonnaise des Eaux a conduit son concurrent direct, Vivendi, à engager d'importantes actions sur le même thème via la création d'une fondation d'entreprise. En revanche, la multiplication des opérations de communication de proximité engagées par Vivendi (portes ouvertes, inaugurations...) a entraîné la Lyonnaise à développer sa communication de voisinage.

► La culture interne

Connaître la culture interne de l'entreprise est nécessaire à plusieurs titres. Elle constitue l'une des composantes-clés de l'identité de l'entreprise. On peut ensuite mieux évaluer les comportements d'interaction avec les clients et le public dans le cadre de l'activité professionnelle. Cette activité d'interaction s'étend également aux relations extra-professionnelles du salarié et l'on conçoit que des entreprises à fort effectif puissent y porter une attention particulière : « Membre de l'entreprise, le salarié en devient le représentant auprès des milieux qu'il côtoie ; son discours a valeur de représenter la réalité de cette dernière¹. » La perception externe qu'un salarié transmet, souvent inconsciemment, de son entreprise – théorie de l'agent ambassadeur – aura souvent une crédibilité importante puisque basée sur une réalité vécue.

Le troisième intérêt de cet audit interne est qu'il permet de prévoir le désaveu du plan de communication. Ce désaveu peut se traduire statiquement lorsque les comportements internes entrent en décalage avec des objectifs de communication externe. La campagne « Bougez avec la Poste » a certes déclenché un signal externe de modernisation, mais le comportement inchangé des guichetiers a souvent apporté un démenti cinglant aux slogans.

1. Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, Mac Graw-Hill, 1988, p. 56.

Ce désaveu peut se traduire plus brutalement. Ce fut notamment le cas pour la SNCF avec le lancement de la campagne « C'est possible » en 1986. Alors qu'un malaise larvé était largement ressenti en interne, la décision de lancement de cette campagne fut perçue par de nombreux cheminots comme une provocation. L'effet fut immédiat et entraîna l'une des plus longues grèves de l'histoire de la SNCF. La campagne fut un succès certain¹, mais à prix fort.

Il est souvent délicat d'anticiper les crises sociales et celle de l'hiver 1995 en a apporté une illustration. Une étude sur la culture interne, si elle n'écarte pas tous risques, permet au moins de mieux connaître les forces et faiblesses de l'entreprise dans ses relations externes.

► Autres objets du diagnostic

Si la connaissance de l'image constitue l'élément de base de l'audit, elle doit s'accompagner de sa transcription en termes d'impact sur le consommateur. L'image est un capital au service de la vente, encore faut-il que la relation soit établie.

☞ La RATP

Jusqu'aux années 1970, la RATP souffrait d'un désintérêt des Franciliens et l'ensemble des campagnes pour en améliorer l'image butait sur cette réalité : les ventes ne décollaient pas. L'entreprise décida alors de faire appel à un cabinet composé de psychosociologues afin de mieux comprendre les réactions des consommateurs. Ceux-ci ne tardèrent pas à découvrir un des aspects majeurs du problème : le métro est souterrain et dans l'imaginaire, le souterrain symbolise la mort.

C'est sur la base de telles découvertes, évidentes a posteriori, que la RATP se lança dans une conquête de son espace. Les décorations intérieures, les événements, les informations scientifiques, les poèmes..., contribuèrent ainsi à créer cette impression de vie souterraine et en conséquence à donner l'élan d'une nouvelle dynamique commerciale.

• *Les plans antérieurs*

Une communication d'entreprise s'élabore sur la durée. La connaissance des plans antérieurs et de leurs résultats permet de construire un modèle capable de reconnaître les acquis et d'éviter de nombreux travers. Les entreprises dont les marques sont les plus citées sont souvent celles

1. Daniel Robert, *Lettres à un jeune publicitaire*, Balland, 1995, p. 15.

qui ont montré une continuité suffisante dans leurs communications (Coca-Cola, IBM, Ford...).

La capacité de capitaliser la communication sur la durée, en conservant les éléments les plus saillants (messages, logos, type de campagne...), figure parmi les éléments indispensables à l'élaboration du tableau de bord.

- *La situation externe*

Le diagnostic est ici complexifié par l'étendue du champ à couvrir. Ces domaines nécessitent une investigation devant elle-même faire l'objet d'un traitement en termes de communication. Les plus importants d'entre eux concernent l'état du marché, les grands courants culturels, sociaux, environnementaux, économiques et politiques, l'état de la réglementation (loi Sapin, loi Évin, loi NRE...), les rapports de force et la structuration des réseaux d'influence.

Le plan de communication étant défini pour une certaine durée, le diagnostic de situation doit se montrer évolutif et s'appuyer sur une analyse prospective qui ouvre le champ des possibles, explore toutes les options envisageables en termes de scénarios, anticipe les impacts et mesure les conséquences. L'environnement doit être appréhendé dans toutes ses perspectives, y compris les plus mouvantes, sous peine de rendre le plan rapidement obsolète. Signaux faibles, risques de rupture et tendances marquées doivent ainsi s'intégrer au sein d'une veille prospective étroitement liée à la communication de l'entreprise.

La figure 4.1 permet de constater que la connaissance de l'image de l'entreprise ne suffit pas à établir un diagnostic et qu'elle s'intègre parmi de nombreux paramètres. Pour déterminer ces derniers, il convient de recourir à une méthodologie spécifique.

Cette analyse de situation peut se décliner selon les cibles de l'entreprise ou la thématique de communication étudiée. Ainsi, Judy Larkin propose une représentation sous forme d'écran radar pour la prise en compte des risques émergents.¹

1. Judy Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003, p. 58.

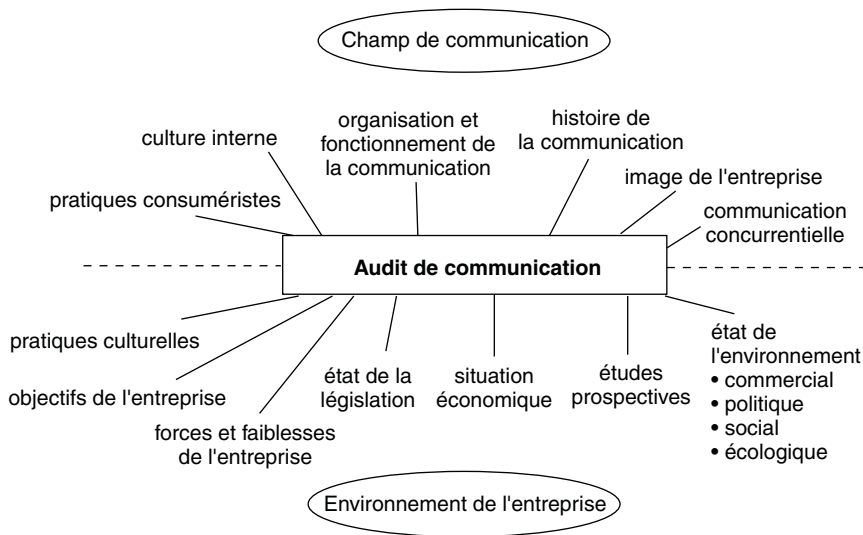


Figure 4.1 – Diagnostic de situation.

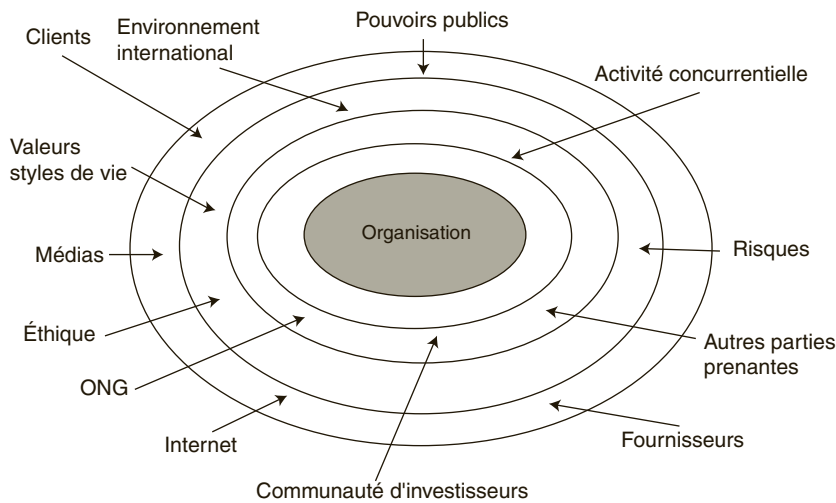


Figure 4.2 – Représentation type « radar ».

L'audit : comment ?

La différenciation des méthodes est souvent arbitraire et obéit davantage à une coutume taxinomique qu'à la rigueur scientifique. Toutefois le choix d'une méthode est important et des résultats très différents peuvent en résulter.

► Les enquêtes quantitatives

Ce sont les plus fréquentes. Elles consistent à adresser des questionnaires à un public-cible afin d'en évaluer l'opinion ou le comportement. Le public est invité, individuellement, à fournir son opinion sur une entreprise au moyen d'une grille d'analyse d'image. Les paramètres classiques tournent autour des éléments suivants que la personne devra noter :

- | | |
|--------------|---------------|
| – Dynamisme | – Innovation |
| – Confiance | – Écoute |
| – Gestion | – Éthique |
| – Compétence | – Moderne |
| – Proximité | – Bénéfice |
| – Efficacité | – Information |

La SNCF a ainsi classé ses éléments en cinq rubriques¹ :

- *La solidarité* : c'est une entreprise moderne qui évolue avec son temps.
- *L'innovation* : c'est une entreprise moderne qui va de l'avant et qui innove.
- *L'efficacité* : c'est une entreprise performante et efficace.
- *Le dynamisme commercial et la communication* :
 - c'est une entreprise dynamique qui a l'esprit commercial ;
 - c'est une entreprise qui fait face à la concurrence ;
 - c'est une entreprise qui se mobilise pour la satisfaction de ses clients ;
 - c'est une entreprise qui communique bien et qu'on a l'impression de connaître.

1. Marianne Persinne-Heissler, « Le baromètre d'image de la SNCF », in H. Hotier, « Les stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leurs évaluations », Actes du colloque « Entreprise et communication », novembre 1998, ISIC, Université de Bordeaux III, p. 251.

- *L'administration, la gestion et les relations sociales :*

- il est normal que l'État participe au financement de la SNCF ;
- pour moi, la SNCF fonctionne comme une administration rigide et routinière ;
- la SNCF est bien gérée ;
- la SNCF a une politique sociale avancée à l'égard de son personnel ;
- c'est une entreprise proche, familière, à laquelle je suis attaché.

Pour chaque question, le public est invité à attribuer une note sur une échelle de 1 à 9, ceci afin d'obtenir une grande finesse dans le résultat final.

Une image perçue apparaît alors. L'évaluation de ces différents paramètres permet ensuite à l'entreprise d'agir en fonction d'un objectif d'image préalablement fixé. Gary Davies¹ propose une évaluation selon les sept composantes de la personnalité corporate de l'entreprise :

- son ouverture qui inclut des caractères d'honnêteté, de responsabilité sociale, d'attractivité ;
- l'esprit d'entreprise : innovant, imaginatif, impressionnant ;
- la compétence : sécurité, confiance, ambition, rigueur ;
- le prestige : style, charme, élégance ;
- l'arrogance : agressivité, caractère impitoyable, auto-centré ;
- le machisme : masculinité, dureté, caractère rude, frustré ;
- la simplicité : l'absence de formalisme, la facilité d'accès.

Chacune de ces composantes peut ensuite être mesurée et donner lieu à un diagramme sous forme de tableaux de bord afin de mieux visualiser le résultat et les éventuels décalages entre la perception des clients et celle des salariés (voir figure 4.3).

Bien d'autres paramètres peuvent être considérés, de nombreuses agences ou supports de presse ont élaboré leur propre classification².

1. Gary Davies *et al.* : *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, 2003.

2. Les éléments du tableau ci-dessous sont issus de l'ouvrage de Cees B.M. Van Riel et Charles J. Fombrun, *Essentials of corporate communication*, Routledge, 2007. Chacun des paramètres est évidemment plus complexe et se subdivise ; à titre d'exemple, le coefficient Rep track ® de Reputation Institute divise ses 7 facteurs en 23 attributs. Il est important de considérer qu'il existe un marché de l'audit et des études et que les grands instituts proposent leur propre grille d'analyse, notamment Ipsos, TNS...

Young & Rubicam	WPP	Reputation Institute
• La différenciation • La pertinence • L'estime • La familiarité	• L'attachement • L'avantage concurrentiel • La performance • La pertinence • La présence	• La performance • Les produits & services • L'innovation • Les relations sociales • La gouvernance • La citoyenneté • Le leadership

Le plan de communication nécessite que les enquêtes soient réalisées sur la durée afin de mieux percevoir les tendances dominantes et les ruptures. Il est donc important de conserver la même méthodologie sur le long terme, ce qui n'exclut pas que quelques questions puissent être affinées.

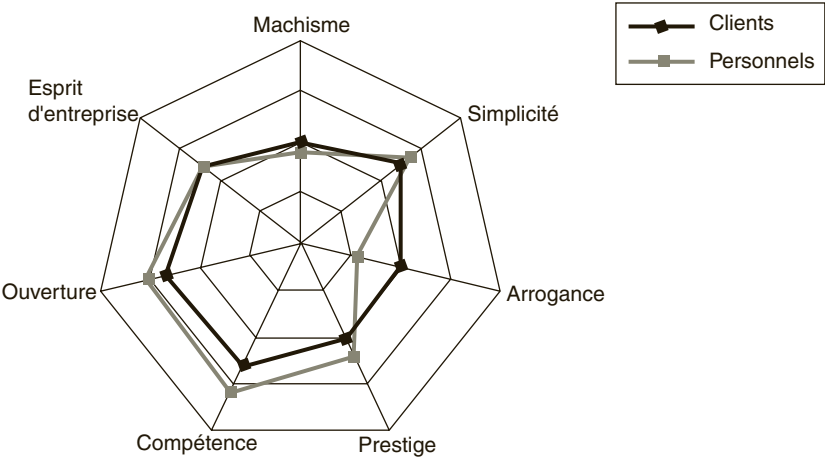


Figure 4.3 – Exemple de visualisation des éléments de l'image.

Quant au contenu même de l'enquête, sa construction doit s'opérer selon les méthodes classiques de sciences sociales. Selon la manière de formuler la question ou la place de celle-ci dans le questionnaire, le fait qu'elle puisse être ouverte ou fermée, les résultats peuvent se montrer totalement contradictoires. Il convient également d'éviter l'effet de halo qui consiste à déduire inconsciemment les réponses de celles fournies antérieurement. À titre d'exemple, si la première question est : « Êtes-vous satisfait de l'entreprise X ? » il est évident que l'enquêté aura plutôt tendance, afin de respecter sa cohérence interne, à répondre ensuite sur des critères plus précis en fonction des réponses qu'il a apportées à cette première question.

► L'approche qualitative

Basée sur les techniques d'interview et d'observation des attitudes, individuelles ou de groupe, l'approche qualitative a pour objet de rechercher les déterminants de la construction d'une image. Elle recherche, derrière les opinions annoncées, les facteurs-clés de leur origine. Son champ d'action concernera davantage les valeurs, les attitudes, les blocages psychologiques. Elle éclaire les résultats quantitatifs en matière de diagnostic et permet d'examiner le champ des possibles quant à l'image souhaitée. Elle se décompose en deux catégories : l'entretien individuel et l'entretien de groupe. Pilotée par des professionnels de l'animation de groupe, cette dernière approche s'effectue généralement sous la forme d'un groupe restreint d'une quinzaine de participants. Sa durée peut être très variable mais avoisine la demi-journée. Les participants sont rémunérés et leurs propos fréquemment enregistrés.

► Les méthodes sémiologiques

On remonte souvent à 1957 et à la parution des *Mythologies* de Roland Barthes pour trouver l'origine de la sémiologie. Dans cet ouvrage, R. Barthes analysait la nouvelle Citroën, la margarine Astra ou le Guide Bleu à l'aune des signes qu'ils émettent, leur signification sociale. Aujourd'hui, la sémiologie parfois appelée *sémiotique* est largement reconnue dans le domaine de la communication d'entreprise. Elle recherche l'ensemble des sources de signes, leur signifiant et leur cohérence. Elle étudie ainsi les noms de marques, les logos, accroches, visuels..., l'architecture, le packaging, c'est-à-dire tout ce qui participe de l'image de l'entreprise.

La sémiotique est une méthode plutôt qualitative. Elle est distincte de la *sémiométrie* qui s'apparente davantage à une étude quantitative. Développée par la Sofres, la sémiométrie consiste à cerner des systèmes de valeur à partir de mots que le public est invité à noter sur une échelle de + 3 à - 3 selon que l'évocation est agréable ou désagréable. Il en résulte une carte des valeurs pouvant recouper les réponses à certaines questions en fonction des valeurs qui les sous-tendent (figure 4.4).

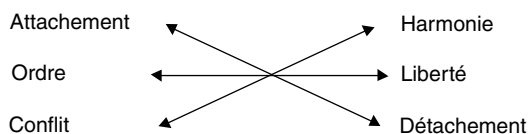


Figure 4.4 – Sémiométrie : le mapping des valeurs.

POINT DE VUE

*La sémiologie,
un outil d'aide à l'élaboration du plan de communication*

La sémiologie, discipline qui analyse comment le sens est produit (en montrant de quelle manière la forme de toute expression engendre de la signification) est maintenant couramment utilisée pour appréhender – et résoudre – des problématiques d'entreprise.

Alors que la sociologie s'intéresse à la réception (comment une action, un message sont perçus), la sémiologie se situe du côté de l'émission (comment la combinaison des différents « ingrédients » qui constituent un message, les signes, aboutit à de la signification, parfois sous-jacente). Elle part des signifiants, de la forme de l'expression (le lexique, le style, la relation symbolique construite avec le destinataire...) pour établir de façon méthodique comment le sens s'organise et se diffuse. Elle apporte donc, de façon générale, une meilleure compréhension et peut s'inscrire par là même dans une démarche prospective : c'est en connaissant mieux les signes potentiellement émis que l'on peut s'orienter vers des choix stratégiques.

Ainsi, accompagner l'élaboration d'un plan de communication entre tout à fait dans le champ de compétence du sémiologue¹. En effet, en s'attachant à mettre en évidence les effets de sens générés par des messages, des actions de communication, des pratiques sociales, l'approche sémiologique permettra aux différents acteurs concernés de choisir un positionnement stratégique et de le décliner, de l'alimenter de façon pertinente. L'audit sémiologique a un rôle à jouer en ce sens qu'il apporte, pour reprendre les termes utilisés par le sémioticien J.-M. Floch², *plus*

1. Ou « sémioticien », la terminologie variant suivant l'école d'appartenance, mais nous n'aborderons pas ici ces questions, renvoyant pour cela à des ouvrages plus théoriques !

2. In *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, la stratégie*, PUF, 1990.

d'intelligibilité, plus de pertinence et plus de différenciation (par rapport à la concurrence ou à une offre commerciale de même nature).

Parmi les nombreuses questions qui se posent lors de l'élaboration d'un plan de communication, certaines se situent en amont de toute préoccupation d'efficacité des messages et concernent l'expertise, l'analyse de l'existant. On peut ainsi recenser un certain nombre de questionnements susceptibles d'aider à définir ce que l'on souhaite mettre en place, ce vers quoi l'on souhaite s'orienter, qu'il s'agisse d'innover ou, à l'inverse, de se calquer sur des pratiques repérées par ailleurs.

Prenons un premier exemple d'interrogations :

Comment nos partenaires – ou nos concurrents, en bref l'ensemble des acteurs jouant un rôle dans le domaine concerné – communiquent-ils, quels sont les territoires de communication occupés ? Quels types de relation entretiennent-ils avec leurs récepteurs, leurs clients ? Quelle image d'entreprise véhiculent les différents supports de communication diffusés ?

L'analyse sémiologique permet d'apporter une réponse qui, dans bien des cas, servira directement à l'élaboration du plan. En effet, se positionner à travers une stratégie de communication implique de définir au préalable les valeurs et les représentations que l'on souhaite véhiculer. Y a-t-il meilleure manière de les définir que de s'intéresser aux choix d'autres acteurs ? Concrètement, l'étude sémiologique, partant d'un corpus spécifique (les documents diffusés, les actions de communication mises en place...), va s'attacher à décrypter ces valeurs et ces représentations qui sont induites par des choix de communication, des types de formulation, des façons de s'adresser aux récepteurs. Elle pourra ainsi faire apparaître, s'ils existent, des territoires de communication communs, montrer en quoi des choix de forme et de contenu construisent des images d'émetteur(s) totalement différentes. À partir de là, l'entreprise dispose d'un moyen supplémentaire pour agir. Qu'elle souhaite se différencier ou non, elle sait où résident les codes d'expression et quels sont leurs effets.

Ces interrogations vis-à-vis de pratiques « externes » de communication, se montrent d'un égal intérêt en ce qui concerne les propres pratiques de l'entreprise qui souhaite mettre en place un plan de communication, surtout si celui-ci est mû par une volonté de changement. Dans ce cas, avant de définir la nature du changement à mettre en œuvre, elle établira un diagnostic quant au sens émis précédemment à travers l'ensemble de sa communication. Autrement dit, l'audit sémiologique permet d'effectuer un bilan de l'image institutionnelle véhiculée : en faisant étudier sémiologiquement l'ensemble de ses supports de communication

(par exemple, ses rapports d'activité), l'entreprise mesure les valeurs précédemment développées tant sur le plan « éthique », que sur le plan du management (gestion de la relation symbolique au récepteur). Elle peut ainsi, d'une part, constater si ces valeurs sont en adéquation ou non avec celles qu'elle souhaite émettre et diffuser et, d'autre part, évoluer en modifiant les codes de son image pour les mettre en cohérence avec la philosophie ou le positionnement qu'elle entend adopter.

Car l'audit sémiologique ne met pas seulement en évidence des dysfonctionnements et leur origine, il permet d'aboutir à des préconisations en matière de lisibilité, de composante figurative et formelle de la communication. C'est pour cela qu'il est également opératoire dans des problématiques plus avales de constitution de messages...

Christine Legris-Desportes, auteur de *Entreprise et sémiologie*, Dunod, 1999.

► L'observation documentaire

L'observation documentaire appliquée à l'entreprise consiste à sélectionner une masse de documents la concernant et à les analyser selon une grille spécifique. Son domaine d'application privilégié est la presse. L'ensemble des articles de presse consacrés à l'entreprise font l'objet d'une étude qualitative, afin d'analyser l'angle d'approche médiatique : quelle est l'image de l'entreprise que véhiculent les médias, dans quelles rubriques apparaît-elle, quels types de commentaires sont-ils utilisés ?... Il s'agit d'une analyse de contenu qui peut s'appliquer à tout document écrit ou audiovisuel. L'usage des revues de presse en entreprise fournit généralement le matériau initial de l'étude.

Ces quatre méthodes doivent être menées en parallèle dans le cadre d'un recoupement et d'un traitement conjoint (figure 4.5).

L'ensemble des données recueillies doit ensuite être synthétisé et traité pour être utilisable. Des mappings ou cartographies de positionnement sont généralement utilisés. Il est recommandé de se servir de procédures simples permettant une visualisation rapide des résultats obtenus¹.

1. Voir notamment Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, 2006.

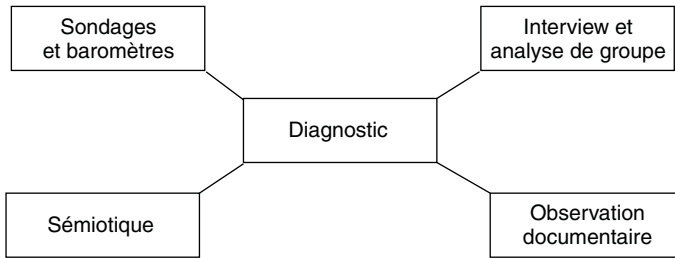


Figure 4.5 – Les différents domaines de l’audit.

Pour pertinentes et indispensables qu’elles soient, ces méthodes se révèlent parfois trop statiques. Un diagnostic rigoureux nécessite de franchir une étape supplémentaire, celle qui sépare la veille stratégique de l’intelligence économique appliquée à la communication d’entreprise.

L’audit dans le plan de communication : la règle des 5 C

Pour être pleinement efficace lors de l’élaboration du plan de communication, l’évaluation doit respecter cinq critères :

- *La consistance.* La mesure doit être la plus exhaustive possible et ne pas se limiter à quelques indicateurs.
- *Le contexte.* La mesure prend son sens par rapport à un objectif de communication. L’objet de la recherche doit être clairement spécifié.
- *La crédibilité.* Les résultats doivent refléter fidèlement la réalité, ils fournissent la légitimité de toute action future. Cette règle est importante car il est fréquent qu’une action soit préalablement décidée, ce qui a pour effet de biaiser la lecture des résultats.
- *La continuité.* Tout résultat s’interprète par rapport à une tendance. Tout indicateur ponctuel doit être appréhendé avec de multiples précautions.
- *La clarté.* La complexité des instruments de mesure doit aboutir à quelques résultats simples, synthétisables en une page.

Veille et intelligence économique

« L'intelligence économique et concurrentielle est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de protection et de distribution en vue de son exploitation, afin de donner l'information utile aux acteurs économiques¹. »

L'intelligence économique se distingue usuellement de la veille par sa nature résolument offensive. Tandis que le veilleur organise un système de réception, l'adepte de la démarche d'intelligence économique part résolument à la recherche des informations. Celle-ci place au cœur de son dispositif la capacité de communiquer et d'échanger les informations. Elle reconnaît la notion de réseaux comme essentielle à la compréhension du jeu des acteurs².

Connaître le jeu des acteurs

En phase de diagnostic, l'utilité de connaître l'opinion publique n'est plus à démontrer. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi se tourner vers les acteurs et réseaux d'acteurs, c'est-à-dire des forces agissantes telles que des groupes de pression. Ces acteurs peuvent exercer un impact direct sur la communication de l'entreprise, ne serait-ce que par leur force de mobilisation matérielle et médiatique.

C'est également pour cette raison que la planification de la communication s'inscrit au cœur du management de l'entreprise, sans être restreinte à sa direction de la communication. Les forces commerciales, les services de relations avec les élus et l'ensemble des salariés de l'entreprise doivent avoir une bonne connaissance des réseaux locaux ou thématiques. Seule une vision élargie de la communication peut fournir au plan tout son potentiel.

1. Philippe Clerc, Sylviane Descharmes, Philippe Auxerré, Pierre Achard, « L'intelligence économique et concurrentielle : l'information au service du développement de l'entreprise », *Humanisme et entreprise*, 98-232, p. 41.

2. En ce sens, voir Louis Francart, « La maîtrise de l'information », *Stratégie*, n° 69, 1/98, p. 51 à 71.

► L'importance des réseaux pour l'entreprise

Deux raisons essentielles font que les réseaux s'insèrent naturellement dans une phase d'audit de situation : d'abord, ils forment un lieu d'observation des pratiques d'autres entreprises et de remontée d'informations. Être intégré nationalement dans les réseaux d'anciens élèves, d'associations de communicants, dans des clubs associés au Medef, des chambres de commerce, des organes de réflexion économiques et sociaux, permet de mieux appréhender certaines évolutions. Ensuite, l'intégration en réseau constitue déjà une posture de communication. Ceci se vérifie particulièrement au niveau local, par la communication de proximité. Les messages s'effectuent en direct lors de réunions publiques ou d'échanges en face à face. La détection des lieux à enjeux comme l'union patronale locale, les clubs de notables (Rotary, Lions Club...), les clubs régionaux de la presse, permet de développer une communication d'influence d'autant plus crédible qu'elle s'effectue directement, notamment lorsque les relations se déroulent en dehors de tout contexte immédiatement professionnel.

POINT DE VUE

C'est la communication qui fait vivre l'information

Pierre Fayard, Professeur à l'Université de Poitiers

Dans un monde ouvert, où vélocité et pertinence font la différence, les frontières physiques et les lenteurs dans l'échange constituent des freins au traitement stratégique de l'information. Pour rester dans le rythme, affronter l'inconnu et anticiper dans une compétition de plus en plus internationale, de nouvelles solidarités surgissent entre des acteurs qui jusque-là campaient sur des positions tranchées et isolées.

Le modèle des *communautés de connaissance* (concept de *Ba*) au Japon montre à quel point les pratiques de communication autour d'un projet partagé génèrent des savoirs opérationnels utiles autant pour l'entreprise que pour ses partenaires et ses clients. Car, qui mieux que ceux-ci a la plus juste appréhension de ses besoins, de leur évolution, des manques et des améliorations à apporter ? Il en va de même pour des sous-traitants qui souvent disposent de connaissances tacites, méconnues et non valorisées, à même d'optimiser tel ou tel produit ou service. La performance des uns n'est ni vaine ni indépendante des autres et cela mérite d'être

explicitement souligné dans la relation entreprise/clients ou usagers. L'ignorance, qui repose dans l'absence de considération de l'autre, de son intelligence et aptitudes à coopérer, est contre-productive. Cette inaptitude et cette suffisance s'enracinent dans un positionnement de forteresse.

Il revient à la communication de révéler ces connaissances et savoir-faire jusque-là négligés, pour que leur formulation et leur combinaison s'intègrent dans une stratégie d'ensemble. Ces architectures collaboratives autour d'objectifs partagés organisent une convergence d'efforts qui donne forme à l'invisible, dévoile l'inaccessible et fait du laissé pour compte une matière première de la stratégie. L'information stratégique, cumulative ou de rupture, existe rarement en soi et a priori. Elle résulte plus d'un ensemble d'interactions qui identifient, rassemblent, combinent signaux faibles et données pour favoriser la naissance de capacités. Dans cette activité multiforme et permanente de va-et-vient, la responsabilité de chacun s'engage sur la base du projet partagé. La communication assure, resserre et entretient les liens. En servant aux clients l'information qu'ils attendent, elle enrichit la fertilité de la relation cognitive avec eux, car pour recevoir il faut donner. Intervenant à chaque étape de cette intelligence collaborative, elle indique le cap aux observations et fait exister le projet dans des rituels (*kata*) qui manifestent la prégnance et l'authenticité de l'intérêt commun. Plus que jamais elle est un instrument indispensable de révélation et d'enrichissement de l'information.

Pierre Fayard, Professeur à l'Université de Poitiers, auteur de *Le réveil du samouraï*, Dunod, Paris, 2006 et de *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, Paris, 2004 rééd. 2007. www.comprendreetappliquersuntzu.com.

► La connaissance des relations entre acteurs

Cette connaissance s'effectue en deux étapes. Dans un premier temps, il convient de recenser l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise, de sélectionner ceux qui apparaissent prioritaires puis de définir quelques éléments, à l'exemple du tableau 4.1.

Tableau 4.1 – La connaissance des acteurs externes.

Acteurs organismes	Personnes déterminantes	Attentes	Poids	Attitudes/ entreprise	Enjeu	État des contacts

Cette approche a toutefois l'inconvénient de se montrer trop statique. Plusieurs outils proposent une vision plus dynamique en mesurant les influences et les relations entre les acteurs. Pour ne prendre qu'un exemple¹, le programme Mactor développé par Michel Godet permet de calculer les intensités de convergence et de divergence par rapport aux objectifs d'une entreprise, et cela en prenant en compte les rapports de force constatés. Il relie entre eux différents interlocuteurs en fonction de l'intensité de leurs relations, bonnes ou mauvaises. Le résultat aboutit à une représentation graphique des relations entre acteurs sur une panoplie de sujets possibles. Cette approche permet une meilleure perception du jeu des acteurs et ouvre notamment sur les possibilités de stratégies des alliés ou de communication par la bande. Concrètement, elle conduit à une communication ciblée sur des acteurs externes ayant un niveau de crédibilité apte à relayer les messages de l'entreprise.

► L'optimisation des contacts

Le diagnostic de communication, notamment s'il s'effectue au plan local, consiste en matière de connaissance des réseaux à distinguer l'intérêt d'une action spécifique à chaque niveau. Trois niveaux peuvent être distingués selon l'enjeu et le degré de pouvoir de chaque partenaire ou organisme externe à l'entreprise.

Parallèlement, chaque réseau ou interlocuteur ne peut être appréhendé par la même personne. Il est donc nécessaire de procéder à une répartition ordonnée au sein de l'entreprise en fonction du rang, des compétences et des affinités de chacun. Les salariés de l'entreprise reçoivent alors des missions d'écoute et d'information dans le cadre d'une structure préalablement déterminée. Le double avantage qui en résulte est d'ouvrir l'entreprise et ses salariés sur l'extérieur et de multiplier les opportunités de contacts. L'état-major se réserve les interlocuteurs déterminants, le personnel dirigeant, l'encadrement ; l'ensemble des salariés prend en charge les interlocuteurs de rang inférieur.

Schématiquement, il s'agit d'opérer la rencontre de deux cercles (figure 4.4) :

1. Pour une présentation plus complète des outils disponibles, voir Emmanuel Pateyron, *La Veille stratégique*, Economica, 1998, p. 29 à 39.

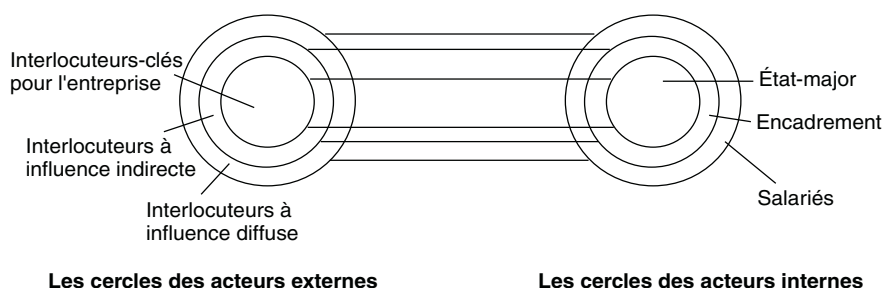


Figure 4.6 – La mise en relation des acteurs.

Bien sûr, cette représentation doit considérer les relations historiques ayant pu être nouées, les affinités de chacun, elle doit être flexible et ne pas s'arrêter aux lignes hiérarchiques internes.

Recueillir les informations

► Le communicant baladeur

« Le communicant doit d'abord être à l'écoute du monde dans lequel il vit et notamment des activités en apparence éloignées de celles de son entreprise (actualité, culture, mouvements d'idées, modes...). Il doit vivre dans son temps. Ainsi, lorsqu'il devra préparer le plan de communication d'une nouvelle filiale étrangère, qu'il commence par passer une demi-journée à se promener dans les rues, pour y humer l'ambiance, regarder comment les gens marchent et s'habillent, ce qu'ils lisent et ce qu'on leur fait lire. Communiquer, n'est-ce pas aussi transcrire les mots de l'entreprise dans le langage de la vie ? »

Thierry Lentz, ex-directeur de la communication de Saur, groupe Bouygues.

Cet éloge de l'écoute et de l'ouverture est fondamental, le communicant doit être attentif aux évolutions culturelles et sociales. Cette écoute sera adaptée à l'activité de l'entreprise et aux cibles de sa communication. Le communicant d'une entreprise ciblant une tranche d'âge de 15 à 25 ans fréquentera les lieux de rassemblement de ces jeunes, visionnera leurs films, écouter leur musique. Celui d'une entreprise de vêtements féminins, de cosmétiques ou de bijoux suivra également les préoccupations de ses clientes, sans se contenter de l'analyse de courbes barométriques.

Le communicant doit, en préalable à toute planification, aller à la rencontre de ses publics, écouter leurs attentes et humer l'air du temps. C'est ainsi qu'il sentira les évolutions qui concernent son entreprise et affinera ses messages, qu'il complétera son analyse sur l'opportunité d'un positionnement de type entreprise citoyenne ou saisira les conséquences probables de la provocation en stratégie publicitaire.

Cette démarche est en fait la simple transcription en communication d'entreprise de ce que le management baladeur est aux ressources humaines :

« Quand je pénètre dans une usine, où que ce soit dans le monde, il me suffit de m'y promener pendant une demi-heure avec son manager pour sentir l'atmosphère qui y règne. Je peux vous dire si l'usine marche bien ou non (...) sans même regarder les chiffres, je peux vous dire si telle ou telle usine gagne ou non de l'argent¹. »

Jan Timmer, ex-PDG de Philips.

► La captation des informations

De multiples modalités existent selon le degré de précision de l'information recherchée. La connaissance des grandes tendances de la communication d'entreprise peut s'acquérir à la lecture de revues spécialisées et lors de nombreux colloques ou séminaires. La fréquentation des universités et autres écoles de communication est également à recommander, ne serait-ce que pour la richesse et la variété des mémoires d'étudiants réalisés chaque année. La participation à quelques associations ou clubs de communicants peut s'avérer fructueuse par la mutualisation des expériences et la confrontation des approches qu'elle permet.

Les informations relatives à la communication concurrentielle pourront évoluer de la simple collecte au travers des piges médias ou du suivi des rapports d'activités vers des systèmes plus dynamiques. La simple participation à des journées portes ouvertes de concurrents est souvent riche d'enseignements pour un coût nul. Les spécialistes de l'intelligence économique notent que « plus de 95 % des informations essentielles à connaître pour une entreprise concurrente sont disponibles² ». Cette

1. Charles Farkas, Philippe de Backer, *À quoi servent les directions générales ?* Dunod, 1997, p. 63. Sur le même sujet, Hervé Sérieyx, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial, 1996.

2. Emmanuel Pateyron, *La Veille stratégique*, Economica, 1998, p. 37.

proportion est également valable pour le champ de la communication d'entreprise.

La phase de diagnostic est hautement sensible en matière de planification de la communication, car elle engage l'ensemble des étapes suivantes et détermine la justesse du positionnement. Elle nécessite donc un professionnalisme spécifique qui s'apparente à l'activité d'un observatoire de la communication, celle de l'entreprise, du marché et des tendances environnantes.

Elle doit enfin éviter les cinq dérives majeures qui peuvent survenir dans l'analyse de situation :

- une analyse basée exclusivement sur des résultats statistiques ;
- un accent porté sur la collecte d'information au détriment du traitement ;
- un champ d'analyse trop restreint ;
- une objectivité limitée qui se constate lorsque des éléments de pouvoir personnel ou des enjeux politiques viennent se greffer sur la démarche ;
- une recherche de légitimité interne qui biaise le diagnostic. Ce défaut se rencontre parfois lorsque l'élaboration du plan a été confiée à un consultant externe. La réalisation des interviews internes a souvent pour finalité de proposer le plan le plus apte à être largement partagé, au détriment parfois de sa pertinence externe.

Cas n° 7 – Groupe Europ Assistance

Interview express de Pascale Giet, directrice de la communication et du développement durable du Groupe Europ Assistance.

Intégré au groupe Generali, créateur et leader mondial devant Mondial Assistance et Axa des services d'assistance, Europ Assistance a la particularité de ne pas effectuer de publicité. L'entreprise possède une stratégie de communication très élaborée avec un schéma stratégique à cinq ans et un plan annuel.

Le plan stratégique de communication (2005 – 2010) est calé sur le plan stratégique du groupe et détaille les fondamentaux de la communication : la vision, l'identité, la promesse, les valeurs. Les objectifs de communication concernent le renforcement de la marque, l'innovation et l'accompagnement du changement.

En relation avec le fait que le groupe ne réalise pas de campagne publicitaire, les cibles prioritaires sont constituées des intermédiaires (tours operators, banques, agences de voyage) et des partenaires relais comme les constructeurs automobiles ou le GIE Carte Bleue. Le groupe n'étant pas coté, la communication financière est absente. Le grand public est une cible majeure mais atteignable indirectement ou par la relation média. Caractéristique rare, malgré le souhait d'apparaître comme un acteur leader et innovant, le groupe n'a pas de signature institutionnelle.

La communication est mesurée par du tracking sur le site web, les questionnaires qui suivent les quinze roads shows annuels du directeur général, l'étude auprès des 5 000 collaborateurs du groupe et le baromètre média. Pascale Giet indique également l'intérêt d'effectuer des études sur des thèmes généraux (les Européens et la santé, les Européens et le voyage) car cela lui fournit une base de données pour son positionnement, mais lui offre en outre la possibilité de médiatiser ses études à l'image du baromètre annuel du Cercle Santé Sécurité/Europ Assistance.

Le premier conseil que donne Pascale Giet est de bien définir son objectif et faire en sorte que tous les moyens soient clairement au service de cet objectif. Pour elle, la logique du plan de communication est un gage de réussite car cela permet le partage et l'appropriation autour d'un objectif stable.

Définir l'objectif

L'OBJECTIF EST l'élément central du plan de communication. L'analyse de situation préalable a pour but de délimiter un objectif. Les phases ultérieures, qui définiront les messages, les cibles et les moyens, en découlent directement. Au cœur de la planification, l'objectif fixe une stratégie pour l'ensemble des actions de communication, le but commun à atteindre. Acte politique et de volonté affirmée, il met en jeu l'efficacité de la communication d'entreprise et nécessite, avant toute présentation de ses modalités, une clarification de ses composantes.

Choisir son objectif

La définition des objectifs de communication ne peut s'effectuer qu'une fois délimité l'objectif de l'entreprise. Celui-ci peut être stratégique ou de communication.

