



**Laboratoire « Architecture, Ville, Métiers et Formations,
AVMF »**

**Université Constantine 3 Salah BOUBNIDER
Département de Management de Projets**



MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS

**Pr SASSI BOUDEMAGH S.
PMP ® PMI-ACP®
(PMI-CPMAI)™**

Table des matières

INTRODUCTION	3
ELEMENTS DE RAPPEL/ CONCEPTS CLES POUR LE MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS D'UN PROJET (PMBOK® Guide).....	4
PARTIE I/ CONCEVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION	8
CHAPITRE 1. LE PLAN DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE.....	8
La Communication est planifiable.	8
La communication au service du Management	9
1. Plan stratégique :	10
2. Plan de communication :	11
La stratégie de planification.....	11
CHAPITRE 2. Les préalables au plan de communication.....	16
Les préalables à l'existence du plan.....	16
Présenter le plan.....	18
Elaborer le plan	21
CHAPITRE 3. Les différentes formes du plan de communication	24
L'approche divisionnelle	24
L'approche applicative.....	26
L'approche par objectifs	26
CHAPITRE 4. L'audit, première étape du plan de communication	30
L'audit initial	30
Veille et intelligence économique.....	32
CHAPITRE 5. Définir l'objectif.....	36
Choisir son objectif.....	36
L'objectif une fois défini, doit respecter certains principes :.....	39
CHAPITRE 6. Messages, Cibles et Moyens	41
Définir son message	41
Délimiter ses cibles	43

Choisir ses moyens	46
CHAPITRE 7. Piloter et suivre le plan	51
Comment allouer les ressources ?	51
Les moyens budgétaires	51
Les moyens humains	51
Le calendrier du plan	51
Objectifs de communication	52
Messages	52
Cibles	52
Moyens	52
Budget	52
Pilote	52
Echéance	52
Observations éventuelles	52
Tableau 2- le plan de communication	52
Mettre en œuvre et suivre le plan	53
Lancement et diffusion	53
Contrôle et pilotage	54
Tableau 3- Les composants du tableau de bord	54
Communication et transparence	54
CHAPITRE 8. Les plans par cibles	56
Le plan de communication interne	56
Les objectifs	56
La démarche	56
Le plan de communication économique	59
CHAPITRE 10. Les plans liés à un projet ou à un évènement	60
Le plan d'acceptabilité	60
Le Plan de communication de crise	61
BIBLIOGRAPHIE	62

INTRODUCTION

Communiquer c'est **partager, créer des liens, expliquer**. La communication doit être conçue comme **un échange, une relation, et une participation**.

La communication est un **paramètre économique et financier**, un **investissement**, un **capital de l'entreprise**. Le Manager de Projets passe les 90% de son temps de travail à communiquer.

Dans le management des organisations, la communication **interne** aussi bien qu'**externe**, est **une fonction** à part entière. Elle requiert un vrai **savoir-faire** pour être efficace. Le rôle du Manager est de mettre en forme la **stratégie de la communication**, l'**exprimer** et la **partager**.

La communication est la technique apte à **soutenir une dynamique de développement de l'entreprise**.¹C'est en ce sens que **c'est un levier stratégique de management**.

Un manager est dans l'obligation de bien communiquer afin de **motiver** son équipe et optimiser le rendement. La communication entre un manager et un collaborateur **n'est jamais neutre, elle est engagée**.

Le plan de communication est le moteur de la communication :

- Cible les **Objectifs** ; informer, mobiliser
- Précise les **Messages** :
- Détermine les **Cibles** ;
- Arrête les **Moyens**.

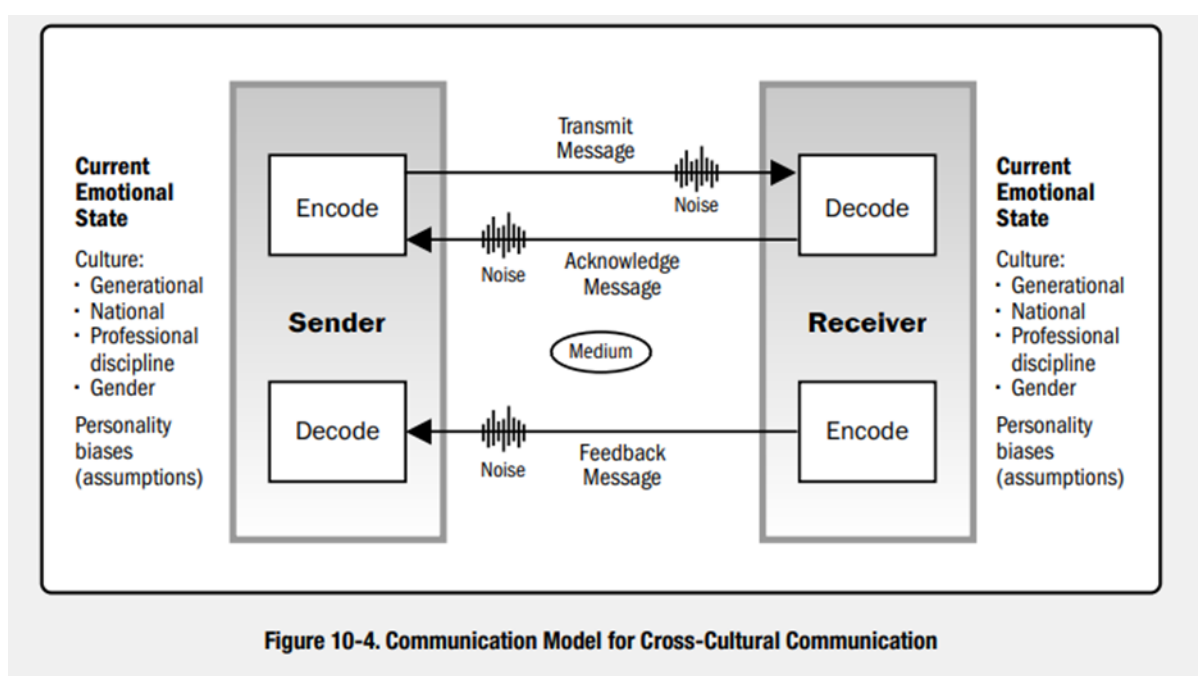
Une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication a permis d'identifier 6 composantes fondamentales agissent de manière interactive : **l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication**².

¹ Thierry LIBAERT, Le Plan de communication, ed DUNOD, Paris, 3^{ème} édition 2008, 5^{ème} édition 2017.

² Christian MICHON, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, revue « communication et organisation », 5 | 1994 : La communication interne : une approche croisée <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713>.

ELEMENTS DE RAPPEL/ CONCEPTS CLES POUR LE MANAGEMENT DES COMMUNICATIONS D'UN PROJET (PMBOK® Guide)

Dans le cadre du management de Projet, la communication est l'échange intentionnel ou involontaire d'idées, d'instructions ou d'émotions, sous forme : écrite, parlée (verbale/para verbale), gestuelle, formelle ou informelle, par les médias, ...etc.



Source : PMBOK Guide 7

Les activités de la communication incluent mais ne sont pas limitées à :

Interne / Externe - Formelle / Informelle - Approche hiérarchique - Officielle /Non officielle - Ecrite/ Orale.

Une communication réussie se compose de deux volets ; le premier concerne la stratégie de communication appropriée développée sur la base des besoins du projets et des stakeholders. Le second concerne le plan de communication développé pour

assurer que les messages appropriés sont communiqués aux stakeholders dans des formats variés par des moyens divers conformément à la stratégie développée.

Tous les efforts visent à prévenir contre les malentendus et la mauvaise communication par le choix des méthodes, messagers et messages développés par le processus de planification.

Les incompréhensions peuvent être réduites en utilisant les 5C de la communication écrite ou parlée :

- Correction de la grammaire et de l'orthographe ;
- Concision des expressions et élimination des mots en excès ;
- Clarté de l'objectif et orientation des expressions aux besoins de l'interlocuteur ;
- Cohérence du flux logique des idées ;
- Contrôle du flux des mots et d'idées.

Ces cinq C sont supportés par les compétences en matière de communication telles que :

1. L'écoute active ;
2. La conscience des différences culturelles et personnelles ;
3. L'identification, l'établissement et le management des attentes des stakeholders ;
4. L'amélioration des compétences de toute l'équipe dans les activités suivantes :
Persuasion- Motivation- Coaching- Négociation- Résolution de problèmes.