L'objectif stratégique

S'agit-il de recentrer l'activité sur quelques produits ou services, d'accroître ses parts de marché à l'international, de proposer ses services sur Internet, d'opérer une restructuration du mode de fonctionnement (*reengineering, downsizing...*), de rechercher un partenaire dans le cadre

d'un marché, d'une OPA ou d'une fusion, ou au contraire de se prémunir contre toute tentative externe de prise de contrôle ?

Les objectifs potentiels sont nombreux et parfois contradictoires autour d'une logique commune de développement et de maximisation des bénéfices.

L'objectif de l'entreprise doit être clairement délimité avant d'entreprendre toute démarche de communication d'entreprise. L'objectif de communication doit reposer sur un objectif stratégique. À défaut, la communication, déconnectée des réalités de l'entreprise, se réduirait à l'utilisation de quelques techniques en fonction d'objectifs aléatoires.

C'est la raison pour laquelle on insérera le plan de communication dans une logique globale d'entreprise. Une fois connu, le plan ou le projet d'entreprise permet d'obtenir le socle sur lequel s'établira la stratégie de communication. S'il n'en existe aucun, la participation du responsable de la communication aux réunions de l'équipe de direction apparaît nécessaire mais non suffisante, la plupart de ces réunions ayant un caractère ponctuel et factuel.

Un entretien approfondi avec le directeur de l'entreprise permettra d'appréhender la vision à long terme. Celle-ci facilite la compréhension du sens autour duquel peut se construire une communication efficace.

Les objectifs de communication

Déterminer avec précision ce que l'on recherche est un exercice souvent délicat en communication d'entreprise. Souhaite-t-on être connu, avoir une bonne image, susciter de nouvelles attitudes envers le client... ? La réponse à ces questions détermine le contenu des actions ultérieures.

Or la délimitation des objectifs est souvent considérée comme trop évidente pour mériter une réflexion approfondie. Beaucoup d'entreprises se fixent un objectif d'image, souvent issu de la moyenne des résultats antérieurs, et se contentent d'un pilotage en référence à un tableau de bord composé d'éléments divers. Il suffit alors qu'un composant de l'image baisse, soit en valeur absolue soit par rapport à un concurrent, pour qu'aussitôt l'entreprise décide une action correctrice afin, espère-t-elle, de susciter une remontée de l'indice. Cette attitude est particulièrement répandue chez les entreprises ne possédant pas de réelle stratégie de communication à moyen ou long terme.

L'objectif de notoriété

Avant d'avoir une bonne image, l'entreprise doit se faire connaître. L'objectif de notoriété est chronologiquement la première étape pour une entreprise en phase de démarrage : être présent dans l'esprit du public le plus rapidement possible, avant que le marché ne soit encombré. Le secteur des fournisseurs d'accès à Internet en est une illustration. Cinq ans après sa création en 1995 Yahoo ! était connu d'un américain sur deux tout comme Club Internet né la même année en France, et ceux qui durèrent furent souvent ceux qui bénéficièrent de la plus forte notoriété. Le même objectif se retrouve chez les entreprises qui ont subi une restructuration ayant conduit à un changement de dénomination : Veolia, Aventis, Dexia, Altadis, Nexity, Safran, Ondeo, par exemple, doivent en toute priorité se faire connaître, proposer leur nouvelle identité visuelle. De même, une entreprise désireuse d'investir un nouveau marché doit se présenter à sa nouvelle cible. C'est ce que fera une entreprise *B to B* qui décide d'attaquer le grand public ou, inversement, une entreprise de service public en situation de monopole qui oriente sa stratégie vers des marchés industriels. Dans ce dernier cas, on assistera au glissement d'une communication institutionnelle vers une communication produits ou services en direction d'un marché spécifique.

► Les 4 types de notoriété

- *La notoriété spontanée* : le consommateur cite spontanément le nom de l'entreprise.
- *La notoriété « top of mind »* : l'entreprise figure dans les premières citées spontanément par le consommateur.
- *La notoriété assistée* : le consommateur déclare connaître le nom de l'entreprise qui lui est présentée.
- *La notoriété qualifiée* : le consommateur est capable de citer des marques ou produits associés à l'entreprise.

Pour prendre un exemple dans le secteur hôtelier, la notoriété assistée de quatre chaînes hôtelières est très similaire, alors que la notoriété spontanée et « top of mind » indiquent de fortes différences¹.

1. Enquête Ifop, juin 1996, citée in Georges Lewi, *La Marque*, Vuibert, 1999, p. 96.

Notoriété	« Top of mind »	Spontanée	Assistée
Formule 1	23 %	57	84
Ibis	17 %	47	83
Campanile	13 %	37	83
Novotel	9 %	33	81

Naturellement, il n'est pas aisé de dissocier la notoriété de l'image puisque la simple dénomination véhicule l'image que souhaite présenter l'entreprise. Et pourtant, délimiter l'objectif est essentiel car la panoplie des outils différera selon celui qui aura été retenu. À titre d'exemple, une recherche de notoriété globale passera de préférence par des moyens médias (publicité, télé, radio, affichage) plutôt que par des moyens de relations publiques. Le mécénat améliore une image, il ne crée pas une notoriété.

L'objectif d'image

L'acquisition d'une bonne image apparaît comme l'un des piliers de la communication d'entreprise, à un point tel que certains auteurs¹ ont dû attirer « l'attention sur l'obsession d'image qui caractérise nos modèles de communication ». Certains auteurs effectuent une distinction entre l'image et la réputation à l'exemple de Jean-Pierre Piotet qui voit dans l'image l'équivalent d'une photographie là où la réputation constituerait l'équivalent d'un film ou d'une accumulation d'images. Comme ni les experts en sciences de l'information et de la communication, ni les praticiens ne distinguent clairement les deux notions et utilisent indifféremment l'une ou l'autre, nous n'entrons pas dans ce débat sémantique et nous rangeons à la définition proposée par Shirley Harrison présentée quelques pages plus bas. L'instauration depuis 1999 d'un baromètre des bonnes images d'entreprises désormais publiées par *Le Point* après l'avoir été par *Le Nouvel Économiste*, renforce cette tendance.

1. Philippe Schwebig, *Les Communications d'entreprise-Au-delà de l'image*, Mac Graw-Hill, 1988, p. 51. Dans le même esprit, cf. Jean-Marie Charpentier, « Communication d'entreprise, de l'image au social », *Communication et Langages*, n° 149, septembre 2006, p. 113 à 121.

L'image des entreprises françaises

À la question : « En fonction de ce que vous avez entendu dire d'elles ces derniers mois, dites-moi si vous en avez une très bonne image, une image plutôt bonne, plutôt mauvaise, mauvaise ? », 939 personnes interrogées par téléphone les 21 et 22 septembre 2007, ont répondu :

N°	Entreprises	Indice d'image*
1	Leclerc	76
2	Intermarché	68
3	Michelin	68
4	Auchan	64
5	Carrefour	62
25	LVMH	21
26	Alcatel	20
27	LCL	18
28	PPR	13
29	Vivendi	7
30	Total	- 5

* Pourcentage de bonne image – pourcentage de mauvaise image.

Un tel palmarès est révélateur de cette compétition d'image. Il n'est toutefois guère significatif car il amalgame différents niveaux de positionnement. Le groupe PPR n'a pas de bonne image auprès du public, simplement parce que le grand public n'est pas pour lui une cible de communication majeure. On notera également l'importance du secteur d'activité dans la constitution d'une image. Quatre des cinq entreprises de tête de classement appartiennent au secteur de la grande distribution. Les évolutions sont également souvent corrélées et à titre d'exemple dans ce palmarès de l'automne 2007, l'ensemble des plus fortes progressions s'effectuent auprès des entreprises apparentées à l'État (EDF, Gaz de France, La Poste), ce qui milite pour la prise en compte du secteur et du statut dans le travail d'amélioration de l'image. On notera enfin que la majorité des entreprises du bas de classement ont connu des phénomènes de crise pouvant entraîner des effets durables sur l'image. Total et Vivendi figuraient déjà aux deux dernières places de la précédente édition de cet ouvrage (2003) et Le Crédit Lyonnais rebaptisé LCL, actuellement 26^e sur 30, était 28^e dans l'édition 2003 et 30^e dans l'édition

2000. Certaines entreprises peuvent toutefois connaître des effets rebonds à la suite d'une crise comme Axa, Danone ou Airbus. Ce baromètre doit aussi être relativisé par la perception des enjeux d'entreprise : Le Crédit Lyonnais n'a pas perdu de client à la suite de sa crise financière. Total a connu après l'Erika le plus fort bénéfice jamais dégagé par une entreprise française¹. En clair, il semble inutile de rechercher une bonne image sans définir ses composantes.

L'image des entreprises internationales

Au niveau international, le magazine *Fortune* publie chaque année son classement des « Most admired companies »². Les cinq premières entreprises mondiales selon ce classement sont (chiffres 2007) :

- General Electric
- Toyota
- Procter & Gamble
- Johnson & Johnson
- Apple

L'évaluation de l'image est souvent délicate et les critères évolutifs. Le magazine *Fortune* publie annuellement un classement des entreprises admirées et le magazine *Multinational Monitor* celui des entreprises détestées. Ainsi, Coca-Cola est dans le classement de *Fortune* et Mitsubishi dans celui de *Multinational Monitor* mais bizarrement, certaines entreprises se retrouvent dans les deux classements (Disney notamment).

Les organismes de notation peuvent-ils être une aide ? Voici trois exemples qui sont autant d'éléments de réponse :

- L'Arese, aujourd'hui Vigeo, surnote des entreprises comme Renault, Danone, L'Oréal, Schneider.
- Ethos sous-note Danone de par son activité productrice d'emballage.
- L'agence allemande surnote BMW, l'agence américaine Ford.

Réalisée en avril 2001 à l'initiative de l'agence Hill & Knowlton auprès de 1 000 dirigeants internationaux, l'enquête sur la gestion de la réputation par les entreprises montre que 9 managers européens sur 10

1. Voir en ce sens Sylvie Hattemer-Lefevre, « Ces entreprises qui se moquent de la France », *Le Nouvel Économiste*, 31 mai 2000, p. 52.

2. « The world's most admired companies », *Fortune*, 26 mars 2007, p. 33 à 57.

considèrent que la réputation est considérée comme une réelle donnée stratégique. Toutefois, cette perception d'enjeu majeur semble contredite par l'observation des faits : seules 40 % des entreprises sondées possèdent un réel dispositif de mesure. Une autre enquête internationale réalisée fin 2005 par la même agence mais auprès d'un public d'analystes financiers indique qu'ils sont 91 % à penser que si une entreprise ne se préoccupe pas de son image, ses résultats financiers en subiront tôt ou tard le contrecoup. Une étude de juillet 2007 menée par Fleishman-Hillard a mis en évidence le lien entre la réputation et le cours de bourse. À titre d'exemple, l'enquête¹ a démontré que si le groupe Colgate bénéficiait de la réputation de Procter & Gamble, son évolution boursière augmenterait de 6,2 %, soit 2 milliards de dollars.

Difficilement évaluable, l'image de l'entreprise reste un actif majeur de l'entreprise que certaines tentent de chiffrer. Le Cabinet Interbrand chiffrait ainsi en 2007 la valeur de l'image de Coca-Cola à 65 milliards de dollars, Microsoft à 58 milliards, IBM à 57 milliards. La première entreprise française, LVMH, n'apparaît qu'à la 17^e place avec 20 milliards, suivie d'Axa 49^e, L'Oréal 51^e, Chanel 58^e, Danone 67^e, etc. Plus de la moitié de la valeur d'une entreprise reposerait désormais sur des actifs intangibles.

À l'exemple de la notoriété, l'image ne peut se définir globalement. Quatre types de classification peuvent être proposés : l'approche par phases, l'approche historique, l'approche thématique et l'approche capital corporate.

► L'approche par phases. Le carré de l'image

Cette approche présentée ci-dessus (chapitre 3) conduit à distinguer quatre étapes dans l'élaboration d'une stratégie d'image :

- l'image réelle, c'est-à-dire la plus objective possible, la plus proche de l'identité de l'entreprise,
- l'image perçue, telle qu'elle est renvoyée par le diagnostic d'opinion,
- l'image voulue, idéale, souhaitée en fonction des objectifs de l'entreprise,
- l'image possible, à obtenir en fonction des contraintes du marché et du positionnement des concurrents.

1. Pete Engardio et Michael Arndt, « What price Reputation ? », *Business Week*, 9-16 juillet 2007. En France, les travaux de l'Observatoire de la réputation s'inscrivent également dans cette perspective.

► L'approche historique : image et légitimité

Cet angle d'étude part de l'hypothèse qu'on « communique en utilisant les trois systèmes de légitimité définis par Max Weber¹ ». Reprenant la démarche de Max Weber issue du *Savant et le politique*, il propose de décomposer l'image d'une entreprise autour de trois axes : l'axe traditionnel, l'axe charismatique et l'axe rationnel.

- *L'axe traditionnel*

Cet axe est basé sur l'histoire de la société, son ancrage social, ses sagas publicitaires.

- *L'axe charismatique*

Celui-ci pourra être fondé sur l'identité de l'entreprise telle que son logo ou son leader la représente. Si l'on excepte le cas d'entreprises ayant la dénomination de leur dirigeant, comme Alain Afflelou, ainsi que les cas les plus médiatisés tels que Bill Gates pour Microsoft et Richard Branson pour Virgin, on note à partir du début des années 90 un accroissement de la personnalisation du discours de l'entreprise autour de la figure du dirigeant. L'agence Écho note qu'en 1992, les retombées médias des chefs d'entreprises ont enregistré une hausse de 21 % aux États-Unis. Elle cite les travaux d'autres agences sur la part de notoriété et de crédibilité du PDG dans l'image d'une entreprise, estimée à 35 % selon Ernst & Young et 40 % selon Burson-Marsteller.²

Cette personnalisation entraîne toutefois plusieurs risques. Pour l'entreprise, en cas de disparition du dirigeant, voire d'affaires le menaçant (corruption...) ; pour le dirigeant qui peut servir de fusible à la moindre difficulté ; pour le public à qui l'on présente une version caricaturale des activités économiques, comme en témoigne le traitement médiatique des OPA de l'été 99, réduites à un duel Jaffré/Desmarests dans le secteur pétrolier et à un affrontement Bouton/Lévy-Lang/Pébereau dans le secteur bancaire. L'OPA qui s'est déroulée avec succès contre le groupe Arcelor à l'été 2006 s'est souvent réduite à un duel entre Laksmi Mittal et Guy Dollé, le PDG du groupe Arcelor.

1. Romain Laufer, *Communication et légitimité*, Réseaux, n° 50, novembre-décembre 1991, p. 48.

2. Voir également Philippe Heymann : « Le patron fait l'image de l'entreprise et du produit », *Les Échos*, 16 août 2000, p. 38.

La renommée du chef d'entreprise

« Ce qui fait qu'une entreprise a une forte renommée, c'est que son président soit visionnaire, qu'il sache communiquer dans un langage et en des termes qui signifient quelque chose. Ces personnes connaissent toute l'importance de communiquer avec le reste du monde. »

Financial Times, Japon

« Les PDG des entreprises doivent être vus, et non pas rester dans l'ombre. »

Business Week

« Je suis responsable de tout ce qui peut affecter les produits Coca-Cola dans le monde. »

Douglas Ivester (ex-PDG de Coca-Cola) *Dow Jones Business Week*.

« De nombreux chefs d'entreprise reconnaissent l'importance de la renommée. Cependant, peu d'entre eux font la démarche de suivre et de gérer leur renommée objectivement et professionnellement, comme ils le font pour d'autres atouts essentiels à la bonne gestion de leurs affaires. »

Arthur D. Little

« De par sa responsabilité, le chef d'entreprise est conduit à incarner l'image de sa firme, qu'il le veuille ou non. »

Constantin Lougovoy, Denis Huisman

« Les individus assimilent volontiers une organisation à la personnalité de son leader et, bien souvent, l'image qu'ils se font de ce leader devient celle de l'organisation. Si donc à l'extérieur, on a de vous une bonne image, gageons qu'on aura également une bonne image de votre entreprise, mais aussi de vos produits ou de vos services. »

Robert Papin

Selon l'étude UPS conduite auprès de 1 452 cadres dirigeants européens entre septembre et octobre 2002, seuls 29 % des cadres français associent l'image de leur PDG à l'image de leur entreprise, contre 45 % pour leurs homologues européens.

- *L'axe rationnel*

Cet axe se caractérise par une communication élaborée utilisant les connaissances en sciences humaines (psychosociologie, psychanalyse, sémantique...) afin d'optimiser l'efficacité des messages. L'axe rationnel

ne signifie pas la rationalité des arguments qui utiliseraient le ressort d'une communication technique, mais la rigueur d'émergence de ceux-ci.

► L'approche thématique

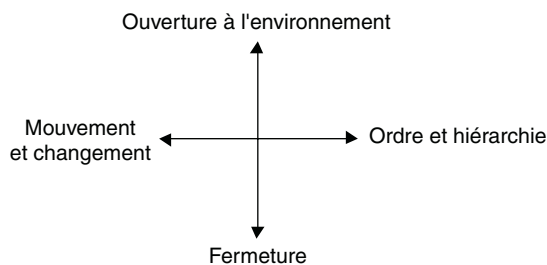
Proposée par Shirley Harrisson (1995), elle présente l'image d'une entreprise sous la forme d'un puzzle composé de quatre éléments : la personnalité, les valeurs, l'identité et la réputation.

• *La personnalité*

Elle se construit comme un portrait chinois (si cette organisation était un acteur, un homme politique, un personnage historique ?...). La personnalité différencie parfaitement les entreprises ayant des activités comparables : Virgin/Fnac, Leclerc/Auchan... Dans des secteurs différents, celle de Body Shop apparaît ouverte, citoyenne, sérieuse et responsable, celle de Marks and Spencer efficace, sûre, sombre.

• *Les valeurs*

Les valeurs peuvent être internes (charte éthique comme à Suez, charte environnement chez Sandoz, code de conduite chez Hewlett-Packard) ou se traduire dans des messages publicitaires (la défense du consommateur chez Leclerc) ou des parrainages (le mécénat humanitaire chez Sanofi-Synthelabo). Ces valeurs pourront être positionnées sur un tableau (*mapping*) de manière à renforcer la relation diagnostic/objectif. À titre d'exemple (figure 5.1), un schéma de valeurs peut être proposé (B. Dobiecki, 1996).



**Figure 5.1 – Approche thématique :
le positionnement des valeurs de l'entreprise**

Selon l'étude réalisée par l'agence Wellcom auprès de 3 200 sociétés, les premières valeurs dont se revendiquent les entreprises sont la qualité

et l'innovation au plan international. Au niveau français, le classement des valeurs affichées est le suivant :

- innovation 31 %
- intégrité 28 %
- satisfaction client 27 %
- esprit d'équipe 26 %
- respect 22 %
- qualité 20 %
- esprit entrepreneurial 17 %
- responsabilité 15 %

La confiance envers les entreprises

Une étude réalisée au niveau européen en 1999 par Fleishman-Hillard et Ipsos a montré que neuf Européens sur dix soulignent la nécessité pour les grandes entreprises de consacrer une partie de leur revenu à aider à résoudre les problèmes de société.

Une enquête plus récente¹ effectuée par le groupe Edelman auprès de 2000 cadres supérieurs et leaders d'opinion dans le monde indique une influence croissante des ONG dans l'opinion au détriment des gouvernements et des entreprises. Les résultats français sont significatifs : seulement 30 % des personnes interrogées déclarent avoir confiance dans le monde des affaires alors qu'elles sont 57 % à avoir confiance dans le monde des ONG. La France a le taux de confiance le plus faible envers les entreprises comparativement à l'ensemble des pays étudiés, la moyenne internationale est de 51 %.

Une étude d'avril 2007 menée dans 56 pays sur le thème de la mondialisation par le Chicago Council on Global Affairs & World Public Opinion.org, indique que les Français perçoivent celle-ci comme négative à 42 %, ce qui en font les plus sceptiques sur ce sujet (USA 35 %, Inde 30 %, Australie 27 %, Russie 24 %).

1. Edelman, *Annual trust barometer*, édition 2008.

- *L'identité*

L'identité résulte de la manière dont l'entreprise se manifeste physiquement. Elle se matérialise à travers le nom, le code couleur, le logo, ses architectures, le packaging de ses produits... C'est ce qui a conduit EDF à repenser le design de ses pylônes électriques ou Sephora le concept de ses magasins de parfumerie en ouvrant des coins détente pour ses clients (presse, restauration...). L'ensemble des éléments physiques (visuel, auditif...) de relation de l'entreprise avec le public, forme la composante identitaire de l'image (Olins 1989, Meech 1996).

À un niveau plus concret, Hamid Bouchikhi et John Kimberley proposent de définir l'identité comme la réponse à quatre questions : le « pourquoi » de l'entreprise (ses finalités), le « qui » (ses acteurs influents), le « quoi » (son domaine d'activité), le « comment » (ses principes opératoires).

Les deux auteurs notent que « ces dimensions de l'identité se forment relativement tôt dans la vie d'une entreprise, dans le flot d'actions et de décisions prises par les fondateurs et la première vague d'acteurs qu'ils recrutent¹ ».

- *La réputation*

Elle constitue l'ensemble des croyances ou jugements existant au sein du public envers l'entreprise. La qualité de son management, sa solidité financière, sa capacité d'innovation, la qualité de son marketing, de ses produits et services, ses actions de citoyenneté..., forment les composantes de sa réputation.

Parmi les éléments contribuant à la réputation, notons également les appréciations suivantes : techniquement en avance, à l'écoute de ses clients, informe bien, leader en Europe, protège l'environnement, participe à la vie culturelle ou sociale, crée des emplois, solide financièrement, bien gérée, bien dirigée.

Ces quatre paramètres de l'image sont étroitement imbriqués. Ils dépendent également de la réalité de l'entreprise et de ses objectifs. En effet, un décalage trop important entre une composante de l'image et la réalité ne durerait pas. Une entreprise qui posséderait une image

1. Hamid Bouchikhi et John Kimberley, « Ne changez pas de stratégie, changez d'identité », in « L'Art de la Stratégie », *Les Échos*, 25 et 26 mars 2000.

dynamique avec une assise financière instable risquerait une rétroaction négative dans la construction de son image. De même, une compagnie peut produire de superbes publicités, réaliser des merveilleuses brochures, « s'il existe un fossé entre la perception de son identité et ses caractéristiques réelles, il y a un risque majeur que l'image soit mal comprise »¹. C'est pourquoi ces quatre éléments de l'image doivent s'analyser en fonction du carré précédent (figure 5.2).

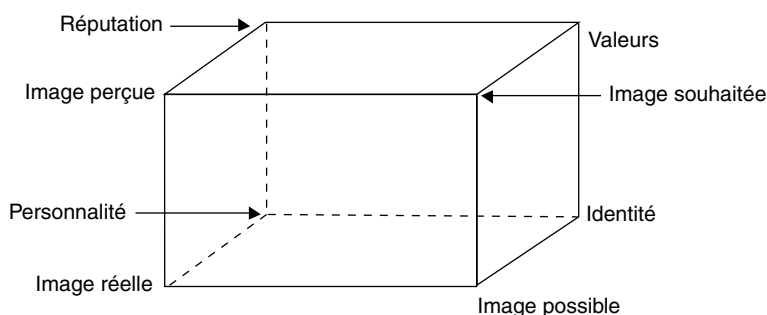


Figure 5.2 – Le positionnement de l'image.

► L'approche capital corporate

Assez proche de l'analyse précédente, la vision défendue de l'image de l'entreprise par Bernard Emsellem² s'articule autour de trois composantes :

- l'identité qui ne se réduit pas aux caractéristiques physiques de taille, de statut, ou d'activité puisqu'elle intègre l'ambition, la vision, le projet de l'entreprise...
- la réputation qui englobe aujourd'hui tous les actes de l'entreprise, le management des ressources humaines, sa politique de développement durable...
- le relationnel qui traduit la qualité de l'échange entre l'entreprise et ses publics. Ce relationnel repose sur un ensemble de pratiques, de transparence, d'explication, de sincérité. Pratique permanente de bannissement de l'arrogance, de l'embellissement et du jargon, le relationnel développe l'écoute et la concertation.

1. Paul Dickinson, Neil Svensen. *Beautiful Corporations*, FT Prentice Hall, 2000, p. 36.

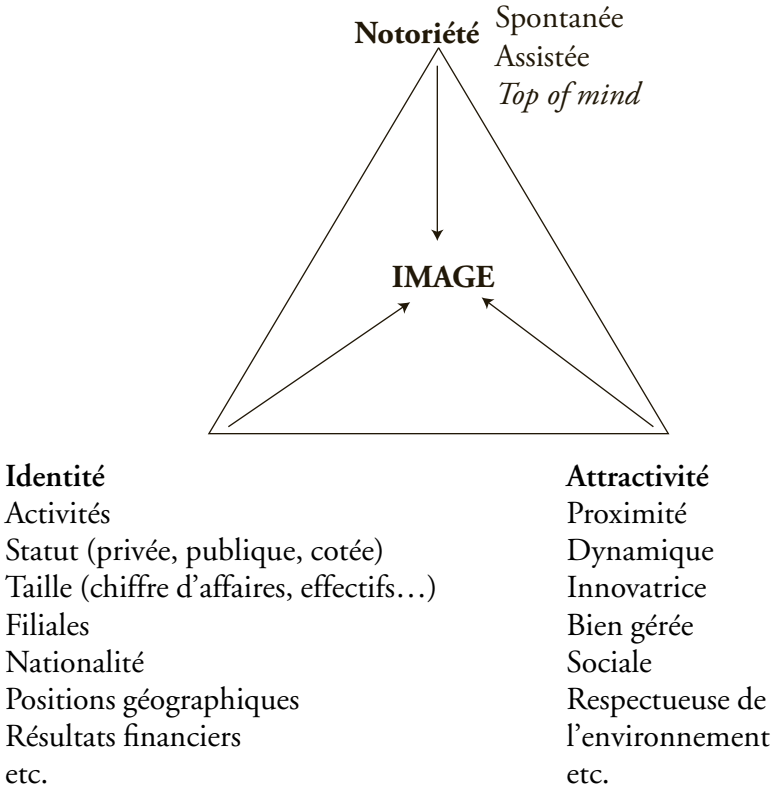
2. Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TBWA - Corporate, éditions Textuel, 2001.

Identité Corporate ↓ Ce que je suis Ce que je veux être	Réputation Corporate ↓ Ce que j'apporte à mes clients Ce que j'apporte à la société	Relationnel Corporate ↓ Les liens que j'établis La posture que j'adopte
---	---	---

Source : Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TBWA - Corporate, Textuel, 2001, p. 23.

► L'approche par l'attractivité

Elle a été popularisée par André de Marco¹, ancien directeur de communication des groupes Bull, Rank Xerox, Rhône-Poulenc et Pasteur, l'auteur propose également une visualisation triangulaire. Les trois composantes de l'image seraient la notoriété, l'identité et l'attractivité.



1. Thierry Libaert et André de Marco, *op. cit.*, p. 106 à 109.

L'objectif de changement des attitudes

Le développement d'une bonne image est à la vente ce que la popularité est à l'élection : un élément favorisant mais non déclencheur d'une attitude. C'est pourquoi l'objectif en communication d'entreprise doit s'appréhender en relation avec les objectifs commerciaux. Ce troisième objectif intervient sur un socle construit sur la notoriété et l'image. Les deux principaux modèles théoriques sont davantage des moyens mnémotechniques que de réelles tentatives d'explication. Le premier est le modèle AIDA :

Attention : attirer l'attention (*Aware*)

Intérêt : susciter l'intérêt (*Interest*)

Désir : provoquer le désir (*Desire*)

Action : conduire au changement d'attitude, à l'acte d'achat (*Action*).

Le second modèle fut proposé par un psychologue américain, Henry Hocke. Il s'agit des 4 P :

Picture : (peindre, dépeindre, photographier) faire voir, faire connaître

Promise : promettre

Prove : prouver

Push : (pousser) décider à l'achat

Ces modèles sont proches des conceptions de *copy strategy* que nous présentons dans le chapitre suivant. En ce qui concerne l'objectif d'attitude, il convient également de relativiser la séquence « information → image → attitude ». Le changement de comportement peut être directement lié à la phase de connaissance.

- *Cas n° 1* : lorsqu'au début des années 90, Électricité de France étudie la possibilité d'une communication de type publicitaire sur l'énergie nucléaire, elle s'aperçoit rapidement qu'un changement d'attitude est très difficile en raison de la méconnaissance du public. Information, image et attitude furent ainsi regroupées dans un même objectif. 40 % des Français ignoraient alors l'utilité réelle d'une centrale nucléaire. Il fallait préalablement les informer afin de modifier image et attitude. Cela conduisit à la campagne « Aujourd'hui, 75 % de l'électricité est nucléaire. »

- *Cas n° 2* : devant la régularité des incendies de forêt dans le Sud-Est de la France, de nombreux partenaires se sont groupés pour informer le public sur la prévention des incendies de forêt. La tonalité était à la fois symbolique (la sauvegarde de nos forêts) et pratique (les gestes à éviter : feux de pique-nique, jets de mégots...). Ces campagnes de prévention échouèrent bien souvent en raison d'une perception erronée : la majorité du public s' imagine la forêt comme un groupement dense et important de feuillus. La végétation méditerranéenne, composée d'arbustes et de maquis, ne correspondait pas à l'idée que se faisaient les vacanciers d'une forêt. Les abstentions ou les actes protecteurs étaient ainsi inhibés par une information décalée.

POINT DE VUE

Bernard Dagenais

Professeur de relations publiques à l'université Laval (Québec)

- *Quelles sont les erreurs les plus fréquentes en matière de réalisation d'un plan de communication ?*

Elles sont au nombre de trois.

1. Lors de l'élaboration d'un plan de communication, on n'accorde pas assez de temps ni d'importance à l'étude de l'enjeu ou du défi à relever. Le client/patron ne saisit pas très bien pourquoi il est plus impératif de s'attarder à comprendre le problème que de lui trouver une solution. Pourtant, celle-ci devient presque mécanique lorsque le problème est bien perçu. 50 % du temps requis pour la réalisation d'un plan de communication devrait être consacré à l'analyse de la situation sous toutes ses formes, y compris l'attitude des différents publics impliqués et la complexité de l'environnement dans lequel se situe l'action.
2. Les objectifs ne sont pas exprimés de façon à ce qu'on puisse en évaluer la portée. Un objectif doit comporter cinq éléments : un objet précis, une cible, une tâche à réaliser, un pourcentage de changement et une durée. Les objectifs sont rarement énoncés en ces termes. En ne définissant pas exactement la distance à parcourir entre la situation actuelle et la situation souhaitée, toute action de communication peut avoir un effet positif. Mais est-ce celui que l'on visait ?

3. L'évaluation de la campagne ne fait pas partie intégrante d'un plan. Or, une évaluation doit permettre de savoir si l'on a posé les bons gestes, avec les bonnes stratégies et le bon message ; et surtout, elle permet de dresser les bases de la prochaine campagne. L'évaluation ne doit pas être perçue comme un regard critique sur la réalisation d'une opération, mais comme un outil de recherche pour faire mieux la prochaine fois.

- *Pensez-vous qu'un plan de communication soit valable quel que soit le pays concerné ?*

Oui. De plus en plus, les multinationales utilisent les mêmes campagnes à travers le monde. La globalisation fait maintenant partie des stratégies de communication des grandes entreprises. Benetton utilise, avec succès, cette approche depuis des années.

Non. Une campagne qui ne tient pas compte de la spécificité des cultures provoque des irritants et peut même produire des contre-effets. Des affiches de Benetton ont suscité des remous divers dans certains pays parce qu'elles choquaient les idéaux ou les mœurs des gens.

Entre les deux tendances, les multinationales tentent maintenant de moduler leur façon de faire : *Think globally, act locally*. Mais il faut savoir que l'âme humaine possède, à quelque part, un fond commun qui traverse les frontières. Wagner, Mozart, Beethoven, sont Allemands et universels ; Puccini, Rossini et Verdi sont Italiens et universels. Ravel et Debussy sont Français et universels. Il y a des films, des livres, des modes, des chanteurs qui réussissent à séduire des publics aux quatre coins du monde. Quelque part donc, la fibre humaine, peu importe le continent, vibre aux mêmes ondes et il n'est pas incongru qu'on puisse faire des plans de communication à l'échelle mondiale.

- *Quels liens faites-vous entre le plan stratégique de l'entreprise et le plan de communication ?*

Un plan de communication est un outil de gestion pour l'entreprise. Par la communication, on gère les problèmes, les enjeux et les défis d'une entreprise, pas uniquement l'image.

De ce fait, tout plan annuel de communication doit s'articuler sur les grandes priorités et les principaux objectifs de l'entreprise. Il doit donc coller à la vocation de l'entreprise actualisée dans le plan stratégique.

Le plan de communication occupe une fonction instrumentale dans la réalisation du plan stratégique. Par ailleurs, le communicateur peut exercer un rôle stratégique ou technique dans la réalisation de ses tâches.

- *Quelle est l'entreprise de référence en matière de plan de communication ?*

L'entreprise de référence doit répondre à cinq critères.

1. Le directeur de la communication participe-t-il au comité de direction et prend-il part à toutes les décisions ? En somme, considère-t-on le dircom comme un simple diffuseur de décisions prises en son absence, ou d'un partenaire mandaté pour situer toute décision dans son environnement en tenant compte des publics concernés ?
2. La communication est-elle une activité permanente qui exerce des veilles, prépare le terrain, le cultive et travaille sur le long terme, ou considère-t-on les communications comme une potion magique que l'on utilise lorsque plus rien d'autre ne fonctionne ou lorsque la crise surgit ?
3. Est-ce qu'un plan annuel de communication accompagne le plan stratégique de l'entreprise ?
4. L'entreprise nomme-t-elle à la tête de sa direction de la communication un cadre recyclé, un journaliste vedette ou un véritable professionnel de la communication ?
5. L'entreprise pratique-t-elle une communication ouverte, c'est-à-dire est-elle attentive à ses publics, les écoute-t-elle vraiment, se préoccupe-t-elle de leur véritable bien-être et ajuste-t-elle son comportement à leurs doléances ou souhaits ? C'est ce que Grunig appelle la communication bidirectionnelle symétrique, où le public est considéré comme un partenaire actif et non comme un consommateur/citoyen passif.

- *Comment voyez-vous évoluer dans l'avenir le plan de communication ?*

Quatre phénomènes se conjuguent pour expliquer comment le plan de communication se développe comme un véritable outil de gestion.

1. Tout est communication. Il n'y a pas de réalité publique sans communication. Ce dont on ne parle pas n'existe pas socialement. La politique s'articule autour d'une parole publique entièrement construite. La spiritualité et la religion se définissent par l'intangible mais se nomment pour exister. L'économie est construite autour de la production de masse qui n'est possible que grâce à la consommation de masse que permet la publicité. Aujourd'hui, la santé est matière de prévention autant que de soins médicaux. Ceux qui se veulent discrets sont attaqués et doivent se défendre. Ceux qui s'exposent trop suscitent l'envie et excitent la concurrence. S'expliquer sur la place publique est devenu une nécessité. Et pour réussir, il faut savoir se servir de toute la richesse des stratégies de communication.

2. La formation de plus en plus poussée dans de multiples centres d'enseignement crée des experts mieux préparés, avec des outils mieux rodés en communication. Le savoir être que permet l'enseignement universitaire avec le savoir-faire qu'acquièrent les futurs praticiens donnent naissance à une nouvelle génération de communicateurs mieux préparés à affronter les défis de la société.
3. L'apprentissage par les repères d'excellence que les Américains nomment le *benchmarking*, les activités de développement mises sur pied par les diverses sociétés de relationnistes, les colloques multiples, les revues et les ouvrages publiés sur le sujet témoignent du développement de la profession et du souci des praticiens d'avoir accès à des méthodes et des techniques de plus en plus raffinées pour gérer la communication.
4. Les attaques que subit le métier de communicateur témoignent de la place prépondérante que prend ce métier dans la définition des grands enjeux et les responsabilités qui en découlent. Le journalisme se sent assiégé par la communication des organisations et il l'est. Les acteurs sociaux, les acteurs marchands et les acteurs politiques conseillés par des professionnels de la communication envahissent totalement l'espace médiatique.

Mais ceci comporte une obligation de grande rigueur. Aujourd'hui le communicateur a une responsabilité aussi grande que le journaliste dans l'équilibre socio-politique. Connaissant mieux que tout journaliste son champ de spécialités, c'est lui qui exerce dorénavant le rôle de surveillance du milieu. C'est lui qui scrute les faits et gestes de ses concurrents et adversaires, c'est lui qui les dénonce, qui rectifie le tir lorsque c'est nécessaire, qui condamne. Pour chaque journaliste qui couvre un secteur d'activités, il y a cent, il y a mille agents de la communication qui interviennent sur la place publique dans ce secteur.

Ces quatre éléments témoignent du développement exceptionnel de la communication. Dans cette optique, le plan de communication devient un outil de première nécessité, et il se doit d'être réalisé le plus professionnellement possible. D'où toutes les démarches pour en améliorer l'usage. Il s'agit d'une expertise qui se développe et se raffine.

L'improvisation risque de coûter très cher aux partenaires sociaux qui n'en reconnaissent pas la véritable valeur.

Choisir sa méthode

Mis en cohérence avec l'ensemble des actions de communication vers un but déterminé, l'objectif une fois défini dans son contenu doit respecter quelques principes pour atteindre une efficacité maximale.

Être réaliste

Comme le rappelle Bernard Dagenais (1998), « l'objectif, c'est en fait, le résultat attendu. » Toutes les entreprises souhaitent bénéficier d'une image dynamique, citoyenne, innovante et efficace, mais il est illusoire de se fixer un objectif inaccessible. Celui-ci s'apparenterait davantage à un vœu pieux qu'à un objectif de communication. Il doit être appréhendé dans le champ des possibles et se baser sur une identité d'entreprise. Une entreprise autocratique fermée et polluante n'a aucun intérêt à se fixer l'objectif de paraître démocratique, ouverte et propre. Elle pourra améliorer son image, non la renverser. Une entreprise qui se caractériserait (diagnostic) par une image puissante, innovante, triste, peut se fixer comme objectif de redresser son image par des campagnes humanitaires. Une entreprise à risques pourra communiquer sur la qualité, la sécurité et l'environnement... À l'inverse, une entreprise à l'image bureaucratique évitera d'évoluer brusquement vers une image compétitive. Le décalage risquerait d'apparaître comme une provocation, notamment vis-à-vis du personnel de l'entreprise. Certaines campagnes ont été particulièrement discutées quant à leur efficacité, notamment celle de la BNP « Votre argent m'intéresse » (1973), de la SNCF « C'est possible » (1986), de la Poste « Bougez avec La Poste » (1993)... L'objectif doit être lié à l'activité. Ainsi le caractère innovant est essentiel pour des entreprises de haute technologie, l'image citoyenne pour des entreprises à risques, l'image de qualité pour les industries agroalimentaires, de dynamisme pour les *start-up*... Cela ne signifie pas qu'une entreprise puisse rechercher plusieurs objectifs, mais seulement que l'objectif doit parfaitement correspondre à son activité.

Être observable

Avoir une bonne image ne constitue pas un objectif. Celui-ci doit être évaluable, mesurable. À titre d'exemple, un distributeur de produits

sportifs (Go Sport, Décathlon) pourrait se fixer comme objectif de notoriété d'être connu de 60 % des jeunes de 14 à 25 ans, d'avoir une image de relations avec la clientèle 10 % plus élevée que son concurrent et un objectif d'attitude qu'une personne sur deux entrant dans son magasin en ressorte avec un produit. Une entreprise de traitement des ordures ménagères aura comme objectif que 90 % des habitants aient reçu une information sur le tri des déchets, que les deux tiers aient pris conscience de l'enjeu et qu'un habitant sur deux se mette à trier ses déchets. Un serveur d'accès à Internet aura pour objectif d'être connu de 95 % des internautes et de 50 % du grand public.

Mesurable pour juger de l'efficacité des actions au regard du résultat, l'objectif doit également être détaillé autour de quelques enjeux : la perception de l'entreprise sur ses principaux marchés, l'association avec ses marques, produits ou services, sa position par rapport à ses concurrents, son image globale auprès du grand public.

Il va de soi que, si l'objectif doit être évaluable, il n'est pas forcément quantifiable. L'entreprise peut se fixer des objectifs qualitatifs et purement relationnels. Ce sera le cas d'un objectif stratégique (enjeu de l'entreprise) de défense de ses intérêts (secteur des tabacs et alcools, par exemple). L'objectif de communication pourra être l'amélioration de l'image auprès des décideurs (communication d'influence, *lobbying*). Toute enquête ultérieure auprès des parlementaires pour juger de l'efficacité de l'action risquerait de susciter des réactions négatives de ceux-ci. Il n'est pas toujours agréable d'être considéré comme une simple cible de communication.

Être hiérarchisé

Un objectif cohabite généralement avec d'autres objectifs.

Une hiérarchisation est indispensable et elle repose sur quatre idées :

- Les objectifs doivent être simples, exprimables en quelques phrases, mais chaque terme important doit être soupesé.
- Ils doivent être réduits. Un plan de communication ne peut poursuivre plus de deux ou trois objectifs généraux. Les éléments constitutifs d'une image se réduisent souvent à un nombre limité de paramètres.
- Ils doivent être ordonnés. Il y a lieu de différencier les objectifs généraux, traduction de l'ambition finale de la communication de

l'entreprise, et les objectifs secondaires qui peuvent en être la déclinaison par type de public (tableau 5).

Tableau 5. – La hiérarchisation des objectifs.

Objectifs généraux		
Positionner notre entreprise comme une <i>e-company</i> Renforcer notre image internationale		
Objectifs particuliers		
Marché des particuliers	Marché des entreprises	Marché des pouvoirs publics
Image d'entreprise innovante	Dynamisme commercial Qualité/prix	Une entreprise à l'écoute

- Ils doivent être cohérents entre eux. Entre les objectifs principaux, les objectifs secondaires, les objectifs spécifiques par cible, il peut exister des interférences délicates à gérer, voire des incompatibilités. Une volonté d'image d'un management proche de ses salariés (« Un manager est quelqu'un qui a en permanence le souci de la croissance et de l'épanouissement de son personnel dont il est profondément solidaire », E. Michelin, *Les Échos*, 13 septembre 1999) ou d'image de responsabilité ou de citoyenneté pourrait entrer en contradiction avec un objectif de *reengineering* basé sur une réduction des effectifs. Ce dernier objectif, destiné notamment aux publics de la communauté financière, risque d'être bien accepté d'eux mais d'apparaître totalement incohérent à un public plus global. Le relais médiatique de ce décalage sera alors amplifié par les élus pour stigmatiser un comportement « irresponsable » : Renault-Vilvoorde, Elf-Lacq, Michelin Clermont-Ferrand, Danone-Calais...

De même, un objectif de communication externe basé sur une image très concurrentielle pourrait entrer en décalage avec un objectif de communication interne basé sur un climat social serein. Il est donc important que les objectifs ne soient pas conçus comme une liste, la plus exhaustive possible, mais comme un choix de quelques priorités, clairement hiérarchisées et cohérentes entre elles.

Reposer sur un objectif d'entreprise

Ce principe se vérifie à trois niveaux.

- *Le niveau matriciel*, déjà examiné au chapitre 3, permet partiellement d'associer un objectif de communication à un état du marché. Selon que l'entreprise est leader ou en situation d'infériorité sur son marché, sa communication sera différente. Le leader peut ajuster son offre à celle des concurrents ; le challenger devra, quant à lui, mettre l'accent sur son offre de services dans le cadre d'une communication plus offensive. Dans l'hypothèse où les entreprises sont comparables en termes de part de marché, il conviendra de distinguer le niveau de satisfaction de la clientèle. Un niveau global élevé impliquera de maintenir une présence forte en matière d'image, un niveau faible partagé par l'ensemble des entreprises du secteur ouvrira vraisemblablement la voie à une communication basée sur une opportunité éventuelle. Les travaux de Georges Lewi (1996) sur la marque peuvent également inspirer une adaptation à l'image de l'entreprise. Il distingue en effet trois étapes dans le cycle de vie d'une marque :
 - le temps de l'héroïsme où la marque doit prouver sa différence sur un marché à l'occasion de son lancement (Virgin) ;
 - le temps de la sagesse (20-50 ans) marqué par la consolidation de l'image de marque et l'extension de celle-ci par de nouveaux produits ou par un ciblage élargi (Club Med) ;
 - le temps du mythe (60 ans et plus) marqué par une image culturelle et sociétale de la marque (Coca-Cola).

Aucun automatisme ne peut être déduit de cette analyse matricielle. Celle-ci peut néanmoins suggérer des pistes de positionnement qu'il conviendra ou non ensuite de valider.

- *Le niveau managérial* consiste en l'établissement d'une relation constante entre le management opérationnel et les actions de communication. La traduction en est l'intégration du dircom au sein des réunions de l'équipe de direction de l'entreprise.
- *Le niveau de l'arbitrage*. Le fait pour un objectif de communication de reposer sur un objectif d'entreprise et d'être clairement validé comme tel, lui confère le sceau de la légitimité et lui permet d'arbitrer entre des demandes ou pressions émanant d'interlocuteurs divers au

sein de l'entreprise. Le service juridique pourra classer différemment un objectif premier basé sur le lobbying, le service marketing sur une campagne commerciale européenne, le service ressources humaines sur une avancée sociale... Chaque entité peut souhaiter l'adoption d'un objectif qu'elle considère comme essentiel. Deux conséquences en découlent :

- l'objectif, comme l'ensemble du plan de communication, doit recevoir une validation du plus haut niveau de l'entreprise et si possible à l'issue d'un débat contradictoire en équipe de direction,
- l'objectif doit être connu de l'ensemble des composantes internes ayant un impact sur l'image et le positionnement de l'entreprise.

Être porté

Comme nous verrons de manière détaillée au chapitre 7, l'objectif doit bénéficier de facteurs essentiels à sa réussite, notamment d'un budget, d'une échéance de résultat et d'un pilote portant les responsabilités du succès de l'action.

Être souple et modulable

La souplesse de l'objectif de communication est une condition de son efficacité et de sa durée. Elle s'exprime autour de deux axes, l'axe géographique et l'axe chronologique.

► L'axe géographique

Pour les entreprises qui réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires à l'exportation, leur image internationale est une donnée majeure. Les identités nationales, les particularismes des marchés impliquent que soit respecté un multiculturalisme qui passe fréquemment par une adaptation des objectifs.

En sens inverse, les entreprises à réseaux d'implantation fortement décentralisés sur le territoire national doivent également considérer leur objectif en fonction des marges de manœuvre et des positionnements locaux. Pour prendre un exemple caricatural, un positionnement d'entreprise bâti autour de la citoyenneté d'entreprise face aux problèmes des

jeunes en difficulté dans les banlieues pourrait difficilement être adopté dans les départements ruraux. L'affichage d'une image postmoderne qui emprunterait le vecteur du soutien aux avant-gardes de l'art abstrait risquerait également l'incompréhension dans certaines localités.

Les implantations locales ou internationales doivent connaître les objectifs généraux de communication tout en bénéficiant d'un espace de liberté responsabilisant, afin d'y inscrire leurs objectifs particuliers. Il est préférable que le principe soit clairement énoncé, à défaut les implantations risqueraient de dissimuler certaines initiatives locales, de crainte qu'elles ne soient considérées comme transgressant l'objectif national de communication. Certaines pourraient alors considérer que leur seule marge de manœuvre en la matière est le respect du seuil du TTCI : le taux de transgression compatible intelligemment.

► L'axe chronologique

En 1999, Paribas a tenté une fusion avec la Société Générale qui a abouti à une OPA de la BNP. S'agissant de Total, l'entreprise a connu une tentative d'OPA de la part d'Elf, une contre-OPA qui a réussi, une crise majeure liée à la marée noire de l'*Erika* sur les côtes de l'Ouest atlantique, l'explosion d'un site industriel AZF à Toulouse, l'envolée des prix du pétrole. S'il est acquis qu'un changement de statut de l'entreprise conduit à annuler le plan de communication, celui-ci pour être durable doit se fixer des objectifs suffisamment généraux – tout en restant mobilisateurs – pour ne pas être remis en cause par les aléas de l'activité industrielle. Le plan de communication fixe une stratégie sur le moyen ou long terme, les plans d'actions annuels ou spécifiques peuvent ensuite consolider ou réorienter telle ou telle de ses directions. Les crises majeures qu'ont connues la Lyonnaise des Eaux avec l'affaire des nitrates ou McDonald's et les attaques contre la mondialisation n'ont pas remis en cause la stratégie globale de communication. Celle-ci fait l'objet d'une adaptation pour la Lyonnaise des Eaux, d'une accélération pour McDonald's autour de l'image d'une entreprise respectueuse des particularismes nationaux. L'événement est traité à la lumière d'un objectif stable de communication, ce qui contribue à améliorer la manière de l'aborder.

Ne pas commencer par les moyens

L'amalgame des moyens aux fins est l'une des premières déviances de la communication d'entreprise. Les fins et les moyens doivent être soigneusement distingués. Afin de la clarifier parfaitement, certains spécialistes (Rémy Ossard notamment) estiment que la stratégie de communication diffère essentiellement d'un plan annuel par l'absence de référence aux moyens, sauf si ces derniers possèdent « une dimension pérenne et stratégique ». En dehors de ce cas de figure, il est également nécessaire de distinguer l'objectif intermédiaire conçu comme un moyen. À titre d'exemple, une entreprise pourrait se fixer comme objectif d'obtenir un volume de 1 000 articles de presse avec un score de « favorabilité » (image positive) supérieur à 12/20. Cet objectif peut en fait être un moyen si le résultat recherché est d'obtenir une image globale auprès du grand public. La perception médiatique est un moyen au service d'un positionnement global, il ne représente pas une fin en soi pour l'entreprise.

Cas n° 8 - Groupe Danone

Interview express de Laurent Sacchi, directeur de la communication du Groupe Danone.

Le groupe Danone n'a pas de plan de communication formalisé ; il n'existe d'ailleurs pas de plan stratégique pour l'entreprise. Laurent Sacchi explique que la culture d'entreprise est peu formaliste et que l'important est de se définir des objectifs prioritaires dont l'échéance ne dépasse pas trois années, ce qui, précise-t-il, « dans l'univers de la grande consommation, est déjà du très très long terme. »

Un document existe ; il s'agit de cinq pages sous format power point, qui fixent les objectifs de communication. Ce document est validé directement par le Président du groupe. En outre, chaque filiale rédige en deux pages sa stratégie de communication qui est adressée au directeur de la communication.

Le plan budgétaire annuel ne peut être qualifié de plan de communication puisqu'il ne fixe que les dépenses par grandes entités de dépenses : édition, événement, publicité. Contrainte importante, le principe est la stabilité du budget d'une année sur l'autre.

Selon son directeur de communication, un moment important de partage de la stratégie est le rendez-vous annuel qu'il a avec ses collaborateurs pour leur fixer leurs objectifs.

En outre, l'ensemble des 150 communicants du groupe sont réunis deux fois tous les trois ans et une conférence téléphonique d'une heure à une heure et demie est effectuée chaque six semaines.

La stratégie de communication pour laquelle Laurent Sacchi insiste sur le fait qu'elle est de sa responsabilité directe et qu'elle ne s'élabore pas avec une agence conseil, ne se fixe pas d'objectif grand public, ceux-ci étant prioritairement de la responsabilité des marques. Les cibles du groupe sont les leaders d'opinion, financiers, journalistes, étudiants, scientifiques, enseignants...

Comme conseils, Laurent Sacchi propose d'abord la simplicité. Selon lui, l'important est dans l'élaboration de plans de communication par thème, mais au niveau global, la stratégie doit être simple et reposer sur un objectif et un message auxquels tout doit se rattacher

Ainsi pour Danone, le message est « la référence santé de l'alimentation » et l'ensemble des actions doit y faire référence.

Laurent Sacchi conseille également la flexibilité : « Un plan est fait pour être défait au fur et à mesure de son avancement. »

CHAPITRE 6

Messages, cibles et moyens

A PRÈS AVOIR délimité l'objectif de communication et défini l'écart existant entre une situation de fait et un état espéré, l'entreprise peut passer à la phase instrumentale. La connaissance précise de l'objectif à atteindre conduit à en déduire les messages à exprimer, les cibles et les moyens. L'ordre des rubriques lors de la planification n'est pas neutre, mieux vaut commencer par définir le message puisque celui-ci est la retranscription technique de l'objectif général. Une démarche qui débiterait par une réflexion sur les cibles risque de conduire à un éparpillement du message en fonction des cibles retenues. Le caractère non hermétique de celles-ci impose d'avoir un message homogène. Celui-ci peut être adapté aux interlocuteurs, mais sa base doit demeurer intangible.

Définir son message

Sur le message repose l'ensemble des communications de l'entreprise. Il en fournit la direction et la cohérence. Il doit laisser une trace auprès de ses cibles. Charpente des discours, sa vocation est d'être repris régulièrement par chaque émetteur de communication au sein de l'entreprise.

Chaque prise de parole de l'entreprise doit faire référence au message afin d'accroître l'efficacité de celui-ci et d'éviter des discordances de messages susceptibles de rompre la cohérence du positionnement.

La formulation du message doit s'effectuer attentivement car ce dernier forme le contenu régulier des discours, quels que soient son lieu d'émission et le public auquel il s'adresse. On définira le message comme le noyau dur de l'ensemble des discours de l'entreprise visant un objectif de notoriété, d'image ou d'action.

Le message, comme l'objectif dont il est directement issu, doit pouvoir s'exprimer en deux ou trois phrases (figure 6.1) :



Figure 6.1 – Les phases préalables au message.

Sa traduction ne sera pas, quant à elle, automatiquement écrite. L'objectif de communication de MacDonald's pourra être d'atteindre l'image d'un restaurant familial. Le message pourra se développer au moyen d'un slogan de proximité « Mac Do pour les intimes », de campagnes d'information sur la qualité des produits, d'un marketing ciblé sur l'événementiel (anniversaire des enfants) ou sur de nouveaux produits (Mac Morning). La difficulté sera souvent de trouver le bon compromis entre la recherche d'adaptation aux cultures et attentes locales et le souhait de standardisation internationale des messages (*I'm loving it* – C'est tout ce que j'aime).

Les caractéristiques du message

Cohérence, capacité d'être distingué des autres messages, compréhension, visibilité, durée, adaptabilité..., telles sont les caractéristiques essentielles du message.

► La cohérence

La cohérence s'évalue selon deux critères, celui de l'identité de l'entreprise et celui de son objectif. Un message qui n'entre pas en résonance avec une identité encourt le risque d'être rejeté : (« SNCF, c'est possible »),

et un message non adapté à un objectif de communication sera simplement inefficace.

Dans le cas d'une pluralité de messages, il importera de contrôler également leur cohérence entre eux. Une entreprise du BTP qui aurait un double message, fondé à la fois sur ses capacités de remodeler un paysage et de sauvegarder l'environnement, risque d'échapper à cette cohérence. De même, une entreprise communiquant sur ses prix bas pourrait difficilement rechercher une image de prestige ou de luxe.

- *Le principe de cohérence*

Analysée par Aristote et par les premiers rhétoriciens, l'importance du lien logique au sein du message a été particulièrement mise en évidence par Sigmund Freud en 1905 dans l'affaire dite du « chaudron troué ». Accusé d'avoir troué un chaudron prêté, l'individu présente une défense en trois points :

- *Primo*, je n'ai pas emprunté ce chaudron.
- *Secundo*, le chaudron avait déjà un trou quand on me l'a donné.
- *Tertio*, j'ai rendu le chaudron en parfait état.

S. Freud observe alors que « chacune de ces objections prises séparément est bonne en elle-même, mais envisagées toutes ensemble, elles s'excluent mutuellement ».

Cet impératif de cohérence est un des éléments-clés du plan de communication. Les individus ne sont plus segmentés par quelques grandes catégories explicatives (âge, sexe, religion, CSP...), ils sont nomades physiquement et intellectuellement, appartiennent même fugacement à de multiples réseaux ou tribus. Le message qu'ils reçoivent en tant qu'actionnaires peut être totalement différent de celui qu'ils reçoivent en tant que militants écologiques ou membres d'une association de consommateurs. Les appartenances et affinités sont plus psychologiques que sociologiques ; elles sont de ce fait plus diverses et parfois (en apparence) contradictoires. Ce qui renforce la nécessité d'un message générique pour l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise.

► **La distinction**

Le nombre de messages reçus quotidiennement par chacun s'accroît. Pour prétendre à l'efficacité, le message doit donc se singulariser afin d'être remarqué, mémorisé et attribué. La distinction, qui impose de bien

connaître la communication concurrentielle, peut s'effectuer à la marge ou en rupture forte. Posséder des signes distinctifs ne signifie pas obligatoirement communiquer autour d'un attribut spécifique de l'entreprise. La communication de Gaz de France apporte ici un exemple de cohérence. Le socle du message repose sur la qualité. Certes, l'association gaz naturel-qualité n'est pas évidente, par ailleurs le terme « qualité » apparaît galvaudé. Pourtant l'intérêt de Gaz de France est de préempter le concept pour se constituer un territoire de référence. Le résultat espéré étant que, grâce à la répétition du message sur plusieurs années, l'association puisse s'opérer. Le créneau était libre, l'objectif industriel est de s'ouvrir à la concurrence, l'objectif de communication d'apparaître fiable et compétitif, le choix du message basé sur la qualité apparaît logique. Il sera toutefois remplacé trois années après son lancement par une autre formule, revenant à plus de discrimination : « Ici. Là-bas. Pour vous. Pour demain. » Depuis 2007, le slogan est devenu « Une énergie nouvelle entre nous. »

► La compréhension

Se placer dans la logique de l'interlocuteur impose une grande simplicité et un message relativement dépouillé. Le message complexe aura des difficultés à se faire comprendre. Pour éviter les réactions de rejet du type « je ne vois pas le rapport », Anaïs de Montjoye (agence Acyan) propose, avant tout pré-test onéreux, d'effectuer « le test du naïf ». Le fait de proposer le message à quelques interlocuteurs permet de se faire une première idée de la validité du choix. La recherche de la simplicité consiste à traduire en quelques phrases l'objectif de la communication et la trace que souhaite laisser l'entreprise. Si elle veut que le public retienne une phrase, que serait cette phrase ? Cinq mots, que seraient-ils ?

Si elle apparaît évidente théoriquement, la recherche de la simplicité ne l'est pas constamment dans la pratique des entreprises. Le syndrome du shaddock¹ est d'autant plus présent qu'un appel d'offres a été lancé. Le réflexe, logique, de nombreuses agences mises en compétition est souvent de complexifier à souhait le message, dans l'objectif de prouver l'étendue de leur travail d'étude sur l'entreprise. On assiste alors à des tentatives d'explication de chaque terme sur lesquelles se greffent des emprunts à la psychanalyse, la linguistique, la sémantique, l'histoire de

1. « Pourquoi faire simple quand on peut faire compliqué. »

l'entreprise et de ses produits... Le recours au second degré et aux explications complexes est à aborder avec d'infinies précautions. Cela ne signifie pas que le recours à la simplicité doive conduire à un message lissé proche de la langue de bois. Le conseil donné par Jean-Noël Kapferer « Valorisez vos aspérités pour qu'elles soient un plus et pas un moins », s'applique ici. La simplicité doit s'équilibrer avec le paramètre précédent : la distinction.

► La visibilité

La visibilité d'un message s'exprime à un double niveau, celui de sa signalétique et celui de sa connaissance interne.

Au niveau de la *signalétique*, l'ensemble des supports de communication doit être porteur du message. Tant au niveau des thèmes de communication (finances, recrutement, crise, interne...) que des outils (parrainage, événementiel, packaging...), le message doit être sinon présent explicitement, du moins en filigrane des actions. Le code couleur, la typographie, les communiqués de presse, les logos, chaque signe émis par l'entreprise doit pouvoir s'analyser et se comprendre en référence au message.

En ce qui concerne la *connaissance interne*, le message, pour être parfaitement relayé en externe, sera parfaitement connu de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise. Que ce soit de manière implicite en référence à la théorie de l'agent ambassadeur d'image, ou de manière formelle par le biais des porte-parole habilités de l'entreprise, l'entreprise fera en sorte que chaque signe émis par chaque vecteur interne d'image puisse s'exercer en référence au message. Ceci suppose une diffusion élargie à l'intérieur même de l'entreprise. Les observations recueillies font pourtant apparaître qu'une prudence extrême règne dans cette communication interne par crainte de fuites vers la concurrence ou en raison de son inutilité apparente, ou encore de controverses pouvant surgir a posteriori.

Il convient de signaler, afin d'être exhaustif, que la visibilité est certes un paramètre à considérer, mais qu'elle ne saurait être une obligation. Une entreprise peut sciemment adopter une stratégie de discrétion (Michelin), voire de dissimulation, derrière ses marques pour des motifs commerciaux. Cela ne l'empêche d'ailleurs pas de bénéficier d'une excellente réputation globale, comme en témoigne sa présence dans le

top 5 des baromètres d'image d'entreprises. Procter & Gamble peut légitimement penser qu'une forte visibilité institutionnelle pourrait laisser supposer de faibles différences entre certaines de ses marques telles que Vizir, Bonux, Dash ou Ariel. La visibilité est faible sur le marché des consommateurs, ce qui n'empêche pas que des messages soient élaborés en direction d'interlocuteurs-cibles, notamment le segment des actionnaires.

► La durée

Le message doit se concevoir sur la durée. Une des raisons d'être du plan de communication est d'ailleurs d'assurer un message durable. Le message d'entreprise se différencie du message publicitaire en ce que son efficacité se mesure sur le long terme. En publicité produit, il a été démontré qu'une seule exposition pouvait apporter des effets positifs (Jones, 1995). En message d'entreprise, la construction devient plus complexe et demande du temps.

Les messages n'en évoluent pas moins en fonction des enjeux et activités de l'entreprise. À l'exemple de celui de l'accroche du Crédit Agricole, ils doivent pouvoir s'adapter aux évolutions concurrentielles.

Années	Accroche	Valeur
1971-1979	Le bon sens près de chez vous	la proximité
1980-1998	Le bon sens en action	la compétence
1998	L'imagination dans le bon sens	la capacité d'adaptation

Le Crédit Agricole a renoncé en 2005 au thème du « bon sens » dans sa communication après 34 ans d'utilisation, pour se tourner vers un thème relationnel. « Une relation durable, ça change la vie ».

L'adaptation doit néanmoins être progressive. Les stratégies de rupture peuvent s'avérer fructueuses en cas de changement soudain du paysage concurrentiel, de l'activité ou du statut de l'entreprise, et provoquer aussi un électrochoc interne susceptible de renforcer une mobilisation. Elles doivent toutefois être soigneusement réfléchies et surtout éviter de se reproduire fréquemment.

► L'adaptabilité

Le message doit pouvoir être intégré par les différents interlocuteurs internes et externes de l'entreprise. Celle-ci le testera en interne afin de s'assurer que les salariés de l'entreprise peuvent se l'approprier aisément et qu'il ne subit aucun rejet. Il est destiné à être exploité par l'ensemble des implantations, tant au niveau local qu'international. Enfin, il doit pouvoir s'appliquer à tous les types de communication de l'entreprise : institutionnelle, commerciale, recrutement...

À nouveau, l'ancien exemple du Crédit Agricole apparaît particulièrement clair.

☞ Crédit Agricole : le niveau du discours « imagination »

- *Le discours institutionnel* : en conjuguant depuis cent ans imagination et bon sens, le Crédit Agricole est devenu un acteur majeur qui participe activement au développement économique et à l'amélioration de la vie de chacun.
- *Le discours commercial* : en vous écoutant et en vous regardant vivre, le Crédit Agricole imagine la banque de votre vie quotidienne et de vos projets.
- *Le discours produits* : parce qu'il vous connaît bien, le Crédit Agricole sait appréhender vos besoins en imaginant les produits qui correspondent à vos besoins.

Typologie et conception des messages

Les différents types de messages font l'objet de classements. Leur conception, quant à elle, peut utiliser diverses méthodes, telles celles qui empruntent à la communication publicitaire.

► Le classement des messages

Plusieurs auteurs ont proposé un classement des différents types de messages. Le tableau ci-dessous en présente une synthèse (tableau 6.1).

Tableau 6.1 – Concepts pour définir le positionnement

Schwebig (Ipsos-1988)	Weil (1990)	Dagenais (1998)	Ossard (1999)
La réussite de l'entreprise L'utilité sociale La communauté d'intérêt et de valeur L'information	La souveraineté L'activité ou le métier Le service ou la vocation La relation avec la cible	L'ordre politique Le prestige Le changement de comportement commercial Le service Le combat	Ce qu'est l'organisation Ce qu'elle fait La manière dont elle le fait Sa contribution, son rôle sociétal

Des approches extérieures au domaine de la communication peuvent se révéler utiles à l'exemple des travaux de Luc Boltanski¹ qui distingue six domaines, chacun pouvant recevoir sa traduction en communication d'entreprise.

Mode de communication Ordre	Type de communication	Exemple d'entreprise	Signature institutionnelle
Inspiré	Innovation, créativité	Michelin	« Une meilleure façon d'avancer »
Domestique	Interne	Bull	« L'esprit d'équipe »
Opinion	Institutionnelle	Leclerc	« Le parti prix »
Civique	Développement durable	EDF	« Donnons au monde l'énergie d'être meilleur »
Industriel	Scientifique	Framatome	« Le Futur en tête »
Marchand	Financière, B to B	Exxon	« Taking on the world's toughest energy challenges »

En matière de positionnement et de définition du message, le thème de la relation avec la cible observé par Pascale Weil a semblé largement partagé pendant les années 90 : « Cette relation exprimée par l'engagement du Nous/Vous exprime littéralement l'ambition de nombreuses d'entreprises : être à la fois motivante en interne (Nous) et attractive

1. Luc Boltanski et Laurent Thevenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

pour l'externe (Vous) » (Weil, 1990.) On ajoutera que le « vous » introduit la personnalisation et la proximité. Ce message de relation s'exprime parfaitement dans les accroches d'entreprise :

- *France Télécom* : « Nous allons vous faire aimer l'an 2000 ».
- *EDF* : « Nous vous devons plus que la lumière ».
- *SNCF* : « À nous de vous faire préférer le train ».
- *Cogema* : « Nous n'avons rien à vous cacher ».
- *Total* : « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ».

Actuellement, le message dominant repose sur les valeurs d'éthique, de développement durable, d'intériorité, de transparence, d'intégrité.

- *Apple* : « Think different. »
- *Lacoste* : « Deviens ce que tu es. »
- *Hugo Boss* : « N'imitiez pas, innovez. »
- *Calvin Klein* : « Sois toi »

Les valeurs à dominante philosophique, voire morale, semblent désormais largement partagées et cela internationalement.

► La conception du message

De nombreuses méthodes existent pour concevoir le message. La plus simple établit une analogie avec la communication publicitaire et utilise la *copy strategy*, document de référence qui comporte cinq parties :

- *Le problème posé* : quel est l'objectif de la communication ?
- *La cible visée* : à qui s'adresse-t-on ?
- *La promesse* : ce qui motivera l'amélioration de l'image (l'acte d'achat)
- *La justification* : en quoi les caractéristiques de l'entreprise répondent-elles à la promesse ?
- *La tonalité* et l'axe du message.

L'ancien message d'EDF était élaboré à partir de la nouvelle dimension d'un service public commercial. Utilisant le principe de la *copy strategy*, nous pouvons en décortiquer le positionnement.

Le problème posé est d'apparaître comme une entreprise qui ouvre ses services tout en conservant les principes du service public ; la cible visée est le grand public, les industriels, les collectivités locales ; la promesse consiste à s'engager dans une offre multiservices en rappelant la première application de l'électricité ; la justification réside dans l'image de compétence des salariés et de respect de la continuité du service public ; la tonalité indique rigueur et sens du devoir.

En définitive, le noyau dur du message tel qu'il s'exprime dans l'accroche consiste en les mots suivants :

- *Nous* : l'ensemble des salariés (personnalisation, mobilisation interne),
- *vous* : l'ensemble des cibles (proximité),
- *devons* : valeur d'engagement, rappel des obligations de service public,
- *plus que la lumière* : propositions de nouveaux services avec le rappel de l'association valorisante électricité = lumière.

D. Beau et S. Daudel (1992) analysent l'ancien positionnement du Crédit Lyonnais « Le pouvoir de dire Oui¹ » : la banque doit affirmer sa puissance pour faire face à la concurrence et donner confiance à ses clients (*le pouvoir*) ; elle doit affirmer la qualité de son service en mettant en avant la dimension humaine de la relation clientèle (*de dire*) ; elle doit insister sur sa disponibilité et sa rapidité de décision (*oui*).

Ces deux exemples ne doivent pas laisser supposer l'existence d'une synonymie entre message et accroche. Cette dernière exprime le message de la manière la plus synthétique, mais elle ne constitue que l'un de ses supports, parmi de nombreux autres.

Certaines agences de communication ont imaginé leur propre méthode de réflexion stratégique. Celle de la *disruption*, théorisée par Jean-Marie Dru (BDDP), consiste à positionner une marque ou une entreprise en rupture avec son milieu concurrentiel. Cette méthode se réalise en trois étapes : la convention, la disruption et la vision.

L'exemple du positionnement de Virgin Megastore² en France permet de la comprendre aisément :

1. Dominique Beau, Sylvain Daudel, *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992, p. 98.

2. Jean-Marie Dru, *La Disruption*, Village mondial, 1997, p. 66.

- *Convention* : la distribution se fonde sur les éléments tangibles de l'offre de l'entreprise : choix, prix, services...
- *Disruption* : il s'agit de donner à Virgin une dimension émotionnelle, plutôt que de faire des offres concrètes.
- *Vision* : Virgin n'est pas un magasin de disques, mais le temple de la culture jeune.

POINT DE VUE

Entreprise et société : nouveaux modes de relation

*Jean-Pierre Beaudoin, Directeur général du Groupe i&e,
Professeur associé à Paris-Sorbonne (Celsa)*

L'un des phénomènes les plus marquants pour la gestion des entreprises au quotidien, au cours de la dernière décennie, est sans doute l'irruption de l'opinion face aux décisions du management. Dans tous les domaines de la gestion, des actes de l'entreprise se trouvent mis en question publiquement jusqu'à devoir être modifiés, voire rapportés : la destruction de la plate-forme pétrolière Brent Spar en 1995, le lancement de la Mercedes Classe A en 1997, l'utilisation de variétés de maïs génétiquement modifiées en 1998, les conditions du contrôle de qualité et de traçabilité du Coca-Cola et "l'affaire Michelin" en 1999 n'en sont que quelques exemples significatifs confirmés par les mises en cause de Mattel ou de GAP en 2007.

• *Des impératifs fixés par la société*

Ce phénomène présente quelques constantes qui valent d'être relevées pour en tirer les leçons dans l'élaboration des plans de communication des entreprises, et plus singulièrement de la place des relations publiques dans ces plans : il concerne avant tout des entreprises globales et centralisées ; il s'appuie principalement sur la trilogie santé-sécurité-environnement ; il est indépendant du fait que les réglementations correspondantes ont été ou non scrupuleusement respectées ; il concerne une variété de responsabilités de gestion.

Le fait que des mouvements d'opinion s'adressent surtout à des entreprises dont la marque est connue du public n'est pas un phénomène nouveau. Les groupes qui prennent l'initiative de telles mises en cause recherchent des cibles de grande notoriété pour leur capacité à attirer l'attention des médias. La notoriété de la cible sert de tremplin à celle de

l'initiateur et renforce la valeur de l'« exemple ». Ce qui est plus récent est la capacité de globalisation du débat obtenu par l'attaque de sociétés centralisées : un mouvement local prend aujourd'hui plus rapidement la même dimension que l'entreprise elle-même dès l'instant que sa cause se réfère à une valeur considérée comme universelle. Ainsi, les répercussions de l'épisode Coca-Cola sur le cours de l'action à la bourse de New York ; l'effet-retour du mouvement anti-OGM européen vers les Etats-Unis, siège de Monsanto ; la dimension européenne rapidement prise par l'affaire Brent Spar à travers le réseau Shell ; ou, sur un autre registre, la dimension acquise par la personne de José Bové, et la cause qu'il porte, à partir d'une action touchant McDonald's. Plus la décision en cause est centralisée (Brent Spar, OGM) ou la marque monolithique (Coca-Cola, McDonald's), plus la contagion est rapide.

Le deuxième critère est la valeur universelle de la cause au nom de laquelle l'action est entreprise, ou au moins sa capacité à se référer à l'intérêt général. C'est le cas dès l'instant où il s'agit de santé, de sécurité ou d'environnement, ou d'une combinaison des trois champs. Spécialement sensible à ce type de problématique, l'industrie agroalimentaire n'est pas seule concernée, et le sera de moins en moins. Des traces de phtalates dans la composition de leurs produits ont valu un débat coûteux aux tétines Rémond en 1998, elles valent aujourd'hui une réglementation européenne nouvelle à l'industrie du jouet. La question des effets des téléphones mobiles sur le cerveau continue d'animer des chroniques, et les producteurs de jeux vidéo ont dû insérer des mises en garde dans leurs notices. En 2007, Mattel a dû retirer du marché mondial des jouets fabriqués en Chine dont la sécurité était mise en cause et GAP des lots de produits textiles fabriqués dans des conditions contestables en Asie du Sud-Est. Sur de tels sujets, la crédibilité de la source et la rigueur de ses affirmations ou même des doutes qu'elle exprime ne sont plus une condition nécessaire à la diffusion de ceux-ci. Greenpeace a dû présenter des excuses à Shell après l'affaire Brent Spar, mais ses cris d'alarme, même infondés, avaient déjà produit leurs conséquences. L'incertitude quant au bien-fondé ou non des alertes conduit à les prendre d'abord en compte, avant vérification, pour le cas où le danger serait réel. C'est le principe de précaution.

Dans ce contexte, le respect par l'entreprise des réglementations en vigueur n'est plus une garantie. Ce qui est mis en cause n'est plus seulement la décision, mais le processus qui y a conduit, y compris lorsque ce processus est organisé par les pouvoirs publics. Or, les travaux d'expertise réalisés au nom de l'intérêt public sont le plus souvent effectués

à l'insu du public, suivant des procédures complexes, et donnent lieu à des échanges d'informations difficilement intelligibles pour des non-spécialistes. Leur but n'est pas d'informer le public, encore moins de l'associer. C'est pourtant ce que le public, ou du moins des groupes qui se réclament de son intérêt, demandent aujourd'hui : connaître au moins, participer souvent, au processus, autant que comprendre le résultat. Inutile de dire que toute infraction aux réglementations est inexcusable, mais la responsabilité est mise en cause également en l'absence de faute. Les processus réglementaires sont, ainsi, de plus en plus « théâtralisés » et associent un nombre croissant de parties prenantes : c'est, en France, le modèle du « Grenelle », appliqué en 2007 à l'environnement.

Cette exigence concerne, bien entendu, les deux aspects de l'entreprise qui ont depuis longtemps été des terrains de sa mise en question : la sécurité du produit et de l'emploi. Mais aussi, de plus en plus, les autres fonctions où l'opinion voit un risque : financière par des groupements d'actionnaires individuels, recherche sur des sujets d'environnement ou d'expérimentations animales, techniques sur la réhabilitation de sites industriels, etc.

L'entreprise semble ainsi avoir de moins en moins le choix des modalités de sa relation avec la société ou avec ses marchés. Aux modalités traditionnelles de l'affirmation unilatérale (la publicité) ou de la diffusion d'informations choisies par l'émetteur (relations publiques classiques) viennent s'adjoindre celles du débat public contradictoire, où une organisation représentant une fraction de l'opinion choisit le thème, le terrain et le moment de l'interpellation publique.

Il est toutefois abusif de qualifier la plupart de ces situations de "crise". Il convient au contraire de reconnaître que c'est le nouveau schéma de la relation courante d'une entreprise avec la société. Et d'en tirer les conséquences pour la conception des programmes de communication.

• *Des responsabilités de communication*

Les conséquences de l'observation peuvent être tirées sur les mêmes quatre caractéristiques proposées plus haut pour le constat.

L'entreprise doit d'abord raisonner sa communication en fonction de sa pertinence pour ses publics, plutôt que de la pertinence des publics pour ses propres objectifs. L'entreprise est aujourd'hui autant concernée par les préoccupations de publics vis-à-vis de son activité, que par ses propres préoccupations de gains de notoriété et d'image auprès de publics qui influent directement sur sa performance. De ce point de vue, les mécanismes

observés concernant des entreprises globales et centralisées peuvent être transposés, à leur échelle et dans leurs milieux géographiques ou professionnels, à toute entreprise. La question de l'influence, positive ou négative, des publics sur la marche de l'entreprise est aussi déterminante à l'échelle locale pour une entreprise locale qu'à l'échelle nationale ou internationale pour une entreprise nationale ou internationale. La qualité - bonne ou mauvaise - de la relation d'une entreprise avec des publics locaux peut d'ailleurs devenir une cause d'extension - voulue ou non - de la notoriété d'une entreprise locale à des géographies plus vastes.

L'analyse des liens de l'entreprise avec les thèmes de la santé, de la sécurité et de l'environnement doit, ensuite, être conduite systématiquement. Non seulement concernant le produit, mais aussi le processus de production, les conditions de travail et les modes d'utilisation du produit. Et même pour des entreprises qui n'ont pas spontanément de relation évidente à ces trois thèmes : toute nouvelle technologie conduit à l'expression de craintes dans l'opinion, comme le montre ces derniers temps la question des « nanos ». De cette analyse ressortira l'identification de publics nouveaux qui viendront enrichir la question précédente. Les thèmes à analyser peuvent varier avec l'évolution des domaines de sensibilité de l'opinion dans le temps et dans l'espace, mais ces évolutions sont lentes et ces trois thèmes, actuels dans le monde occidental, sont destinés à durer. Ils offrent à l'entreprise autant d'occasions de valorisation que de zones de risques vis-à-vis de l'opinion. En France, une telle démarche a été rendue obligatoire pour certaines entreprises par la loi sur les nouvelles régulations économiques et le décret de février 2002 qui en fixe les conditions de mise en œuvre.

Le respect des réglementations en vigueur étant la moindre des choses, un des actes nécessaires de la communication aujourd'hui est d'associer les publics compétents - ou du moins les organisations qui les représentent - au constat de ce respect. Sur les thèmes sensibles, l'entreprise est presque en permanence dans une situation comparable à celle des enquêtes publiques qui imposent qu'elles s'expliquent sur leur activité. Une démarche de cette nature, lorsqu'elle est conduite volontairement plutôt que sous la contrainte, instaure une relation d'alliance avec des publics influents dont la valeur va bien au-delà de l'effort qu'elle suppose. La demande générale de "transparence" est une expression maladroite de l'attente naturelle de clarté des actes de tout pouvoir qui s'exerce dans la vie quotidienne. La vérification par soi-même est aujourd'hui préférée à la garantie des experts.

Toutes les fonctions de l'entreprise étant associées à ce nouveau mode de relation avec l'opinion, chacune doit donc prendre en compte sa propre dimension de communication, comme son incidence sur d'autres perceptions de l'entreprise : la dimension sociale des finances, culturelle des ventes, éthique des ressources humaines, commerciale de la recherche, etc. Ce fait milite pour une organisation "capillaire" de la fonction qui ne peut plus être cantonnée dans une direction « à part » des autres. Même si certains champs (la politique de communication et ses expressions techniques) relèvent en propre de son autorité, elle doit pour son exercice efficace être étroitement associée aux autres fonctions de management. Cette nécessité peut être satisfaite de toutes sortes de manières dans l'organisation de l'entreprise. L'essentiel est que sa prise en compte soit assurée de manière effective dans la pratique quotidienne.

À ces quatre conditions, l'entreprise retrouve sa capacité d'initiative dans le choix des modalités de sa relation avec la société. Cette réflexion n'est pas sans parenté avec celle, plus globale, qui sous-tend le renforcement de la *corporate governance* où, naturellement, la communication a aussi sa place et son rôle, comme on le voit dans les grilles d'évaluation des agences de notation. Elle n'est pas sans lien, non plus, avec les interrogations sur les conditions de viabilité du "modèle libéral", qui posent la question moins de l'existence que de l'acceptabilité de l'entreprise et de la nature du contrôle social sur son activité.

Délimiter ses cibles

« Objet servant de but pour le tir des armes de jet et des armes à feu ». La première définition de la cible selon le dictionnaire *Larousse* reflète bien l'esprit quasi militaire qui suivit en communication d'entreprise les années de propagande de la Seconde Guerre mondiale.

Cette image du communicant d'entreprise décochant ses flèches sous forme de messages au cœur de sa cible correspond également aux premières théories mécanistes de la communication selon lesquelles le récepteur recevait directement et intégralement le message que lui avait adressé l'émetteur.

Les conceptions du ciblage ont heureusement évolué. Nous présenterons quelques-uns de ses principes après en avoir délimité les caractéristiques.

Les caractéristiques de la cible

Une cible s'étudie avec des modalités bien définies et selon une typologie soigneusement établie. Un choix doit être fait entre plusieurs sortes de cibles et de communication.

► Les modalités du ciblage

Deux méthodes existent. L'*école quantitative* est la plus ancienne. Elle se base sur des agrégats comptables objectifs tels que l'âge, le sexe, les catégories socioprofessionnelles.

L'*école qualitative* est issue de recherches en marketing menées aux États-Unis dans les années 60. Cette école s'est constituée en France au début des années 60 avec deux organismes : la Cofremca et la méthode des courants socioculturels d'une part, et le CCA, Centre de communication avancée fondé par Bernard Cathelat, propagateur des socio-styles. Sur la base de questionnaires très exhaustifs, ces méthodes approfondissent les comportements en les regroupant par thèmes : activistes, matérialistes, rigoristes, désaxés, égocentrés. Ces groupes de mentalités sont ensuite positionnés sur un *mapping* (figure 6.2).