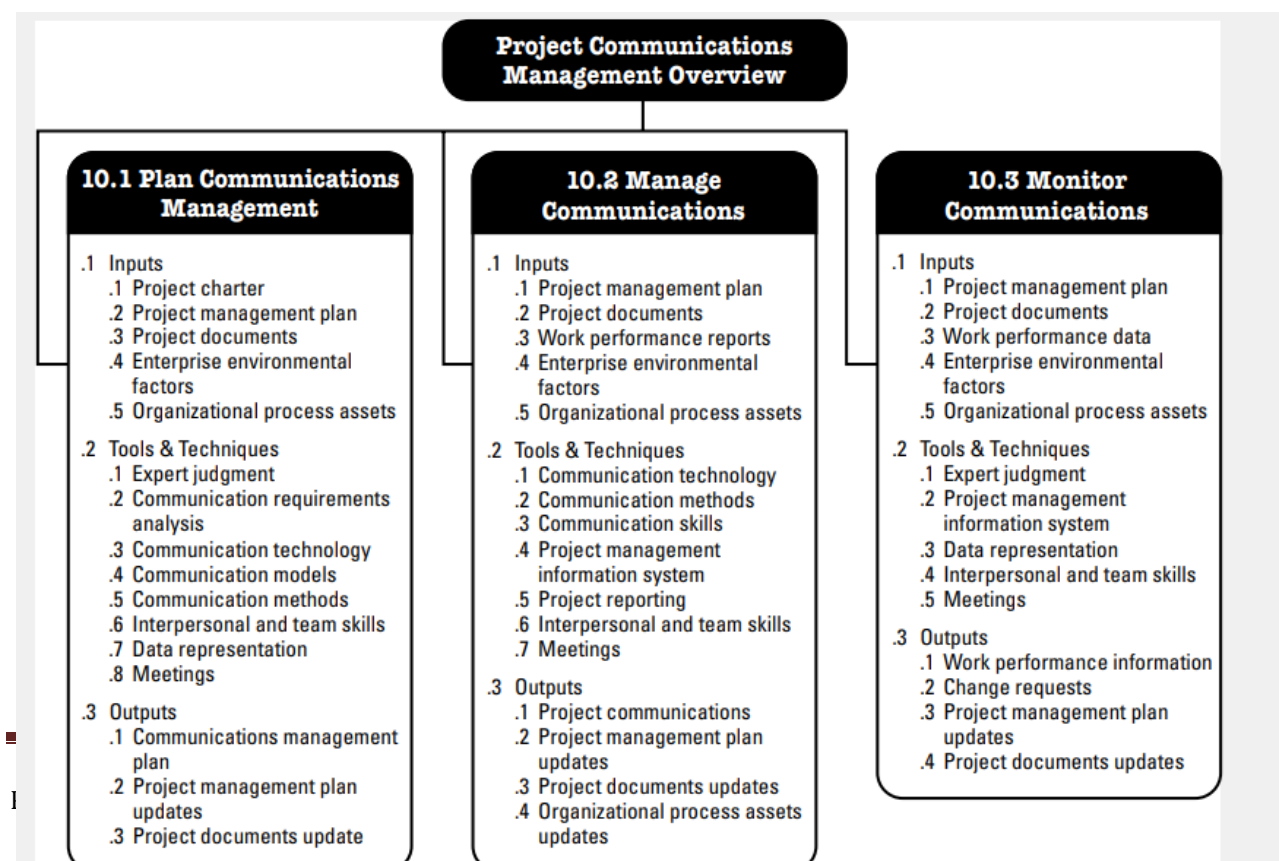


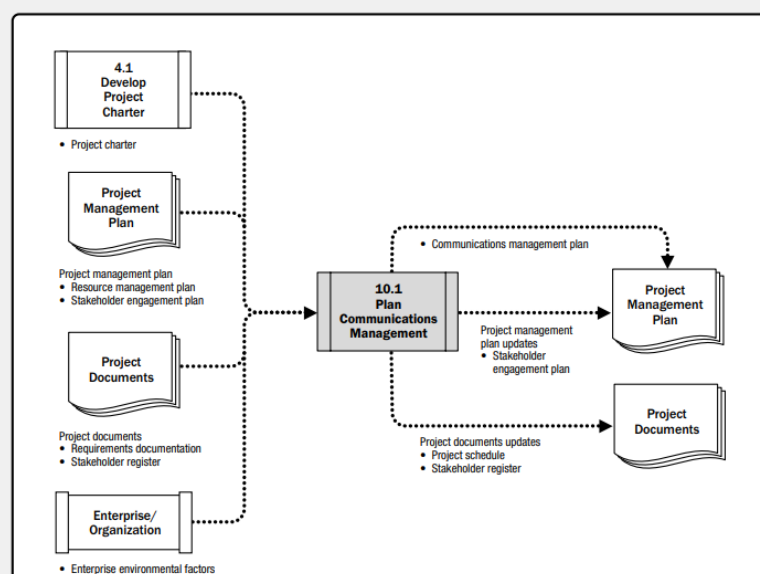
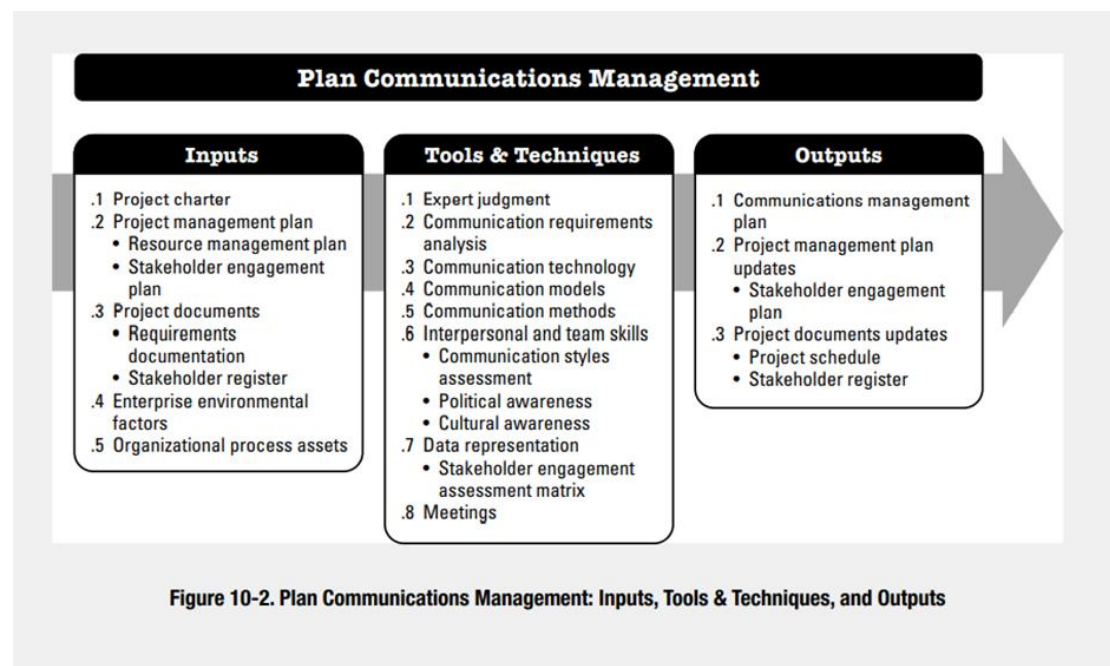
Figure 10-1. Project Communications Overview

Il y a plusieurs méthodes de communication qui sont utilisées pour partager l'information avec les stakeholders, généralement classifiées comme suit :

Interactive Communication : entre deux ou plusieurs parties effectuant un échange d'informations multidirectionnel en temps réel (réunions, téléphone, messagerie, médias et vidéoconférences)

Push Communication : envoyée ou distribuée directement à des récepteurs qui ont besoin de l'information (lettres, notes, rapports, emails, fax, presse).

Pull Communication : utilisée pour de larges ensembles d'informations complexes ou pour une large audience. Exige que les récepteur accède à l'information à leur propre discrétion sous réserve de procédures de sécurité (portails web, intranet, e-learning, data bases, etc.).



PARTIE I/ CONCEVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

CHAPITRE 1. LE PLAN DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE

La Communication est planifiable.

Il n'y a généralement pas de communication sans plan de communication.
Rédaction/Diffusion/Pilotage.

Le Plan de Communication

Un plan de communication permet de bien comprendre une situation afin de choisir les meilleures stratégies et tactiques à mettre en place pour rejoindre un public cible. Il peut être défini comme une façon d'organiser la diffusion de l'information en messages communicationnels aux destinataires cibles qu'ils soient en interne ou en externe par rapport à l'entreprise.

Techniquement, un Plan de Communication est un ensemble de dispositions prises pour la mise en œuvre de la stratégie de communication. En ce sens, c'est un outil méthodologique.

Par qui ? Pour qui ? Pour quoi ? Comment contrôler ? Quand ? Où ? Comment ?

La communication est donc une activité planifiable.

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
Dis quoi ?	Quel doit être le contenu du message (tonalité, registre...) ?	Technique, rationnel
A qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relation presse
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration de l'image
Où ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	Région, pays, monde
Quand ?	A quel moment faut-il communiquer ?	Printemps
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique

Paramètres 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... ;

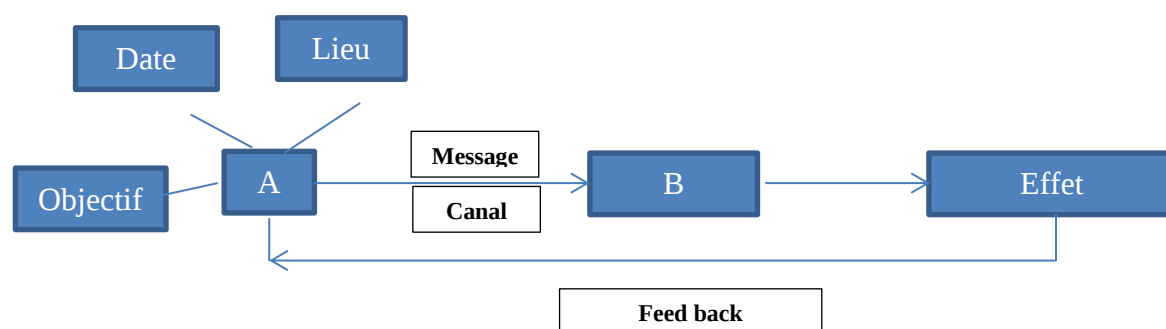


Figure.1

- Le choix du canal de diffusion influe fortement sur la réception du message ;
- 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.
- Plusieurs études psychosociologiques ont montré que 80% de l'information passe par des éléments externes au contenu du message : tonalité de la voix, attitude, gestuelle, mimique, présentation...

La communication au service du Management

Dans le domaine du management, la planification a pour objectif de tracer une ligne directrice d'action en fonction de scénarios prospectifs, délimitant les moyens nécessaires à

l'obtention du futur reconnu comme le plus désirable pour l'entreprise (Thierry LIBAERT.2008).

La planification s'effectue en analysant l'entreprise au regard de son environnement :

- ✓ Evolution économique et financière ;
- ✓ Situation des concurrents ;
- ✓ Evolution du marché ;
- ✓ Forces et faiblesses de l'entreprise ;
- ✓ Atouts et contraintes.

D'où le plan stratégique qui doit présenter les objectifs et les moyens d'action

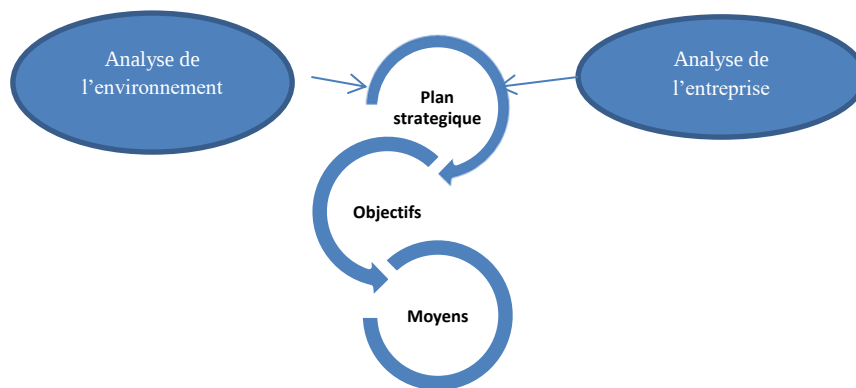


Figure 2

Le Plan est la concrétisation sous forme écrite d'une stratégie. Il représente des actions à accomplir et des résultats à atteindre.

1. Plan stratégique :

- **Définition** : C'est un document qui fixe les orientations à long terme de l'organisation. Il définit la vision, la mission, les objectifs, les stratégies et les actions à entreprendre pour atteindre les résultats souhaités.
- **Contenu** : Inclut une analyse de l'environnement (SWOT), des objectifs à long terme, des priorités stratégiques et des indicateurs de performance.
- **Cible** : Destiné essentiellement aux dirigeants et aux décideurs de l'organisation.
- **Horizon temporel** : Généralement à moyen ou long terme (3 à 5 ans, voire plus).