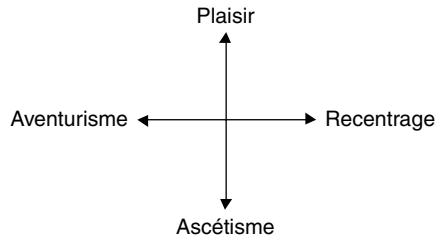


Figure 6.2 – Mapping.

Les deux écoles sont évidemment liées. Quelles que soient les mentalités, il semble que la cible d'une entreprise comme BMW soit essentiellement constituée d'hommes, la quarantaine, avec un niveau de revenu adéquat.

► La typologie des cibles

Dans le cadre de l'élaboration du plan, il y a lieu de bien différencier cible principale et cible secondaire. La cible principale peut elle-même comprendre un noyau dur appelé le cœur de cible.

Le ciblage d'une communication financière pourrait se décomposer ainsi (figure 6.3) :

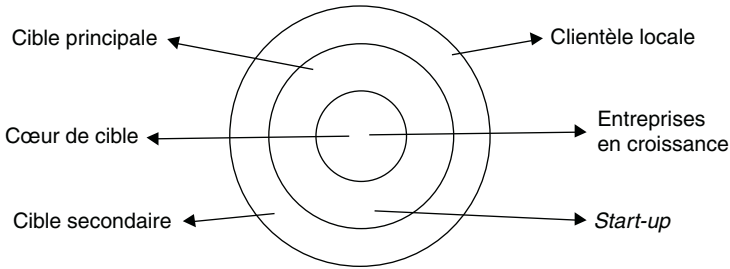


Figure 6.3 – Typologie des cibles.

Il est recommandé lors de l'élaboration du ciblage d'être le plus complet possible quant aux différents interlocuteurs de l'entreprise. Ce recensement effectué, le conseil s'inverse. L'objectif sera d'autant plus facilement atteint que le nombre de cibles retenu sera réduit. Il est en particulier recommandé d'écarter délibérément certaines cibles jugées non stratégiques.

► Types de cible et types de communication

Chaque type de cible peut nécessiter une communication spécifique. Patrick d'Humières (1993) en recense quatre (figure 6.4) :

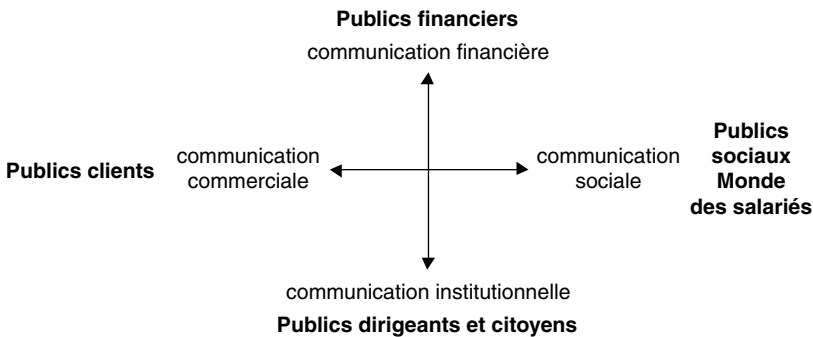


Figure 6.4 – Type de communication selon les cibles (D'Humières).

Christian Regouby procède à un découpage différent et retient cinq catégories en dehors de la communication marchande (tableau 6.2).

Tableau 6.2 – Type de communication selon les cibles (Regouby).

Communi- cation de recrutement	Communi- cation financière	Communication politique	Communi- cation sociale	Communi- cation d'opinion politique
Chercheurs d'emploi Écoles Universités	Milieus financiers, banquiers et hommes d'affaires	Pouvoirs publics Administrations Collectivités locales	Syndicats Associations Lobbies	Citoyens

Les découpages varient en fonction de l'activité, du statut, de l'implantation de l'entreprise. Ainsi, le plan de communication d'une entreprise implantée localement devra vraisemblablement retenir les publics de localité : voisinage, associations professionnelles, de consommateurs, cercles de notables, pouvoirs publics locaux... (figure 6.5.)

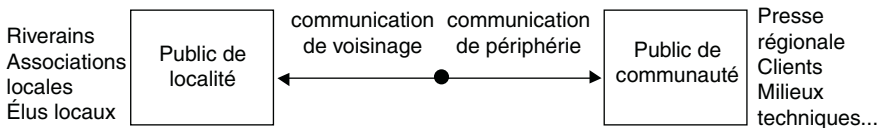


Figure 6.5 – Type de communication et ciblage en situation de proximité.

Principes de ciblage

Il convient de distinguer entre cibles réelles et apparentes et de s'assurer que le message est exactement approprié à sa cible.

► Cibles réelles et cibles apparentes

Une distinction doit être opérée entre cibles réelles et cibles apparentes, et cela à quatre niveaux :

- *Le pouvoir de prescription.* Valable essentiellement en communication commerciale, il consiste à agir sur une cible afin que celle-ci fonctionne comme un élément déclencheur de l'action pour une autre cible. L'exemple type est fourni par les entreprises de jouets ou les parcs d'attractions qui ciblent les enfants. La cible réelle est constituée des parents, l'enfant étant considéré comme un moyen de les atteindre. En

2005, le groupe Philips publie dans l'ensemble de la presse magazine une publicité pour un appareil d'échographie en trois dimensions. L'objectif est de créer le désir auprès du public utilisateur potentiel afin d'inciter les professionnels du secteur à procéder à son acquisition.

- *Le pouvoir de relais de la communication.* Constaté initialement dans la formation des choix politiques grâce aux travaux de Paul Lazarsfeld et Elihu Katz, ce pouvoir découle du constat que la communication est d'autant plus efficace qu'elle passe par le circuit relationnel de leaders d'opinion. Ceux-ci légitiment et crédibilisent l'information dans le cadre d'un flux en deux étapes (*two steps flow of communication*). L'opinion se construirait alors essentiellement dans le cadre de relations directes entre individus au travers de leaders d'opinion, voire de tout individu ayant une capacité d'influence. La proximité apparaît comme souvent un déterminant de la crédibilité du message. Le thème du *two steps flow* a reçu une nouvelle actualité avec l'apparition de la blogosphère et la capacité d'influence de citoyens ordinaires mais fortement présents sur le web, il est toutefois critiqué dans ses fondements notamment par le sociologue américain Duncan Watts¹, qui privilégie les circonstances de l'influence et le type de public influencé plutôt que le rôle de relais.
- *Le pouvoir d'influence.* L'analyse est issue des modèles de jeu d'acteurs et des scénarios de prospective, ce qui la distingue du niveau précédent. Une des méthodes les plus élaborées provient des travaux de Michel Godet et du Cnam. L'objectif est d'analyser les interrelations entre cibles, leur degré d'intensité, leurs convergences et leurs divergences sur une série de thèmes, les rapports de force éventuels entre elles. Cette méthode est utilisée en stratégie des alliés (communication d'influence) afin de visualiser les leviers d'action optimum. Concrètement, une entreprise X s'aperçoit que l'intérêt de l'interlocuteur Y est indispensable pour obtenir une décision. Sachant que la relation X-Y est mauvaise, l'entreprise s'appuie sur un partenaire Z choisi pour sa bonne relation avec X et Y, ceci afin d'agir sur Y. Cette stratégie d'alliance est également appelée « communication par la bande », puisqu'à l'instar d'un jeu de billard, ce n'est pas la boule que nous visons directement qui nous intéresse, mais l'effet que celle-ci produira sur une autre boule.

1. Duncan Wattz, « The accidental influentials », *Harvard Business Review*, volume 85, n° 2, février 2007, p. 22-23.

- *La durée de l'action.* Il est généralement admis que la plupart des opinions et des attitudes se forment vers un âge moyen de dix ans (8 à 12). Les choix politiques, l'attitude sociale, l'attention portée à l'environnement se constituent vers cette période. Cela implique pour de nombreuses entreprises d'avoir une cible virtuelle, non active et non solvable, mais qui dans quelques années sera en position de décision. D'où les efforts déployés par les établissements financiers pour attirer les plus jeunes ou la part importante que consacrent au mécénat pédagogique de nombreuses entreprises, notamment chimiques.

Les 5 erreurs à éviter dans le plan de communication

- Multiplier les cibles sous prétexte d'exhaustivité.
- Nivelier leur importance.
- Établir la priorité de l'opinion publique en raison d'un événement médiatique concomitant.
- Rigidifier les frontières entre cibles.
- Pérenniser l'intérêt d'une cible par simple reconduction du plan antérieur.

► L'adéquation cible/message

« Traiter toutes les cibles de la même manière peut se révéler contre-productif et entraîner des réactions négatives de l'un de ces publics » S. Harrison 1995.

Cette croyance est désormais bien ancrée parmi les responsables de communication. Dès 1999, une étude avait montré la forte perception de cet intérêt pour la segmentation et la nécessité reconnue à 95 % « de ne plus donner les mêmes messages à tous. »¹

La segmentation n'est pas contestable. Elle possède néanmoins deux limites déjà évoquées :

1. L'aspect *psycho-matriciel* des choix (Weil, 1986). Cela implique que les individus ne s'engagent plus en fonction de leur profil type mais

1. Isabelle Musnik, « Les lobbies chassent le consommateur et l'interne des préoccupations du dircom », *CB News*, n° 560, 1^{er}-7 mars 1999.

sur un critère psychologique, sur une envie, sur une humeur, à un moment donné.

2. La *perméabilité* des cibles entre elles. Un sympathisant écologique ou membre d'une association humanitaire peut être, en tant qu'actionnaire, la cible d'une communication sur la réduction des coûts de gestion d'une entreprise procurée grâce à des délocalisations massives. L'image financière peut s'améliorer en même temps que l'image globale se dégrade. Le décalage ne pourra subsister longtemps. Nike en a fait l'expérience. C'est la raison pour laquelle le message doit être conçu sous la forme d'un noyau dur, valable quelles que soient les cibles retenues, et d'une adaptation en fonction de celles-ci. Une pratique courante des ONG souhaitant connaître la réalité des actions de développement durable des entreprises et de ne pas se contenter du rapport développement durable mais d'étudier les rubriques financières, le décalage entre les messages est souvent assez saisissant. Un des objectifs du plan est précisément d'éviter les distorsions, voire les contradictions, entre cibles.

Les opinions au sein de chaque cible peuvent être radicalement différentes et l'adéquation cible/message doit en tenir compte. G. Monestiez-Geay propose la représentation graphique suivante (figure 6.6) :

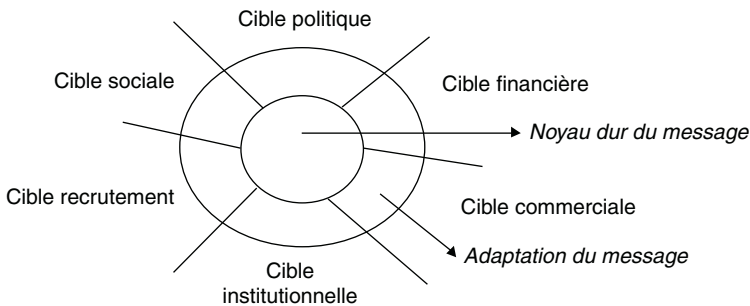


Figure 6.6 – L'adaptation du message selon les cibles.

Tableau 6.3 Diagramme des opinions, agence « Quel progrès ! »

	Information	Concertation	Participation	Implication
Stratégie	Ne pas renforcer l'opposition	Provoquer l'adhésion	Renforcer l'adhésion	Obtenir le discours
Public	Publics opposés	Publics plutôt opposés	Publics plutôt favorables	Publics favorables
Action	Réunions d'information, documents	Réunions d'échange	Réunions de travail, visites de chantiers	Témoignages, relais d'information

Cas n° 6 - ELIOR

Interview express de Jacques Suart, directeur de la communication

ELIOR, entreprise spécialisée dans la restauration collective, dispose d'un plan de communication depuis 1999, année d'arrivée de son nouveau directeur de la communication.

Celui-ci insiste d'emblée sur le fait qu'il s'agit là de son domaine de responsabilité et qu'outre l'efficacité stratégique, il recherche par-delà l'élaboration du plan, un moyen permettant de mobiliser ses équipes et de faire valider ses choix.

Le plan à propos duquel Jacques Suart insiste sur le fait qu'il est de la responsabilité essentielle du directeur de communication est issu des échanges réguliers qui ont lieu chaque mois au sein d'un comité de la communication de huit personnes et du comité élargi qui regroupe chaque trimestre le comité de la communication et les directeurs exécutifs. Validé en juin, le plan couvre la période d'octobre à septembre de l'année suivante. Il est élaboré à la suite de discussions entre le directeur de la communication et l'état-major de sa direction, notamment à la suite d'un séminaire annuel de deux jours consacré à la stratégie de communication. Les axes de communication sont fixés sur une période de trois ans (2007-2010) et le plan annuel s'effectue de manière glissante autour de ces axes. Il se compose d'une quarantaine de pages autour de cinq rubriques :

- la dynamique de la fonction (la vision partagée) ;
- la stratégie (image de marque, identité, territoire d'expression, hypothèses de travail...) ;
- l'international ;
- l'évolution de la communication managériale ;
- l'organisation (outils et plan d'action).

Ce plan, d'une quarantaine de pages, est ensuite diffusé à 200 personnes, le réseau des communicants (30 personnes) et les principaux managers. Cette

diffusion s'accompagne de nombreuses présentations orales dans divers comités opérationnels (six en France et cinq à l'international).

Jacques Suart reconnaît que le groupe ELIOR bénéficie d'une bonne image et pense que la communication interne fonctionne bien. Les marges de progression existent dans le domaine de l'image institutionnelle hors finance (communication de recrutement par exemple) et dans le domaine international où « l'image n'est pas à la hauteur de l'activité du groupe ».

Les cibles de communication sont d'abord les clients, ensuite l'interne, les leaders d'opinion et les actionnaires. Il semble qu'une simplification du portefeuille de marques devra être envisagée. Le message est axé sur l'accroche « partout où la vie a du goût ». Il se base sur les valeurs des métiers du groupe : la proximité, la convivialité, le respect des engagements et des personnes.

Le message est axé sur l'accroche « inventer les nouveaux plaisirs de la table ». Il se base sur les valeurs des métiers du groupe : l'efficacité, la convivialité, le respect des engagements et des personnes.

L'évaluation s'effectue à l'aide de plusieurs indicateurs (étude qualitative, analyse de presse) et tous les deux ans, une étude sur la perception des publics institutionnels et un baromètre interne.

Quant aux conseils, Jacques Suart préconise d'abord de beaucoup échanger (et particulièrement dans l'hypothèse d'un plan de communication initial), de parfaitement s'intégrer dans le langage et les valeurs de l'entreprise (« rentrer dans son intimité »). Il observe que le plan n'est pas une fin en soi, et qu'il constitue en lui-même un formidable outil de communication.

Choisir ses moyens

L'instrumentalisation de la communication d'entreprise consacre le moyen comme le paramètre dominant et concourt fréquemment à faire du plan de communication un simple plan d'action. Il suffit d'entrer « plan de communication » sur un moteur de recherche d'Internet pour voir défiler des listes d'utilisation d'outils.

Notre conception est qu'il n'existe pas de bon moyen : de moyen supérieur aux autres. L'intérêt du moyen réside uniquement dans sa capacité à atteindre son objectif. De même, il est rare qu'un moyen isolé puisse apporter une solution, c'est souvent par la coordination et l'adaptation des moyens entre eux qu'un résultat optimal peut être atteint.

Avant de présenter quelques outils, évoquons certains points qu'il vaut mieux connaître pour passer aisément à la mise en œuvre.

Les méthodes d'action

Quel type de communication doit-il être utilisé ? Tout dépend de l'objectif de communication de l'entreprise, de son message et de ses cibles. Du choix qui sera fait dépend la planification car il conditionne le choix des outils. La communication financière possède ses moyens propres : le rapport annuel, la lettre et les assemblées d'actionnaires, les annonces légales, les *road shows*. La communication de recrutement utilisera préférentiellement les annonces, les pages Internet, les foires et salons, les « amphi-retapes¹ », le sponsoring auprès des grandes écoles...

La première question préalable concerne le type de communication. L'entreprise doit en définir :

- *Le thème* : communication environnement, financière, citoyenneté, recrutement, image globale, *B to B*...
- *Le degré d'action* : la communication se situe-t-elle au niveau international, national ou local ? Dans le cas d'une communication nationale, le recours aux campagnes publicitaires peut être envisagé. S'agissant d'une communication locale, l'accent pourra être porté sur les relations publiques et le hors-média.
- *Le niveau de portage* : la communication sera-t-elle unilatérale et s'exprimera-t-elle sous forme de messages à distance, ou s'opérera-t-elle par des relais d'information ?

L'approche organisationnelle

Cette approche consiste à intégrer les structures de l'entreprise parmi les paramètres permettant de renforcer l'efficacité des moyens. Le choix d'une panoplie de moyens dépend également de la configuration de l'entreprise et de son service communication. Parmi ces éléments structurants, nous pouvons retenir :

- *Le degré de personnalisation de l'entreprise au travers de son dirigeant*. Est-il médiatisable, souhaite-t-il l'être, quels en sont les avantages et inconvénients ?
- *Le choix du porte-parole de l'entreprise*. En dehors du dirigeant, qui est habilité à s'exprimer à l'extérieur de l'entreprise ? Celle-ci réalise-t-elle des argumentaires et des média-training ?

1. Il s'agit des conférences de présentation de l'entreprise en université.

- *La structure du service de communication.* L'organisation est-elle optimale, est-elle adaptée aux objectifs, certains services doivent-ils être restructurés ? En raison d'une inertie structurelle, en effet, de nombreuses directions de communication conservent des services disproportionnés par rapport aux enjeux. C'est le cas notamment des activités éditoriales : brochures, plaquettes, journaux internes... C'est pour éviter cette déviance que les plans de communication, conçus comme une synthèse des plans d'action de différents services internes, sont plutôt à écarter. La structure doit servir la finalité, non l'inverse.
- *L'implication interne.* En dehors de la réaction des salariés au message, il s'agit ici d'analyser au préalable le degré d'adhésion et de mobilisation en tant que relais des actions de communication. De manière très schématique, une entreprise souhaitant impliquer ses salariés dans une action de communication privilégiera les opérations de relations publiques. De nombreuses opérations de mécénat humanitaire (Darty, La Redoute, Veolia, Axa) sont conçues dans une optique de large mobilisation interne.
- *Le budget.* Il constitue souvent le paramètre décisif. Le fait que plus de quatre entreprises sur cinq (enquête Occurrence) disposent d'un budget annuel inférieur à 750 000 euros réduit singulièrement les moyens d'une action élargie. Le coût d'accès au marché publicitaire implique que peu d'entreprises peuvent utiliser cette modalité d'action. C'est ainsi que seulement 2 % des entreprises françaises réalisent les deux tiers des investissements publicitaires.
- *Le choix des outils.* Les distinctions que l'on a coutume d'effectuer entre différentes catégories d'outils sont souvent relatives. Différencier les moyens selon qu'ils sont matériels ou humains, qu'ils concernent des domaines spécifiques comme les relations avec la presse ou avec les élus, qu'ils sont écrits ou oraux..., représente un exercice délicat. Pour prendre cet exemple, la messagerie électronique est-elle à ranger parmi les outils écrits ou oraux ? Parmi les écrits a priori puisque la rédaction est la base du message. Avec les outils oraux pourtant, puisqu'elle s'assimile souvent à une fonction de répondeur téléphonique, tant par la brièveté que par la tonalité du message.

Par ailleurs, l'élaboration d'une liste de moyens s'apparente à une gageure étant donné leur caractère quasi illimité et parfois difficilement détectable budgétairement. L'entrisme, c'est-à-dire l'intégration de membres de l'entreprise, dans divers réseaux d'influence, les envois de

notes de synthèse, le simple courrier, ces moyens les plus simples, et parfois les plus efficaces, sont rarement intégrés dans les panoplies d'outils.

Les modes d'emploi des moyens étant le sujet principal de la plupart des manuels de communication d'entreprise, nous nous contenterons ici de présenter la distinction médias/hors médias en nous appuyant sur les données annuelles fournies par l'IREP et France Pub. Elle apparaît toutefois de plus en plus poreuse¹. Cette classification présente l'avantage d'être clairement opératoire et budgétisable (tableau 6.5).

Tableau 6.5 – Classification des dépenses (2007)

Dépenses média (publicitaires)		Dépenses hors média (non publicitaires)	
Presse	13,4 %	Marketing direct	29,8 %
magazines	4,6 %	mailings	14,5 %
gratuits	3,4 %	éditions publicitaires	10,4 %
PQR	2,3 %	marketing téléphonique	2,5 %
presse pro	1,4 %		
PQN	0,8 %		
		Promotion	15,8 %
Télévision	13,2 %	par les prix objets publicitaires	
Affichage	4,4 %	PLV	3,1 %
		jeux	
dont 4 x 3	1,9 %	Annuaire, guides	3,8 %
		Événementiel	8,4 %
		salons et foires	4,6 %
		parrainage	2,7 %
		mécénat	1,1 %
Internet	2,3 %	Relations publiques	5,7 %
Radio	2 %	relations presse	
Cinéma	0,4 %	visites, portes ouvertes	
		séminaires, congrès	

1. La séparation médias/hors médias tend à être remplacée par une séparation « principaux médias/autres médias » puisque tout support tend à se revendiquer comme média. A titre d'exemple, la présence des « annuaires-guides en hors-médias est absurde puisqu'il s'agit là d'une dépense d'achat d'espace classique, de même le sponsoring s'assimile, à la différence du mécénat, comme un investissement publicitaire, il est donc incohérent de les faire figurer tous deux dans la même catégorie. Notons plus globalement que ces dépenses ne reflètent qu'une partie des dépenses de communication et qu'elles ne comprennent pas les dépenses éditoriales (rapports d'activité, brochures), le site web, les études...

En 1998, Internet représentait 0,5 % (+ 42 % entre 2005 et 2006), il représente 2,3 % des dépenses de communication en 2007 et 10,8 % des investissements publicitaires en France. Selon l'institut Zenith Optimedia, sa part mondiale devrait doubler entre 2006 et 2010 et passer de 6,4 % à 11,5 % et s'inscrire au 3^e rang des investissements publicitaires derrière la télévision et la presse écrite, mais devant la presse magazine ou la radio.

Les moyens dont l'utilisation augmente le plus sont ceux qui s'orientent vers la personnalisation, la segmentation, la proximité et l'interactivité. La rupture s'est déroulée au milieu des années 1990, à ce sujet, X. Dordor note que « La recherche d'interactivité est très certainement la tendance la plus lourde de l'évolution de la communication depuis vingt ans, et pour longtemps¹ ». Ainsi, de 1994 à 1998, les accroissements les plus significatifs concernent les moyens suivants :

- Prospectus distribués en boîtes aux lettres : + 70 %
- Marketing téléphonique : + 35 %
- Mailing : + 21,8 %

La moyenne des entreprises s'établit à 8 outils différents utilisés annuellement, 12 pour celles qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 30 millions d'euros. Au niveau national, le montant des dépenses de communication s'élève à 32,5 milliards d'euros.

Tableau 6. 6 – Les premiers investisseurs français

Les cinq premiers investisseurs	Les cinq premiers secteurs (2006)
Renault	Distribution
Leclerc	Télécommunication
Unilever	Automobile, transports
SFR	Alimentation
Peugeot	Culture, loisirs

Source : TNS Media Intelligence, chiffres 2006

Après avoir faiblement bougé pendant une trentaine d'années, le rapport média/hors média s'est inversé dans la plupart des États de l'Union européenne depuis le début des années 90 (tableau 6.7).

1. Xavier Dordor, *Médias/hors médias*, Gualino Éditeur, 1998, p. 68.

Tableau 6.7 – Le rapport média/hors média (en %)

	1960	1991	2002	2006
Média	63	60	35,6	36,3
Hors média	37	40	64,4	63,7

Cette évolution peut s'expliquer, selon X. Dordor, par la réduction des coûts à laquelle ont dû se livrer les entreprises et dont les budgets de communication se sont particulièrement ressentis, et par « l'obsession du direct » qui impose la trilogie « de la vente, du concret, des résultats ». Enfin, elle s'explique par l'orientation vers une communication de proximité permettant des retours immédiats.

Il est toutefois nécessaire d'atténuer la distinction faite entre média et hors média. Loin de s'opposer, en effet, ils se renforcent mutuellement. Le professeur américain John Philip Jones en fait d'ailleurs un principe central de communication :

« Ne faites pas de publicité sans supports de promotion directe. Ne faites pas de promotion directe sans supports publicitaires¹. ».

De son côté, Xavier Dordor émet l'avis suivant :

« Le système média assure le socle et la cohérence de la communication et le hors média l'appoint spécifique vital pour déclencher le cœur de cible². ».

On pourrait ici discuter le fait que le hors média soit considéré comme un « appoint spécifique », alors qu'il atteint presque les deux tiers des dépenses de communication. L'essentiel, en réalité, est de percevoir :

- chaque moyen en fonction de son effet potentiel dans le but d'atteindre un objectif fixé ;
- la coordination des moyens en fonction de l'effet potentiel pour atteindre un objectif global.

L'adéquation moyens-cibles-messages

S'il n'y a pas de bon moyen en soi, il en découle que chaque moyen doit être choisi en fonction de son efficacité à transmettre un message à une cible. Cela implique d'évaluer ce moyen sous deux paramètres :

- les objectifs de communication et les messages,
- les publics cibles.

1. John Philip Jones, *When Adds Work*, 1995, New York, p. 157.

2. Xavier Dordor, *Médias/hors médias*, Gualino Éditeur, 1998, p. 116.

La démarche peut se présenter ainsi : dans un premier temps, l'entreprise recense la panoplie des moyens en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs globaux et aux messages à transmettre (tableau 6.8).

Tableau 6.8 – Le recensement des moyens.

Moyens Objectifs	Publicité	Relations presse	Marketing direct	Promo- tions	Parrai- nage	Foires et salons
Notoriété						
Image						
Comportement						
Influence						
Relation						
Action						

Ensuite, l'évaluation s'opère par rapport à l'efficacité d'atteindre les cibles retenues (tableau 6.9) :

Tableau 6.9 – L'adaptation moyens/cibles.

Cibles Moyens	Cibles prioritaires Jeunes 15-25 ans	Noyau dur Jeunes 15-25 ans urbains	Grand public	Action- naires	Leaders d'opinion	Jeunes diplômés
Publicité						
Relations presse						
Marketing direct						
Promotions						
Foires et salons						

L'entreprise peut alors construire une première synthèse (tableau 6.9) :

Tableau 6.10 – L'ébauche du plan de communication.

Objectifs de communication	Messages	Cibles	Moyens	Budget
Accroître la présence à l'esprit (<i>top of mind</i>)	Proximité et disponibilité	Grand public urbain et aisé	Presse généraliste Mailings	230 000 €
		Prescripteur	Presse spécialisée Mailings	



Tableau 6.10 (suite)

Être reconnu comme une technologie fiable	Entreprise de qualité	Milieux scien- tifiques et techniques Jeunes diplô- més	Portes ouvertes Presse spécialisée Sponsoring	120 000 €
--	--------------------------	---	---	-----------

Un exemple d'une démarche particulièrement élaborée est fourni par une stratégie de communication destinée au département « Pommes de terre » de l'entreprise Mc Cain (source G. Monestiez-Geay, Agence « Quel progrès ! »).

Après avoir défini les publics, le diagnostic, la stratégie et le message, le plan d'action est construit sur quatre éléments : Écouter, Montrer, Dire et Agir ensemble. Ce schéma est proche de celui revendiqué par Patrick d'Elme alors élaboré pour l'agence Francom. La méthode s'effectue autour de la construction d'un tableau à neuf cases avec la verticale « dire », « écouter » et « faire ensemble » et à l'horizontal « l'interne », « le client » et « l'environnement ».¹

Autour du message « Partageons l'avenir », et en reliant constamment l'interne à la communication externe, une première visualisation est opérée (figure 6.7) :

Ce schéma peut ensuite être reconfiguré autour de cibles selon différentes méthodes :

- Marguerite (exemple théorique) (figure 6.8)
- Axe d'Ishikawa. Il représente le choix des moyens en fonction des cibles et de l'objectif de communication. Un exemple issu d'un groupe hospitalier pourrait ainsi se visualiser de la manière suivante (agence « Quel progrès ! ») (figure 6.9).

En définitive, le plan de communication peut être présenté par un tableau développant les étapes par public.

1. AACCC et Sabine Hurel du Campart, *La Communication corporate*, éditions Dunod, 2003, p. 51.

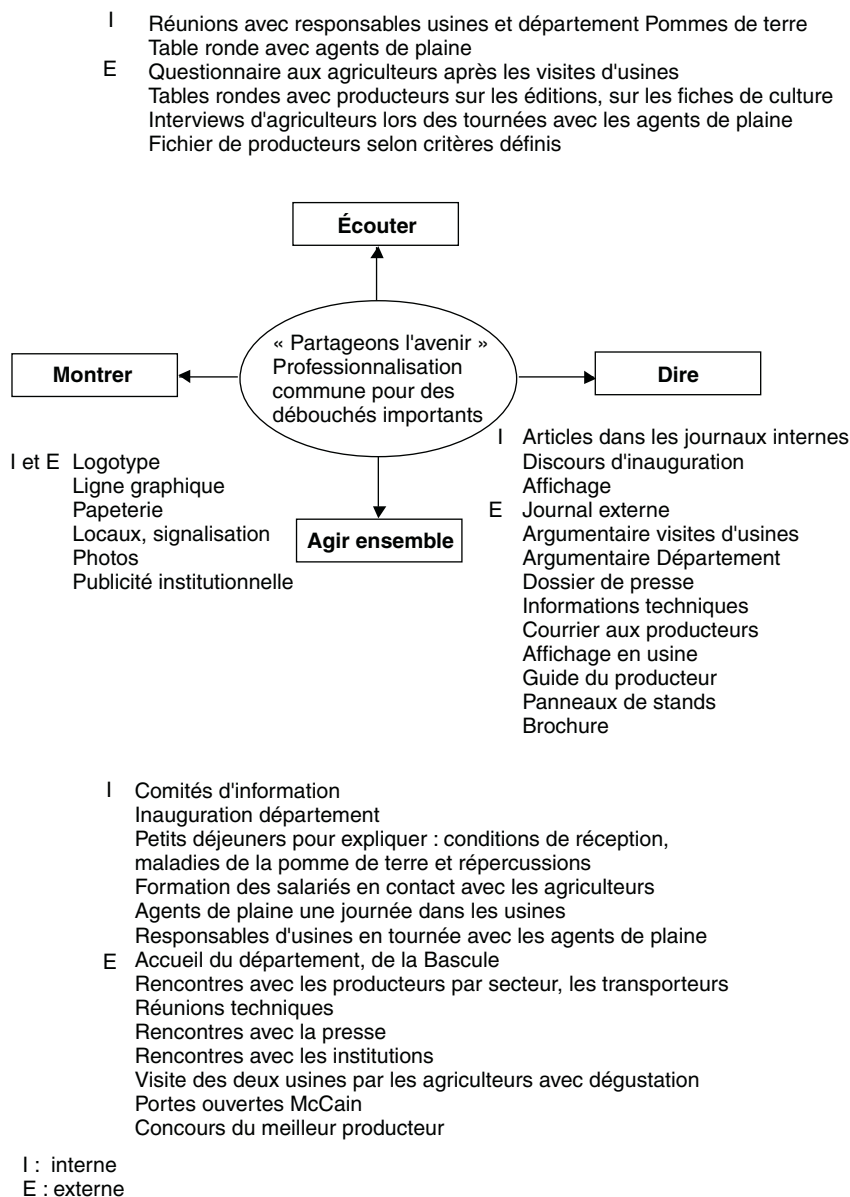


Figure 6.7

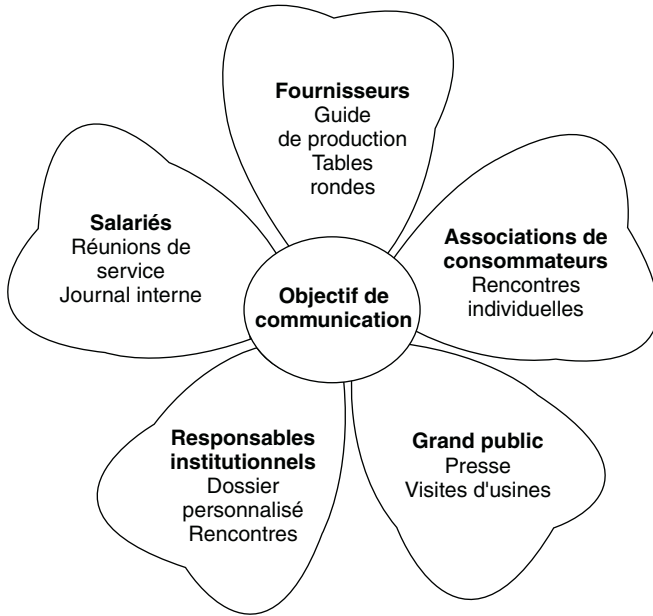


Figure 6.8 – Visualisation de l'adaptation objectif/cible/moyen (Marguerite).

Plan de communication (axe Ishikawa)
Message, publics, objectifs et moyens de communication

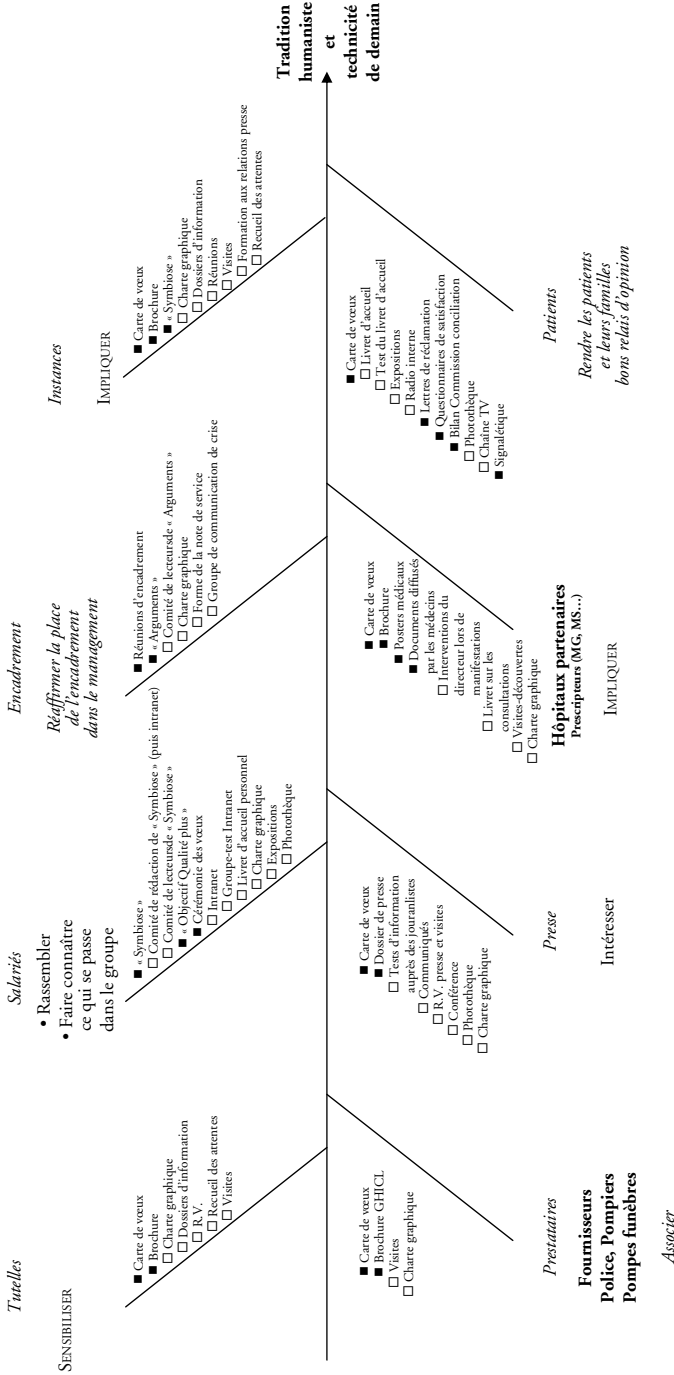


Figure 6.9 – Visualisation de l'adaptation objectif/cible/moyen (axe d'Ishikawa).
Exemple du secteur hospitalier. Agence « Quel progrès ! »

■ Réalisé
□ À faire

Tableau 6.11 – McCain - Département Pommes de terre France
Plan de communication

Publics	Qui ?	Personnels internes	Agriculteurs	Journalistes	Responsables institutionnels
Étapes	Descriptif et nombre	Comité de direction (5) Comité exécutif (7) Département (40) Cadres 2 sites (150)	Fichier à organiser pour une utilisation en communication (1 400)	Locaux (Béthune, Lens, Châlons...) Régionaux et nationaux agricoles (150)	Structures correspondant aux approvisionnements (150)
1. Stratégie	Objectifs	Adhésion	Partenariat	Image	Reconnaissance
	Risques	Déstabilisation Voies parallèles d'expression	Oppositions Procès d'intention	Parutions sans demande d'information Nouvelles déformées Incohérences	Accusations Ignorance
2. Message	Déclinaison du concept	Partageons l'avenir			
3. Plan d'actions	Écouter	Sélection des opinions significatives	Table ronde de lecteurs Interviews Assemblée générale du groupement	Analyse des parutions Entretiens	Échanges
	Montrer	Logotype, signalisation, ligne graphique des éditions, photothèque Tableaux d'affichage			
	Dire	Revue de presse Affichage	<i>La Gazette de la Pomme de terre</i> Annonce des négociations du groupement	Communiqués	Messages et fil conducteur par réunion <i>La Gazette de la Pomme de terre</i> (lettre externe McCain)
	Agir ensemble	Convention annuelle	Visite des usines Réunions de secteurs Concours	Rencontres Réponses aux questions	Entrevues
4. Évaluation des actions	Critères	Remontées d'information Cohésion	Degré de connaissance réciproque de tous les partenaires	Absence d'articles ambigus	Obtention de rendez-vous

Cette synthèse vise la coordination et la cohérence des actions. C'est l'un des objectifs du plan de communication. L'entreprise peut ensuite rédiger un plan d'action annuel ou thématique dans lequel les actions directrices seront précisées. Le média planning sera réalisé pour les actions publicitaires, les opérations de relations publiques détaillées (où, quand, avec qui... ?), les actions de promotion et de marketing déterminées (combien d'exemplaires, quel type de présentation ?). Il restera alors à mettre en place un dispositif de pilotage et de suivi pour l'ensemble des actions.

Le plan de communication

Retenons, pour nous résumer, que le plan de communication doit être¹ :

- mathématiquement mesurable,
- financièrement budgérable,
- socialement responsable,
- managérialement acceptable,
- administrativement faisable,
- opérationnellement atteignable,
- concurrentiellement distinguable,
- conceptuellement explicable,
- stratégiquement durable,
- tactiquement modulable.

1. Librement adapté de J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum, 1992, p. 281.

Piloter et suivre le plan

LA CHARPENTE du plan de communication, on l'a vu au long des chapitres précédents, reflète fidèlement la pertinence de la stratégie adoptée par l'entreprise. La garantie de la réussite réside, pour sa part, dans la définition claire des facteurs décisifs et trop souvent oubliés : les ressources disponibles, le pilotage, les échéances.

Comment allouer ses ressources ?

Ces ressources sont les moyens budgétaires et humains qui doivent être prévus pour la durée du plan.

Les moyens budgétaires

Toute action qui ne spécifie pas le budget qui lui est associé est vouée à l'échec. La précision du budget crédibilise l'action et la positionne comme un investissement de l'entreprise. La relation plan de communication-budget associé est d'autant plus importante que toute entreprise affirmant ne pas élaborer de plan de communication est obligée de réfléchir annuellement à la programmation de ses actions au travers de

l'élaboration de son budget. Celui-ci apparaît ainsi comme l'élément déclencheur du plan d'action annuel, il en rend la rédaction obligatoire.

Par ailleurs, le raccourcissement de la durée des plans de communication entraîne souvent un rapprochement avec le plan d'action budgétaire.

Toutefois, parallèlement à ces aspects contraignants, la budgétisation envisagée sur le long terme permet à l'entreprise une meilleure ventilation de ses dépenses et, surtout, à la communication d'ancrer ses activités sur la durée. Le coût des campagnes publicitaires et leur efficacité qui se réalise sur le moyen et long terme illustrent le fait que l'action de communication ne peut se concevoir dans la simple logique d'un plan annuel. Il est nécessaire que le plan de communication, quelle que soit sa durée, intègre la variable budgétaire. Celle-ci doit toutefois présenter trois caractéristiques :

- *Être complète* : elle intégrera l'ensemble des coûts associés aux opérations. Ces coûts peuvent provenir de frais de main-d'œuvre, de besoins en nouveaux locaux ou de l'acquisition des nouveaux matériels (NTIC). Ils peuvent aussi résulter d'actions menées par d'autres directions de l'entreprise sur la base de leur propre budget de communication.
- *Être glissante* : l'apparition d'une nouvelle législation ou d'un nouveau positionnement concurrentiel, la multiplication des crises, la volatilité des marchés constituent autant d'éléments qui empêchent de budgétiser trop strictement une stratégie de communication sur le long terme. C'est d'ailleurs souvent sous ce prétexte que de nombreuses entreprises s'interdisent de se lancer dans la démarche stratégique, et cela alors même qu'il suffit, à l'exemple de Renault, de prévoir une programmation glissante pour affronter toute situation nouvelle. Être glissante signifie permettre l'anticipation, par conséquent une réserve financière devra être programmée pour toute émergence de situation de crise. Cela veut dire également être révisable en permanence en fonction de l'actualité du secteur économique et de ses retombées sur l'entreprise.
- *Être honnête*. L'honnêteté n'a ici rien à voir avec la déontologie, elle renvoie simplement à la précision des données. De nombreux communicants, par crainte d'arbitrages ultérieurs défavorables, voire sous la préoccupation du marquage d'un territoire, accroissent régulièrement de 20 à 30 % le montant optimal de leur budget. Il est

également fréquent de les voir se baser sur l'exercice antérieur sous le prétexte que l'entreprise ne saurait dépenser moins pour sa communication, afin d'accroître automatiquement le montant des dépenses de 5 à 10 %. L'habitude est condamnable car elle renforce l'image d'opacité et de subjectivité des actions de communication. Mieux vaut délimiter rigoureusement un budget adapté à la stratégie définie. La crainte d'une réduction budgétaire globale doit s'effacer devant la certitude partagée de la justesse des choix retenus.

Les moyens humains

La définition des moyens humains vise deux objectifs : un objectif de prévision des ressources humaines à affecter aux opérations de communication et un objectif de responsabilisation des acteurs.

► Un objectif de prévision des ressources humaines à affecter aux opérations de communication

Une entreprise qui déciderait de privilégier la communication de proximité au détriment d'actions publicitaires classiques devrait analyser l'impact de sa décision au niveau de l'activité de ses salariés. L'accent mis sur les opérations de relations publiques et notamment sur les portes ouvertes aura une répercussion financière et professionnelle en dehors même des communicants de l'entreprise, ceci en raison même de la participation d'un grand nombre de salariés de l'entreprise à ce type d'action.

► Un objectif de responsabilisation des acteurs

Lorsque le plan de communication intègre le plan d'action, voire spécifie les grandes lignes des principales activités programmées, il est nécessaire, pour en accroître la force opérationnelle, de préciser également l'individu porteur de l'action. L'indication d'un pilote pour chaque action fournit une lisibilité des responsables, renforce leur légitimité et surtout induit une pression propre à décupler l'appropriation du plan. Lorsque, dans un document de référence connu par l'ensemble de l'état-major de l'entreprise, apparaît le nom du pilote d'une action ou d'un manager de projet, la motivation de celui-ci s'accroît proportionnellement à la visibilité de son rôle de pilotage. Clairement identifié comme étant le porteur du projet, il ne peut se réfugier derrière un service ou un groupe de travail. L'intérêt de la réussite en termes d'évolution de carrière lui apparaît rapidement.

Le calendrier du plan

Le calendrier vise plusieurs objectifs :

- Il indique l'échéance de l'action, l'aboutissement pour le pilote du projet. Ce dernier, faute d'une échéance pour son action, pourrait légitimement se démobiliser.
- Il accroît la visibilité de l'ensemble des actions de communication. Chacun peut ainsi connaître le média planning des actions publicitaires et l'exposition de l'entreprise aux différentes campagnes.
- Il favorise la coordination au sein même des actions de coordination. Une entreprise pourra ainsi conduire des campagnes spécifiques par cible postérieurement à une campagne générique. Elle visualisera plus clairement les opérations de relations publiques (ORP) à conduire en accompagnement d'actions publicitaires.

Le calendrier peut se présenter trimestriellement dans le cadre d'un plan de communication élaboré sur plusieurs années. Il est plus généralement conçu sous forme de plan d'action mensuel (tableau 7.1) :

Tableau 7.1 – Le calendrier des actions.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	
Relations avec l'agence	Synthèse annuelle			Point trimestriel			Point trimestriel	
Relations avec le management	Synthèse annuelle				Présentation de la campagne de publicité			
Actions externes								
ORP		Foire de Lyon	Congrès de la fédération		Parainage d'un spectacle musical			
Journal		News-mag n° 7		News-mag n° 8		News-mag n° 9		
Publicité						Lancement de la campagne		

Tableau 7.1 (suite)

Médias	Confé- rence de presse annuelle des prési- dents		Déjeu- ners de presse PQN	Déjeu- ners de presse News Maga- zine				
Lobbying		Rencon- tre d'élus natio- naux	Rencon- tres Medef	Ren- contres CCI	Associations d'élus			

Une ligne budgétaire peut être ajoutée de manière à présenter mensuellement l'évolution des dépenses.

Le calendrier se visualise à l'aide de rectangles ou points correspondant aux actions envisagées annuellement. Il peut s'effectuer de manière simplifiée ou élaborée avec l'apport de logiciels spécialisés comme MS Project.

Type d'actions	Mois						
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	...
Campagne publicitaire							
Foire commerciale	PACA 		IdF 	Rhône Alpes		Bretagne 	
Road show	Lille •		Poitiers •		Rouen •		
Rencontres décideurs							

En intégrant les trois éléments de budget, de pilotage et d'échéance, un plan de communication peut se présenter ainsi (tableau 7.2) :

Tableau 7.2

Objectifs de commu- nication	Messages	Cibles	Moyens	Budget	Pilote	Échéance	Observations éventuelles

Cas n° 9 - Alstom

Interview express de Patrick Bessy, directeur de la communication du groupe Alstom.

Directeur de la communication du groupe Alstom depuis 2005 après l'avoir été du groupe Renault, Patrick Bessy présente la spécificité d'une entreprise de 65 000 personnes réparties sur 70 pays et possédant trois divisions (Power Systems, Power Service et Transport) ayant chacune leur propre direction de la communication. Il définit son activité, outre la communication du président, comme étant essentiellement de coordination de la communication des différents secteurs.

Un plan de communication lui semblait particulièrement important parce qu'il fallait forger cette identité propre et rendre cohérents les messages émis. Une réflexion sur les valeurs (la confiance, l'esprit d'équipe et le sens de l'action) a été opérée avec l'aide d'une agence (Publicis) et principalement en interne avec les équipes RH, et une démarche de positionnement stratégique d'image que le directeur de la communication a pilotée directement.

La stratégie de communication a été présentée au Comité Exécutif en novembre 2006 et adressée au réseau des communicants des trois divisions, soit plus de 150 personnes. Ce plan a comporté une partie rédactionnelle de 22 pages présentant les forces et faiblesses, les évolutions en cours et les propositions. Il fut suivi d'une présentation Power Point de 25 pages. Trois thèmes étaient traités : « Global action/technology, innovation et environnement/people, coherence, culture, values ». Ce plan, qui ne comporte pas d'échéance, avait notamment pour objectif de moderniser l'identité visuelle et de détailler l'importance de l'image d'ouverture pour le groupe, les investissements médias, le développement de l'information et la nécessité de la cohérence des messages.

Patrick Bessy signale qu'Alstom a recruté 10 000 personnes en 2007 et qu'une image adaptée lui semble nécessaire au bon accomplissement de cet objectif.

Sur le fond, la communication du groupe a fortement évolué puisqu'elle tend à passer d'un message de puissance à une attitude davantage en phase avec les attentes du public. Le message strictement technologique se modifie en message insistant sur les effets environnementaux des innovations : « Avec ses technologies innovantes et respectueuses de l'environnement... ». Cette posture est liée à l'évolution d'une communication quasi exclusivement b to b à une communication tournée vers le grand public puisque Patrick Bessy observe qu'« avec une bonne image, on aide souvent le décideur à choisir la bonne décision », il constate d'ailleurs la même tendance à l'ouverture au grand public de nombreuses entreprises b to b.

Les conseils sont d'abord de bien tenir compte de la culture communication de l'entreprise. Un plan de communication doit être conçu différemment dans une entreprise qui baigne dans une culture de communication par rapport à une entreprise plus réticente. De ce point de vue, le plan de communication doit être également un exercice de pédagogie. Patrick Bessy met en garde contre l'attitude qui consisterait à vouloir externaliser son plan de communication pour le confier à une agence.

Le plan ne doit pas être figé et de nombreuses opportunités peuvent apparaître dont il serait dommage de se priver sous prétexte qu'elles n'étaient pas prévues dans le plan de communication.

Mettre en œuvre et suivre le plan

La mise en œuvre et le suivi du plan commencent par son lancement et sa diffusion, et se poursuivent par son contrôle et son pilotage.

Lancement et diffusion

La diffusion est un paramètre important de la réussite d'un plan de communication. Une stratégie de communication insuffisamment connue des communicants et des managers de l'entreprise pourrait difficilement être respectée, sauf à la concevoir comme l'affaire exclusive de l'état-major. La diffusion doit même figurer parmi les questions préalables à l'élaboration du plan (chapitre 2). Selon ses cibles internes, sa forme peut évoluer. Là où le chargé de communication en filiale ou en usine pourra recevoir l'intégralité du plan, son manager se contentera utilement d'une synthèse rapide et opérationnelle.

☞ Le conseil : halte aux slides

Il est important de mettre en garde contre une dérive fréquente en matière de diffusion. Très fréquemment, le plan est conçu dans une optique de présentation en comité de direction. De ce fait, il se réduit à une série de visuels destinés à être développés et expliqués lors de l'exposé. Son acceptation par le comité de direction a alors pour conséquence l'amalgame entre les différents slides et le plan de communication. Nous avons vu qu'un plan de communication peut ensuite emprunter diverses formules pour sa formalisation. Toutefois, le simple fait de diffuser en l'état sous forme électronique le fichier Power Point de présentation crée le risque de susciter l'incompréhension du récepteur. Les fichiers Power

Point sont des aides aux présentations orales, ils ne sauraient se substituer au travail d'écriture et d'explication, si bref soit-il.

Certains directeurs de communication se déclarent partagés entre le souhait de voir le plan largement diffusé à l'occasion d'un événement majeur, ce qui augmente sa légitimité et sa crédibilité, et la crainte qu'un accroissement des destinataires ne favorise les fuites vers les entreprises concurrentes. L'objection est recevable mais sa traduction risquerait d'apparaître comme une manifestation de méfiance de l'état-major vis-à-vis de ses propres communicants, ce qui peut provoquer une démobilisation. Il est conseillé de sensibiliser les salariés à l'intelligence économique plutôt que de restreindre la qualité des informations en circulation dans l'entreprise.

► Créer l'événement

La réussite d'un lancement dépend de l'anticipation et de l'annonce de l'événement. Un plan destiné à être relayé dans l'ensemble des pays où l'entreprise est présente, et dans toutes les implantations ou filiales devra avoir été préalablement annoncé. Afin de donner aux usines et implantations une bonne visibilité de leurs actions, la direction de la communication devra les informer sur le planning prévisionnel, sur les coûts (humains et matériels) afférents aux actions et sur l'éventuel impact que peut avoir le lancement du plan sur des activités externes à la communication. Une information en amont sur le planning de réalisation et la contribution attendue est nécessaire pour renforcer chez les destinataires la conscience que cette communication est « l'affaire de tous ». À défaut, la mobilisation des implantations locales risque d'être réduite.

Dans le même objectif, la publication du plan peut s'accompagner utilement d'un événement destiné à accroître sa médiatisation interne. Que ce soit par convention, vidéotransmission ou visioconférence, il s'agit de renforcer l'impression d'un acte majeur pour l'activité de communication, et de conforter son appropriation par l'organisation d'un événement en un lieu d'information et d'échange. La présence du président de l'entreprise confirme le caractère majeur du plan de communication, présenté comme une vision et non comme une simple panoplie d'outils. L'événement sera d'autant mieux perçu qu'une large place aura été réservée au débat et à l'information ascendante.

Les 10 principes d'un lancement réussi

1. L'événement résulte d'une démarche participative, des communicants locaux ou internationaux ont participé à son organisation.
2. Le management au plus haut niveau de l'entreprise y intervient.
3. Les discours ne sont pas uniquement descendants.
4. Les discours ne sont pas invariablement positifs.
5. Le public repart avec des documents.
6. Une large place est réservée au débat.
7. L'événement est convivial. Les échanges d'expériences sont nombreux. Des prises de contact s'y effectuent.
8. L'organisation matérielle est impeccable.
9. Des expériences externes à l'entreprise sont présentées.
10. L'accent est mis sur la durée et le suivi du plan.

► Accompagner le plan

La diffusion peut s'opérer par l'intranet. Toutefois la perception de l'intérêt du plan sera améliorée par un accompagnement managérial. Il ne s'agit pas seulement de faire connaître le plan, voire de le mettre à disposition, il importe de le porter en interne. C'est la raison pour laquelle la diffusion doit s'accompagner d'un courrier du directeur de la communication. Cette note présentera le contexte, l'objectif visé par le plan et ses modalités d'utilisation.

Ce courrier pourra également exposer les modes de suivi. L'annonce d'une procédure de suivi et de contrôle ne peut que renforcer la perception de l'importance du document, elle indique une action sur la durée et non une simple action ponctuelle que le destinataire pourrait rapidement classer.

Les diffusions les plus réussies s'effectuent par un accompagnement aussi individualisé que possible afin de permettre un débat entre salariés d'un même service, ceci dans l'objectif de faciliter la connaissance et l'appropriation. Il est alors nécessaire de former certaines personnes à la présentation du plan et à l'animation de débat. Par cette méthode de démultiplication, un grand nombre de salariés peuvent recevoir une information d'autant plus efficace qu'elle aura été relayée localement.

Hubert Jaoui¹ propose un exemple de cette action au sein de la direction technique de Fiat : « La diffusion aux trois mille personnes de la direction technique a été assurée par soixante-dix diffuseurs qui n'étaient pas la hiérarchie, mais des personnes choisies en fonction de leur capacité communicative : bonne image auprès des collègues, facilité d'expression, respect de l'autre, plutôt qu'un ascendant écrasant. Nous avons formé en une journée, en deux fois, trente-cinq et trente-cinq, ces soixante-dix diffuseurs qui, en l'espace de trois semaines, ont réussi à rencontrer l'ensemble des trois mille personnes par groupes de cinq à douze. »

Contrôle et pilotage

L'existence d'une procédure de contrôle renforce la crédibilité du plan stratégique. Elle tend également à confirmer la différence existant entre celui-ci et la charte de communication ou une note quelconque sur la vision et les valeurs recherchées par l'entreprise. Pour être pleinement efficace, cette étape nécessite une réflexion autour de trois axes : le tableau de bord, le comité de suivi et le rappel constant de l'intérêt du plan.

► Le tableau de bord

Le choix des indicateurs s'effectue au regard des méthodes d'évaluation présentées plus haut (chapitre 4). Les évolutions barométriques ainsi que l'analyse des retombées de presse doivent figurer au tableau de bord. Les résultats s'appréhenderont en fonction tant de l'histoire antérieure de l'entreprise que de l'objectif visé.

Un point particulièrement délicat consiste en l'intégration des campagnes particulières au sein du dispositif global. Le tableau de bord d'une campagne publicitaire doit pouvoir s'interpréter au regard de l'efficacité immédiate de celle-ci, mais aussi au sein de la vision globale du plan stratégique et des objectifs de long terme.

Parallèlement aux résultats attendus en termes d'image et aux indicateurs qui en découlent, le tableau de bord doit également comprendre :

- Un ensemble d'indicateurs économiques et financiers permettant d'appréhender les résultats en termes d'image par rapport aux évolutions de parts de marché, de cours de l'action, de chiffre d'affaires.

1. Hubert Jaoui, « Tout ce que vous avez envie de savoir sur la communication », conférence du 18 octobre 1997, CDC, Bordeaux.

- Un volet budgétaire visant l'optimisation des dépenses de communication au regard des actions engagées. Il permet d'éviter toute dérive dans les dépenses par un contrôle périodique des tendances en matière de dépenses.
- Une approche flexible basée sur l'apparition d'événements nécessitant la révision d'un élément – ou de la totalité – du plan stratégique. Ces événements peuvent être de trois ordres :
 - *une crise* : listériose, classe A, Coca-Cola, Speedy, Total, Michelin, Axa, Buffalo Grill... Une action non initialement programmée peut être envisagée pour remédier à une brusque chute d'image ;
 - *un événement grave* remettant en cause l'existence même de l'image de l'entreprise : fusion, acquisition, OPA... La disparition d'Elf, de Paribas, du Crédit Local de France, de l'UAP, de Rhône-Poulenc, de la Seita illustrent par leur rapidité les effets de l'internationalisation des économies. Dans ce cas, le plan stratégique s'arrête de lui-même ;
 - *une opportunité* : une modification de la législation sur les achats d'espace peut entraîner une nouvelle démarche en termes de moyens ; le principal concurrent adoptant un nouveau type de positionnement d'image peut amener une réflexion sur la pertinence d'un ancrage sur une ancienne stratégie...

Les tableaux peuvent contenir de multiples données mais leur utilité provient souvent de la capacité à les synthétiser visuellement de manière simplifiée ; le recours à des signaux de couleur de type feu rouge/orange/vert ou à des smileys (content – neutre - triste) est souvent conseillé. Différents exemples de construction de tableaux de bord ont été présentés par ailleurs¹. Les rubriques d'un tableau de bord simplifié se présentent ainsi :

Tableau 7.3 – Les composants du tableau de bord.

Indicateurs d'image			Indicateurs économiques			Indicateurs budgétaires		Indicateurs d'actualité
État antérieur	État actuel	État voulu	PDM	CA	Cours de l'action	Prévus	Utilisés	Opportunités, crises...

1. Thierry Libaert et André de Marco, *op. cit.*

Communication et transparence

« Le directeur de la communication doit avoir une visibilité sur l'ensemble des actions programmées, pour les articuler de la façon la plus rationnelle possible dans le cadre d'un plan d'ensemble. Qu'une ou plusieurs actions prévues dans ce plan soient supprimées, c'est l'équilibre de l'ensemble qui est à revoir, avec des risques de déperdition d'efficacité souvent bien supérieurs aux économies réalisées, puisque l'élément déclenchant cette suppression est bien cette recherche d'économie. Trop souvent encore, les entreprises se posent la question du retour sur investissement de leur communication, sans examiner au préalable la pertinence du choix des outils et de l'optimisation des dépenses correspondantes. »

Dominique Scalia, Patrick Duncombe, *Communication et transparence. Par-delà le cost-control*, Presses du management, 1999, p. 146.

► Le comité de suivi

Deux objectifs principaux, de politique interne et d'efficacité pratique, sont assignés au comité de suivi. Celui-ci, afin de présenter toutes garanties d'objectivité, comportera des membres distincts de ceux ayant élaboré la stratégie. Sa fonction sera aussi de rappeler à tout moment que tout acte, tout message doit tendre à mettre en œuvre ou respecter la stratégie de communication.

- *Assigner les deux objectifs*

Un objectif politique interne. L'institution d'un comité de suivi de la stratégie de la communication (CSSC) apparaît comme un signe de croyance interne en l'exactitude du plan et en l'intérêt de le faire vivre sur la durée. Le comité a vocation à rappeler lors de chacune de ses réunions l'importance d'une stratégie globale autour de laquelle il importe de coordonner l'ensemble des actions.

Un objectif d'efficacité pratique. Il s'agit simplement de remplir le tableau de bord, d'analyser les résultats atteints, les écarts éventuels et l'opportunité de mesures correctrices.

En fonction des structures existantes et des choix managériaux, un troisième objectif peut être fixé au comité de suivi : celui de cohérence interne. Il consiste à contrôler l'ensemble des plans stratégiques de filiales, de métiers, de branches ou de zones géographiques afin de valider les axes de cohésion au regard de la stratégie générale de communication. Cette activité peut s'effectuer au niveau d'un éventuel comité de la

stratégie de la direction de la communication ; réalisée au niveau du comité de suivi, elle permet d'appréhender le suivi du plan dans sa globalité. Les éventuels décalages entre niveaux concernés (activités, zones géographiques) seront ainsi clairement identifiés dans une perspective dynamique.

• *Comment composer votre comité ?*

Le premier principe relatif à l'organisation du CSSC réside dans le fait que ses membres doivent être différents de ceux ayant élaboré la stratégie de communication. Afin de passer outre à une tendance consistant à défendre une stratégie conçue par eux-mêmes (phénomène de réduction de la dissonance cognitive), il importe de composer avec soin le comité de suivi. Si certains membres ayant contribué à l'élaboration de la stratégie peuvent siéger au CSSC, celui-ci doit s'élargir et comprendre :

- le directeur de la communication,
- deux ou trois membres de la direction de la communication (stratégie, images, études),
- les managers de projet,
- un représentant par niveau d'activité (métier, local, international),
- un contrôleur de gestion.

Il est recommandé d'ouvrir le comité sur l'extérieur par l'intégration d'une personnalité reconnue pour son professionnalisme en matière de communication d'entreprise. Il peut s'agir d'un directeur de la communication d'une entreprise alliée, d'un consultant en conseil stratégique, d'un enseignant chercheur en communication d'entreprise.

Le comité siège au moins une fois par trimestre. Les réunions doivent être parfaitement préparées pour permettre à chacun de disposer de l'ensemble des données (résultats de l'évaluation, indications budgétaires, ordre du jour détaillé...) nécessaires à l'optimisation de leur déroulement.

► **Rappeler sans cesse l'intérêt du plan**

Pour exister sur la durée, la stratégie de communication telle que définie et formalisée par le plan doit faire l'objet de rappels incessants. Ceux-ci peuvent être effectués selon de multiples modalités :

- *Politique* : tout message porté par un membre de l'équipe de direction et qui ne serait pas conforme à la stratégie de communication doit être aussitôt dénoncé. Il en est de même en cas de non-respect de la charte graphique, d'une opération de sponsoring d'une filiale ou d'une implantation non conforme à la stratégie de parrainage. Le directeur de la communication doit intervenir immédiatement afin de rappeler que le respect du plan a un caractère obligatoire.
- *Managériale* : en amont de toute prise de position à l'extérieur, la direction de la communication rappellera utilement le message essentiel à délivrer. Ce message s'adaptera selon le lieu et le public visés, mais il traduira toujours l'objectif de communication. Par exemple, Renault définit pour sa communication le socle des messages, le caractère tangible (la justification concrète), les avantages fonctionnels et émotionnels, la valeur et la personnalité de la marque. Le constructeur automobile possède ainsi une base claire permettant d'assurer la cohérence des messages diffusés à l'externe. Encore faut-il que les managers en aient connaissance en interne. Par la rédaction régulière de notes, l'élaboration d'argumentaires, la pratique des média-training, la direction de la communication rappellera le cadre de cohérence que doit observer toute parole de l'entreprise.
- *Fonctionnelle* : l'action s'adresse ici à l'ensemble des acteurs de la fonction communication dans l'entreprise. Pour être pleinement efficace, la communication globale doit s'effectuer dans une relation claire, incessante et de qualité avec les communicants extérieurs au siège. Il est donc nécessaire d'établir un flux qui ne soit ni uniquement descendant, ni strictement sous forme écrite (notes, courriers, plaquettes...) ou virtuelle (forum, notes, intranet...). Par des rencontres régulières effectuées au siège ou sur le terrain, générales ou thématiques, la direction de la communication, afin d'en garantir l'application et la durée, doit sans relâche rappeler les axes majeurs du plan de communication et resituer chaque nouvelle action, locale ou nationale, au sein du schéma d'ensemble. Le meilleur plan de communication ne pourra bénéficier longtemps de sa crédibilité s'il ne dispose pas de l'appui constant de son défenseur naturel, le responsable de la communication.

POINT DE VUE

*Geneviève Monestiez-Geay**Directrice associée de l'Agence « Quel Progrès ! »*

En dehors de son activité de conseil, Geneviève Monestiez-Geay intervient au Celsa pour présenter les méthodes d'élaboration d'une stratégie de communication. Selon elle, l'objectif même de la réalisation d'un plan a évolué car, déclare-t-elle, « de plus en plus, les plans de communication sont destinés à se protéger ». Elle explique comment le communicant se défend au moyen de trois atouts que lui confère le plan :

- il permet le refus intelligent. Désormais, le communicant est en mesure de ne plus tout accepter car il peut opposer l'argument que l'action nouvelle ne figure pas dans un plan dûment validé. À défaut, le plan autorisera un accroissement budgétaire ; il sera un outil de négociation et permettra des réorientations ;
- il permet aux dirigeants d'avoir une vision claire de l'activité du communicant ;
- il sert à organiser la fonction et à renforcer sa crédibilité par l'indication des méthodes et l'évaluation des résultats.

Geneviève Monestiez-Geay interprète le raccourcissement des plans de communication par le besoin de rapidité et le mode d'activité en flux tendu : « il est nécessaire de se plier aux attentes d'autrui, en l'occurrence celles du client du plan de communication. Or, celui-ci n'a plus le temps de lire des documents de 50 pages, il lui faut des textes plus courts mais aussi plus percutants. »

La démarche d'élaboration d'un plan de communication a souvent un problème, voire une crise, comme élément déclencheur : « C'est fréquemment pour affronter un problème que les entreprises se tournent vers des agences conseils, nous devons alors faire preuve de discernement et ne pas plaquer nos méthodes de travail et nos tableaux de bord. Il est important de commencer par des éléments simples et compréhensibles immédiatement afin de faciliter l'appropriation de notre démarche. C'est ensuite que nous pouvons présenter des réflexions plus approfondies. »

La méthode de travail a été mise en œuvre il y a une vingtaine d'années par le groupe Francom. Une de ses originalités est l'intégration des actions de communication autour de quatre axes : écouter, dire, montrer et agir ensemble. Elle permet de recenser et de choisir les moyens en les regroupant autour des quatre modalités de la communication.

Un exemple de cette méthode de travail a été présenté plus haut (chapitre 6). Les conseils que donnerait Geneviève Monestiez-Geay sont les suivants :

- *Impliquer les responsables des départements.* Le plan est conçu et construit, seul ou avec l'équipe de communicants, de manière théorique à partir du bilan des événements passés. Il est présenté aux responsables DRH, production, qualité, marketing, etc. Ceux-ci expriment leurs besoins et les priorités de leurs attentes. Cette première démarche de communication entraîne des modifications constructives. Une synthèse est faite de toutes les observations des départements. Le plan modifié, présenté au comité de direction, ne peut alors qu'être approuvé et suivi par tous les responsables.
- *Adapter la présentation du plan.* Le choix de la forme du plan est lié à la culture de l'entreprise : structure ouverte ou fermée, attitude procédurière ou empirique, période de changement ou de stabilité, stratégie à court ou long terme. En fait, même si sa démarche de planification apparaît en tout point rigoureuse, Geneviève Monestiez-Geay en tire la conclusion qu'il n'existe pas de plan idéal, seulement des approches plus ou moins adaptées au contexte de l'entreprise.

PARTIE 3

Les plans thématiques

AVANT de s'intéresser à la programmation, l'approche par le plan de communication cherche prioritairement à être une école de rigueur dans l'analyse et les méthodes. Parfaitement adapté au travail sur la stratégie globale de l'entreprise, le plan est souvent le socle de communications spécifiques. Pour cette nouvelle édition, nous avons demandé à quelques professeurs et consultants que nous considérons comme étant parmi les plus réputés dans leur domaine de nous livrer leur vision du plan de communication et de l'illustrer autour de thèmes comme la crise, le développement durable, le recrutement... et incidemment nous nous sommes permis de nous glisser subrepticement parmi eux. Ces visions sont bien évidemment proposées comme des exemples de guides méthodologiques, elles ne sauraient être considérées comme un processus intangible. L'approche que nous proposons ici (par thèmes, par cibles, par statut de l'émetteur ou par événements) ne doit être entendue qu'à titre indicatif. Comme l'indiquent les auteurs, un plan de communication de recrutement ne peut se réduire à un plan d'attraction des jeunes diplômés, un plan de communication financière dépasse le cadre des actionnaires. Chaque plan doit être conçu de manière globale où interagissent en permanence ces trois paramètres de cibles, de thèmes ou d'événements.

Les plans par cibles

LE PLAN DE COMMUNICATION INTERNE

Selon Nicole d'Almeida

Nicole d'Almeida est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris IV (Celsa). Elle est l'auteur de *Les Promesses de la communication*, PUF, 2001, *La Société du Jugement*, Armand Colin, 2007 et coauteur avec Thierry Libaert de *La Communication interne*, Dunod, 2007, 5^e édition.

Le plan de communication interne exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise et la hisse au même rang que les autres fonctions. Il est étroitement articulé sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Sa caractéristique essentielle est son réalisme c'est-à-dire son adaptation aux besoins et aux objectifs du moment. Il doit éviter ces deux écueils que sont une dimension réglementaire/carcen et un caractère incitatif/vœu pieux. Le plan de communication interne doit être précis, stratégique et pragmatique, il est fondamentalement destiné à orienter l'action de production de messages (dans leur contenu et dans leurs supports), à clarifier les objectifs, à distinguer les cibles et à ventiler les moyens. Il ne saurait se réduire à une dimension purement technique (création ou perfectionnement d'outils d'information) qui réduirait sa dimension stratégique et managériale.

Les objectifs

Les vrais faux objectifs de la communication interne

Deux tentations existent : assimiler la communication interne à une forme de marketing interne qui identifie le salarié à un client. Cette démarche préconisée il y a quelques années connaît aujourd'hui ses limites, le salarié est en effet captif et ne paie pas. « Vendre » l'entreprise aux publics internes n'a plus guère de sens à une époque marquée par la multiplication des plans sociaux. La seconde tentation est fusionnelle et repose sur le présupposé de l'adhésion totale. Cette vision idyllique n'est plus d'actualité (mais l'a-t-elle jamais été ?) et il convient de la remplacer par une perspective plus réaliste de l'ajustement contribution/rétribution et de la démultiplication de l'efficacité collective.

Le plan de communication s'inscrit dans une démarche qui vise globalement à optimiser le couple demande/offre d'informations afin que chacun (l'organisation comme l'individu) puisse situer au mieux son rôle, accroître son efficacité et ajuster sa place dans l'ensemble économique et humain que représente une entreprise.

Les vrais objectifs que se donne un plan de communication interne peuvent être les suivants, tout dépendant de la situation et des besoins de l'entreprise :

- accompagner le projet de l'entreprise en présentant ses objectifs et ses modalités. Ce plan global de communication expose les choix et les contraintes de l'entreprise et les explique aux salariés. 80 % des communicants internes interrogés par l'AFCI déclarent avoir participé à la mise en place et diffusion du projet de l'entreprise.
- accompagner le management en facilitant un climat de dialogue et d'écoute et en proposant aux managers un ensemble d'outils et de supports leur permettant de mieux faire comprendre les messages fondamentaux de l'entreprise. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans sa mission de communication et d'animation des équipes.
- relier un groupe social de plus en plus éclaté dans le temps et dans l'espace. Le plan de communication interne permet de mettre en

commun des informations stratégiques, opérationnelles et symboliques (un ensemble de valeurs et de principes d'action) qui renforce l'efficacité et l'unité de groupes souvent dispersés de par le monde.

- intervenir ponctuellement sur des politiques précises qui doivent faire l'objet d'une large diffusion : plan de communication interne autour d'une démarche qualité, autour de l'installation ou développement de l'actionnariat interne, autour d'un événement (un anniversaire), une réussite (une commande importante), une difficulté (technique ou sociale) ou le lancement d'un produit.

La démarche

Un plan de communication interne ne se construit pas ex nihilo. Il répond à un besoin qui doit être soigneusement identifié, généralement sur la base d'un audit préalable qui permet de faire le diagnostic de la situation dans une perspective de compréhension de l'existant et d'action.

Place du plan de communication interne dans la stratégie interne

La pertinence d'un plan de communication interne repose sur l'intégration des caractéristiques de l'organisation, il ne sera donc pas plaqué mais s'adaptera aux contours et enjeux actuels de l'entreprise. Il doit être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise : plan qualité, plan informatique, plan formation etc. Il doit également être en phase avec les campagnes de communication externe en cours ou en projet afin de ne pas compromettre l'unité et la continuité de l'image. Notons qu'un plan de communication interne peut relayer une campagne publicitaire ou institutionnelle, il s'inscrit de plus en plus dans le cadre de stratégies de marque qui se développent fortement et qui envisagent conjointement publics internes et externes. Il s'adaptera au rythme de l'entreprise et à ses événements internes : accroissement ou baisse du carnet de commandes, innovation technologique, succès commercial seront l'objet d'un dispositif de communication pensé dans son déroulement temporel (première information rapide véhiculée par

les médias internes d'urgence puis analyse et commentaires dans des médias d'information et de réflexion tel que le journal interne), dans ses cibles et dans ses supports. Il s'adaptera également à la disponibilité des récepteurs et à la diversité de leurs temps et lieux de travail. Il s'adaptera enfin aux canaux d'information existants. Un plan de communication ne suppose pas forcément une révolution des outils ni la création systématique de nouveaux moyens d'information, il ne l'exclut pas non plus dès lors qu'il apparaît que certaines populations ou certains thèmes ne sont pas couverts.

La détermination des cibles

Cette phase est essentielle et doit être étroitement articulée sur les objectifs poursuivis. Une communication efficace est une communication ciblée, compréhensible et accessible. Communiquer ce n'est pas inonder mais répartir donc choisir le bon couplage objectif/cibles/moyens. Toutes les études montrent que ce principe est rarement respecté et que bon nombre de salariés (notamment les cadres) sont noyés sous des avalanches d'informations et de notes. Le plan de communication vise à remplacer le « toujours plus » d'informations par un mieux d'information.

La segmentation des cibles rapportée aux objectifs poursuivis peut se faire de différentes manières : sur une base géographique (sur la base d'une unité de lieu), professionnelle (sur la base d'une unité d'action : la population des ouvriers ou des informaticiens ou d'une direction précise), statutaire (l'encadrement supérieur, l'encadrement par exemple) ou de manière transversale (dans le cadre d'un groupe de projet réunissant des individus appartenant à différents secteurs d'activités, différents lieux et différentes fonctions).

Notons que le cadre légal de l'information financière ne rend plus possible l'antériorité chronologique de l'information diffusée aux salariés et engendre un alignement temporel de la diffusion d'informations en externe et en interne.

La mise en œuvre du plan

Le plan doit être validé par la direction générale et obtenir la reconnaissance des autres directions. Sa présentation au cercle restreint des dirigeants et son acceptation sont autant de garanties sur sa mise en œuvre. C'est par cet acte que le plan s'impose et engage la direction de l'entreprise.

Le plan de communication présente généralement quatre séquences qu'il a pour mission d'orchestrer et qui se décomposent ainsi :

- les actions regroupées par grandes phases, grands objectifs, cibles principales ;
- la responsabilité des actions qui permet d'identifier les pilotes de l'action ;
- le calendrier des actions (leur étalement et leur progression) et de la mobilisation des moyens (moyens humains, techniques, etc.) ;
- le budget des opérations.

L'ensemble de ces séquences peut être formalisé dans un tableau dont les entrées sont : axes de communication, actions envisagées, nom des pilotes, calendrier, budget, cibles visées, supports d'information prévus.

Suivi et évaluation

L'évaluation du plan de communication fait partie du plan, l'évaluation consistant à mesurer régulièrement et au fil du temps (et non après coup) l'efficacité et l'impact des actions. L'évaluation des actions est continue et permanente, elle permet de s'assurer que les moyens correspondent bien aux objectifs et aux cibles définies. Elle permet un échange d'expériences profitable et permet d'affiner la méthodologie de l'action.

L'évaluation se situe sur plusieurs plans, à court et à moyen terme. Elle permet dans un temps court de mesurer l'efficacité d'un outil, la bonne compréhension d'un message. À plus long terme elle peut permettre de cerner les répercussions du plan sur les comportements et les compétences des publics destinataires : les objectifs de l'entreprise sont-ils mieux connus ? l'autonomie d'action est-elle renforcée ?

Plusieurs méthodes d'évaluation peuvent être envisagées, des plus simples (retour immédiat de remarques ou questions) au plus élaborées (enquête d'opinion, étude d'impact voire baromètre d'image interne) via des moyens plus souples tels que la constitution de groupes tests, l'interrogation de certaines populations (nouveaux embauchés, groupes-test).

L'évolution de la communication interne se joue aujourd'hui sur trois fronts : la fragmentation des populations au travail (dont les statuts, les lieux et les modes d'engagement et d'activité se démultiplient), la difficulté croissante à construire, proposer et faire partager une unité de sens global, l'atout des nouvelles techniques d'information et de communication qui permettent d'intervenir avec souplesse et réactivité auprès des salariés.

LE PLAN DE COMMUNICATION ÉCONOMIQUE

Selon Jean-Yves Léger

Jean-Yves Léger, partner membre du comité exécutif Euro RSCG C&O, auteur de *La communication financière*, 2^e éd., 2008, Dunod.

Confrontée à une compétition permanente pour la recherche du capital, carburant indispensable à son développement, l'entreprise doit convaincre investisseurs et actionnaires qui doivent être traités de plus en plus comme des clients à attirer et à fidéliser. Dans ce contexte, il importe pour la société, cotée ou non, d'être connue et reconnue et, surtout, de se démarquer de la concurrence au moyen d'une politique de communication financière continue et appropriée à ses ambitions et à ses capacités.

Définition et enjeux

Commençons d'abord par préciser que la communication financière ne se réduit pas à une communication sur les chiffres et les agrégats financiers de l'entreprise. La valeur de l'entreprise est liée, de plus en plus, à la valeur de ses marques, à son avantage concurrentiel, à la qualité de ses

produits, à ses positions à l'international, à l'ampleur de son effort de recherche et bien sûr à son climat social, pour s'en tenir aux éléments essentiels. Au sein de la communication globale de l'entreprise, la communication financière doit expliquer et illustrer la stratégie, valoriser les produits ou les services, souligner les spécificités par rapport à la concurrence, mettre en avant le capital humain, commenter les résultats de l'entreprise, indiquer les perspectives. Cette communication financière développée par des entreprises de plus en plus éclairées, géographiquement et culturellement, se traduit par la démultiplication d'un même message, sous des formes et avec des moyens différents, vers des publics de plus en plus exigeants.

L'évolution de la communication financière

Cette communication financière devient donc une véritable communication économique, de plus en plus institutionnelle, enracinée dans des thématiques économiques relatives à l'entreprise elle-même et à son environnement, communication devenant communication globale de l'entreprise. Comme toute démarche de marketing, c'est-à-dire toute action de persuasion et de séduction de la demande par l'offre, la communication économique doit faire l'objet d'une démarche rationnelle et formalisée de la part de l'entreprise et de ses dirigeants.

Dans ce contexte, il est de bon ton, depuis quelques années, de remettre en cause l'intérêt et la crédibilité du plan de communication d'entreprise. Certes, établir un plan pour la communication économique financière au sein du plan global de communication de l'entreprise peut sembler, en première approche, un exercice complexe pour l'entreprise et son management. Complexe puisqu'il est à présent naturel et courant de considérer à la fois que les marchés financiers dictent chaque jour un peu plus leur conduite aux sociétés, en particulier cotées, et à leurs dirigeants et que, dans le même temps, ces marchés ont une approche de plus en plus « court termiste » de leur relation avec les entreprises. Planifier la relation entre l'entreprise et les marchés, en particulier avec les investisseurs et les analystes financiers, pourrait donc sembler au minimum une gageure, au maximum un exercice de style inutile. Bien évidemment, nous ne partageons pas ce sentiment.

Le rôle des acteurs

Comme pour toute démarche de planification de la communication, le responsable de la communication économique financière au sein de la direction financière ou de la direction de la communication doit répondre à trois questions essentielles : quel discours pour quelles cibles avec quels moyens qui lui permettront ultérieurement de répondre à l'interrogation essentielle et renouvelée : quels effets a eu mon plan de communication économique financière ?

Pour résister à la double dictature de la vision à court terme et de l'effet de mode sur des marchés financiers souvent moutonniers, les managers ont tout intérêt à établir un plan de communication qui oblige à mettre en ordre, et en perspective, les finalités des actions avant de penser aux moyens, c'est-à-dire à mettre en place une démarche qualitative plutôt qu'une approche instrumentale de la communication. Le plan de communication économique est d'abord un instrument de pilotage avec trois exigences essentielles : dialogue interne pour affiner le discours de l'entreprise, identification des cibles visées et, enfin, sélection des moyens, l'ensemble s'inscrivant dans une mise en perspective de la démarche.

Les cibles

L'élaboration du plan de communication économique financière doit être l'occasion d'un échange entre divers acteurs de l'entreprise qui seront les acteurs de la communication économique de l'entreprise. Ce dialogue permettra de structurer le discours de l'entreprise et d'adapter ce discours général à chaque cible en n'oubliant pas que ce plan de communication et bien sûr sa mise en œuvre ne peuvent se faire utilement que si le management de l'entreprise, au plus haut niveau, c'est-à-dire Président et Directeur Général, a la volonté de s'associer fortement à la démarche et à sa mise en œuvre, et en particulier de s'y préparer à travers coaching et training.