2. Plan de communication :

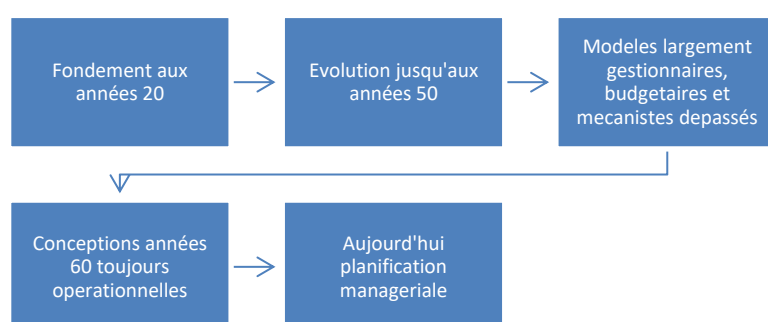
- **Définition** : Un document qui détaille la manière dont l'organisation va communiquer à l'interne et à l'externe. Il vise à planifier et à coordonner les efforts de communication pour atteindre les objectifs définis.
- **Contenu** : Inclut les messages clés, les publics cibles, les canaux de communication, le calendrier des actions, les ressources nécessaires, et les indicateurs de suivi.
- **Cible** : Destiné à l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes, y compris le public externe (clients, partenaires, médias).
- **Horizon temporel** : Généralement à court ou moyen terme (1 an ou moins).

Plan stratégique et Plan de communication

1. Le **plan stratégique** est centré sur la direction générale et les objectifs à long terme de l'organisation, tandis que le **plan de communication** se concentre sur la façon de transmettre ces objectifs et messages de manière efficace à divers publics. Les deux plans doivent être alignés pour assurer la cohérence et la réussite des initiatives de l'organisation.
2. Le plan de communication ne doit pas être seulement l'adaptation fonctionnelle du plan stratégique.

La stratégie de planification

Evolution vers des stratégies managériales



La planification contemporaine considère le plan comme un outil d'analyse que comme une finalité.

La stratégie actuelle tend vers l'application des méthodes anglo-saxonnes : reengineering, benchmarking, empowerment, outsourcing, Knowledge management et le downsizing.

« 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 mais aussi ce que chaque individu dans l'organisation doit faire.³ »

Les stratégies militaires

La stratégie est née avec la guerre et les notions stratégiques en sont imprégnées.

L'approche militaire présente deux avantages dans le domaine de la communication.

- a. Une faculté de mobilisation interne par l'accent mis sur les termes d'ennemis, d'attaque ou de conquête.
- b. La transcription dans le domaine de la communication, et la transposition du langage.

Les stratégies ludiques

- a. La théorie des jeux

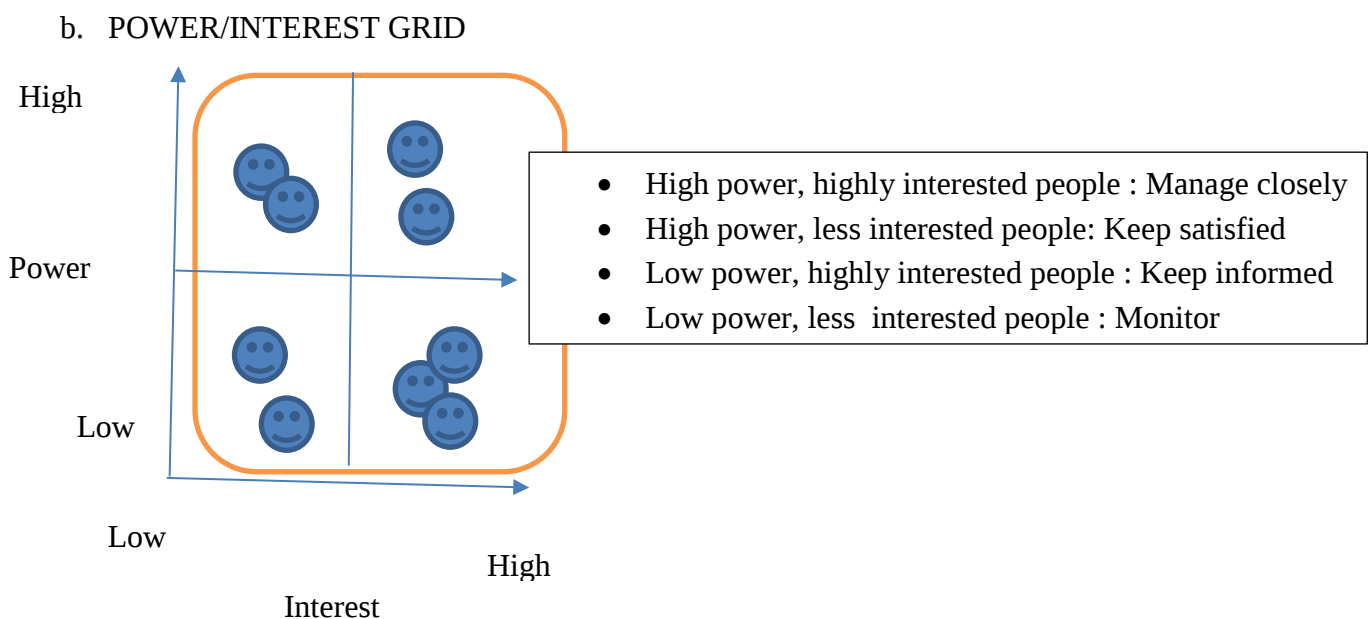
Utilisée par les modèles prospectivistes, elle a été conçue par un probabiliste français, Emile Borel, au début des années 20, approfondie par John Von Neumann et orientée sur un cycle mathématique vers l'analyse du jeu d'acteurs. Elle étudie les relations entre les acteurs d'un système par rapport à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

- *Une première phase* d'Audit : évaluation des motivations, contraintes et moyens d'actions des acteurs les plus significatifs interagissant dans le système après leur repérage ;
- *Une seconde phase* de détection de la stratégie de ces acteurs, leurs alliances et conflits, leurs stratégies antérieures et leurs projets. L'idée sous-jacente est de pouvoir anticiper sur les changements de la stratégie des acteurs pour adapter sa propre conduite.

³ Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p.352 ;

« 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 jeu.⁴ »

La théorie des jeux, bien que critiquée, peut être très utile à l'édification d'un plan de communication dans le ciblage des actions et l'adaptation des messages.



c. Les jeux de stratégie

Le jeu de stratégie inclue à la fois les notions de stratégie et de tactique faisant du plan un concept central.

Parmi les multiples jeux de stratégie élaborée, deux émergent particulièrement : le jeu d'échecs et le jeu de go. Ces deux jeux permettent une approche méthodique et rigoureuse de choix tactiques au profit d'une conduite stratégique.

⁴ Christian Schmidt, "prospective et théorie des jeux", Futuribles, avril 1999, n°241, P.59.

- *Le jeu d'échecs*

Jeu à dominance offensive, 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 avants postes, les zones de contrôle, autant de termes employés dans une stratégie de management et de communication.



- *Le jeu de go*

L'attrait managérial pour le jeu est né dans les années 80. 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'encerclement dans les territoires délimités, le joueur cherche d'abord à maximiser son avantage et non à écraser son adversaire. Les 7 principes d'action du jeu de go sont :

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.⁵



⁵ Francis Touazi, Cecile Grevrey, Management d'entreprise et strategie du Go, Natha, 1994, p.21.

CHAPITRE 2. Les préalables au plan de communication

Le plan de communication est un moyen de valorisation interne d'une activité, voire d'une profession. *« 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 organisationnelles.⁶ »*

Le plan doit être un outil opérationnel fournissant la programmation et le tableau de bord des actions à entreprendre.

Les préalables à l'existence du plan

Le plan est-il nécessaire ?

Un plan n'est pas automatiquement nécessaire. Une entreprise pourrait avoir une démarche de communication professionnelle sans avoir élaboré un plan. L'utilité du plan dépend de l'importance accordée à la communication par l'entreprise pour son développement. Il est alors important de distinguer stratégie et planification. Si l'entreprise juge la communication peu stratégique, le plan peut être écarté.

La planification en communication est en nette progression et la planification systématique est significativement liée à l'ancienneté de la fonction de communication dans l'entreprise.

Le plan est de moins en moins un document unique. Ce qui est communément appelé « plan de com » est composé de documents variés : les objectifs, la posture, les valeurs de l'entreprise et le plan d'action annuel.

La planification est un processus léger, conçue de manière flexible, fournit le sens, le cadre général au sein duquel s'inscrivent les opérations de relations publiques ou les campagnes d'image.

La planification de la communication

- Fournit le cadre de cohérence des actions ;
- Valorise la place de la communication dans le management ;
- Clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise ;

⁶ Fraser P. Seitel, The practice of public relations, Practice Hall, 1998.

- Fournit l'occasion d'un débat interne et peut remettre en cause des choix obsolètes ;
- Combat l'idée d'une communication conçue comme un outil ;
- Permet le suivi, le contrôle et l'évaluation ;
- Autorise l'anticipation et l'approche non réactive ;
- Facilite la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener ;
- Préserve des remises en cause ponctuelles ;
- Légitime les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations.

Qui est à l'origine de l'idée ?

Le plan de communication peut être envisagé de manière différente selon l'initiateur de l'idée première. Le premier travail à accomplir est la construction d'une stratégie des alliés au sein de l'entreprise afin de faire accepter l'idée du 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 ».*⁷

Deux structures peuvent être à l'origine du projet : La présidence- La direction de la communication. Dans les deux cas, le porteur de projet est le directeur de la communication.

Les moyens qui lui sont nécessaires sont :

- Une lettre de mission diffusée à l'ensemble du management de haut niveau (objectif attendu, échéance de remise du plan, son caractère stratégique, nécessité pour chaque service de collaborer à sa réalisation) ;
- Un budget adapté pour la réalisation des études préalables.

5 erreurs à éviter dans la rédaction du plan de communication :

- 1) La sous-traitance globale à un rédacteur extérieur à l'entreprise ;
- 2) La recherche exclusive de consensus par l'intégration de l'ensemble des attentes exprimées par les différents managers de l'entreprise ;
- 3) L'application stricte du plan stratégique de l'entreprise ;
- 4) L'urgence (minimum de trois à six mois) ;

⁷ Thierry LIBAERT, Le Plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2008, p 37.

5) L'isolement rédactionnel.

Comment le diffuser ?

Un ciblage managérial insistera sur l'apport de la communication aux résultats de l'entreprise, alors qu'une diffusion centrée sur les communicants pourra d'avantage être opérationnelle.

Le choix de diffusion s'effectue entre deux extrêmes :

- 1) Une diffusion trop restreinte : dans ce cas, le plan risque d'être difficilement approprié en interne, encourageant le rejet.
- 2) Une diffusion trop large : dans ce cas, la substance du plan est compromise. Pour éviter les fuites externes toute stratégie confidentielle est exclue ; pour mobiliser les salariés la rigueur méthodologique est affaiblie ;

En pratique, trois niveaux de publics internes 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.

Présenter le plan

Même si la présentation formelle du plan n'est pas d'un grand intérêt, il peut être court ou détaillé, figé ou glissant, littéraire ou schématique.

Court ou détaillé ?