En matière de cibles, une première approche superficielle pourrait laisser à penser que les cibles de la communication économique sont essentiellement externes et largement financières. Mais une approche plus exigeante, et surtout plus réaliste, montre que la gamme des cibles

est nettement plus étendue, surtout avec l'arrivée et le développement très rapide de moyens de communication transversaux, en particulier Internet. Aux cibles naturelles : actionnaires, investisseurs et analystes financiers, s'ajoutent des cibles moins directes qui donnent tout son contenu à la communication économique : salariés, journalistes, pouvoirs publics mais aussi fournisseurs, clients, concurrents, sans oublier auditeurs, avocats, agences de notation et bien sûr le grand public.

Le plan de communication économique est donc un instrument essentiel des deux SRM, le *Shareholder Relationship Management*, la gestion de la relation avec l'actionnaire, et le *Stakeholder Relationship Management*, la gestion de la relation avec l'ensemble des cibles de l'entreprise. Pour être efficace, cette double relation doit s'établir selon nous dans un cadre organisé mais souple : le plan de communication économique.

Les moyens

Après avoir établi le discours, préparé ceux qui le véhiculeront et sélectionné les cibles, et seulement à ce moment-là, vient le choix des moyens. À côté des moyens relationnels, relations investisseurs, relations presse et réunions avec les actionnaires individuels en développement régulier, le plan de communication devra programmer, dans la durée, la conception et la réalisation des supports écrits, en particulier rapports annuels, lettres aux actionnaires et brochures institutionnels, sans oublier journaux d'entreprise, mais aussi prévoir les modalités de l'actualisation permanente du site Internet. De ce point de vue, il est parfois étrange de constater la faible cohérence entre ces diverses publications, preuve qu'elles sont rarement intégrées dans un plan global. C'est aussi par une véritable planification de ces outils que leur complémentarité pourra être validée et valorisée.

Cette planification indispensable de la communication économique financière permet aussi de prévoir et d'optimiser l'organisation de la communication, en nombre mais surtout en qualité de communicants. Une communication orientée sur le long terme vers des populations institutionnelles nécessitera des compétences différentes de celles destinées à un plan orienté vers le grand public : il y a donc une grande nécessité pour l'entreprise à mettre en place une organisation adaptée.

Une démarche rigoureuse mais flexible

Bien évidemment, le plan de communication est un outil prospectif avec des points durs servant à la mise en perspective d'une démarche globale destinée à s'inscrire dans la durée. Mais c'est aussi un plan capable de s'adapter en permanence aux contraintes de la vie économique, financière et boursière de l'entreprise, organisation qui doit, en permanence, s'adapter aux évolutions et aux révolutions du monde qui l'entoure.

Il doit être dit clairement que nous ne partageons pas l'opinion trop souvent véhiculée dans le milieu de la communication que l'organisation et le cadre directeur pluriannuel d'une communication doivent céder la place à la souplesse et à l'adaptation permanentes retracées dans un budget strictement annuel. Cela rejoint le constat d'une situation croissante, selon nous regrettable, à savoir la remise en cause de la planification d'entreprise au profit de la simple budgétisation de l'année à venir.

À une époque où les incertitudes sont croissantes pour le quotidien de la vie de l'entreprise et du chef d'entreprise et où, dans le même temps, la non-communication ou la mauvaise communication peuvent avoir un effet redoutable pour l'entreprise, en particulier cotée, il nous semble que l'intégration de la communication au quotidien dans un cadre préétabli, mais souple, relatif au moyen long terme ne peut être que bénéfique.

Le plan de communication économique et financière doit donc être un outil prospectif, et pluriannuel mais surtout un outil flexible. Ce plan de communication doit bien évidemment trouver une traduction budgétaire qui sans être outrageusement figée devrait idéalement ne pas être sujette à amputations quand d'autres besoins se font sentir ou que le contexte est moins favorable...

LE PLAN DE COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

Selon Valérie Sauteret

| Valérie Sauteret est Associé chez Publicis Consultants | RH.

Le contexte

Souvenez-vous : 1998-2001, boom de la net économie, reprise de la croissance... et début de ce que les professionnels RH vont appeler « la guerre des talents », pour qualifier le phénomène de rareté des compétences et la bataille parfois acharnée que se livrent les entreprises pour attirer candidats expérimentés et jeunes diplômés. Certes, le marché de l'emploi et des compétences a depuis eu maintes fois le temps de se retourner, notamment à partir du 11 septembre 2001, en faveur des entreprises et au détriment des candidats. Il n'en reste pas moins que la guerre des talents va constituer un enjeu de management et de communication pour les entreprises dans les 10 prochaines années : pour cause de papy boom et baby krach largement annoncés, mais aussi parce que nos économies tertiarisées, financiarisées et nos organisations globalisées font tout simplement peser de plus en plus leur performance et leur succès sur la qualité de leur capital humain.

De là, il n'y avait qu'un pas : les Directions de Ressources Humaines, conscientes d'être confrontées à un phénomène de marché concurrentiel et à la nécessité d'attirer, fidéliser, mobiliser, s'emparent dès le début des années 2000 des techniques, méthodes et outils du marketing pour les appliquer à l'univers de l'emploi et du management des Hommes. C'est l'idée qui préside à l'émergence et aux choix de pratiques *d'employer branding* (ou marketing employeur dans les entreprises).

En quoi consiste une démarche d'employer branding ?

Si le terme peut paraître barbare, l'expression *employer branding* désigne en fait une démarche dont le fondement est d'une grande simplicité... parce qu'elle emprunte au marketing ce qu'il a de plus évident et,

probablement, de plus « humain ». *L'employer branding* ne consiste pas seulement à créer et/ou développer une marque, statique, à l'image définie mais à enclencher un cycle d'amélioration continue de la politique Ressources Humaines, relayée par une politique de communication efficace. L'effort réalisé par l'entreprise qui adopte ce type de démarche est finalement celui de se définir telle qu'elle est : quel employeur suis-je, quelle promesse puis-je tenir - sans décevoir - à mes candidats comme à mes salariés, quelle est ma différence par rapport à d'autres employeurs potentiels ?

On ne peut cependant résumer les démarches « d'employer branding » à cette indispensable phase de structuration du positionnement, ni même à de la communication interne ou externe de recrutement. Dans *employer branding*, le terme « *brand* » renvoie au défi de construire une marque d'employeur aussi forte, durable et engageante pour l'entreprise que le sont ses marques produits. Une marque ne peut en effet se réduire à un discours : c'est aussi une réalité, une façon d'être, une promesse tenue. Sans quoi les « consommateurs » lui seraient automatiquement infidèles... et celle-ci n'aurait plus aucune raison d'être. Pour faire émerger sa marque d'employeur, les efforts doivent être les mêmes. Pour obtenir fidélité et engagement de ses « clients » - salariés et candidats - la marque d'employeur se doit d'être ancrée dans le réel, de promettre et tenir : bref, d'agir.

Du concept à la mise en œuvre

Prendre en compte les attentes des collaborateurs et des candidats

► Les attentes des collaborateurs

Les collaborateurs ont une vie après le travail. Comme consommateurs, ils sont de plus en plus habitués à des produits et services faits sur mesure, qui répondent à leurs aspirations, exprimées ou latentes. Comment pourrait-il en être autrement à l'intérieur de l'entreprise ?

► Les attentes des candidats

La structure de leur attachement au travail, à l'entreprise, à leur hiérarchie est différente de celle des générations précédentes. Leur histoire ne s'est pas construite autour des mêmes événements, leur mode de vie témoigne d'autres attentes.

N'expriment-ils pas plus que leurs aînés le souhait d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle ? L'hédonisme, le tribalisme ou le nomadisme ne caractérisent-ils pas leur rapport au monde et leur pratique du monde ?

Pour les responsables d'entreprise, il n'est aujourd'hui plus possible de se voiler la face sur ces mutations sociologiques. L'entreprise doit donc accepter ces nouvelles manières d'être au monde comme des réalités objectives pour elle, devant modifier son propre fonctionnement.

Élaborer le plan d'action RH

L'analyse des attentes des collaborateurs et la prise en compte des nouvelles tendances sociologiques dans le cadre du rapport au travail doivent permettre de poser les premières pierres d'une démarche d'*employer branding*, reposant sur la pertinence des réponses que l'entreprise est en mesure d'apporter aux cinq questions suivantes :

- Comment développer un environnement de travail favorable ?
- Comment développer les compétences ?
- Comment développer la reconnaissance ?
- Comment développer la fierté d'appartenance ?
- Comment développer l'individu ?

Mobiliser les différents acteurs de l'entreprise

Le succès d'une politique n'est jamais le fait d'un seul homme. C'est pourquoi la réussite d'une démarche d'*employer branding* passe par la mobilisation de l'entreprise et des différents acteurs qui l'animent. Ainsi, la direction générale doit être convaincue de la validité du projet, le porter et adopter, au quotidien et dans la durée, des comportements en accord avec celui-ci. La direction des ressources humaines et la

direction de la communication doivent par ailleurs agir de concert. Enfin, l'encadrement dans son ensemble doit être impliqué et, par son attitude, devenir le vecteur de cette démarche.

Communiquer

Afin d'être reconnue dans sa démarche d'*employer branding*, l'entreprise doit nécessairement en passer par le « faire savoir », sans tomber pour autant dans les pièges d'une communication visant à « en mettre plein la vue » à des collaborateurs et des candidats aujourd'hui habitués à décrypter les ficelles des messages publicitaires.

De même, un *stop and go* dans la conduite de la politique de communication, en fonction de la santé économique de l'entreprise ou des fluctuations de sa cote boursière, est nuisible. L'image projetée de la politique Ressources Humaines ne peut être corrélée aux pérégrinations du cours d'une action.

Les attitudes strass et paillettes au moment d'une euphorie spéculative comme les hibernations caractéristiques des périodes de crise ou de vaches maigres sont donc à bannir : une démarche d'*employer branding* doit s'inscrire dans la durée et la stabilité si l'entreprise veut assurer sa crédibilité auprès des jeunes - et des moins jeunes - et reconquérir leur capacité d'enthousiasme et d'engagement.

En communication interne, les outils de communication existants seront la plupart du temps prioritairement utilisés : journaux, intranets, conventions internes... Tout simplement parce qu'ils constituent les rendez-vous auxquels les collaborateurs sont habitués et qu'une démarche d'*employer branding* ne gagnerait pas à s'inscrire en dehors de la stratégie de communication interne de l'entreprise.

D'autres outils de communication interne spécifiques peuvent être développés pour les besoins de la démarche d'*employer branding*, notamment si l'esprit même de la démarche consiste à dialoguer avec les collaborateurs, instaurer une véritable conversation avec eux : les possibilités offertes par le web 2.0 ont ainsi permis l'émergence d'outils innovants, participatifs de type wiki, blogs, tchats, forums...

En communication externe, il s'agira d'une part de toucher la bonne personne, au bon endroit, au bon moment pour déclencher le souhait de

postuler, d'autre part de développer une image d'employeur attractif : deux objectifs plus ou moins immédiats, dont l'atteinte ne se mesure pas avec les mêmes critères ou les mêmes indicateurs. Dans le premier cas, *l'employer branding* a clairement un objectif de ROI, et son efficacité se mesure par exemple à l'aune du nombre et de la qualité des CV reçus. Dans le deuxième cas, *l'employer branding* contribue sur le long terme à l'amélioration de l'image globale de l'entreprise et de sa réputation.

Quel que soit le cas, l'entreprise devra veiller au dispositif de communication qu'elle met en place : à son mix media/hors media, et tout particulièrement, au choix de media et d'outils avec lesquels ses cibles sont (ou déclarent être) en affinité. Les possibilités de mix sont donc extrêmement variées : grands médias (radio, TV ; affichage...), presse emploi et sites emploi, médias spécialisés, événementiel et concours on campus, marketing direct, street marketing, internet mobile... On ne compte plus les innovations pour attirer les candidats potentiels et réveiller l'attention des « chercheurs passifs ».

Les moyens les plus efficaces pour trouver un emploi

Q62 : « Quelles sont, pour un futur diplômé comme vous, les trois moyens les plus efficaces pour trouver un emploi ? » 3 réponses maxi

	Écoles de commerce (211 p.)		Écoles d'ingénieurs (195 p.)	
	(%)			
• Les stages	72	+3	73	
• La réponse à des annonces de recrutement*	54	+3	41	
• Les relations personnelles ou familiales	39	-4	37	+10
• L'envoi d'une candidature spontanée	30	+5	29	-11
• Les sites i nternet d'offres d'emploi (job boards)	28	+10	16	
• Les forums entreprises	26	+8	33	+13
• L'aide des anciens élèves	25	+3	39	
• Les sites internet des entreprises	22		21	

* Voir détail presse vs Inernet (page suivante)

Figure 8.1 – Pour les futurs jeunes diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieur

Focus sur les moyens de trouver un emploi :
on-line vs off-line

Q62B : « Vous avez cité « les annonces de recrutement » comme moyen le plus efficace pour trouver un emploi. Pour vous, est-ce plutôt : »
Q62C : « Vous avez cité « une candidature spontanée » comme moyen le plus efficace pour trouver un emploi. Pour vous, est-ce plutôt : »

Annonces de recrutement	(%)	Écoles de commerce	Écoles d'ingénieurs
		(113 p.)	(83 p.)
• Annonces dans la presse		1	3
• Annonces sur Internet		79	66
• ou bien les 2		21	29

Source : TNS Sofres Grandes Écoles 2007.

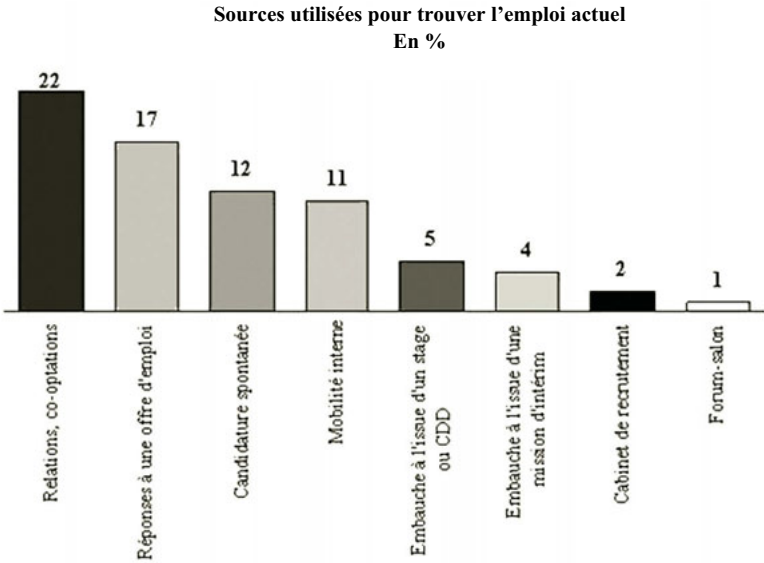
Figure 8.1 – Pour les futurs jeunes diplômés d'écoles
de commerce et d'ingénieur (suite)

Sources utilisées pour trouver l'emploi actuel

En moyenne, comme en 2005, la dernière recherche d'emploi a duré pour l'ensemble des cadres 5 mois (5,5 mois pour les dirigeants et cadres – 4,5 mois pour les professions intermédiaires). La hiérarchie des différentes sources d'informations est identique à celle observée en 2005.

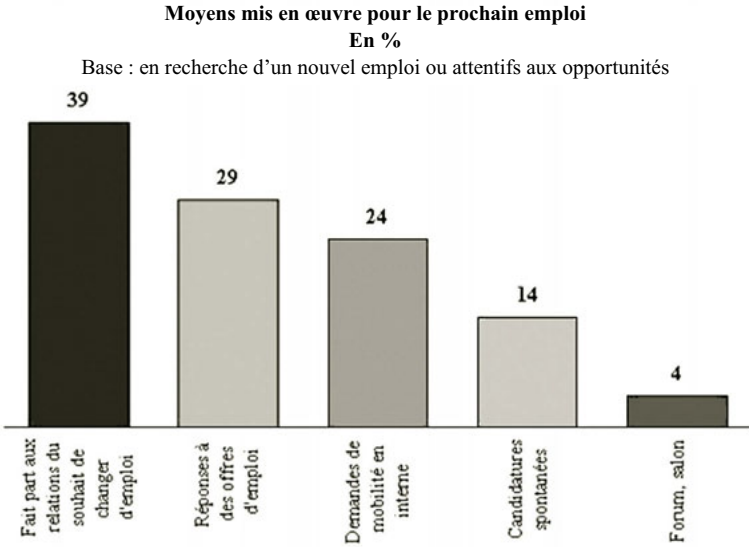
Le « carnet d'adresses » demeure, pour plus d'un cadre sur cinq, le moyen privilégié pour trouver un emploi. Ce « réseau » fonctionne toujours particulièrement bien pour les dirigeants et cadres en entreprise (26 % vs. 22 % pour l'ensemble des cadres et professions intermédiaires).

Les offres d'emploi arrivent en seconde position : 17 % des cadres actifs déclarent, cette année encore, avoir trouvé leur emploi actuel en répondant à une offre d'emploi (dans la presse, sur Internet...)



Moyens mis en œuvre pour le prochain emploi

Parmi les cadres qui sont en recherche active d'un nouvel emploi ou attentifs aux opportunités, **les relations** sont là encore citées en premier par 39 % des cadres (en recul vs 2005), suivies des réponses à des offres d'emploi (29 %) et les demandes de mobilité en interne (très stables par rapport à 2005).



Internet et la recherche d'emploi

Dans le cadre d'une recherche d'emploi, **Internet semble davantage être une source d'informations qu'un outil de communication** pour les dirigeants, cadres et professions intermédiaires. En effet, 57 % se connectent à Internet pour consulter des offres d'emploi et 37 % pour visiter le site d'un employeur.

Par catégories de cadres, il faut noter une utilisation interactive d'Internet plus marquée **chez les dirigeants et cadres en entreprise** que parmi l'ensemble des cadres :

- 29 % ont déposé un CV (vs. 24 % des cadres actifs),
- 26 % ont reçu des offres d'emploi par e.mail (vs. 21 %),
- 24 % ont répondu en ligne à une offre parue sur Internet (vs. 21 %),
- 13 % ont répondu en ligne à une offre parue dans la presse (vs. 9 %).

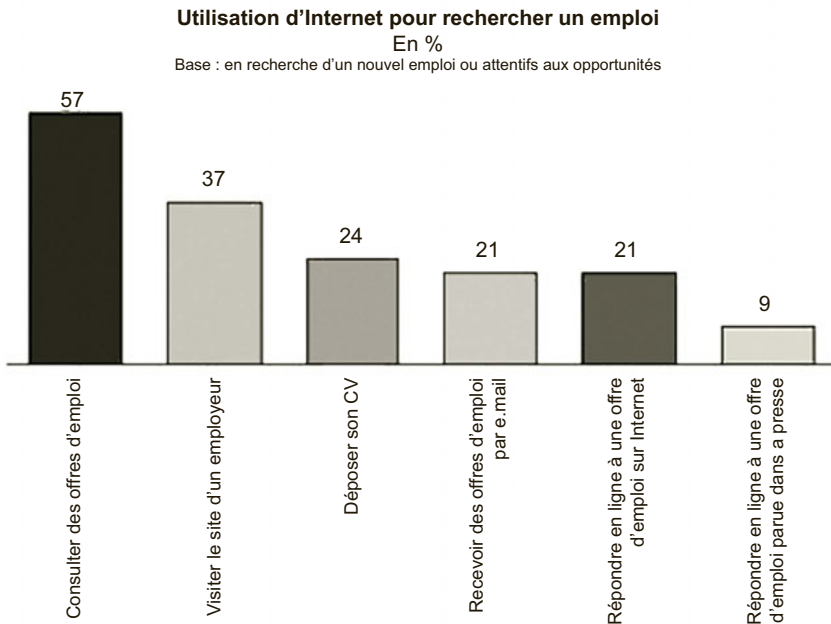


Figure 8.2 – Pour les candidats plus expérimentés

Mesurer l'efficacité

Trop souvent, les démarches d'*employer branding* pâtissent du manque de mesure de leurs effets. Il est pourtant possible - et indispensable - de mesurer l'évolution dans le temps du nombre (et de la qualité) des curriculum vitae reçus, du *turn-over*, de la productivité, etc. À partir de ces données, des tableaux de bord peuvent être élaborés. Intégrés aux tableaux de pilotage de l'entreprise, ils contribueront à affirmer l'apport des démarches Ressources Humaines et à faire apparaître la qualité du capital humain dans la valeur ajoutée économique créée.

L'enquête sociale (attentes des collaborateurs) devra par ailleurs être administrée à intervalles réguliers, afin de suivre l'évolution des différents paramètres et ancrer les démarches amorcées dans la durée. Par itération, les plans d'actions seront enrichis. Des enquêtes et analyses externes peuvent aussi être d'un grand secours pour l'entreprise : positionnée par rapport à d'autres (*benchmarking*), il lui sera plus facile d'évaluer le chemin qu'il lui reste à parcourir pour devenir un « employeur de référence », ou, plus simplement, une entreprise reconnue comme faisant partie de celles où il « fait bon vivre ».

Vers un marketing employeur 2.0 ?

Internet a changé la donne de la communication mais aussi la façon de concevoir la relation interpersonnelle : d'un monde où il y avait traditionnellement un émetteur un récepteur, nous sommes entrés dans un monde où potentiellement, tout le monde peut-être émetteur, où l'émetteur peut devenir récepteur et vice-versa...

Les possibilités offertes par le web 2.0 modifient tout particulièrement notre rapport au contenu et bouleversent le concept de médiation, redonnant le pouvoir à tous, redonnant à chaque individu un statut d'acteur.

Flux RSS, blogs, wikis (gestion de contenu collective), sites communautaires (Myspace, Facebook), réseaux sociaux (Viadeo, LinkedIn), partage de contenu (Youtube, Flickr)... des services et des outils dits « web 2.0 », désormais populaires, qui font partie du quotidien des individus, dans leur vie privée... mais qui ne font pas encore tout à fait partie du quotidien du monde de l'entreprise !

Pourquoi ? Parce cette nouvelle donne est à même d'impacter fortement le mode de management des entreprises et des institutions :

« Les structures verticales de commande et de contrôle cèdent la place à des réseaux horizontaux de communautés sociales... Ce qui est plus intéressant, c'est de savoir comment nous allons nous réinventer nous-mêmes, nos relations sociales et nos structures de pouvoir dans ce monde aplani » commentait Klaus Schwab, à l'occasion de l'ouverture du forum de Davos 2007.

Ainsi, le web 2.0 n'invite pas seulement à des évolutions technologiques (évolution des sites internet et intranet). Il incite surtout l'entreprise à faire évoluer sa posture de communication, en interne comme en externe, à revoir sa façon d'être en relation avec l'ensemble de ses publics : salariés, clients, consommateurs, citoyens, partenaires...

Si les managers et dirigeants sont encore frileux, il s'agit probablement pour les fonctions « support », comme la fonction RH ou la fonction communication, de montrer l'exemple et d'expérimenter les premières utilisations du 2.0, dans le domaine de la communication interne et de la communication corporate employeur. Recrutement sur SecondLife, RP on line dans les forums et réseaux sociaux, tchats vidéo pour permettre à des candidats de dialoguer avec des collaborateurs... DRH et DirCom commencent, mine de rien, à faire du « marketing employeur 2.0 ».

CHAPITRE 9

Les plans par thèmes

LE PLAN DE COMMUNICATION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Selon Rémy Ossard

Ancien directeur des groupes BDDP Corporate (aujourd'hui TBWA Corporate), Edelman et ThomsonCorp (groupe WPP), Rémy Ossard a créé en 2002 sa propre agence Parties Prenantes.

Un tout petit peu d'histoire...

Le concept du Développement Durable (« sustainable development ») est, au regard de l'histoire économique, un concept récent. Le terme apparaît en 1987 dans un rapport de la commission des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement, connu sous le nom de « rapport Brundtland ».

On peut considérer que les fondements de cette prise de conscience datent des années 70, avec les réflexions sur un développement économique respectueux des équilibres naturels soutenus par les mouvements écologistes et des scientifiques. C'est à cette époque, que rentrent en scène les institutions internationales : les Nations Unies organisent en

1972, la conférence de Stockholm, et la même année, le Club de Rome publie un rapport pour alerter les gouvernements.

Du milieu des années 70 à 86 des événements majeurs (catastrophes pétrolières et chimiques, Tchernobyl...) ont participé à la sensibilisation de l'opinion publique.

C'est le sommet de la terre de Rio (1992) qui met en avant de façon claire, dans les actes signés de 182 pays, les trois « piliers » du développement durable, l'environnement, l'économie, le social d'où l'expression du « triple bottom line » : Planet, People, Profit.

La notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est le pendant micro-économique des concepts macro-économiques. Apparue dans les années 90, elle souligne que l'activité des entreprises dépasse le cadre strict de sa production. Les entreprises sont, et doivent assumer leur responsabilité comme acteur du développement durable aux côtés des États et de la société civile.

Aujourd'hui la pression est de plus en plus forte sur les entreprises

Ces dernières années, les entreprises ont pris conscience que le rapport entre développement durable et communication était particulièrement sensible !

En décembre 2003 le BVP (bureau de vérification de la publicité), dans une logique d'autorégulation, a publié une recommandation « Publicité et développement durable » qui abordait notamment la manière de faire quand une entreprise utilise le concept et le terme de développement durable. En association avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) le BVP a publié, en juin 2007, un rapport « La publicité est-elle respectueuse du développement durable ? ». Lors de la préparation du Grenelle de l'environnement, fin 2007, le débat sur l'autorégulation est revenu sur la place publique porté à la fois par les pouvoirs publics et les ONG. Certaines d'entre elles, regroupées dans l'Alliance se montrent très vigilantes et actives sur le sujet de l'utilisation abusive des arguments écologiques.

Il y a de multiples autres signes de la pression sur les entreprises comme :

- La justice qui se montre de plus en plus sévère sur les aspects de responsabilité (cf. procès Total/Erika)

- Le grand public qui a de plus en plus d'exigences. Il attend des entreprises qu'elles dépassent les obligations légales¹ dans leur engagement responsable. Pendant longtemps en Europe, c'était en Allemagne que cette attente était la plus forte, la France étant sur toutes ces questions un peu en retrait. Aujourd'hui on constate que les opinions publiques sont très homogènes et même que le sentiment d'inquiétude sur l'environnement est plus fort en France qu'en Allemagne ! Il y a une montée, spectaculaire dans certains pays de la proportion de citoyens voulant « punir » (par un boycott ou en disant du mal) des entreprises jugées non responsables.
- Une autre étude TNS « Euroleaders » (comme son nom l'indique sur les leaders d'opinion en Europe), souligne un paradoxe : d'un côté on affirme que le développement durable concerne les entreprises, de l'autre ces dernières sont suspectes quant à la sincérité de cet engagement !

L'environnement des entreprises, des organisations les poussent donc, pour ne pas dire les oblige, à s'interroger sur leurs communications sur le thème du DD.

Quelle ampleur pour la communication sur le développement durable?

C'est la première question à laquelle chaque entreprise doit répondre.

Il y a beaucoup de façon d'aborder le lien entre communication et développement durable.

La base c'est le reporting « normatif ». Toute entreprise devrait informer de façon claire, intéressante, sur l'impact de son action sur les trois aspects (économique, sociétal, environnemental). Il faut répondre non seulement aux obligations légales ou réglementaires, mais aussi aux attentes des différentes, parties prenantes. On constate effectivement que toutes les entreprises du CAC 40, et une majorité des autres grandes entreprises éditent un rapport, souvent spécifique. On observe que trop souvent l'approche chiffrée domine, on se veut bon élève, on publie

1. En France, depuis la loi NRE (nouvelles réglementations économiques) dont les décrets d'application datent de février 2002, les entreprises cotées, sont obligées de faire un rapport sur l'impact de leurs activités du point de vue environnemental et social.

beaucoup de données. Ici comme ailleurs trop d'information risque de tuer la bonne information, celle qui est attendue et comprise.

Certaines entreprises vont beaucoup plus loin, et prennent le thème du développement durable comme cœur de leur communication, considérant que cette démarche fait partie du positionnement de leur entreprise (cf. EDF, Monoprix, Carrefour, Areva, Gaz de France, Total...). D'autres acteurs sans en faire un thème aussi central vont largement revendiquer leur responsabilité sur tel ou tel aspect (cf. les chimistes et l'environnement).

Récemment l'Union des Annonceurs a publié une charte fruit d'échanges sur les meilleures pratiques de ses adhérents. L'objectif dépasse « comment on communique sur le DD » et s'intéresse à « comment faire pour que toute la communication soit responsable » en couvrant cinq thèmes complémentaires¹. Et ceci implique, bien entendu... de communiquer largement en interne, vers les partenaires, etc.

Pourquoi un plan de communication spécifique pour le développement durable ?

Certaines entreprises décident, souvent à juste titre, de ne pas avoir de plan de communication développement durable et d'inclure cette thématique, comme d'autres, dans le plan « normal ».

On retrouve là, un enjeu, connu dans les années 80/90 sur les démarches qualités. Au début elles ont eu besoin d'autonomie pour exister et ensuite, elles se sont fondues avec l'ensemble de la stratégie d'entreprise.

Les enjeux d'un tel plan peuvent donc être :

- Sensibiliser l'entreprise elle-même au sujet, pour qu'elle se l'approprie et que cela provoque une réflexion sur le thème de la responsabilité,

1. Voir www.uda.fr

Les cinq thèmes couverts sont :

- Inscrire l'ensemble de ses prises de parole externes dans le cadre de ses codes de communication responsable
- Inciter les publics à des comportements responsables
- Utiliser avec loyauté les données privées...
- Engager un process interne pour valider les communications avant diffusion
- Intégrer l'impact environnemental dans le choix des supports

- Proposer un « positionnement » spécifique. Chaque entreprise a une histoire, un champ d'activité, seule cette réflexion en profondeur permettra d'éviter les discours trop souvent semblables
- Faire le lien avec le reste de la communication corporate et produits afin de s'interroger sur les opportunités, les synergies possibles et... les risques de contradictions voire de grand écart entre les différents messages émis et entre la communication et la réalité. Le « talk » ne doit pas dépasser le « walk » ! Communiquer sur ce sujet peut augmenter le degré d'exigence et produire des contre effets.

Publics

L'expression, parfois galvaudée, « tout commence par l'interne » prend ici tout son sens, pour toutes les raisons déjà évoquées. Le sujet est difficile parce qu'il est vaste et « politique ». Il est impératif, par exemple, de commencer par faire partager une vision par l'équipe dirigeante puis de la diffuser de la façon la plus large possible.

On constate souvent, ce qui est confirmé par une étude Ernst & Young (2006) que les salariés se sentent peu impliqués dans les politiques RSE, peu informés et peu formés !

En externe, les entreprises redécouvrent souvent des publics de la société civile, qu'elles connaissent souvent mal : les décideurs politiques à tous les niveaux, l'administration, des journalistes de rubriques différentes (société, environnement...), des leaders d'opinion, le monde associatif. Ce dernier doit être appréhendé de façon large : des consommateurs aux protecteurs de l'environnement en passant par les alter mondialistes. Attention à ne pas privilégier les ONG les plus médiatisées, d'autres sont également représentatives et ont des points de vue intéressants.

Le plan de communication, développement durable sera l'occasion de s'interroger sur tous les thèmes sensibles sur lesquels l'entreprise est interpellée et sur les acteurs qui s'en emparent. Une matrice thématiques/parties prenantes (« issues/stakeholders » en anglais) peut constituer un outil de travail et de remise à plat très efficace. C'est un travail qui est rarement fait de façon systématique. Récemment encore nous avons pu constater que de grands groupes avaient du mal à avoir de vraies relations avec les parties prenantes les plus critiques.

Les publics financiers, actionnaires et analystes, sont, on le sait, de plus en plus intéressés par l'investissement dit éthique ou socialement responsable. Ils doivent donc naturellement être intégrés dans le plan.

La question du grand public, comme celle des clients, enfin, est très dépendante de l'activité de l'entreprise et surtout de ses choix sur l'ampleur à donner à cette communication comme évoqué plus haut.

Messages et ton

Le plan devra s'articuler autour de deux types de messages.

Le « positionnement responsable » de l'entreprise, sa vision, sa posture, ce qu'elle considère comme ses principaux axes de travail sur la responsabilité et donc ce qui est moins prioritaire pour elle. Pour telle société, les notions d'impact social prennent le pas sur celles d'environnement et inversement. On le voit par la largeur des questionnaires des agences de notation, le thème est immense. Ces référentiels sont multiples généraux ou spécifiques. Face à cela il est important d'exprimer sa personnalité. Ceci n'a donc rien à voir avec des « valeurs » banales, au contraire.

Le deuxième volet des messages est constitué par les preuves, les faits. Mettre en avant ce qui avance bien... et moins bien (ceci est plus crédible). S'appuyer sur des analyses externes, comme les études des agences de notation extra-financières. Ce deuxième volet est indispensable, mais il ne saurait suffire. Une énumération de chiffres, mesures, normes ne sera rien sans l'expression de la logique qui sous-tend tout cet engagement.

Enfin le ton de la communication devra rester, sur le sujet, « retenu ». L'emphase, l'autosatisfaction, s'accorde mal de la responsabilité. Une analyse des messages montre malheureusement que la langue de bois a trouvé à s'exprimer dans les communications développement durable. Les mots et les visuels (la terre, le vert, les enfants...) sont souvent les mêmes. Ils s'usent donc !

Moyens

De nombreux publics, des messages de différents types, les moyens à utiliser seront forcément divers. On ne peut faire que quelques remarques de principe.

Les messages sur la RSE peuvent souvent être intégrés dans des moyens plus larges. Pourquoi avoir un rapport développement durable séparé du rapport annuel ?

Le sujet même, oblige à se remettre en cause dans le choix de certains moyens. Des éditions trop luxueuses, une débauche « gratuite » de moyens est contradictoire. Au contraire, sans tomber dans la démagogie de vouloir « faire pauvre », des dispositifs malins, légers, économes seront particulièrement bienvenus.

Dans la définition même de la RSE de la Commission Européenne (cf. le Livre Vert) la notion de « relations avec les parties prenantes » est présente. Qui dit relations dit échanges, équilibre, interactions. Le plan de communication veillera à ce que les moyens de la relation (réunions, groupes de travail...) soient utilisés à bon escient ainsi que les possibilités d'Internet qui permet aussi des échanges ouverts, avec une bonne économie des moyens.

Enfin des outils de veille, se servant souvent des nouvelles technologies, seront mis en place. Le monde bouge vite, il faut être en alerte.

En guise de conclusion

Le thème est riche, passionnant, en pleine évolution. Peut-être que dans quelques années certains mots seront devenus obsolètes, passés de mode. Notre conviction est que les raisons fondamentales qui sous-tendent l'apparition du concept de développement durable et donc de la RSE sont elles-mêmes « durables ». Les entreprises doivent donc aujourd'hui entamer et pour longtemps la réflexion sur leurs relations avec la société, avec les parties prenantes et donc sur leur communication dans le sens le plus plein du terme.

LE PLAN DE COMMUNICATION SUR LA QUALITÉ

Selon Philippe Thirion

Philippe Thirion travaille dans une grande entreprise du secteur énergétique. Il y a conduit plusieurs démarches qualité (certification, EFQM, engagement de services). Il enseigne cette expérience aux étudiants du MBA Management, Communication & Sociétés de Paris IV Sorbonne/Celsa.

Avec pour finalité systématique la satisfaction du client - quand bien même celui-ci serait un client « interne » à l'organisation (entreprise, administration, association...) – toute démarche Qualité s'appuie, dans le soutien à sa réalisation comme dans sa valorisation, sur une action de communication interne et externe.

Par nature la démarche Qualité¹, quelles qu'en soient les voies (normes ISO, prix Qualité, Six Sigma, référentiel EFQM, certification d'un engagement de service...), procède d'une tentative d'adaptation et rationalisation de l'organisation et de ses modes de fonctionnements. Elle conduira donc à penser également en ces termes sa dimension communication et à planifier celle-ci.

Enjeux

Le volet communication d'un projet Qualité comporte : d'une part le soutien à la démarche elle-même (s'agissant de l'introduction d'un changement on est là dans le registre pédagogie, adhésion, appropriation) et d'autre part la valorisation de la démarche soit en cours soit le plus souvent une fois celle-ci aboutie (obtention d'une certification, d'un prix...).

À travers le premier volet, principalement orienté interne, le plan de com Qualité porte une part majeure de l'enjeu managérial indissociable d'une démarche qualité « authentique » (une démarche qui ne consiste

1. La communication associée à un « label » ne doit pas être assimilée à la communication d'un Projet Qualité. En règle générale la communication label relève bien plus d'une communication de marque ou d'une communication commerciale traditionnelle que de la communication associée à un projet managérial de changement du type Assurance Qualité ou management par la Qualité totale.

pas à produire une « image de Qualité » mais qui s'attache à une transformation réelle, durable et en profondeur de l'organisation à travers ses composantes humaines et matérielles). Pour autant le plan de communication ne suppléera pas durablement une appropriation managériale déficiente et, en matière de management de la Qualité peut-être plus encore que pour d'autres projets, l'exemplarité des managers demeure une condition nécessaire.

Avec le second volet, orienté externe, le plan de com Qualité contribue à l'enjeu performance associé au projet Qualité. En permettant la valorisation de la démarche, une fois celle-ci aboutie¹ le plan de communication Qualité va contribuer au retour sur investissement du projet (notoriété, image positive, fidélité clients, premium de différenciation...). Le volet externe peut même être utilement engagé alors que la démarche Qualité est encore en pleine phase de mise en place, transformant l'interlocuteur externe en un acteur que l'on invite à co-construire le projet Qualité (fournisseurs, donneurs d'ordres, groupes tests clients...) par exemple à travers la spécification des attentes clients et des engagements de service.

Objectifs

La véritable démarche Qualité constituant avant tout un projet managérial de changement, les objectifs du plan de communication associé porteront donc en premier lieu sur le soutien à la réussite de ce projet managérial par le rôle de facilitation que joueront les actions de communication.

Ces objectifs concerneront tout d'abord l'**implication** du premier cercle d'acteurs impliqués dans le projet (équipe qualité, relais managériaux commanditaires, porteurs de processus...) principalement avec une approche pédagogique (réunions de l'équipe de direction, de l'équipe projet, partage des fondamentaux de la Qualité, lien avec l'accompagnement formation...).

1. encore que ce terme soit un non-sens en matière de démarche Qualité puisque à travers la notion d'amélioration permanente la « Qualité est un chemin et non une fin » cf ci-après « la roue de Deming ».

Puis ils viseront l'**adhésion** indispensable et l'**exemplarité** du second cercle que constitue la ligne managériale potentiellement déstabilisée lorsque la démarche Qualité conduit à la remise en cause de certains processus et mécanismes traditionnels de décision.

Enfin ils viseront l'**appropriation** par le troisième cercle que forme l'ensemble des collaborateurs, avec la conscience que ceux-ci se répartiront entre :

- Alliés du projet à conforter et soutenir,
- **Opposants** au projet qui y voient une remise en cause de leurs pouvoirs, de leur liberté d'action, de leurs compétences. Il conviendra sinon de les **rallier** à court terme du moins de les **neutraliser**.
- **Attentistes** à l'égard du projet, sceptiques devant ce qui pourrait n'être que la dernière mode managériale testée par la direction, dubitatifs sur la constance dans l'orientation donnée, inquiets sur les conséquences personnelles qu'ils éprouveront dans les changements initiés par la démarche. Ils sont – avec la ligne managériale – l'enjeu principal de la communication interne qui visera à bien **percevoir** leurs attentes et appréhensions pour mieux y répondre et les **rassurer** puis les **rallier**. L'exemplarité et la cohérence entre discours et pratiques constitueront bien sûr les facteurs clés de succès.

Quant à l'environnement de l'organisation et en premier lieu les clients, l'objectif général les concernant visera le **renforcement de la confiance** à travers la crédibilité de la démarche.

Dans le cas d'une association de l'environnement externe dans la phase même de lancement et déploiement du projet Qualité, le plan de communication pourra en outre viser à **transformer les cibles externes en acteurs de la démarche** (panels de clients, groupes de fournisseurs partenaires, relations avec les collectivités locales...) contribuant à la construction de la démarche.

Une attention particulière sera apportée dans le pilotage du projet Qualité à la **cohérence** entre la communication interne et la communication externe (cohérence des messages, cohérence du timing...) ceci principalement dans le but de conforter la crédibilité du discours.

Cibles

Il n'est point besoin ici de réexaminer l'ensemble des cibles d'un plan de communication interne ou externe pour chercher à identifier les cibles d'un plan de communication Qualité. En appréhendant l'entreprise dans sa **globalité** le « management par la Qualité Totale » vise l'ensemble des parties prenantes internes comme externes. On cherchera avant tout par un examen systématique à se placer du **point de vue** de chacune de ces parties prenantes afin d'évaluer ses **motivations** et réactions à l'égard du Projet Qualité et donc d'en déduire le type de message et de vecteur adapté aux attentes.

Les cibles internes (équipe de direction, salariés particulièrement impliqués dans le déploiement du projet Qualité, ligne managériale, personnels permanents ou temporaires, représentants du personnel, nouveaux arrivants...) seront bien sûr analysées à travers la problématique **d'adhésion au changement**, de même que certaines cibles externes comme les sous-traitants, les fournisseurs et les partenaires.