Il est important de différencier trois documents : la charte, le plan de communication et le plan d'action.

La charte

Un document politique qui expose la **philosophie de l'entreprise** dans un domaine donné. Peut être communiquée à l'externe parce qu'elle ne comporte **pas de données stratégiques**. Un document **de 2 à 3 pages**, elle a pour objectif de sensibiliser les salariés sur une préoccupation managériale sans comporter de références précises. Les chartes concernent plus spécialement des **thèmes non techniques**, tels que l'environnement, l'éthique ou des principes généraux.

Elle permet aux équipes d'exercer leurs métiers en toute connaissance de leurs **droits mais aussi de leurs devoirs**. Elle doit s'appliquer à toutes les activités que contrôle l'entreprise, et dans tous les pays où elles s'exercent. Elle est applicable à tous les dirigeants et salariés. Le management est responsable de veiller à sa mise en œuvre à tous les échelons.

Le plan de communication

Le document 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. **Un document opérationnel** qui vise la fixation d'un cadre de référence pour l'ensemble des actions de communication. Il est de nature confidentielle et ne sera pas diffusé en externe. Il **peut atteindre 50 pages mais pas moins de 10 pages**.

Le plan d'action

C'est la déclinaison opérationnelle du plan de communication, il comporte les actions à mener sur une période donnée ou un thème précis. Les deux principales formes du plan d'action concernent : le plan annuel et le plan thématique. 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 peut aller **de deux à dix pages**.

Ex : Plan d'action pour une journée portes ouvertes

Il s'agit de recenser l'ensemble des actions à accomplir pour réussir l'opération.

Devrons être prévues :

- les invitations ;
- l'information interne ;
- les relations avec la presse ;

- l'organisation même de la visite ;

Tableau de bord pour le suivi

Action à mener	Détails des éléments	Pilote	Echéance
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-3mois
	Préparation d'argumentaire		J-30

Figé ou glissant ?

Entre flexibilité et rigidité du plan de communication c'est une question de compromis. « *L'objectif de la planification est de conférer à l'organisation un cadre cohérent dont la principale caractéristique doit être la stabilité* ». ⁸Un plan trop flexible risque d'être inefficace soit à cause de ses objectifs très vagues prêtant à confusion, soit parce qu'ils seront constamment remis en cause sous prétexte de souplesse. C'est l'ensemble du processus d'élaboration du plan qui détermine la constance du couple **stratégie/tactique**.

Il est recommandé que la durée du plan de communication soit similaire à celle du plan stratégique global de l'entreprise dont il forme un des volets majeurs. Une durée de trois années est généralement conseillée, bien que certains organismes élaborent des plans à long terme.

Littéraire ou schématique ?

Le plan doit être :

⁸ Ibidem, p44.

- Rédigé sous forme littéraire sans exclure l'utilisation de graphisme et visuels qui doivent être au service du texte (tableaux en annexe) ;
- Compréhensibles par le lecteur non spécialisé ;

Elaborer le plan

Les deux niveaux d'élaboration

Le plan doit être élaboré par une personne clairement désigné qui doit piloter une équipe de spécialiste. De nombreux groupes de travail peuvent produire des synthèses thématiques en analysant chacun un angle particulier. Il est préférable de limiter sa rédaction à quelques spécialistes. Une large consultation peut se dérouler en amont ou en phase de finalisation.

Le conseil externe

Les relations des entreprises et des conseils en communication ne sont pas simples, et le moyen d'éviter l'équivoque est de choisir soigneusement son agence de communication.

Choisir son consultant

- Le choix interviendra après une mise en concurrence ;
- L'interlocuteur initial, le chargé d'affaire ou le responsable du développement cèdera la place progressivement aux interlocuteurs plus opérationnels.
- La procédure de sélection est la suivante :
 - Dans un document appelé « *brief* », l'entreprise en tant que communicant doit définir de manière détaillée : la problématique du plan de communication, son objectif, le type de document attendu, ses éventuelles modalités de présentation, son suivi, l'échéancier, le cadre budgétaire.
 - La sélection de l'agence s'effectue en deux étapes : une présélection d'une dizaine d'agences par courrier demandant une présentation de leurs activités et références. Ensuite la sélection d'une agence sur la base des quatre ou cinq agences retenues. Chaque agence présente ses recommandations pour l'élaboration du plan de communication et fait une présentation orale devant un jury interne invité par le pilote du projet de l'entreprise et l'évaluation se fera sur la base d'une grille d'analyse.

Nom de l'agence					Evaluateur :
Nom des exposants					Date :
Elément d'évaluation	Notation				Observation
	-2	-1	+1	+2	

Notation de l'agence • Connaissance de l'entreprise ; • 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 ?

C'est au cas par cas, en fonction du budget, du temps alloué, du bilan des exercices antérieurs, des compétences internes et de leurs crédibilité, l'entreprise choisira ou non le recours à un prestataire extérieur.

Comment améliorer la relation entreprise –consultant ?

Après avoir défini le besoin il faut le traduire en commande à l'agence retenue. Un cahier des charges sera réalisé afin de gérer le contenu de la relation de travail entre les deux parties. C'est le complément fonctionnel du *brief* en exposant les modalités pratiques du travail. Il a pour objectif de définir les attributions de chacun et notamment celle du pilote, responsable de la communication qui encadre et coordonne le travail.

Le cahier des charges précise ainsi :

- Le produit attendu ;
- Le cout prévisionnel détaillé ;
- Les modalités de la rémunération ;
- L'échéance ;
- L'indication du contrôle de l'avancement des travaux ;

- L'accompagnement oral du projet (présentations lors des réunions internes) ;
- Des clauses déontologiques et juridiques telles que la non-concurrence et la confidentialité ;
- Des clauses de règlement de litige

L'AFNOR a réalisé un travail sur les activités de conseil en management, publié en 1999, un guide (FD X 50-054, 16 pages) destiné à aider les entreprises dans la préparation de leur relation avec une agence conseil.

Avant de conclure un plan de communication avec une agence il faut s'assurer ce qui suit :

1. *Brief* et cahier des charges ont été rédigés ;
2. L'agence a été acceptée par le management au plus haut niveau de l'entreprise et par l'essentiel du commandement 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 de connaître leurs impressions sur le travail réalisé ;
6. La précédente agence n'a pas donné ou ne donne plus satisfaction ;
7. Si le plan de communication est valable pour l'ensemble des implantations internationales, l'agence doit avoir un réseau étranger.

CHAPITRE 3. Les différentes formes du plan de communication

La planification dans l'entreprise est caractérisée par une grande variété d'approches. Cependant, en matière de plan de communication, une démarche unique prédomine ou le plan est réalisé selon le modèle suivant qui constitue la base sur laquelle se greffent de nouvelles rubriques (objectif de l'entreprise, budget, modalités de pilotage...) :

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

Trois conceptions de la planification de la communication prédominent et sont influencées par trois approches qui ne sont pas hermétiques et peuvent coexister :

1. L'approche divisionnelle ;
2. L'approche applicative ;
3. L'approche par objectifs.

L'approche divisionnelle

L'approche divisionnelle ou sectorielle, approche ascendante et latérale, consiste à élaborer une planification de communication en synthétisant les réflexions et apports des différentes divisions de l'entreprise, formant un processus en deux phases : la réalisation des différents plans (par activité de communication, par direction, par échelon géographique) et la synthèse des plans réalisés.

Tableau.1- Plan par direction

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

Tableau.2- Plan par zone géographique

Activités	Local	National	International
Relations avec les médias			
Lobbying			
Evènementiel			
Publicité			

Tableau.3- Plan croisé

Directions de l'entreprise	Zone géographique		
	International	National	Local
Ressources humaines			
Finances			
Technique			
Recherche			
Commercial			

Tableau.4

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

A une intersection pourra se greffer la grille de référence classique en matière de plan de communication : objectifs, cible, outils, messages, évaluation, budget.

Ci-dessous les avantages et inconvénients de la planification divisionnelle :

Tableau.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 la 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 de plus haut niveau. Réduit la communication à l'obtention d'objectifs spécifiques. Distingue artificiellement des niveaux géographiques.

L'approche applicative

Approche descendante, émane de l'idée que le document de base de l'entreprise est le plan stratégique qui indique l'axe de développement à suivre. Le plan de communication retranscrit les objectifs stratégiques afin de les intégrer. Deux scenarios sont envisageables :

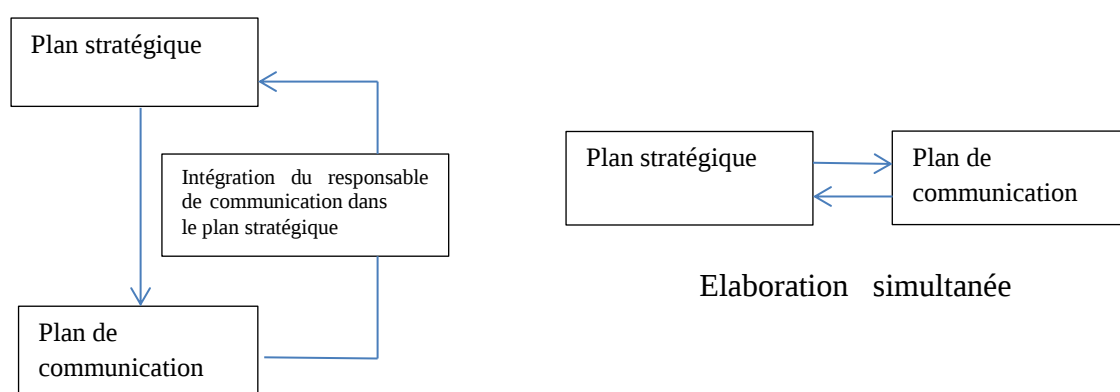


Figure.1- Scenarios de l'approche applicative

Cette approche correspond à une vision de la communication qui tend aujourd'hui à être dépassée.

L'approche par objectifs

La communication de l'entreprise forme un système immergé dans un réseau d'opportunités et de contraintes et la planification par objectifs cherche l'intégration de l'externe au travers des trois axes principaux suivants :

La planification systémique :

La pensée systémique se fonde sur l'analogie entre l'entreprise et un organisme vivant : « *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 verticale*⁹. ». Ainsi l'entreprise est exposée à l'effet « chaos » mais aussi elle est conçue comme un tout cohérent.

⁹ Hervé Sériey

Les 6 principes de la théorie systémique¹⁰

- 1) Toute communication n'existe que dans un système de communication ;
- 2) Tout système de communication forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent un sens ;
- 3) Les communications d'un système de communication agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes.
- 4) Un système de communication 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 émergent ;
- 6) Les systèmes de communication et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

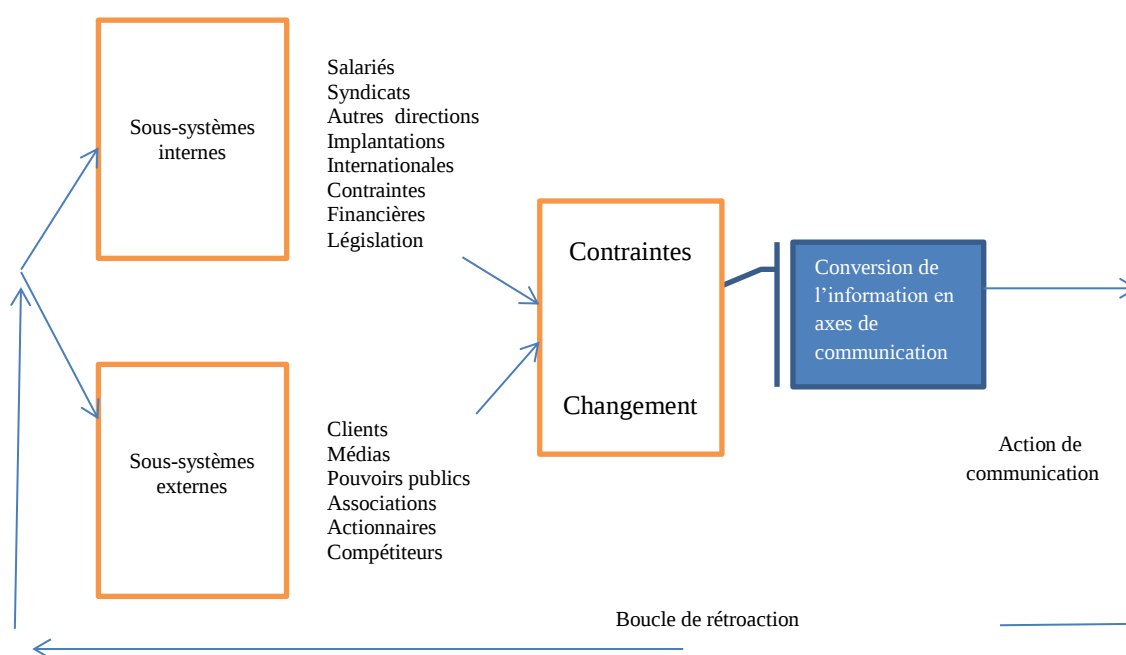


Figure 2-Analyse systémique

Le plan de communication est alors conçu en fonction du tableau suivant

¹⁰ Alex Mucchielli, Théorie systémique des communications, Armand Colin, 1999, p.21.

Tableau 6

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

La planification fonctionnelle

Elle a son origine dans les théories sociologiques du 19^{ème} siècle. Fondée comme la pensée systémique sur une analogie organique des différentes fonctions biologique, elle s'en distingue radicalement en insistant sur l'objectif poursuivi par le plan de communication. Cette planification fonctionnelle, toute en étant évolutive, part de l'objectif stratégique et délimite les différents moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre.

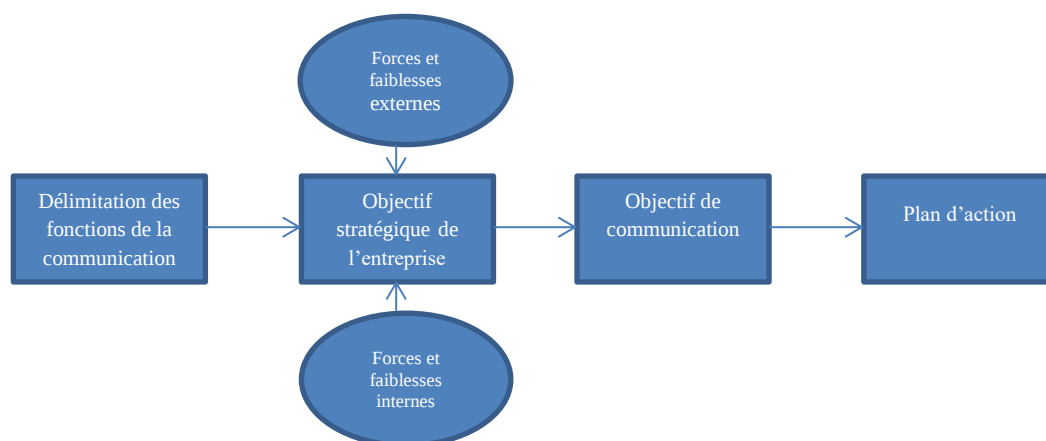


Figure 3-schema de la planification fonctionnelle

La planification matricielle

Cette planification fait la synthèse des deux autres approches constituant une approche hybride empruntant à plusieurs disciplines. Elle a pour socle théorique le carré de l'image. La construction d'une image de l'entreprise comporte quatre paramètres : l'identité réelle, l'identité perçue, l'identité souhaitable et l'identité possible. La planification matricielle vise à connaître les différents composants de l'image afin de positionner l'entreprise sur des zones matricielles.

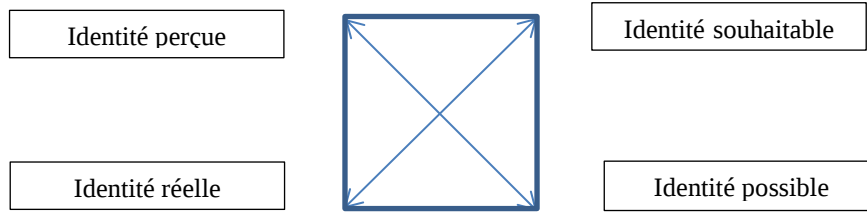


Figure 4- Le carré de l'image.

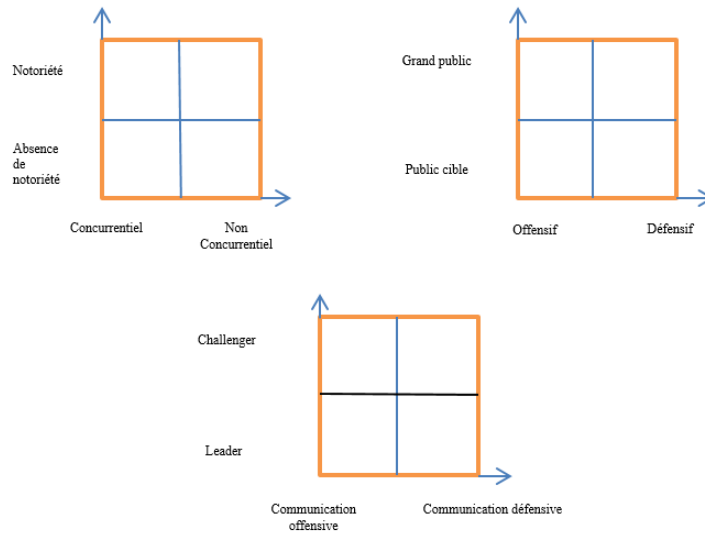


Figure 5- Exemples de paramètres utilisables en planification matricielle

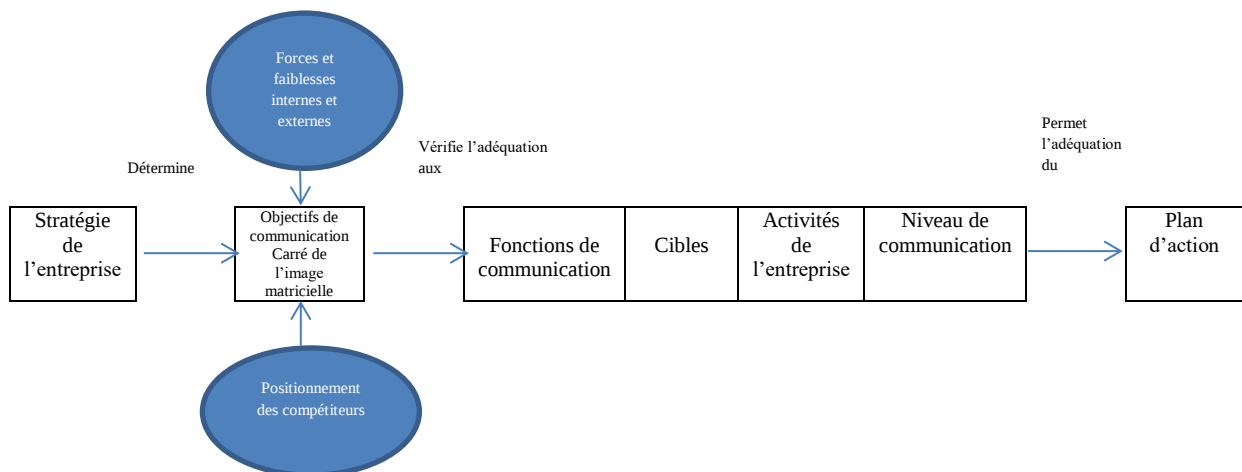


Figure 6- schéma de la planification matricielle

CHAPITRE 4. L'audit, première étape du plan de communication

L'audit initial

La communication ne peut être pertinente sans audit rigoureux.

L'audit pourquoi ?

➤ La mesure de l'image :

Un des points centraux de la communication d'entreprise, et qui doit distinguer :

- La résultante attendue de l'image : que signifie pour l'entreprise d'avoir une bonne image ?
- Le décalage image/activité : en a-t-on une exacte perception ?
- Les paramètres de l'image : s'agit-il de mesurer la notoriété, la mémorisation, la reconnaissance... ;
- Les composantes de l'image : quels sont les territoires de communication à privilégier ?
- Les déterminants de l'image : architecture de bâtiments, leur emplacement, la couleur des véhicules, l'uniforme des salariés...

➤ La mesure du champ concurrentiel

Il est important de mesurer le positionnement du concurrent pour communiquer sur un registre différent ou se positionner sur celui déjà utilisé par le concurrent.

➤ La culture interne

Connaitre les forces et faiblesses de l'entreprise dans ses relations externes.

➤ Autre objets du diagnostic

Les plans antérieurs, la situation externe, l'état du marché, ...

L'audit comment ?

Quatre méthodes doivent être menées en parallèle, dans le cadre d'un recoupement et d'un traitement conjoint pour synthétiser et traiter vers la fin les données recueillies afin qu'elles deviennent utilisables.

Les enquêtes quantitatives

Les plus fréquentes, elles consistent à adresser des questionnaires à un public-cible afin d'évaluer l'opinion ou le comportement, au moyen d'une grille d'analyse d'image. Les paramètres classiques sont :

- | | |
|--------------|---------------|
| ▪ Dynamisme | ▪ Innovation |
| ▪ Confiance | ▪ Ecoute |
| ▪ Gestion | ▪ Ethique |
| ▪ Compétence | ▪ Modernité |
| ▪ Proximité | ▪ Bénéfice |
| ▪ Efficacité | ▪ Information |

Pour chaque question le public est invité à attribuer une note sur une échelle de 1à9. Une image perçue apparaît et l'évaluation de ces différents paramètres permet à l'entreprise d'agir en fonction d'un objectif d'image préalablement fixé.

L'approche qualitative

Basée sur les techniques d'interview et d'observation des attitudes, individuelles ou de groupes, elle a pour objet de chercher les déterminants de la construction d'une image.