Les autres cibles externes (clients, donneurs d'ordres, institutions, collectivités...) seront quant à elles reliées à la problématique de satisfaction du client, par le professionnalisme, l'écoute, l'amélioration continue. On recherchera ici la **crédibilité**, la **différenciation**, la **confiance**.

Dans l'environnement désormais complexe des entreprises, le plan de communication associé au projet Qualité contribuera à développer le **maillage** (réseaux) entre l'ensemble des parties prenantes. Il veillera à l'efficacité des circuits d'information, au partage des finalités comme des modalités et à l'exploitation des « boucles de retour ».

Messages

« Qu'ai-je à gagner/perdre dans la réussite/échec de ce projet ? ». Dès lors que le projet Qualité induit de réels changements c'est avec cette question – certes triviale mais ô combien pragmatique et prégnante – que l'on peut résumer l'interrogation qui se fait jour dans les parties prenantes.

Le projet Qualité véhiculera bien sûr avec lui un ensemble de valeurs (foi en l'homme, en sa volonté de recherche de l'excellence et du bien commun, en son intérêt pour un épanouissement par le travail, en la

solidarité, en sa fierté dans le travail bien fait...), mais ces valeurs – un peu comme en matière de discours relatif au Développement Durable – ne prendront réellement corps dans le déploiement du projet qu'en passant par les individus.

L'individu impliqué dans une démarche Qualité, comme dans toute démarche de changement, est invité à la remise en question. Quand bien même la démarche passerait dans un premier stade par la simple formalisation de pratiques existantes et d'un savoir-faire sans remise en cause, cette formalisation constituerait en elle-même une déstabilisation potentielle. Elle exige en effet de passer d'une culture orale basée sur l'expérience individuelle, à un dévoilement et un partage de cette expérience susceptible d'induire chez les intéressés des craintes de dépossession, de perte de pouvoir, voire d'un sentiment de vidage de substance et d'inutilité, avec le spectre de réorganisations à la clé et pourquoi pas de restructurations, *re-engineering* et autres *cost-killing* que l'on peut aisément imaginer comme débouchés de la dimension rationalisation d'une démarche qualité. Tout le reste n'est que pure théorie.

Les messages que portera le plan de communication du projet Qualité devront donc associer une communication générale sur les finalités valeurs et principes de la démarche à une communication de terrain basée sur l'exemplarité, la démonstration et le partage des *success stories*.

En contexte de changement fort (rachat d'une entreprise, fusion, privatisation, ouverture à une concurrence nouvelle, lancement d'un plan de productivité...) les membres d'une organisation sont confrontés à une perte de repères. Cette perte de repères est plus ou moins marquée selon la culture de changement déjà acquise ou non par l'organisation. L'introduction d'un Projet Qualité constitue alors une opportunité pour proposer aux salariés de **nouveaux repères** pour leur motivation. C'est en cela d'ailleurs qu'une démarche Qualité ne peut que procéder d'une volonté réelle et forte de la direction.

Les messages véhiculés dans les actions de communication porteront notamment – en particulier au lancement de la démarche – sur le « **pourquoi** » de celle-ci (exigence d'amélioration de la compétitivité, exigence croissante du marché, volonté de conquête de nouveaux clients...). Il s'agit là d'une tentative délicate de justification qui devra éviter la banalité du « les temps changent, nous aussi nous devons changer » tout comme le tout aussi banal « replaçons le client au centre de notre action quotidienne »... L'adaptation au contexte spécifique de

l'organisation qui s'engage dans le projet Qualité, la réalité d'un parler vrai permettront d'éviter les malentendus et les procès d'intention. De même les messages veilleront à ce que la démarche Qualité ne soit pas perçue comme une **valorisation** du professionnalisme existant déjà dans l'entreprise voire des compétences des personnels.

Spécifiquement, la communication du projet Qualité selon le type de démarche déployée comportera une part de message visant au partage de la **culture Qualité** à travers ses composantes maîtresses que seront le référentiel (ISO 9001, ISO 14.000, EFQM, Lean Six Sigma...) dans ses diverses formulations (politique Qualité, engagement Qualité de la direction, Manuel Qualité, outils qualité et d'auto-évaluation, objectifs et indicateurs Qualité, processus et modes opératoires, modalités d'encouragement à l'innovation, aux suggestions et à l'amélioration continue...). Sur ce registre il convient tout à la fois de se garder de l'emploi excessif d'un vocabulaire abscons qui ne fait pas sens pour la plupart des interlocuteurs non imprégnés d'une culture qualité, tout comme à l'opposé il s'agit d'éviter l'usage d'un vocabulaire simplifié voire réinventé et dénaturé niant la spécificité et la nécessité d'un vocabulaire Qualité. Les démarches Qualité s'appuient sur la rigueur et la précision. Sur ce plan la clarification du vocabulaire employé occupe une place importante qui dépasse d'ailleurs le périmètre de l'entreprise seule mais détermine aussi ses relations avec ses donneurs d'ordres et prestataires. Certaines normes internationales (ex : ISO-9004) sont même exclusivement destinées à définir et spécifier ce vocabulaire commun au-delà des cultures sectorielles ou nationales. Ce n'est donc pas sans risque qu'une action de communication le « traduirait dans la culture maison » ou chercherait à le simplifier à l'excès. Les chargés de communication veilleront à employer ce vocabulaire de référence en se limitant aux notions essentielles.

Enfin, condition de la réceptivité en particulier à l'interne et de la mobilisation, les messages devront bien positionner implicitement et parfois explicitement, l'importance et plus concrètement la priorité données au projet Qualité. Sur ce registre ce ne sont pas tant le nombre des actions et l'ampleur des moyens déployés qui seront déterminants mais davantage la démonstration des résultats obtenus de l'implication effective des managers, leur exemplarité, et l'introduction de la contribution au Projet dans le système d'évaluation et de bonus... qui seront les principaux vecteurs.

Modalités et moyens

Les volets interne et externe du projet Qualité conduiront selon leur importance relative à une collaboration entre les responsables de fonctions communication, ressources humaines, commercial-marketing, sous la coordination du chef de projet Qualité (ou directeur Qualité).

Le budget associé au plan de communication sera en rapport avec celui plus globalement dédié au projet Qualité. On estime assez souvent que le coût d'une démarche qualité est de l'ordre de 1 % des dépenses d'exploitation du périmètre concerné de l'organisation.

Toute la panoplie des moyens de communication est adaptée. On veillera cependant à éviter certaines erreurs classiques en matière de communication interne comme l'usage abusif d'une communication distante par e-mails ou intranet en particulier dans la phase de lancement du projet. S'agissant d'une démarche qui implique généralement des changements lourds au niveau individuel et donc qui peut aisément véhiculer des craintes et oppositions, la communication en particulier en phase de lancement doit comporter des modalités utilisant le « face à face » et le relais managérial.

Les outils sont nombreux : de l'affichette slogan apposée dans les bureaux au congrès événement de cinq cents vendeurs, de la feuille mémo A4 recto/verso qui rappelle l'essentiel avant l'audit de certification à l'Intranet qui relaie en permanence les étapes du projet, de la base Qualité qui stocke et met à disposition en permanence l'ensemble du système documentaire (manuel qualité, procédures, modes opératoires, compte-rendu des revues de direction qualité...) à la « boîte à idée » installée dans les allées des ateliers, du mailing client à la « journée fournisseurs »... La créativité des responsables communication associée à un dialogue constant avec le responsable du projet Qualité permettra de choisir, à chaque phase du projet, les outils adaptés aux moyens mobilisés, aux cibles, à la nature du message et au contexte spécifique.

Le volet communication interne sera en outre dimensionné en rapport avec le caractère plus ou moins participatif du projet Qualité. Néanmoins il peut paraître paradoxal de prétendre conduire un projet Qualité sans rechercher une réelle participation des salariés – car dans ce cas comment espérer une réelle transformation de l'entreprise ? La communication interne, tout comme la mise en œuvre du projet Qualité,

s'appuiera donc sur les équipes de travail et les groupes transverses (la Qualité dans son approche processus recherche en effet le décroisement de l'entreprise... tout comme l'accroissement de son ouverture à l'externe).

La communication n'est pas que la mise à disposition d'information ; aussi le plan de communication associé au projet Qualité veillera à alimenter le *feedback* des acteurs internes comme externes par des remontées d'informations vers l'équipe projet Qualité.

C'est dans le cadre du suivi périodique du projet Qualité – via le comité de pilotage ou le directoire de projet... – que sera prise en compte la dimension communication et que seront examinés plus particulièrement le planning de mise en œuvre, l'impact des actions menées et l'ajustement éventuel des actions planifiées.

Évaluation des résultats

A fortiori lorsqu'il traite d'un projet Qualité il ne saurait y avoir de plan de com sans évaluation. L'évaluation se place en effet au cœur même de toute démarche Qualité, fournissant ainsi la « boucle de retour » (le *Check* du Plan Do Check Act) qui entretient la tension vers l'amélioration continue, apportant par son caractère objectif et factuel les ingrédients qui amèneront aux adaptations nécessaires.

Quels critères retenir dans cette évaluation ? On reliera bien évidemment ces critères aux objectifs de la démarche Qualité visés à travers les actions de communication.

Les résultats de la mise en œuvre du plan pourront être appréciés principalement par la réussite de l'appropriation par les salariés et parties prenantes ainsi que par la notoriété de la démarche auprès des clients. Une enquête auprès des salariés (type « socioscope ») ou auprès de clients (type *phoning*) permettra la quantification de l'adhésion et de la crédibilité reconnue à la démarche Qualité.

L'évaluation pourra s'enrichir d'une inter-comparaison (*benchmarking*) avec d'autres organisations comparables, ceci utilement avec la contribution de la fonction contrôle de gestion. Au-delà de l'atteinte des résultats visés encore faudra-t-il en effet s'assurer du juste dimensionnement des ressources mobilisées.

Et ensuite ?

Dans les quelques réflexions et recommandations qui précèdent, le « plan de com Qualité » a été conçu en accompagnement au lancement puis au développement et à la valorisation d'un « Projet Qualité ».

S'appuyant sur l'important travail de ré-interrogation des processus, de développement et mobilisation des compétences, de partage de valeurs, qui en principe a accompagné le projet Qualité, la fonction communication pourra être analysée comme contribuant à un ensemble des processus. Les diagnostics périodiques (audits à blanc, audits de suivi voire de renouvellement, auto-évaluations EFQM, suivi des indicateurs – en nombre limité ! – de performances des processus...) mis en place contribueront à éclairer la pertinence et l'efficacité des différentes actions de communication.

Pour autant, et sauf à initier un nouveau Projet Qualité (ex : la recherche d'un Prix Qualité après l'obtention d'une certification), il ne nous semble plus nécessaire alors de formaliser un plan de communication Qualité spécifique. Les actions Qualité ne peuvent être « à côté » de l'action quotidienne (comme pour satisfaire les exigences d'un futur audit), elles n'en constituent qu'une modalité indissociable.

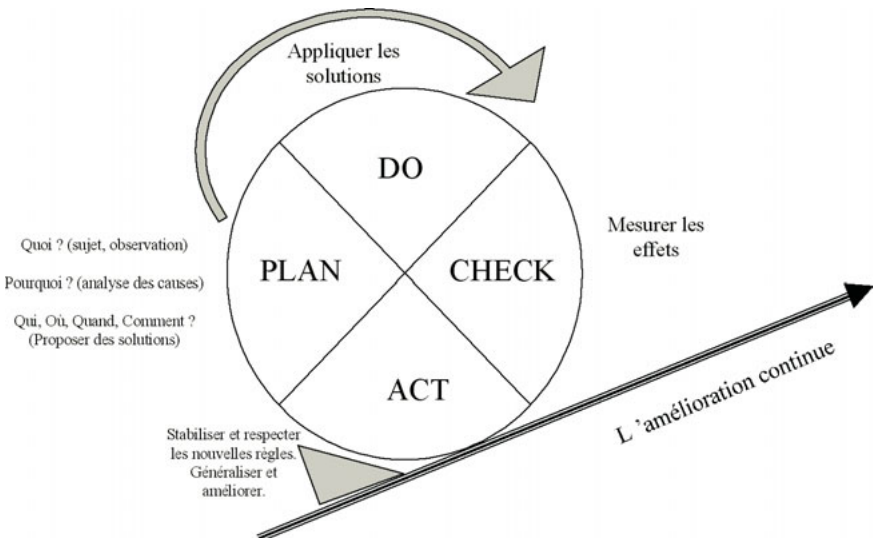


Figure 9.1 – La roue de Deming, le PDCA ou roue de l'amélioration continue

Il reste que le responsable du management de la Qualité dans l'entreprise devra veiller (notamment à travers les Revues de Direction Qualité dans le cadre du référentiel ISO) à ce que la dimension communication demeure bien présente dans la conduite du management par la qualité totale (présence dans le discours commercial et marketing, présence dans le plan de com interne, présence à travers l'animation du réseau de pilote de processus, de correspondants qualité, d'auditeurs internes...). Il s'assurera notamment dans ce but qu'au-delà de sa présence effective sur le « terrain » et de son dialogue direct avec les parties prenantes, il dispose bien des instruments de mesure adaptés (indicateurs associés à des processus).

C'est dans ces conditions que la dimension communication, indispensable à la réussite d'un projet Qualité, se placera au service d'une véritable amélioration continue, dans l'esprit du célèbre « PDCA » du Dr Deming plutôt que dans celui d'un autre PDCA (Plaquettes Discours Communication Apparence) qui serait malvenu...

Les plans liés à un projet ou à un événement

LE PLAN DE COMMUNICATION D'ACCEPTABILITÉ

Selon Thierry Libaert

Définition

La communication d'acceptabilité est la communication qui s'effectue en accompagnement des projets d'implantation ou d'extension ayant un impact environnemental majeur.

Contexte

La plupart des projets d'équipements publics (construction d'autoroutes, de voies ferroviaires, d'aéroports...) ou d'implantations industrielles (usines, incinérateurs, etc.) sont aujourd'hui bloqués ou subissent d'importants retards en raison d'une opposition grandissante. L'opposition n'est pas nouvelle, mais son efficacité en termes juridiques

ou médiatiques a pris une importance considérable d'autant qu'elle bénéficie souvent d'un fort capital de sympathie. L'approche environnementale de l'acceptabilité implique un traitement sous forme de combat de David contre Goliath, là où l'entreprise se bat pour un intérêt financier, l'opposant lutte pour la sauvegarde du paysage et celle des générations futures.

Au cœur du débat, le syndrome Nimby, abréviation anglo-saxonne de *Not in my back yard*, traduit par la formule « pas dans mon jardin ». Ce terme désigne une acceptabilité de principe mais un refus factuel. Concrètement, il traduit l'accord majoritaire au développement d'ouvrages et d'implantations. Ce développement apparaît légitime au niveau global : le public pense que ces implantations et équipements publics sont nécessaires au développement économique. Toutefois, et là réside la complexité du Nimby, la même proportion d'individus déclarant cette reconnaissance de principe se prononce contre une acceptabilité individuelle : « Accepteriez-vous la construction d'une décharge d'ordures ménagères à proximité de votre habitation ? » La réponse recueille 90 % de refus.

La connaissance du sujet

La communication d'acceptabilité est une communication environnementale dont il faut connaître les limites.

- Les limites de la communication. La communication classique d'émission de messages est au mieux inutile, au pire dangereuse. En effet, par le Nimby, les personnes concernées déclarent ne pas remettre en cause l'utilité même du projet, ce en quoi ils s'opposent réside dans la proximité du projet de leur domicile. La connaissance de l'objectif du projet d'implantation n'est pas un déterminant de l'acceptation, c'est la proximité qui crée le refus. La demande principale repose d'abord sur une demande d'écoute, de concertation, de participation et toute communication unilatérale risque d'engendrer des effets pervers.
- Les limites de l'approche environnementale. Il est symptomatique que les premières réactions individuelles aux déclarations sur les projets d'implantation soient généralement de nature financière et portent sur la moins-value de la propriété ; il suffit de s'intéresser aux

commentaires des riverains lors des enquêtes d'utilité publique. Pourtant, et alors même que les projets sont rarement perçus comme une nuisance environnementale (une voie ferroviaire notamment), l'argument majeur d'opposition sera écologique et cela pour un motif d'élargissement des soutiens. Le thème de la préservation des paysages est infiniment plus mobilisateur qu'un discours sur la moins-value de l'habitat engendrée par une nouvelle infrastructure. L'entreprise doit percevoir que sous l'argumentation, les réels motifs de l'opposition peuvent être silencieux.

L'objectif de communication

L'objectif réside dans l'acceptation majoritaire du projet. Celle-ci ne pourra être réalisée sans une connaissance parfaite de la logique de l'interlocuteur et des logiques d'actions collectives. Les arguments basés sur l'utilité du projet, le respect de la procédure administrative d'implantation ou les caractéristiques techniques du projet n'auront pas d'effets alors même que les habitants concernés chercheront peut-être d'abord à se faire entendre. La posture de communication est ici très importante, la tonalité souvent triomphaliste et publicitaire de la plupart des messages d'entreprise coïncide mal avec une demande d'écoute et de respect. Le public désire souvent davantage d'égards que d'information et la communication doit s'attacher à une approche relationnelle forte.

La délimitation du message

Le message provient du constat d'un calcul inconscient opéré par les personnes concernées entre les gains et inconvénients attendus par l'implantation. Ce constat implique trois conséquences :

- Tout discours de nature juridique, technique ou politique, c'est-à-dire basé sur l'utilité publique ou l'intérêt général est peu déterminant.
- Le discours basé sur la présentation des avantages du projet doit coïncider avec les attentes du riverain.
- L'entreprise doit reconnaître et assumer les nuisances de l'opération et communiquer sur les modalités de ses réductions.

Le projet d'implantation ne devient légitime que s'il est reconnu comme tel à l'issue d'une ample concertation. Ce n'est plus son objet, mais la concertation elle-même qui fixe la légitimité du projet. Cette concertation doit emprunter les voies de la médiation, s'effectuer le plus en amont possible, le plus largement et le plus localement possible.

Les cibles de la communication

Le ciblage revêt une importance majeure en communication d'acceptabilité parce que les interlocuteurs sont multiples, peuvent présenter des intérêts divergents voire contradictoires, et que cette divergence peut s'exprimer au sein de certains groupes censés être homogènes. Il sera également nécessaire de distinguer entre une communication militante et contestataire souvent massive par rapport à la réalité des attentes et enjeux locaux. Il convient donc de repérer le cœur de cible des autres interlocuteurs et de commencer par une phase d'écoute et de compréhension. Une première étape pourra donc être l'examen des acteurs et de leur logique d'action collective.

Acteurs	Attentes	Poids	Enjeu	Attitude/ Aménageur	Stratégie
DRIRE Préfecture Riverains directs Habitants de la commune Élus locaux Organismes professionnels					

Ce tableau doit être considéré comme un plan glissant, l'évolution des positions peut être rapide et la stratégie de l'aménageur doit s'y adapter.

Les moyens et le plan d'action seront adaptés à chaque cible de communication tout en veillant à ne pas oublier l'interne comme relais potentiel de message. Vis-à-vis des élus, l'aménageur veillera à leur valorisation politique envers l'ouvrage projeté (un maire ne défendra jamais un projet d'ouvrage impopulaire), la presse devra bénéficier d'une communication par la preuve, ample et précise, les riverains disposeront

d’une lettre d’information, de l’accès à un numéro vert, de relations de proximité régulière et transparente.

Au final, l’aménageur choisit une stratégie globale de communication pouvant être basée sur l’initiative, la participation et l’occupation du terrain et y adapte ses moyens.

Objectifs	Répondre aux entreprises sur l'utilité du projet et du tracé	Améliorer les relations avec les élus	Être crédible par rapport aux médias	Rassurer sur les risques	Communiquer à l'externe
Moyens	Constitution d'un argumentaire	Rencontres de proximité Lettre régulière d'information	Dossier de presse Média training Recensement des événements propices	Réunions d'information Plaquettes Colloque régional	Intranet Journal interne

À l’exemple de tout plan, celui-ci devra comprendre, pour être efficace, l’indication du pilote de l’action, son échéance, le budget, les indicateurs de résultats.

LE PLAN DE COMMUNICATION D’UNE BUSINESS UNIT

Selon Jean-Baptiste Favatier

Jean-Baptiste Favatier est consultant, animateur de séminaires à Sciences-Po Formation.

Pourquoi s’intéresser au plan de communication des business unit ?

- La business unit, est une entreprise créée par un groupe en son sein, et destinée à agir sur des marchés ciblés, avec une identité spécifique.

- En tant qu'entité dotée de tous les caractères de la personnalité juridique, commerciale et sociale, elle correspond à un modèle de performance de plus en plus courant pour assurer les développements des entreprises sur des marchés de niches, en configuration de gestion de risques importants, par des stratégies de différenciation pointues.
- Plus largement, on voit évoluer les fonctions centrales des grands groupes dans une logique de business unit fonctionnelle.
- À ce titre, elle renvoie la politique de communication, au plan stratégique, à la recherche du meilleur équilibre entre entité intégrée au groupe et en tant qu'entité détachée du groupe. On est parfois dans un paradoxe de départ dans lequel la communication vis-à-vis du groupe est plus vitale que la communication externe.
- À tous points de vue, elle offre au dirigeant ou au chargé de communication un enjeu de business et de communication exemplaire aujourd'hui, et enrichissant pour l'avenir de la fonction communication comme fonction de direction, sur des modèles souples, courts, très manœuvriers dans le gros temps du changement.

Enjeux, spécificités de la communication des business unit et rôle du plan de communication

La communication joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de l'entité, dans deux registres :

- C'est elle qui va « lancer » l'entité et sa marque auprès de tous ses publics cibles : il faut expliquer, situer la valeur ajoutée, agir en partenariat. Elle a une fonction de révélation et de création des relationnels stratégiques externes et internes.
- C'est aussi elle, qui constituera une des preuves de l'existence de la business unit, un des premiers services et résultats concrets. Elle a une fonction identitaire et d'intégration des collaborateurs.

Elle a quatre enjeux prioritaires :

- Positionner l'entité de manière différenciente sans opposer logique financière et stratégique : parler de *logique de développement* pour la BU.
- Rester accroché à la stratégie du groupe, comme ombrelle et bouclier de légitimité permanents.

- Avoir accès à l'ensemble des ressources du groupe, car notre force dépend de notre capacité de « réseauter » en interne.
- Construire une identité, parfois à partir d'une logique initiale financière et avec des collaborateurs de culture différente et entretenir la motivation des collaborateurs de la BU, forte le plus souvent au départ autour d'une entreprise que l'on construit ensemble.

Cinq grands traits de son caractère :

- être « schizophrène » entre interne et externe : apparaître inféodé au groupe en externe, autonome vis-à-vis de l'interne ;
- s'inscrire dans le système de communication de la branche développement car c'est un atout, et mettre en avant une logique de complémentarité et de service mutuel avec les autres BU et directions centrales ;
- viser la création d'une culture interne spécifique autour du projet et du métier de la business unit, à partir des cultures métier existantes ;
- fournir des preuves, pour asseoir la crédibilité de l'entité, plutôt que construire l'image à coup de grandes déclarations corporate ;
- choisir des actions, supports, événements dans le ton et le style de positionnement retenu, à destination de quelques cibles simples et stratégiques.

Le rôle du plan de communication

Le plan de communication de la BU situe les enjeux de création de valeur de la communication.

- Il détermine un positionnement pour la BU, valorisant et différenciant, pour tous les discours de communication internes et externes.
- Il établit pour l'année de lancement les objectifs, cibles et messages prioritaires, ainsi que les actions de communication à mettre en œuvre pour le lancement corporate de l'entité.
- C'est d'abord un cadre stratégique et éditorial qui doit être respecté par tous en toutes occasions de valorisation de la BU ; manifestation, contacts individuels, intervention dans des supports... le risque est ici la multiplicité de messages de présenta-

tion de l'entité par chacun, ne permettant pas de nourrir le positionnement arrêté.

C'est aussi un outil de pilotage de l'image pour la direction, par un dialogue managérial et une évaluation régulière en comité de direction sur les objectifs, les messages et le résultat des actions et supports de communication mis en œuvre.

Les priorités : d'abord une priorité de positionnement

L'enjeu central de la démarche de plan de communication est la détermination du positionnement de la business unit ; c'est-à-dire du choix des messages exprimant de manière différenciante et compétitive l'identité de la nouvelle entité sur ses marchés ; vis-à-vis du groupe, des clients, des relais, des partenaires, des concurrents, des collaborateurs.

Le plan de communication permet de déterminer ce positionnement, dont il organise ensuite la diffusion auprès des cibles prioritaires.

Exemple de matrice de positionnement d'une business unit dans le domaine industriel

Deux axes possibles :

1) Un axe économique : le modèle d'entreprise retenu, entre agilité et puissance

Tout l'enjeu est de trouver le meilleur équilibre entre le registre de l'agilité des petites structures (souplesse, proximité, réactivité... en étant crédible par des comportements et une culture interne adéquate), et la force de l'adossement au groupe (ex : puissance financière, expertise, compétences, capacité à développer des marchés pour les innovations).

De ce point de vue l'adossement fort au groupe peut présenter des contraintes à intégrer : une logique entrepreneuriale pouvant être perçue comme impérialiste, une image d'innovation à renforcer dans un contexte où l'accent est mis fortement sur la rentabilité, le poids de la dimension corporate dans les choix de marchés et les modes de fonctionnement, des résistances de directions qui font déjà une partie des métiers de la business unit dans le groupe, et qui constituent des prédateurs internes dangereux.

2) Un axe core business : le cœur de compétence de la bu, entre expertise financière et expertise industrielle et commerciale

Ici, tout l'enjeu est de trouver le meilleur équilibre entre un positionnement qui valorise l'expertise et les capacités financières et un positionnement qui valorise l'expertise et les capacités industrielles et commerciales.

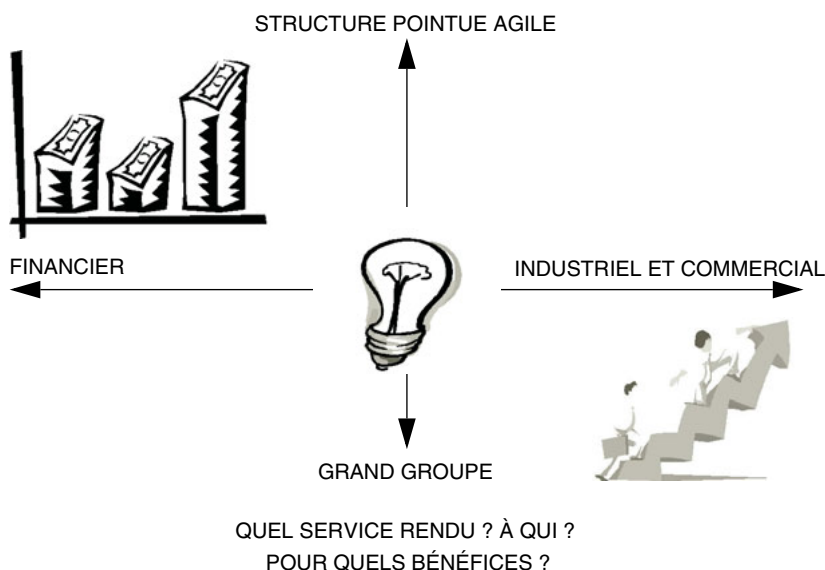


Figure 10.1 – Exemple de mapping de travail sur le positionnement.

Le type du plan de communication à construire

► Les profils de plan possibles

Dans notre esprit, un plan de communication porte en terme de notoriété et d'image le projet et les objectifs de l'entité. **Il est donc d'abord très ciblé business to communication** (pas de communication pour la communication).

Si les plans de communication d'entreprise ont tous la même vocation business, il y a plusieurs types de plan de communication possible selon le contexte et les enjeux de développement de l'entreprise :

- Des plans – programmes globaux : qui organisent le positionnement de manière détaillée et planifiée dans le temps sur des objectifs par projets : commercial, organisation, qualité... Ces plans « industriels » sont adaptés pour des structures organisées et

pérennes, en environnement stable, sur la base de positionnements installés. Ils cherchent d'abord à tout couvrir.

- Des plans ciblés ; qui focalisent sur une priorité stratégique, un nœud à lever : le positionnement, le jeu d'acteurs ciblés très importants pour l'avenir, la réussite d'un seul projet vital... Ces plans « marketing » sont adaptés pour les situations de prise de risque, sous contrainte de temps forte, en environnement complexe, avec des enjeux de pénétration de marché.
- Des référentiels éditoriaux ; qui se situent hors de l'accompagnement de projets. Ils proposent un corps de messages véhiculant le positionnement, que chaque direction doit, à son initiative, intégrer dans ses propres actions. Ce type de plan « de crise » est utile dans un contexte de mutation majeure, voire de tensions... Il repose sur une culture communication forte.

► La recommandation pour les business unit

Le plan à construire est un plan marketing ciblé sur le positionnement, car :

- La question centrale est celle de l'identité : tout le plan de communication doit porter sur ce point stratégique aujourd'hui, et rechercher comment le rendre crédible et attractif en interne et au plan externe.
- De même, concernant le choix des modes de déploiement de l'identité, on doit prendre en compte que la business unit se lance dans un environnement complexe et très mouvant. L'objectif n'est donc pas de chercher à tout couvrir en communication, mais plutôt d'identifier les bons leviers, dans une logique de judo,
- **La communication en année 1 est ultra stratégique** : un cœur de messages identitaires et de moyens de les diffuser rapidement, **ultra-light** : un cadre éditorial, quelques cibles prioritaires et des actions clés, et **ultra-souple** : un plan que l'on adapte régulièrement par la veille et un dialogue de direction approprié. **Le bon plan est celui que l'on rendra bon tout au long de l'installation de la nouvelle entité.**

Il doit apporter trois fonctions :

- *une fonction stratégique* : Définir le cadre de positionnement de la business unit.
- *une fonction tactique* : Définir les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la politique de notoriété et d'image retenue.

- *une fonction managériale* : Réunir l'équipe de direction de la BU, mais aussi les grands décideurs du groupe, auprès d'une vision partagée des enjeux d'identité et de positionnement.

Par ailleurs, le plan, une fois élaboré, aura une vocation de **guide de référence** s'imposant à toutes les communications, et utilisable pour l'élaboration des cahiers des charges des appels d'offres sur les actions et supports de communication. Sa diffusion au sein du groupe (en tout cas la diffusion du positionnement) doit être un objectif travaillé en tant que tel dans l'élaboration du plan.

La structure du plan à élaborer

Deux parties :

Partie 1 : le cadre de positionnement, en trois volets

- Le territoire de positionnement : le nom, la vocation contributive, les domaines d'intervention, les atouts, les valeurs comportementales...), en fonction des objectifs (objectifs commerciaux, financiers, RH... à court terme et enjeux de développement durable). Avec fixation des mots clés dans une logique de lexique.
- Les cibles prioritaires et les enjeux pour chaque cible.
- La stratégie de lancement : phasage et progressivité de notoriété et d'image à court, moyen, long terme, enjeux de positionnement et par cibles.

Partie 2 : le cadre opérationnel, en trois volets

- Les vecteurs de communication d'identité à constituer/occuper en priorité (plaquette, site WEB, événements où être présents impérativement), le planning opérationnel de l'année de lancement.
- L'action prioritaire de lancement du positionnement au premier semestre : profil en fonction de la stratégie de lancement, organisation, calendrier interne, groupe corporate, externe...
- Le dispositif de veille et de pilotage de la communication (panel de clients, de journalistes, de collaborateurs groupe... à suivre pour éclairer les prises de position en communication de la direction et la mise en œuvre des objectifs, actions et ressources du plan),

Contenu et process d'élaboration du plan communication

Il doit permettre, en priorité de répondre aux grandes questions structurantes de la vie de la BU :

Le territoire de positionnement

- Quelles sont les priorités vitales financières et corporate de la BU (facteurs de succès et de risques, quick wins pour l'année), à retenir pour fixer le cadre de création de valeur de l'identité BU ?
- Quel est le nom possible, qui offre le meilleur vecteur de communication vis-à-vis des deux marchés, (le groupe doit-il endosser la signature de la BU, et comment ; en majeur, en mineur ; comment valoriser la meilleure synergie... avantages et inconvénients) ?
- Quelles sont les valeurs et les traits d'identité à mettre en avant en priorité : expertise des hommes, philosophie du partenariat, moyens apportés, appui du groupe... ?) pour un positionnement compétitif autour d'un petit nombre de messages, permettant de valoriser l'émergence de la BU dans l'antériorité et le métier du groupe.

Les cibles prioritaires

Quels sont les cercles de ciblage pertinents en fonction des objectifs ?

On pourrait envisager, par exemple un ciblage, par ordre d'importance en terme de crédibilité politique et de business,

- Un premier cercle stratégique : le groupe et les prospects prioritaires : les futurs partenaires énergétiques en émergence déjà identifiés et proches, le top 50 des grandes directions du groupe, les collaborateurs de l'entité.
- Un deuxième cercle tactique : les leaders d'opinion : les leaders d'opinion ; presse... le réseau des directeurs d'unités du groupe.

- Un troisième cercle : les relais institutionnels : clients du groupe, partenaires financiers internationaux, cadres à haut potentiel du groupe à attirer dans une logique de recrutement, tous les agents.

Le process d'élaboration, exemple

Étapes	Résultat visé	Modalités
Préparation de la démarche	– Présentation de la démarche et calage des modalités – Préparation du séminaire	– Présentation de la méthode en comité de direction et calage avec le chargé de communication – Élaboration du dossier de séminaire par le groupe de travail – Interviews membres du codir, et contact bench avec les intervenants extérieurs
Cadrage	Élaboration du cadre stratégique	– Séminaire d'équipe de direction
Maquettage	- Pré-test du positionnement - Élaboration du cadre opérationnel	– Interviews de 5 cibles stratégiques – Travail du chargé de communication
Validation	Élaboration du cadre stratégique et opérationnel	– Séance de direction et formalisation pour diffusion et mise en œuvre – Retour d'expérience sur une première action pour analyse

Le tableau de bord de pilotage de la communication

► Principes de pilotage

La notion de pilotage de la communication, et par la communication, dépasse l'enjeu du plan de communication pour renvoyer à la crédibilité et la légitimité de la Business Unit.

Trois grands indicateurs sont à suivre en priorité :

- L'accrochage stratégique groupe.
- La constitution des réseaux.
- L'identité commune et rôle d'acteur des collaborateurs.

La question du pilotage doit être impérativement posée dès le stade d'élaboration du plan de communication. Elle doit faire l'objet d'un pilotage de gestion de la BU en comité de direction.

► Exemple de tableau de bord

Axes suivis	Indicateurs	Modalités	Fréquence
Accrochage stratégique du groupe se faire connaître et se positionner comme force de proposition et source d'opportunités	Notoriété de la business unit sur cible stratégique et perception claire du rôle/ stratégie groupe	– Baromètre de notoriété et d'image en année 1 sur échantillon Top 50 groupe – Évaluation des supports et supports de communication groupe – Veille et analyse presse avec suivi d'un panel de journalistes ciblés	– Semestriel, (entretiens sur 10 cibles), après point 0 à l'issue de la première vague de communication de positionnement – Selon supports (pré-test newsletter, plaquette...) – Après opérations de relations presse
Constitution des réseaux être dans les réseaux prioritaires	– Nombre/ nature des contacts avec les réseaux stratégiques (quantitatif et qualitatif), et image BU/ acteurs réseaux	– Point : point en comité à partir du fichier (tableau renseigné des contacts et de suivi de résultats sur des segments prioritaires) – Enquête de proximité et de perception auprès d'un panel de réseaux (dont fonds approchés)	– Trimestriel – Semestriel, en qualitatif sur panel restreint (itw tel)
Identité commune et rôle d'acteur des collaborateurs – Partager le positionnement – Donner un cap et un balisage – Nourrir le dialogue sur le cap à partir du business plan	– Appropriation individuelle globale du projet et de la vision de la business unit par les collaborateurs – Degré de cohésion collective	– Suivi managérial courant – Enquête ad hoc sur bilan d'année – Observatoire du management (à terme)	– Retour management – Questionnaire sur action de communication BU ou support externe ou interne à 6 mois – Annuel, par enquête qualitative sur panel restreint

LE PLAN DE COMMUNICATION DE CRISE

Selon Christophe Roux-Dufort

Christophe Roux-Dufort est professeur à l'Ecole de Management de Lyon.

Dernier ouvrage paru : The International Handbook of Organizational Crisis Management, Sage, Thousand Oaks, 2007.

La communication de crise est à la mode. Dès lors qu'une situation est critique ou est perçue comme telle par l'entreprise on en vient souvent à la qualifier de crise. On en arrive d'ailleurs de plus en plus fréquemment à confondre la gestion de crise et la communication de crise qui pourtant n'ont rien à voir. À tel point que pour beaucoup d'entreprises bien gérer une crise consiste principalement à bien communiquer. Quoi qu'il en soit il semble que ce qui se dit d'une crise devient plus important que la crise elle-même et que la communication soit désormais une arme ou une parade incontournable de la gestion des événements majeurs. En temps de crise, la préservation de l'image et des intérêts de l'entreprise sont privilégiés. On comprend alors la logique que sous-tend le recours fréquent à des agences de communication pour prendre en charge la gestion des événements. La gestion de crise devient affaire de rhétorique. Au tribunal de l'opinion publique, convaincre de la légitimité et du bien-fondé de son action reste en somme la priorité. En cela c'est aux communicants de faire leurs preuves. Si elle devient incontournable, quelles sont alors les lignes directrices fondant les plans de communication de crise.

Enjeux

La nécessité de communiquer provient souvent d'un décalage qui vient très tôt dans le déroulement d'une crise entre la perception de la gravité qu'ont les managers de l'entreprise et celle que peuvent en avoir d'autres acteurs extérieurs : consommateurs, préfecture, victimes, marchés financiers etc. Il existe donc un espace critique entre ce que l'on pense à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise (voir figure 1). Celle-ci n'a d'ailleurs pas forcément la meilleure mesure des événements et peut en sous-estimer les impacts. Bien entendu cet espace devient un gouffre si l'entreprise opte pour une stratégie minimaliste de communication ou

bien si elle adopte des postures difficilement tenables vis-à-vis de l'extérieur : minimisation, dissimulation sous couvert de confidentialité, déni, démenti hâtif et injustifié¹. Quoi qu'il en soit ce décalage de perception ne joue jamais en faveur de l'entreprise et la crédibilité des actions menées pour gérer la crise dépend souvent de la façon dont ces actions sont communiquées.

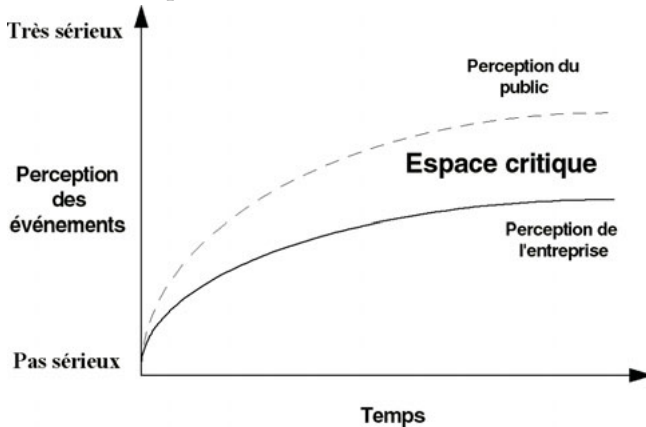


Figure 8.4 – Écart de perception dans les crises

Objectifs

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans la communication de crise. Dépendant de la posture que l'entreprise souhaite adopter et de la perception qu'elle souhaite forger parmi les différentes cibles on trouvera des axes de communication différents.

Il pourra par exemple s'agir de se défendre ou de se dédouaner de toute responsabilité comme on l'a clairement constaté début 2008 à la Société Générale dès les premiers jours ayant suivi l'annonce d'une perte de 5 milliards d'euros par l'un de ses traders, Jérôme Kerviel. En chargeant unilatéralement son salarié qu'elle soupçonnait de fraude, la Société Générale a cherché avant tout à protéger son système de contrôle puis son identité bancaire de gestionnaire de risque. Dans ce cas de figure il y a

1. Sur les difficultés rencontrées avec les médias voir Roux-Dufort, Christophe, *Gérer et décider en situation de crise. Outils de diagnostic, de prévention et de décision*, 2^e éd., Dunod, 2003.

de forte chance que la communication prenne des tournures défensives et soit perçue rapidement comme un faux-fuyant de la part des médias ou d'autres parties prenantes désireuses de voir l'entreprise prendre la mesure de ses responsabilités. Dans le cas de la Société Générale sa focalisation sur le trader a fini par octroyer à ce dernier un capital sympathie de la part de l'opinion publique mesuré d'ailleurs par voie de sondage. Car c'est souvent de cela dont il s'agit : montrer que l'on a pris la mesure de l'événement. Prendre la mesure ne signifie pas que l'on assume l'entière responsabilité de ce qui est en train de se produire. À situation exceptionnelle, on exigera souvent d'une entreprise qu'elle montre à quel point elle sait se hisser à la hauteur des enjeux et on attendra d'elle une réaction exceptionnelle. Souvent les entreprises savent mobiliser des moyens à la hauteur de l'événement mais ces manœuvres restent invisibles aux yeux du grand public qui pense que l'entreprise a du mal à faire face. Communiquer sur toutes les mesures concrètes mises en œuvre pour montrer que l'on a pris la situation en charge est donc une priorité.

La communication peut aussi avoir pour objectif de protéger certaines cibles dans le cas d'accidents industriels ou de crises alimentaires par exemple. Dans ce cas de figure, il ne s'agit pas non plus d'assumer toutes les responsabilités de la crise d'autant que l'identification des responsabilités prend du temps, un temps beaucoup plus long que celui de la communication de crise. L'objectif est ici d'informer au plus juste à partir des premiers faits du danger que présente ou non une situation afin de protéger les acteurs qui doivent l'être : consommateurs à l'occasion d'un rappel de produit, populations à l'occasion d'un accident industriel ou d'une pollution de l'air ou d'un risque sanitaire, salariés à l'occasion d'un plan social important etc. Là encore l'entreprise sera jugée sur sa capacité à fournir rapidement des informations précises pour protéger et/ou rassurer. Il pourra s'agir enfin de communiquer pour repartir après une crise. Buffalo Grill par exemple s'est mise en route pour une reconquête de ses clients peu de temps après les dénonciations publiées par la presse sur les suspicions de non respect de l'embargo du bœuf britannique. Speedy l'a aussi expérimenté après avoir été sommé de retirer de la vente certains modèles de ses pneus suite à des expertises controversées. Elle a simplement communiqué sur l'idée que lui avait donnée cette crise en proposant un nouveau service de contrôle gratuit des pneus. Ici l'objectif de la communication est bel et bien de transformer la crise en opportunité de redémarrage.

D'autres objectifs encore peuvent guider un plan de communication de crise mais au-delà des axes spécifiques le principe consistera toujours à occuper le terrain pour garder le contrôle sur l'information délivrée et sur les perceptions des acteurs de la crise. Si des positions claires ne sont pas prises par l'entreprise, d'autres les prendront sans beaucoup d'effort. Si l'information n'est pas donnée alors d'autres formuleront leurs hypothèses et fourniront leurs données. Ici réside le risque de perdre définitivement la main. C'est pourquoi la communication de crise consiste aussi en une guerre rhétorique de position dont la finalité reste de convaincre de la légitimité de son action. Au-delà de la revalorisation de son image, c'est la préservation de sa légitimité qui importe. Tel est l'objectif principal devant guider un plan de communication de crise.

Type de message

De façon assez évidente la communication de crise et les messages qui lui sont associés sont d'excellents miroirs de l'organisation de crise mise sur pied par l'entreprise. Des messages contradictoires, peu clairs ou arrogants, donneront déjà de bonnes indications sur la capacité de l'entreprise à s'ouvrir à la situation, à mobiliser des réseaux d'experts, à coordonner ses actions en cellule de crise ou encore à garder un contact permanent avec le théâtre des opérations.

D'une façon générale on distingue deux formes de message : les messages de la première heure et les messages de fond qui viennent se greffer au plan de communication après l'urgence des premières heures ou des premiers jours. Les messages d'urgence sont cruciaux car ils reflètent particulièrement la capacité d'une organisation à maîtriser la situation. Ils se composent en principe de :

- messages aux victimes de la crise (les acteurs ayant été le plus significativement affectés par la crise en cours)
- messages de prise en considération et de prise de mesure de la situation
- message témoignant de la position officielle de l'entreprise
- faits et chiffres précis sur la situation
- messages sur les mesures concrètes d'ores et déjà mises en œuvre

- messages sur les investigations en cours en précisant : les experts impliqués, le type d'investigation mise en œuvre, les résultats escomptés de ces investigations, les délais escomptés pour les résultats et une date de diffusion des premières conclusions.

Dans un second temps viendra compléter ces premiers messages une série d'actions de communication plus ciblées et destinées à une variété de cibles. Nommer la crise est certainement l'un des messages clés qui devra structurer une campagne de fond. Par exemple dans la crise du verglas qui paralysa le Québec en 1998 et qui entraîna la rupture de la quasi-totalité du réseau électrique pour l'exploitant, Hydroquébec, l'organisation communiqua dès le départ sur le défi que représentait cette catastrophe. La communication se fonda principalement sur des messages du type : reconstruire un réseau entier en moins de trois mois. On voit bien ici que l'objectif du message clé – la reconstruction d'un réseau en un temps record – est de positionner la crise du point de vue du challenge que représente cette opération. Dans l'esprit de l'opinion publique québécoise, Hydroquébec, si elle réussit, passe du statut de victime à celui de héros. Se doter d'une définition de la crise qui pose l'entreprise dans la position d'un héros ou d'un leader ou de celui qui compte dans la résolution de la crise s'avère donc une stratégie risquée mais payante. Elle garantit que dans les perceptions l'entreprise sera celle qui occupe vraiment le terrain et contrôle la situation.

Cibles

Le premier réflexe d'une cellule de crise doit être de construire une carte des parties prenantes lui permettant d'identifier tous les acteurs critiques impliqués dans la crise. Cet exercice n'a qu'un objectif : s'assurer que le plan de communication de crise n'oubliera personne comme c'est fréquemment le cas. On a tendance à favoriser les acteurs dont le pouvoir et la convergence d'intérêt avec nous sont les plus forts. Or il s'agit au contraire de communiquer auprès de cibles dont les intérêts sont le plus souvent divergents et dont le pouvoir d'influencer la trajectoire de la crise est au moins aussi important que celui de nos alliées (ONG, Associations de Consommateurs, Associations de victimes, DDASS, Agences gouvernementales, etc.). Pour chacune des cibles identifiées il importe d'évaluer, notamment grâce à la veille médiatique, la perception de la crise de chacun de ces acteurs pour y ajuster ensuite

les messages et les canaux de communication qu'on leur destinera. Il peut aussi être utile d'identifier grâce à cette carte des parties prenantes :

- leurs intérêts ;
- leur pouvoir de décision et d'action ;
- leurs moyens d'action ;
- leur interlocuteur prioritaire ;
- un canal d'information privilégié.

et d'y associer un interlocuteur unique afin de garantir un flux de communication permanent et adapté avec chacune des cibles. À nouveau cette façon de travailler contribue à une meilleure occupation du terrain y compris le terrain médiatique même si pour ce qui concerne les médias, les entreprises doivent être conscientes du fait que ceux-ci iront toujours plus vite qu'elles. Elles doivent garder à l'esprit que le système d'information et les technologies qu'ils utilisent rendent totalement obsolète la vitesse de circulation de l'information d'une entreprise. En ce sens ils la débordent toujours sur un flanc ou sur un autre. Mieux vaut être prévenu.

Outils

Les outils de la communication de crise sont nombreux et inégalement efficaces. La conférence de presse peut être très efficace si l'on a quelque chose d'important à dire ou si le point sur la situation permet d'avancer significativement dans la compréhension de ce qui se passe. Il est difficile de tenir une conférence de presse au tout début d'une crise car les informations sont encore trop parcellaires. On prend aussi le risque d'une surexposition face à plusieurs journalistes que l'on ne connaît pas et dont on ne connaît pas non plus la provenance. Le communiqué de presse de ce point de vue est plus ciblé et contient une information mieux contrôlée. Il est cependant plus bref et laisse toujours une place aux questions et à l'interprétation. La mise sur pied pour l'occasion d'un site Internet est très performante dans la mesure où il constitue aujourd'hui la première source d'information à laquelle vont se référer les journalistes. Les communiqués de presse et les argumentaires déployés par l'entreprise y sont mis en ligne. Il permet ainsi à quiconque s'y connecte de suivre la chronologie des messages clés et la

cohérence d'ensemble de la communication de crise mise en œuvre par l'entreprise. Le site Internet permet aussi de croiser les éléments de la crise avec des positions et des informations institutionnelles.

Parmi les éléments d'information qu'il faut avoir en main pour nourrir un plan de communication on retiendra :

- Des faits et chiffres clairs, précis et compréhensibles par tout le monde (même pour des non spécialistes).
- Des argumentaires prêts sur des dossiers que l'on savait sensibles avant qu'une crise ne survienne.
- Des questions/réponses.
- Des documentations de présentation de l'entreprise et de ses différentes politiques (environnement, sécurité alimentaire, système qualité etc.).
- Des formats de communiqué de presse prêts à l'emploi.
- Des dossiers de presse issus de la surveillance médiatique.

Le livre de bord de la cellule de crise à laquelle est associé le responsable de la communication fournira aussi des données historiques sur les décisions prises et sur les messages déjà diffusés aux premières heures et durant toute la crise. En ce sens ce livre de bord permet de cadrer et de maintenir une cohérence d'ensemble des messages à diffuser.

Évaluation des résultats

L'évaluation des résultats d'un plan de communication de crise est difficile à faire tout aussi difficile que de dire si une crise a été bien ou mal gérée. Les critères d'évaluation sont multiples. En 1992 quand un avion d'Air Inter s'est écrasé sur la montagne Sainte Odile près de Strasbourg un manager de la compagnie m'avait dit que ce crash était tout sauf une crise car le niveau des réservations sur les lignes d'Air Inter n'avait pas bougé le lendemain. Mais le niveau de réservations est-il un bon critère ? La couverture médiatique d'une crise peut aussi être l'indicateur d'une bonne communication. N'oublions pas pour autant que la crise de Buffalo Grill n'a fait l'objet des premières pages d'une presse en quête de sujets que durant la période entre Noël et le jour de l'an. L'actualité concurrente de la rentrée et notamment la tempête de neige sur l'autoroute A10 puis la guerre en Irak s'est chargé de faire disparaître

très rapidement des esprits l'affaire Buffalo Grill. Disons surtout qu'une couverture médiatique moindre libère des marges de manœuvres pour une entreprise moins obsédée par la préservation de son image. Les marchés financiers qui fonctionnent sur l'anticipation peuvent donner une idée de ce que les actionnaires et les bailleurs de fond anticipent sur la façon dont vous gérez la situation. Si la baisse du cours est ponctuelle alors, de ce point de vue et de ce point de vue seulement, l'entreprise est gagnante. La réponse du marché des consommateurs est aussi un bon indicateur de la capacité de l'entreprise à rassurer sur ces produits ou sous d'autres aspects. Mais tout ceci reste limité. Les victimes que vous aurez faites ou les dommages que vous aurez causés seront difficilement rattrapés même par les plus belles campagnes de communication.

Les plans selon le statut de l'organisation

LE PLAN DE COMMUNICATION PUBLIQUE

Selon Dominique Mégard

| Dominique Mégard est Déléguée Générale de Cap'Com, Forum de la Communication Publique.

Brève définition de la communication publique

La communication publique couvre un vaste champ : celui des émetteurs publics et para publics qui représentent dans la France d'aujourd'hui un panel impressionnant :

- La communication émanant des institutions publiques ou d'État : Parlement, gouvernement, ministères et administrations centrales et déconcentrées qui en dépendent ; corps constitués et organismes d'État ; organismes assurant une mission de service public...
- Depuis une vingtaine d'années, la communication (promotion des services au public, communication institutionnelle, campagnes d'intérêt général, communication interne...) est devenue une

dimension de l'action publique. Même si le paysage demeure hétérogène : dans cet ensemble, en effet, certains services communication sont extrêmement importants, d'un professionnalisme redoutable et bénéficient de ce fait d'une reconnaissance et de moyens. Il en est ainsi, par exemple, du SIRPA (service d'information et de relations publiques des Armées) qui compte autant d'entités que de corps dans l'armée (SIRPA Air, Marine, Gendarmerie, etc.) ; du service communication du Minefi (ministère de l'Économie et des Finances) qui, outre la communication centrale, pilote un réseau de relais en région les CRICOM ; des directions de la communication de la HALDE, essentiel à l'accompagnement de la lutte contre les discriminations ou de l'INPES, dont les campagnes nationales (nutrition, tabac, Sida...) sont capitales. D'autres ont plus de difficulté, sont toujours en phase de conquête de légitimité : ainsi il n'est pas rare que dans nombre d'administrations déconcentrées comme les DDASS ou d'organismes publics en région, la communication ne soit réalisée que par une seule personne souvent même à temps partiel.

- La communication des collectivités : communes, conseils généraux, conseils régionaux, structures intercommunales sont désormais dotés de services communication qui pilotent campagnes et événements ; animent la concertation ; éditent journaux, lettres, périodiques et documents divers ; construisent et conduisent sites et portails Internet... La communication des collectivités constitue sans doute la plus importante des communications de proximité. Élément fondamental de l'animation des villes et des territoires, interface entre institutions locales et citoyens, elle est aussi par l'information sur les projets de tous ordres, sur les choix de gestion des équipes et exécutifs politiques locaux, un vecteur essentiel de la vie démocratique et de la citoyenneté.
- La communication de tous les organismes, instances, publics et para publics nationaux ou régionaux qui composent un paysage foisonnant, un « mille feuilles » composite mais très actif et bien réel dont une brève énumération peut faire penser à un inventaire « à la Prévert » : sécurité sociale et allocations familiales ; organismes de logements sociaux ; chambres consulaires (CCI, chambre de métiers...) ; Sociétés d'économie mixte ; agences de développement ; musées, théâtres et autres organismes culturels ; société de transport en commun ; comités et offices de tourisme ; hôpitaux et établissements de santé... Tous appartiennent à ce vaste champ de la communication publique avec des entrées variées.

Principales spécificités

Quelles sont les spécificités de ce monde public et parapublic qui tisseront de fait la spécificité de leur communication ?

- Celles d'abord portées par la notion d'intérêt général, par la promotion et le respect de la citoyenneté : pas seulement descendante mais aussi ascendante, portée par un souci d'écoute, de dialogue (qui suppose d'intégrer dans un plan de communication consultations, débats publics, concertation, etc.).
- Celle ensuite d'un secteur non-marchand orienté vers le service aux publics et financé majoritairement par des deniers publics et de ce fait soumis à un cadre et des procédures d'achat strictes (application du code des marchés publics)
- Celle de la diversité des publics concernés. La communication s'adresse tout à la fois et alternativement au citoyen, à l'utilisateur, au contribuable, à l'électeur... et à de multiples typologies de partenaires (associations, responsables économiques, institutions, acteurs culturels...)
- Celle enfin d'être soumise à un double regard, une double autorité et donc une double validation : administrative et politique.

Planifier, un exercice annuel nécessaire

Levier de changement et d'efficacité de l'action publique, la communication s'appuie sur les techniques, méthodes et outils classiques. Dans le contexte complexe que nous avons brièvement décrit, élaborer une stratégie et construire un plan de communication annuel, est indispensable à une politique de communication cohérente.

Seul un plan de communication à l'année permet de déterminer et présenter les objectifs, de définir le rythme et les axes des campagnes et opérations de communication, de maîtriser budget, adaptation des moyens aux cibles, rétro planning, répartition, périodicité et moyens, d'intégrer des outils d'évaluation amont et aval...

Un plan de communication annuel (et/ou un plan de communication par projet) permet de justifier et de clarifier les demandes budgétaires, de donner aux directeurs de service la visibilité de l'action de la

communication et partant de conforter sa légitimité. À cet exercice annuel s'ajoute dans un certain nombre de cas, un plan dit « de mandature » qui permet de faire une projection sur la durée d'un mandat en fonction des priorités et objectifs définis. « En collectivité, explique une chargée de com' d'un grand établissement intercommunal, un plan de com', c'est la liste, organisée dans l'espace et dans le temps, des actions de communication choisies de l'événement aux campagnes institutionnelles, de l'information à l'organisation du débat public..., pour répondre à des objectifs stratégiques, eux-mêmes découlant d'un projet politique pour la cité. Je n'ai pas trouvé d'outil plus utile que le plan de communication. Cette feuille de route qui se doit d'être chiffrée et partagée est le garant de la confiance entretenue avec les services, l'exécutif et le politique ».

Telle directrice de communication dans une ville de 35 000 habitants indique : « je fais un plan de communication chaque année en décembre pour l'année suivante. Pour le service communication, c'est l'outil de travail au quotidien. Pour les élus et autres services de la collectivité, ce plan permet d'avoir une vision globale de la politique, des actions et des outils de communication de la ville. »

Mais l'exercice, particulièrement ardu parce qu'il couvre un ensemble d'actions et de projets complexes, demeure souvent en collectivité tout au moins¹, théorique. Il est, en effet, difficile de tenir une planification, en raison de la proximité des élus qui secteur par secteur peuvent faire varier les priorités d'action, de projets et donc de communication. En raison également des urgences ou imprévus : que l'on songe par exemple à une catastrophe comme celle de l'Érika qui bouleversa tous les plans de communication de marketing territorial et touristique se sont effondrés. L'opposition d'une association, le résultat d'une consultation, un changement de législation... peuvent modifier les plans de communication d'accompagnement de projets urbains ou d'équipements structurants les mieux conçus.

1. La remarque ne vaut pas en effet pour les campagnes, gouvernementales ou régionales, sur par exemple la nutrition, la sécurité routière, la santé publique... celles-ci obéissent aux « lois » traditionnelles du plan de com' et en respectent les formes et les étapes (audit, objectif, moyens, cibles, messages, mise en œuvre et évaluation). De même les plans de com' de marketing territorial à l'instar par exemple de ceux de Reims et de Nancy (consultables en ligne dans les ressources du portail pcompublique) pour l'arrivée du TGV Est.

Le directeur de communication d'une ville de 70 000 habitants souligne ainsi « J'ai envie de dire qu'un plan de com' c'est surtout fait pour ne pas être suivi. Je n'ai jamais réussi à tenir mes objectifs de début d'année étant donné que nos élus ont toujours de merveilleuses idées qui viennent tout chambouler. C'est d'ailleurs l'exercice que je préfère et c'est en cela que notre métier est fantastique... » et une de ses collègues complète : « Il faut admettre que ce fameux plan de com', traduction des ambitions stratégiques du mandat et/ou de l'année, passe le plus souvent à la trappe du temps qui passe. Il est cependant l'ultime recours quand l'heure des justifications a sonné... »

► Le cadre des appels d'offre

Hormis la situation particulière des collectivités et d'un plan de com' annuel, les responsables de communication publics construisent des plans de com' par opération, par campagnes ou par actions selon le schéma classique : diagnostic, objectifs, cibles, moyens et outils, calendrier et budget. Mais l'exercice est cadré et donc contraint par les règles des marchés publics qui donnent lieu à des appels d'offre incluant de fait un cahier des charges strict. Le système est souvent vécu comme un carcan : « Difficile, explique un responsable d'agence habitué à travailler avec des collectivités et interlocuteurs publics, de ré-interroger la stratégie et parfois les moyens qui ont été décidés avant l'appel d'offres : le carcan dans lequel on se trouve (sauf si l'appel d'offres laisse libre cours aux propositions d'une agence ou autorise les variantes) est pénalisant : dans un plan de com' public, on se trouve parfois coincé en terme de créativité de moyens. Difficile aussi, parfois, d'évoluer en cheminant (ce qui est pourtant nécessaire dans le pilotage d'un plan d'actions : on ne conduit pas avec le volant bloqué...) : le cadre juridique enferme les choses, ce qui n'est pas le cas dans le gré à gré du privé ».

Ce cadre peut être pris à l'inverse comme un exercice de rigueur professionnel. La conception et la rédaction des appels d'offre et cahier des charges effectuée de façon à être adaptés et adaptables à un plan de com' établi par ailleurs. L'exercice demande de la part des directeurs et chargés de communication dans les institutions, organismes publics et collectivités une grande rigueur et un grand professionnalisme dans l'élaboration et le montage de leurs actions de communication quelles qu'elles soient.

► Rigueur et richesse

Au-delà des cadres juridiques et financiers, établir un plan de communication en collectivité ou en organisme public, est un exercice qui réclame, compte tenu de la diversité, de l'ampleur et de la richesse des sujets abordés, de la rigueur. La communication publique épouse en effet les responsabilités vis-à-vis des citoyens-usagers qui sont celles des élus et responsables politiques des instances et institutions où elle s'exerce.

Un dir'com de collectivité aura ainsi, en fonction des compétences de sa collectivité¹ à établir des plans de com sur, par exemple, la transformation urbaine en centre-ville ou dans des quartiers sensibles ; l'arrivée d'un tramway dans une ville ; un festival ; une campagne contre les incivilités ; une campagne sur l'environnement ou pour faire évoluer des comportements ; l'ouverture d'un équipement culturel ou sportif ; la promotion économique d'un territoire ou celle de la formation et de l'apprentissage ; une campagne d'image ou de promotion touristique... Tous les domaines de l'action publique peuvent être ainsi couverts.

Les étapes et bases du plan de com' sont fondamentales à respecter pour le communicant public² : analyse du contexte, fixation des objectifs de communication, connaissance des publics concernés et définition des cibles, choix des messages ; moyens utilisés ; évaluation... Tout revêt une importance mais certaines phases appellent des remarques particulières :

- Audit et diagnostic préalable : indispensable compte tenu de la diversité des publics et des cibles auxquels on s'adresse. Il est particulièrement important, en effet, de bien cerner les inquiétudes, les besoins et les attentes comme de bien définir les différents publics concernés. Dans l'action publique, il est tentant de vouloir s'adresser à tous, tout le temps...
- Choix des messages : les mots et messages de la « puissance publique », s'ils peuvent être ludiques ou drôles, ne doivent jamais être exclusifs ou blessants...

1. Pour plus de détails sur ce point cf. *La communication des collectivités locales*, LGDJ, collection politiques locales (en cours d'actualisation).

2. Pour illustrer ces propos ci joint deux plans de communication : celui du tramway parisien et celui d'une campagne environnement à Belfort « Petits gestes grands effets ».

- Évaluation : c'est l'étape qui est souvent la plus difficile à faire passer (hors les grandes campagnes gouvernementales qui s'y soumettent depuis longtemps) même si la culture de l'évaluation progresse. La tentation reste forte en effet, dans les collectivités de ne soumettre l'efficacité de la communication qu'à l'empathie des élus et à l'élection...

Le plan de communication d'une association

Selon Jean-Marie Pierlot

Jean-Marie Pierlot a une pratique de communication et de collecte de fonds de plus de vingt ans dans divers secteurs associatifs (santé, environnement, aide au développement et droits humains) en Belgique. Il est maître de conférences invité au département de communication à l'Université catholique de Louvain et l'ISFSC, Institut Supérieur de formation sociale et de communication à Bruxelles. Responsable de la collecte de fonds pour Amnesty International Belgique, il est depuis 2007, président de l'Association pour une Éthique dans les Récoltes de Fonds (AERF) en Belgique.

Associations et entreprises : les mêmes choix de communication ?

A priori, rien ne pourrait distinguer la stratégie du chargé de communication d'une association de celle de son homologue en entreprise quant aux moyens à utiliser pour valider un plan de communication :

- Choisir un *objectif stratégique* s'appuyant sur le plan stratégique global de l'organisation.
- Définir son *message* ainsi que le ton de la communication.
- Identifier ses *publics-cibles* (le chargé de communication est bien conscient qu'un message s'adressant au « grand public » doit être proscrit d'emblée, car trop coûteux et trop peu précis¹).

1. Bernard Dagenais : « (...) Faire une campagne où la cible est le public en général est assurément une campagne ratée, car on ne peut pas parler de la même façon à tout le monde. » in *Le plan de communication*, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1998.

- Choisir les *médias* les plus appropriés pour faire passer son message, compte tenu des impératifs budgétaires souvent limités (les « spots » télévisés étant réservés aux associations les plus riches).

Nombreuses sont les associations qui ont eu recours aux éditions antérieures du présent livre de Thierry Libaert, bien qu'il soit publié dans une collection « Fonctions de l'entreprise – Série Marketing-Communication ». Elles se seront peut-être également inspirées des conseils de Jean di Sciullo, auteur de *Marketing et communication des associations*¹. Ce spécialiste des grandes campagnes associatives adapte et transpose en effet les grandes règles du marketing et de la communication des entreprises au monde associatif, en déplaçant les étiquettes des divers acteurs de la communication : les clients deviennent les donateurs ; les actionnaires, les membres de l'assemblée générale ; les produits, les petites ou grandes causes, etc.

Pourtant subsiste un malaise : les règles du marketing et de la communication d'entreprise peuvent-elles être simplement transposées à la réalité associative ?

Certains auteurs, tel Éric Dacheux², se sont insurgés contre ce modèle entrepreneurial et plaident pour une différence radicale entre communication d'entreprise et communication d'association. La première est orientée par la finalité spécifique de l'entreprise : vendre des produits pour rémunérer ses actionnaires. Elle mettra donc la communication au service du marketing, en développant la communication *persuasive* : utilisation de moyens divers pour convaincre ses clients de passer à l'acte d'achat. La communication associative, en revanche, est dictée par le projet associatif : *créer du lien* entre sympathisants, volontaires, permanents, bénéficiaires de la cause poursuivie. Elle sera dès lors essentiellement *relationnelle*.

Ce qui distingue fondamentalement, en effet, la démarche associative du projet d'entreprise, c'est que la première vise à créer, entretenir, rétablir du lien social là où il est inexistant, se décompose progressivement ou a été détruit. Ce n'est pas le souci de l'entreprise, qui adresse ses biens et services à des clients. L'activité associative combine dès lors (un peu)

1. Éditions Juris-Services, Paris, 1^e édition 1988.

2. *Associations et Communication – critique du marketing*, CNRS Editions, Paris, 1998.

d'échanges marchands (commerce équitable, par exemple, visant à rémunérer correctement les producteurs) avec des échanges non marchands (lorsqu'elle reçoit une part de son financement sous forme de subsides de la part de différentes collectivités, provenant de la redistribution des impôts collectés) et avec des échanges non monétaires, alimentés par le don d'argent (fourni par les donateurs, membres, sympathisants) et par le don de temps (volontaires et bénévoles).

Elle s'adresse soit à un public interne qui partage ses valeurs (du club local de pétanque à l'association de parents ou aux Weight Watchers), soit à un public externe, non reconnu comme client ni même, parfois, comme citoyen – il s'agit d'ailleurs, souvent, de « sans » : sans papiers, sans domicile fixe, sans emploi, etc. Loin de se contenter d'être définie négativement, comme l'opinion a souvent tendance à le faire en la nommant « non marchande » ou « non gouvernementale », l'association s'inscrit là dans la dynamique d'une économie plurielle qui est loin de se réduire au seul marché et à l'État¹.

Spécificités du plan de communication associatif

Hervé Collet² reconnaît à la communication associative, et plus largement à la communication sociale, quatre fonctions qui peuvent nous servir de guide :

- Fonction d'opinion.
- Fonction de notoriété.
- Fonction d'incitation.
- Fonction de diffusion.

Chacune de ces quatre fonctions peut trouver sa place dans le plan de communication associatif sous l'angle de la communication relationnelle.

a) À la fonction d'*opinion* correspondent des actions de communication visant à faire prendre conscience d'une cause ou d'une problématique jusque-là ignorée. Manifestations, actions offensives

1. Voir à ce sujet les travaux du sociologue Jean-Louis Laville.

2. *Communiquer, pourquoi ? comment ? Guide de la communication sociale*, Cridec Éditions, Paris, 2004.

(occupation, destruction d'un champ de culture OGM, par ex.), actions défensives (boycott, choix alternatifs en matière alimentaire, par ex.), actions de légitimation publique (pétitions, interpellation d'élus à différents niveaux de pouvoir), constituent un éventail d'actions de communication relationnelle correspondant le mieux au projet associatif.

b) La fonction de *notoriété* vise à faire davantage connaître l'association pour elle-même, grâce notamment à ses réseaux de volontaires, à ses actions de communication électronique (e-activisme : signature de pétitions on line, par SMS), à ses campagnes portant sur la scène publique ses ambassadeurs (des personnages connus dans le monde du sport, de la culture par ex.).

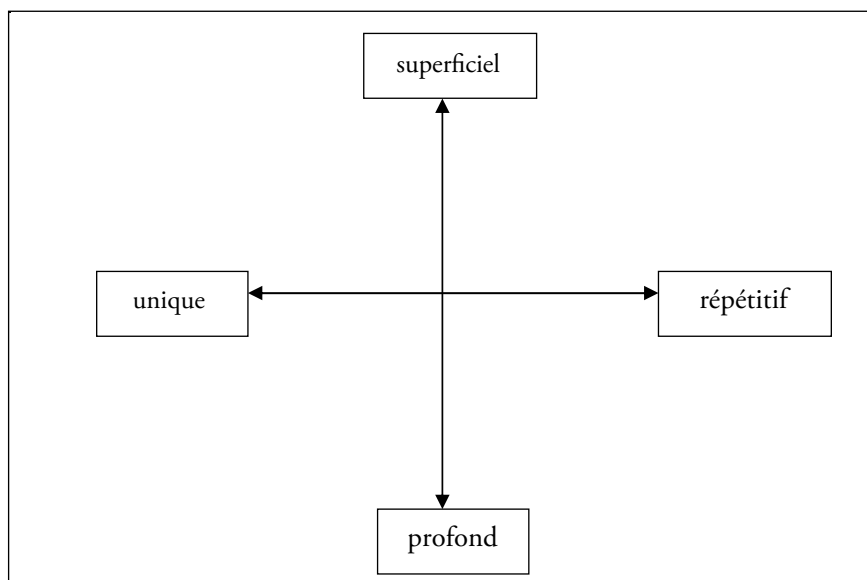
c) La fonction d'*incitation* met en valeur le don d'argent ou le don de temps. Elle vise un changement de comportement, qui décidera la personne interpellée à soutenir les campagnes et projets de l'association. Le schéma « AIDA » est bien connu dans le domaine de la communication d'entreprise : attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir pour conduire à l'acte d'Achat. Telles se déclinent les actions de communication inspirées du marketing pour persuader le client de l'entreprise d'acheter ses biens ou services. Ce schéma doit être repensé pour s'inscrire dans la communication relationnelle des associations.

Le premier type d'action : attirer l'attention, vise la *connaissance* de la problématique à laquelle l'association veut faire adhérer son sympathisant. Celle-ci doit souvent vaincre des préjugés pour le convaincre : montrer que les personnes handicapées doivent bénéficier des mêmes droits que tous les citoyens ; expliquer qu'une société multiculturelle doit pouvoir intégrer des populations de toutes origines au lieu de les discriminer ou les enfermer dans des ghettos ; faire comprendre que les atteintes à l'environnement risquent de devenir irréversibles, etc. Des manifestations visant à mettre le sympathisant en situation de vivre ces handicaps ou ces discriminations (expositions interactives, théâtre de rue, etc.) le sensibiliseront à la possibilité de s'interroger sur le vécu des autres.

Connaître le problème ne suffit pas : il faut aussi que la connaissance entraîne un changement d'*attitude*, que la personne interpellée passe de l'indifférence, voire de l'hostilité, à la sympathie et à la solidarité. Le plan de communication cherchera à intégrer des actions de rencontres, de rassemblement afin que des populations qui n'ont pas l'habitude de se

côtoyer puissent se parler, s'apprécier, se comprendre. La dimension *affective* de ce type de communication est importante.

Le changement de **comportement**, quant à lui, pourra se décliner de quatre manières, selon l'axe unique/répétitif et l'axe superficiel/profond, selon l'objectif poursuivi (signer une pétition peut être un acte unique, mais profond, tandis qu'acheter une vignette autocollante sera un acte unique mais superficiel ; éteindre la lumière quand on quitte une pièce (pour réduire l'empreinte écologique) sera un acte répété et superficiel, tandis que décider d'utiliser les transports publics en renonçant à sa voiture individuelle est un acte répété et en profondeur. À chacune de ces déclinaisons, le plan de communication prévoira des actions différentes, misant sur la convivialité, le côté ludique et chaleureux visant à renforcer le lien social.



d) Enfin, la fonction de *diffusion* vise à communiquer un certain nombre d'informations de type « service », ou destinées à renforcer le pôle de la connaissance de la fonction d'incitation. Le plan de communication visera à choisir les médias les plus appropriés (site web, publications, CD, DVD, etc.) pour atteindre les publics visés.

Les associations utilisent divers outils de communication pour rencontrer ces diverses fonctions, du direct mail à Internet, en passant par l'organisation d'événements ou les appels téléphoniques ou par e-mail.

Ces différents outils sont choisis en fonction de leur efficacité, mais le chargé de communication associatif ne perdra pas de vue le registre de la communication relationnelle, sous peine de manquer la construction du lien qu'il doit entretenir avec ses donateurs : des messages culpabilisants ou suscitant la pitié et divers sentiments peu enclins à favoriser la solidarité avec les bénéficiaires de l'association risquent de provoquer une réaction de rejet de la part des lecteurs. L'association doit veiller à entrer sincèrement en relation avec ses sympathisants et à l'informer de l'impact de son don sur le projet proposé. Par ailleurs, une grande transparence sur les ressources utilisées pour la collecte de fonds est indispensable pour éviter toute suspicion.

Conclusion

Le plan de communication associatif palliera aux manques de moyens financiers des associations par de très grands déploiements de créativité, faisant appel au besoin à des agences spécialisées. Mais les responsables de l'association garderont la maîtrise entière des objectifs de communication, veillant bien à éviter les dérives auxquelles pourraient les entraîner les sirènes publicitaires...

Conclusion

LE PLAN de communication est l'objet d'un curieux paradoxe. Chacun s'accorde à reconnaître la nécessité pour toute organisation de posséder une image forte. Ce besoin apparaît même plus pressant aujourd'hui : la dérégulation des anciens monopoles, les ouvertures de capital, l'accroissement des fusions d'entreprises qui impliquent la recherche de valeurs communes, la volatilité des flux financiers, l'exposition aux crises potentielles, la demande d'une attitude éthique..., tout concourt à une démarche rigoureuse basée sur le plan de communication, permettant de mieux définir l'image et de doter l'entreprise d'un sens collectif fonctionnant tant vis-à-vis des publics externes que de ses salariés.

La plupart des responsables de communication que nous avons rencontrés s'en montrent conscients. Et pourtant, la réalité des actions apparaît insaisissable. Persuadés que la rapidité des flux économiques empêche toute prévision et toute programmation des actions, de nombreux communicants n'investissent pas dans la réflexion sur l'image, les valeurs, les moyens afférents... Ils ne perçoivent pas que la puissance de l'image permettrait justement de maîtriser plus largement les évolutions potentielles.

« Il peut être affirmé aujourd'hui que le fait, pour une organisation, de ne pas s'engager périodiquement sur des évolutions d'images et de messages, peut être interprété comme un signe que l'organisation concernée manque

de capacité à répondre avec imagination aux modifications de l'environnement¹. »

Ce qui apparaît désormais en débat, ce n'est pas tant l'utilité du plan de communication, sur laquelle on s'accorde, que sa nature même. Conçu originellement sous l'angle de la programmation des actions, le plan est aujourd'hui davantage appréhendé comme l'instant de la réflexion, de la mise à plat, du recul théorique face aux évolutions internes et externes. En somme, la partie « moyens et calendrier » se réduit au profit du travail sur le positionnement et les valeurs. Cette tendance peut induire une formidable opportunité pour la communication d'entreprise. En délaissant l'approche instrumentale qui a longtemps réduit son efficacité et sa légitimité, et en reconnaissant l'importance majeure de l'image, la conception du plan dans son approche contemporaine ouvre la voie à l'intégration totale de la communication comme activité du management de l'entreprise. Peut-être la volonté doit-elle encore s'en affirmer ?

1. Peter Meech, *Corporate Identity and Corporate Image*, in Jacque L'Étang, *Critical Perspectives in Public Relations*, Thomson Business Press, 1996, p. 68.

Bibliographie

- AACC et Sabine Hurel du Campart, *La Communication corporate*, Dunod, 2003.
- Stephen P. BANKS, *Multicultural Public Relations. A social interpretative approach*, Sage Publications, 1995.
- Dominique BEAU, Sylvain DAUDEL, *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992.
- Jean-Pierre BEAUDOIN, *Conduire l'image de l'Entreprise. Les relations publiques : l'art et la matière*, Liaisons, 1995.
- Sam BLACK, *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann, 1995.
- François CHARVIN et Jean-Pierre MARHUENDA, *Communication et entreprises*, Eyrolles, 1991.
- Franck CORMERAIS, Alain MILON, *La Communication ouverte*, Liaisons, 1994.
- Raymond CORRIVEAU, *Le plan de communication*, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- Bernard DAGENAIS, *Le Plan de communication – L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les Presses de l'université Laval, 1998.
- Gary DAVIES *et al.*, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, 2003.
- Jacqueline DELAHAYE *et al.*, *Communication des entreprises, le livre du professeur*, Nathan Technique, 1998.
- Liliane DEMONT, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, *Communication des entreprises – Stratégie et pratiques*, 2^e éd., Nathan, coll. Étapes, 2006.

- Paul DICKINSON, Neil SVENSEN, *Beautiful Corporations*, FT Prentice Hall, 2000.
- Bernard DOBIECKI, *Communication des entreprises et des organisations – Psychosociologie*, Ellipses, coll. Enseignement supérieur tertiaire, 1996.
- Jean-Marie DRU, *Disruption – Briser les conventions et redessiner le marché*, Village mondial, 1997.
- Bernard EMSELLEM, *Le Capital Corporate*, TBWA Corporate, Textuel, 2001.
- Anne GREGORY, *Planning and Managing a Public Relations Campaign*, 2^e éd., IPR, Kogan Page, 2000.
- Shirley HARRISON, *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, 1996.
- Hugues HOTIER, « Les stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leurs évaluations », Actes du colloque Entreprise et communication, novembre 1988, ISIC, université de Bordeaux III.
- Hubert JAOUÏ, François-Marie PONS et l'équipe de GIMCA COMMUNICATION, *La Communication pratique au service des entreprises*, ESF, coll. Formation permanente en sciences humaines, 1992.
- John Philip JONES, *When Ads Work – New Proof that Adverstising Triggers Sales*, Lexington Books, 1995.
- Patrick LAMARQUE, *Les Désordres du sens – Alerte sur les médias, les entreprises, la vie publique*, ESF, coll. Communication et complexité, 1993.
- Judy LARKIN, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003.
- Sylvie LELEU-MERVIEL, *La Conception en communication, méthodologie qualité*, Hermès, 1997.
- Jacque L'ÉTANG, Magda PIECZKA, *Critical Perspectives in Public Relations*, Thomson, 1996.
- Thierry LIBAERT, *La Communication de proximité*, 2^e éd., Liaisons, 2001.
- Thierry LIBAERT, *La Communication d'entreprise*, 2^e éd., Economica, coll. Gestion Poche, 2005.
- Pierre MASSÉ, *Le Plan ou l'anti-hasard*, Hermann, coll. Savoir/Cultures, 1991.
- Henry MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, coll. Stratégies et management, 1999.
- Alex MUCCHIELLI, *Théorie systémique des communications – Principes et applications*, Armand Colin, 1999.
- Aimery DE NARBONNE, *Communication d'entreprise – Conception et pratique*, Eyrolles, 1990.

- Wally OLINS, *Corporate Identity*, Thames & Hudson, 1989.
- Emmanuel PATEYRON, *La Veille stratégique*, Economica, 1998.
- Dominique SCALIA, Patrick DAUCOMBE, *Communication et transparence – Par-delà le cost control*, Les Presses du management, 1999.
- Philippe SCHWEBIG, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, coll. Stratégie et management, 1988.
- J. Harvey SMITH, *Public Relations*, Hodder & Stoughton, coll. Teach Yourself, 1995.
- Ronald D. SMITH, *Strategic planning for public relations*, Lawrence Erlbaum, 2004.
- Pascale WEIL, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*, Les Éditions d'Organisation, 1990.
- Pascale WEIL, *À quoi rêvent les années 90 – Les nouveaux imaginaires, consommation et communication*, Le Seuil, 1993.
- Marie-Hélène WESTPHALEN, *Le Communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, 4^e éd., Dunod, 2004.
- Marie-Hélène WESTPHALEN, *La Communication externe de l'entreprise*, Dunod, coll. Les Topos, 1997.
- Jean-Marie VAN BOL, *La Communication des entreprises*, Labor, coll. Communication 2000, 1989.
- Jon WHITE, Laura MAZUR, *Strategic Communications Management – Making Public Relations Work*, coll. The EIU Series, Addison Wesley, 1995.

Thierry Libaert

LE PLAN DE COMMUNICATION

Définir et organiser votre stratégie de communication

3^e édition

Le plan est le pivot central de la communication de l'entreprise : il en indique les objectifs, définit les messages, sélectionne les cibles, délimite les moyens.

Pratique et didactique, cet ouvrage constitue un **guide d'élaboration du plan de communication**.

- ◆ Comment rédiger un plan de communication ?
- ◆ Comment le faire reconnaître dans l'entreprise ?
- ◆ Comment le piloter et le mettre en œuvre ?

Il propose également **10 exemples de plans de communication thématiques** : interne, financière, de crise, de développement durable, de recrutement, etc.

Cette **3^e édition** actualisée offre de **nouveaux retours d'expérience de professionnels**. Elle s'enrichit d'un chapitre sur les **plans de communication publique et communication des associations**.

Ouvrage de référence, *Le Plan de communication* s'adresse aux cadres des entreprises et des organisations ainsi qu'à l'ensemble des étudiants en communication.

THIERRY LIBAERT



T. Libaert travaille au sein d'une des premières entreprises françaises. Il est également Maître de conférences à Sciences Po Paris, au Celsa et à l'Université de Louvain.