Les méthodes sémiologiques

Egalement appelée sémiotique, recherche l'ensemble des sources de signes, leurs signifiants et leur cohérence. Elle étudie les noms des marques, les logos, visuels, architecture, le packaging..., tout ce qui participe de l'image de l'entreprise.

L'observation documentaire

Elle consiste à sélectionner une masse de documents la concernant et à les analyser selon une grille spécifique. Le domaine privilégié est la presse où l'ensemble des articles consacrés à l'entreprise sont soumis à une analyse de contenu s'appliquant à tout document écrit ou audiovisuel, afin d'analyser l'angle d'approche médiatique.

La règle des cinq C

L'évaluation doit respecter les cinq critères suivant pour être efficace lors de l'élaboration du plan de communication :

1. *La consistance* : la mesure doit être la plus exhaustive possible et ne pas se limiter à quelques indicateurs ;
2. *Le contexte* : l'objet de recherche doit être clairement spécifié.
3. *La crédibilité* : les résultats doivent refléter fidèlement la réalité.
4. *La continuité* : tout résultat s'interprète par rapport à une tendance.
5. *La clarté* : les résultats doivent être simple et 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 économiques¹¹. »

L'intelligence économique se distingue de la veille par sa nature offensive. La veille organise un système de réception alors que l'intelligence économique part à la recherche de l'information en se basant sur la notion de réseaux.

Connaitre le jeu des acteurs

Les acteurs et réseaux d'acteurs peuvent exercer un impact direct sur la communication de l'entreprise.

➤ L'importance des réseaux pour l'entreprise :

Ils sont doublement importants ; d'une part parce qu'ils informent sur les pratiques d'autres entreprises, d'autre part, l'intégration au réseau constitue en elle-même une posture de communication.

➤ La connaissance des relations entre acteurs

Elle s'effectue en deux étapes. Dans un premier temps, recenser l'ensemble des interlocuteurs de l'entreprise, sélectionner ceux qui apparaissent prioritaires, puis définir quelques éléments (tableau.1). Cependant, pour éviter d'être trop statiques, des outils proposent une vision plus dynamique en mesurant les influences et relations entre acteurs à l'exemple du Mactor développé par Michel Godet. Cette approche qui modélise l'interaction des acteurs, conduit concrètement à une communication ciblée sur des acteurs externes ayant un niveau de crédibilité apte à relayer les messages de l'entreprise.

Tableau.1-La connaissance des acteurs externes

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

Méthode d'analyse des jeux d'acteurs

¹¹ 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.

Description de la méthode : La méthode Mactor comprend sept phases :

Phase 1 : construire le tableau "stratégies des acteurs"

La construction de ce tableau concerne les acteurs qui commandent. on établit d'une part une véritable carte d'identité de chaque acteur : ses finalités, objectifs, projets en développement et en maturation (préférences), ses motivations, contraintes et moyens d'action internes (cohérence), son comportement stratégique passé (attitude), on examine d'autre part les moyens d'action dont dispose chaque acteur sur les autres pour faire aboutir ses projets.

Phase 2 : identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés

La rencontre des acteurs en fonction de leurs finalités, de leurs projets et moyens d'actions, permet de révéler un certain nombre d'enjeux stratégiques

Phase 3 : positionner les acteurs sur les objectifs et repérer les convergences et divergences (positions simples)

Il s'agit dans cette étape de décrire dans une matrice "acteurs x objectifs" l'attitude actuelle de chaque acteur par rapport à chaque objectif en indiquant son accord (+1), son désaccord (-1) ou bien sa neutralité (0).

Pour recenser les jeux d'alliances et de conflits possibles, la méthode Mactor précise le nombre et les objectifs sur lesquels les acteurs, pris deux à deux, sont en convergence ou en divergence.

Deux premiers graphes complets des convergences puis des divergences possibles sont alors établis. Ils permettent de visualiser des groupes d'acteurs en convergence d'intérêt, d'évaluer leur degré de liberté apparent, de repérer les acteurs les plus menacés potentiellement et d'analyser la stabilité du système.

Phase 4 : hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs (positions valuées)

Les graphes construits précédemment restent assez élémentaires puisqu'ils ne prennent en compte que le nombre de convergences et de divergences d'objectifs entre acteurs. Pour rapprocher le modèle de la réalité, il convient de tenir compte également de la hiérarchie des objectifs pour chaque acteur. On évalue ainsi l'intensité du positionnement de chaque acteur à l'aide d'une échelle spécifique.

Phase 5 : évaluer les rapports de force des acteurs

On construit une matrice des influences directes entre acteurs à partir du tableau stratégie des acteurs en valorisant les moyens d'action de chaque acteur. Les rapports de force sont calculés par le logiciel Mactor en tenant compte à la fois des moyens d'actions directs et indirects (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième). Un plan influence-dépendance des acteurs est alors construit. L'analyse des rapports de force des acteurs met en avant les forces et les faiblesses de chacun de ces acteurs, leurs possibilités de verrouillage, etc.

Phase 6 : intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs.

Dire qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global, c'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent. L'objet de cette étape consiste justement à intégrer le rapport de force de chaque acteur à l'intensité de son positionnement par rapport aux objectifs.

On obtient de nouveaux graphes des convergences possibles et des divergences entre tous les acteurs. La comparaison entre les séries de graphes permet d'observer la déformation des alliances et conflits potentiels tenant compte des hiérarchies des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

Phase 7 : formuler les recommandations stratégiques et les questions-clés de l'avenir

Par les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs qu'elle met en lumière, la méthode Mactor contribue à la formulation des questions clés de la prospective et de recommandations stratégiques. Elle aide par exemple à s'interroger sur les possibilités d'évolution des relations entre acteurs, l'émergence et la disparition d'acteurs, les changements de rôles, etc.

➤ Optimisation des contacts

Le diagnostic de communication en matière de connaissance des réseaux aide à distinguer l'intérêt d'une action spécifique à chaque niveau. Chaque réseau ou interlocuteur ne peut être appréhendé par la même personne ; l'Etat-major se réserve les interlocuteurs déterminants ; le personnel dirigeant ; l'encadrement ; l'ensemble des salariés prend en charge les interlocuteurs de rang inférieur.

Recueillir les informations

➤ **Le communicant baladeur**

Le communicant doit être à l'écoute et attentif aux évolutions culturelles et sociales. Une écoute adaptée à l'activité de l'entreprise et aux cibles de sa communication.

➤ **La captation des informations**

De multiples modalités existent selon le degré de précision de l'information. Cela va de la lecture des revues spécialisées, séminaires ...à la fréquentation d'universités, associations...portes ouvertes des concurrents.

Cinq dérives majeures à éviter en phase de diagnostic

1. Une analyse basée exclusivement sur des résultats statistiques ;
2. Un accent porté sur la collecte des informations au détriment du traitement ;
3. Un champ d'analyse trop restreint ;
4. Une objectivité limitée ;
5. Une recherche de légitimité interne qui biaise le diagnostic (cas du plan confié à un consultant externe proposant le plan le plus largement partagé au détriment de sa pertinence externe).

CHAPITRE 5. Définir l'objectif

Objectif de communication : élément central du plan de communication, générateur des messages, cibles et moyens. Il fixe une stratégie pour l'ensemble des actions de communication.

Choisir son objectif

Les objectifs de l'entreprise doivent être définis préalablement aux objectifs de communication.

L'objectif stratégique

L'objectif de communication doit reposer sur un objectif stratégique sinon s'inscrire dans la vision à long terme de l'équipe de haut management.

Les objectifs de communication

Beaucoup d'entreprises se fixent un objectif d'image.

L'objectif de notoriété

C'est la première étape pour une entreprise en phase de démarrage ; être présent dans l'esprit du public le plus rapidement possible. Le même objectif se retrouve chez les entreprises ayant subi une restructuration conduisant à un changement de dénomination (ex : de *Nejma* à *Oreedo*). Egalement une entreprise qui s'investi dans un nouveau marché.

➤ **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 les marques ou produits associées à l'entreprise.

L'objectif d'image

L'acquisition d'une bonne image est l'un des piliers de la communication d'entreprise. Il y a une utilisation indifférenciée des deux concepts : image et réputation.

➤ *L'approche par phases. Le carré de l'image*

Cette approche conduit à distinguer quatre étapes dans l'élaboration d'une stratégie d'image :

- L'image réelle, 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.

➤ *L'approche historique : image et légitimité*

Cette approche propose de décomposer l'image d'une entreprise autour de trois axes :

- L'axe traditionnel : basé sur l'histoire de la société, son ancrage social et son histoire publicitaire ;
- L'axe charismatique : peut-être fondé sur l'identité de l'entreprise (logo ou Leader)
- L'axe rationnel : se caractérise par une communication utilisant les connaissances en sciences humaines afin d'optimiser l'efficacité des messages.

➤ *L'approche thématique*

Elle présente l'image d'une entreprise sous la forme d'un puzzle composé de 4 éléments : la personnalité, les valeurs, l'identité et la réputation.

- La personnalité : la personnalité différencie parfaitement les entreprises ayant des activités comparables.
- Les valeurs : elles peuvent être internes (charte éthique, code de conduite...), ou se traduire dans des messages publicitaires, ou des parrainages. Il s'agit de valeurs telles que : innovation, intégrité, satisfaction client, esprit d'équipe, respect, qualité, esprit entrepreneurial, responsabilité,...
- L'identité : elle résulte de la manière dont l'entreprise se manifeste physiquement ; se matérialise dans le nom, le code couleur, le logo, l'architecture, le packaging des produits, les éléments physiques (visuels, auditifs,...) de relation avec le public.
- La réputation : c'est l'ensemble de croyances ou de jugement 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.

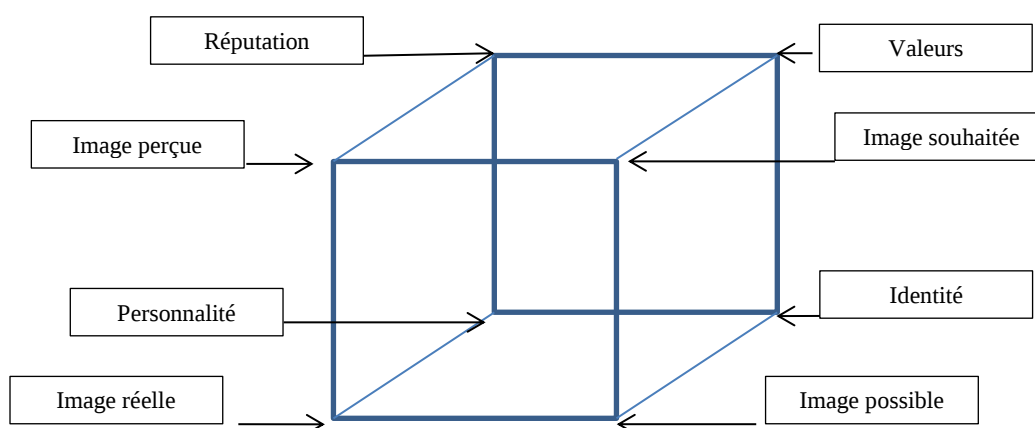


Figure 1 : le positionnement de l'image

➤ *L'approche capital corporate*

S'articule autour de trois composantes :

- L'identité : qui intègre outre les caractéristiques physiques, l'ambition, la vision, le projet de l'entreprise...
- La réputation qui englobe tous les actes de l'entreprise, le management des ressources humaines, sa politique de développement durable...
- Le relationnel qui développe l'écoute et la concertation...

➤ *L'approche par l'attractivité*

Les trois composantes de l'image sont la notoriété, l'identité et l'attractivité.

L'objectif de changement des attitudes

Deux principaux modèles théoriques : AIDA et 4P

Le modèle AIDA

Attention (Aware) : Attirer l'attention.

Intérêt (Interest): susciter l'intérêt.

Désir (Desire) : provoquer le désir.

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

Le modèle 4P

Picture : faire voir, faire connaître.

Promise : promettre.

Prove : prouver.

Push : décider à l'achat.

Choisir sa méthode

L'objectif une fois défini, doit respecter certains principes :

- *Etre réaliste* : l'objectif doit être liée à l'activité et y correspondre parfaitement.
- *Etre observable* : l'objectif doit être évaluable et mesurable. Sans être obligatoirement quantifiables les objectifs peuvent être qualitatifs et purement relationnels, stratégiques.
- *Etre hiérarchisé* : une hiérarchisation des objectifs est indispensable et repose sur 4 principes : objectifs simples, réduits, ordonnés et cohérents.

Objectifs généraux		
Positionner notre entreprise comme une <i>e –compagny</i>		
Renforcer notre image internationale		
Objectifs particuliers		
Marché des particuliers	Marché des entreprises	Marché des pouvoirs publics
Image d'entreprise innovante	Dynamisme commercial	Entreprise à l'écoute

Tableau 1. Hiérarchisation des objectifs

- *Reposer sur un objectif d'entreprise*

Ce principe se vérifie à trois niveaux

1. Le niveau matriciel, 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.
2. Le niveau managérial, consiste en l'établissement d'une relation constante entre le management opérationnel et les actions de communication (intégration du dircom au sein des réunions de l'équipe de direction).
3. Le niveau de l'arbitrage, l'objectif doit recevoir une validation du plus haut niveau de l'entreprise et être connu de l'ensemble des composantes internes ayant un impact sur l'image et le positionnement de l'entreprise.

- *Etre porté*

L'objectif doit bénéficier d'un budget d'une échéance de résultat et d'un pilote portant les responsabilités du succès de l'action.

➤ *Etre 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 l'axe géographique et l'axe chronologique.

➤ *Ne pas commencer par les moyens*

Les fins et les moyens doivent être soigneusement distingués et ne pas confondre fin et moyens.

CHAPITRE 6. Messages, Cibles et Moyens

Une fois l'objectif de communication délimité, la phase instrumentale consiste en la déduction des messages à exprimer, les cibles et les moyens. Cet ordre des rubriques lors de la planification est extrêmement important.

Définir son message

Le message est la retranscription technique de l'objectif de communication. Il fournit la direction et la cohérence de l'ensemble des communications de l'entreprise. Il doit impacter les cibles, constituer la charpente des discours et constituer leur noyau dur qu'ils visent un objectif de notoriété, d'image ou d'action. Le message doit pouvoir être exprimé en deux ou trois phrases. Sa traduction ne sera pas automatiquement écrite (slogan, campagne d'information, d'un marketing ciblé sur l'évènementiel,...). La difficulté sera de trouver le compromis entre le contextuel et le standard.

Les caractéristiques du message

- *La cohérence* : s'évalue relativement à deux critères, l'identité de l'entreprise et son objectif. S'impose également dans le cas de plusieurs messages qui doivent être cohérents entre eux. Il est parfois nécessaire d'adopter un message générique pour l'ensemble des cibles.
- *La distinction* : le message doit se singulariser afin d'être remarqué, mémorisé et attribué. La distinction peut s'effectuer à la marge de la communication concurrentielle ou en rupture forte.
- *La compréhension* : la recherche de la simplicité doit être équilibrée avec celle de distinction.
- *La visibilité* : elle s'exprime à un double niveau ; celui de sa signalétique (charte de couleur typographie, logos, communiqués de presse), ou chaque signe émis doit s'exercer en référence au message, et celui de sa connaissance interne.
- *La durée* : le message doit se concevoir sur la durée, le plan de communication doit assurer un message durable, mais peut cependant évoluer en fonction des enjeux et activités de l'entreprise. Même si l'adaptation doit être progressive, les stratégies de rupture peuvent être fructueuses dans certains cas.
- *L'adaptabilité* : le message doit pouvoir être compris par les différents interlocuteurs internes et externes de l'entreprise.

Typologie et conception des messages

Le classement des messages

Plusieurs auteurs ont proposé un classement des différents types de messages :

Schwebig(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

Tableau1. Concepts pour définir le positionnement

La conception du message

Il existe de nombreuses méthodes pour concevoir le message. La plus simple établit une analogie avec la communication publicitaire et utilise le *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 que 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.

Délimiter ses cibles

Les caractéristiques de la cible

Une cible s'étudie avec des modalités bien définies et selon une typologie soigneusement établie.

➤ Les modalités du ciblage :

Deux méthodes relatives à deux écoles qui sont évidemment liées :

- 1) L'école quantitative ; se base sur des agrégats comptables objectifs : âge, sexe, catégories socioprofessionnelles.
- 2) L'école qualitative ; sur la base de questionnaires très exhaustifs, ces méthodes approfondissent les comportements en les regroupant par thèmes ; les groupes sont ensuite positionnés sur un *mapping*, représentation graphique.

➤ *La typologie des cibles :*

Dans le cadre de l'élaboration du Plan de Communication, il est important de différencier cible principale et cible secondaire. La cible principale peut elle-même comprendre un noyau dur appelé cœur de la cible. Il est important d'écarter les cibles jugées non stratégiques.

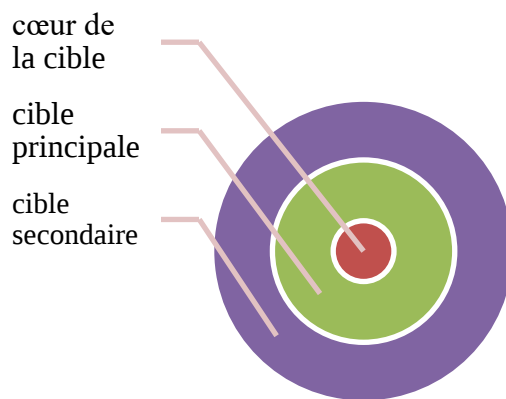


Figure 1 : typologie des cibles

➤ *Types de cibles et types de communication*

Chaque type de cible peut nécessiter une communication spécifique Patrick d'Humières (1993)¹² en recense quatre. Et Christian Regouby (1988) en retient cinq :

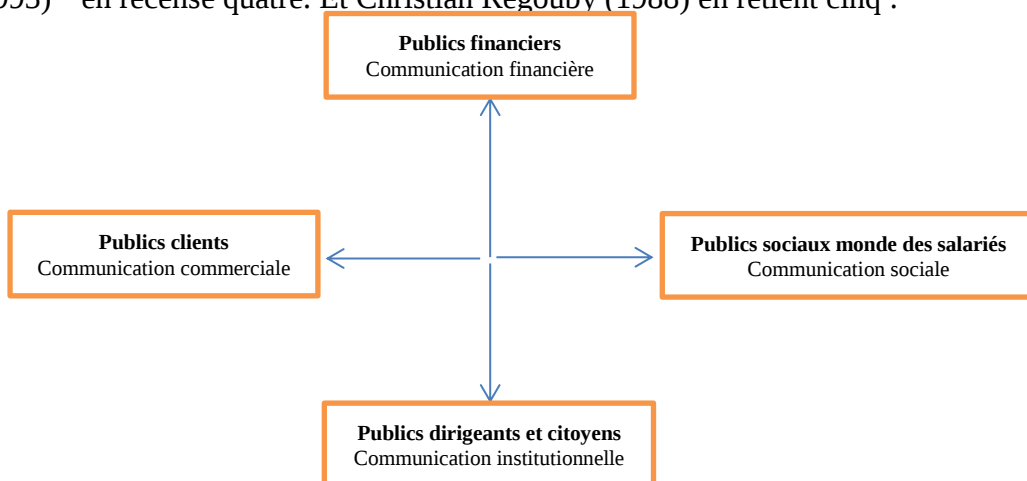


Figure 2 : types de communication selon les cibles (d'Humières).

¹²Patrick d' Humières, Management de la communication d'entreprise, Eyrolles, Paris, 1993.

Communication de recrutement	Communication financière	Communication politique	Communication sociale	Communication D'opinion publique
Chercheurs d'emploi Ecoles universités	Milieus financiers Banquiers Et hommes d'affaires	Pouvoirs publics administration et Collectivités locales	Syndicats Associations et lobbies	Citoyens

Tableau 2 : types de communication selon les cibles (Regouby)

Principes de ciblage

➤ Cibles réelles et cibles apparentes :

La distinction se fait à quatre niveaux :

- 1) Le pouvoir de prescription ; consiste à agir sur une cible afin que celle-ci fonctionne comme un élément déclencheur de l'action pour une autre cible. L'objectif est de créer le désir chez le public utilisateur potentiel afin d'inciter les professionnels du secteur à procéder à son acquisition.
- 2) Le pouvoir de relai de la communication ; 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.
- 3) Le pouvoir d'influence ; l'objectif est d'analyser les interrelations entre cibles, leur degrés d'intensité, leurs convergences et leurs divergences sur une série de thèmes, les rapports de forces éventuels entre elles. Ce n'est pas la cible visée directement qui importe mais c'est l'effet qu'elle produira sur notre cible principale.
- 4) La durée de l'action ; de nombreuses entreprises prennent une cible virtuelle non active et non solvable, mais qui dans quelques années sera en position de décision (consommation).

5 erreurs à éviter dans le plan de communication

1. Multiplier les cibles sous prétexte d'exhaustivité,
2. Nivelier leur importance ;
3. Etablir la priorité de l'opinion publique en raison d'un événement médiatique concomitant ;
4. Rigidifier les frontières entre cibles ;
5. Pérenniser l'intérêt d'une cible par simple reconduction du plan antérieur.

➤ *L'adéquation cible /message :*

La segmentation n'est pas contestable mais possède deux limites :

- 1) L'aspect *psycho matriciel* des choix. les individus ne s'engagent plus en fonction de leur profil type mais sur un critère psychologique, sur une envie, sur une humeur à un moment donné.
- 2) La perméabilité des cibles entre elles. C'est pour cette raison que le message doit être conçu sous la forme d'un noyau dur, valable quelque soient les cibles retenues, et d'une adaptation en fonction de celles-ci.

Choisir ses moyens

L'intérêt du moyen réside dans sa capacité à atteindre l'objectif. Un résultat optimal ne peut être atteint que par la coordination et l'adaptation de plusieurs moyens entre eux.

Il est important de différencier les moyens : humains ou matériels, concernent des domaines spécifiques comme les relations avec la presse ou avec les élus, écrits ou oraux,

Il faut d'abord s'interroger sur certains points dont dépendront le choix des moyens, en premier lieu, les méthodes d'action et l'approche organisationnelle.

➤ *Les méthodes d'action*

Selon l'objectif de communication, du message et de ses cibles le type de communication est déterminé, sont alors défini :

- Le thème : communication environnement, financière, citoyenneté, recrutement, image globale, *B to B...* ;
- Le degré d'action : communication au niveau international, national (campagnes publicitaires...) ou local (relations publiques...) ;
- Le niveau de portage : communication unilatérale s'exprimant sous forme de messages à distance ou 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. Les éléments déterminants sont :

- Le degré de personnalisation de l'entreprise au travers de son dirigeant ;
- Le choix du porte-parole de l'entreprise ;
- La structure du service de communication ;
- L'implication interne ;
- Le budget ;
- Le choix des outils

Les moyens dont l'utilisation augmente le plus sont ceux qui s'orientent vers la personnalisation, la segmentation, la proximité et l'interactivité.

➤ *L'adéquation moyens/cibles/messages*

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 :

- 1) Les objectifs de communication et les messages ;
- 2) Les publics cibles.

Démarche :

1. L'entreprise recense les moyens en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs globaux et aux messages à transmettre :

moyens Objectifs	Publicité	Relations presse	Marketing direct	Promotions	Parrainage	Foires et salons
Notoriété Image Comportement Influence Relation Action						

Tableau 3-Recensement des moyens

2. Ensuite l'évaluation s'opère par rapport à l'efficacité dans l'atteinte des cibles retenues :

Cibles Moyens	Cibles principales Jeunes 15-25ans	Noyau dur Jeunes 15-25ans urbains	Grand public	Actionnaires	Leaders d'opinion	Jeunes diplômés
Publicité						
Relations presse						
Marketing direct						
Promotions						
Foires et salons						

Tableau 4-Adaptation moyens/cibles

3. L'entreprise peut alors construire une première synthèse :

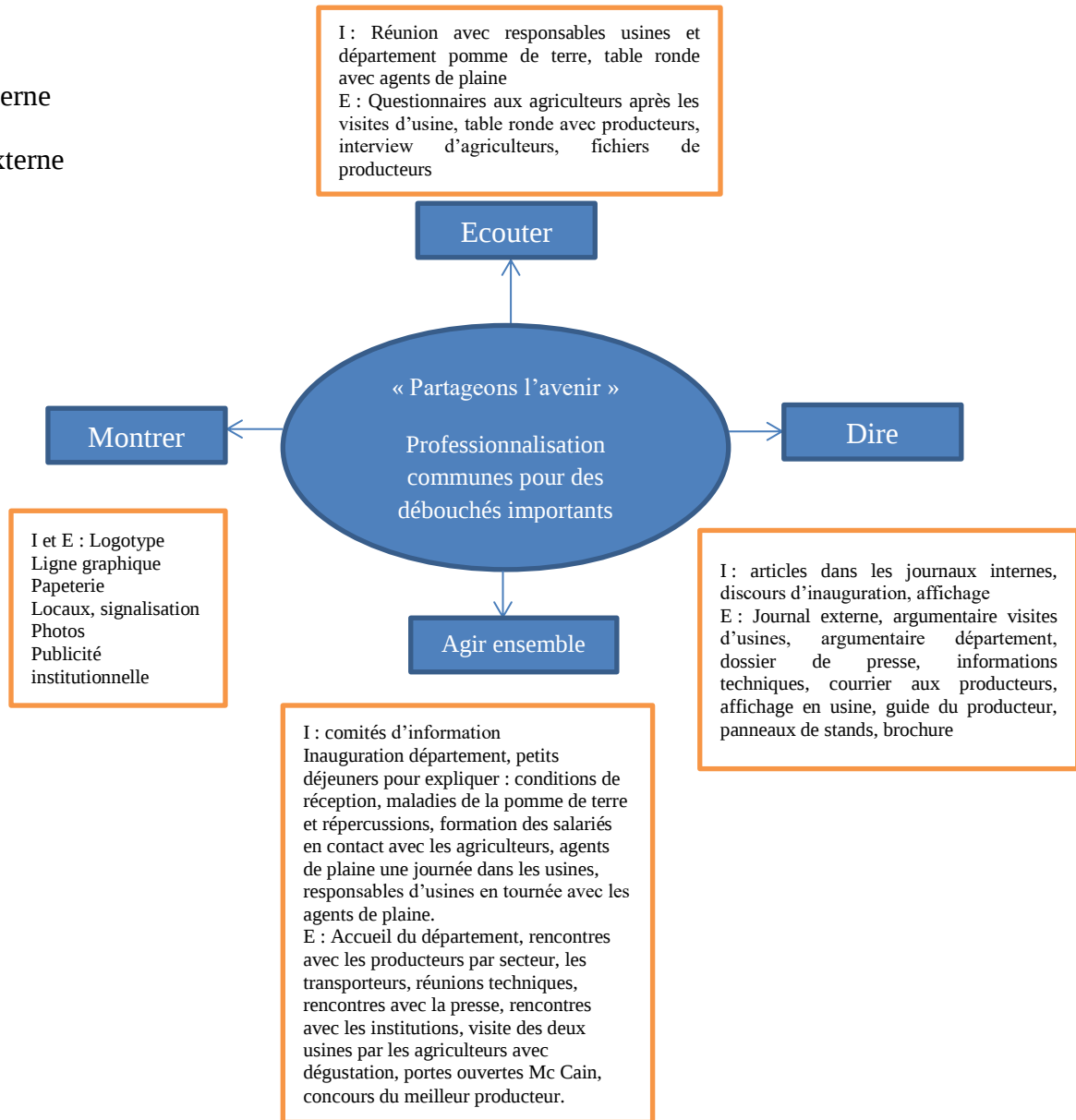
Objectifs de communication	Messages	Cibles	Moyens	Budget
Accroître le <i>top of mind</i>	Proximité et disponibilité	Grand public urbain et aisé prescripteurs	Presse généraliste Mailing Presse spécialisée Mailing	230 000€
Etre reconnu comme une technologie fiable	Entreprise de qualité	Milieux scientifiques et techniques Jeunes diplômés	Portes ouvertes Presse spécialisée sponsoring	120 000€

Tableau 5-Ebauche du plan de communication

Exemple : une stratégie de communication destinée au département « pomme de terre » de l'entreprise Mc Cain ;

I : interne

E : externe



Publics	Qui ?	Personnels internes	Agriculteurs	Journalistes	Responsables institutionnels
Etapes	Descriptif et nombre	Comité de direction (5) Comité exécutif (7) Département (40) Cadres 2sites (150)	Fichier à organiser pour une utilisation en communication (1400)	Locaux 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'intentions	Parution sans demande d'information Nouvelles déformées Incohérences	Accusations Ignorance
2. Message	Déclinaison du concept	Partageons l'avenir			
3. Plans d'action	Ecouter	Sélection des opinions significatives	Table ronde de lecteurs, interview, assemblée générale du groupement	Analyse des parutions Entretiens	Echanges
	Montrer	Logotypes, signalisation, ligne graphique des éditions, photothèque, tableaux d'affichage			
	Dire	Revue de presse Affichage	La gazette Annonce des négociations du groupement	Communiqués	Message et fil conducteur par réunion
	Agir ensemble	Convention annuelle	Visite des usines Réunions de secteurs Concours	Rencontres Réponses aux questions	Entrevues
4. Evaluation des actions	Critères	Remontée d'information Cohésion	Degré de connaissance réciproque de tous les partenaires	Absence d'articles ambigus	Obtention de rendez vous

Tableau 6-Mc Cain-Département pommes de terre France-Plan de communication

CHAPITRE 7. Piloter et suivre le plan

Comment allouer les ressources ?

Les moyens budgétaires

Préciser le budget revient à crédibiliser l'action pour la positionner comme un investissement de l'entreprise.

Quelle que soit sa durée, le plan de communication doit intégrer la variable budgétaire qui doit présenter les trois caractéristiques suivantes :

1. **Etre complète** : intégrant les coûts associés aux opérations (frais de mains d'œuvre, besoins en locaux, acquisition de matériel –NTIC) ;
2. **Etre glissante** : pour affronter de nouvelles situations (nouvelle législation, nouveau positionnement concurrentiel, crise,...), permettre d'anticiper, une réserve financière devra être programmée pour toute émergence de situation de crise. Elle doit donc être aussi révisable en permanence en fonction de l'actualité du secteur économique et de ses retombées sur l'entreprise ;
3. **Etre honnête** : précision des données.

Les moyens humains

Deux objectifs sont visés par la définition des moyens humains :

1. **Un objectif de prévision des ressources humaines** : à affecter aux opérations de communication ;
2. **Un objectif de responsabilisation des acteurs** : Il est nécessaire, pour accroître la force opérationnelle du plan de communication, de préciser l'individu porteur de l'action. L'indication d'un pilote pour chaque action fournit une lisibilité des responsables et renforce leur légitimité. La motivation du pilote d'une action s'accroît proportionnellement à la visibilité de son rôle de pilotage. L'intérêt de la réussite en termes d'évolution de carrière lui apparaît rapidement.

Le calendrier du plan

Plusieurs objectifs sont visés par le calendrier :

- Il indique l'échéance de l'action, l'aboutissement pour le pilote du projet ;

- Il accroît la visibilité de l'ensemble des actions de communication ;
- Il favorise la coordination au sein même des actions de coordination.

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 mensuel¹³.

	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	Congres de la fédération		Parrainage d'un spectacle musical			
Journal		News mag n°7		News mag n°8		News mag n°9		
Publicité						Lancement de la campagne		
Médias	Conférence de presse annuelle des présidents		Déjeuner de presse PQN	Déjeuner de presse News Magazine				
Lobbying		Rencontre d'élus nationaux	Rencontre Medef	Rencontres CCI	Associations d'élus			

Tableau 1-Le calendrier des actions

Un logiciel peut simplifier la visualisation ex : MS Project. En intégrant les trois éléments : budget, pilotage et échéance, un plan de communication peut se présenter ainsi :

Objectifs de communication	Messages	Cibles	Moyens	Budget	Pilote	Echéance	Observations éventuelles

Tableau 2- le plan de communication

¹³ Thierry LIBAERT, Le Plan de communication, DUNOD, Paris, 2008, pp 174/175.

Mettre en œuvre et suivre le plan

La mise en œuvre et le suivi d'un plan de communication commencent par son lancement et sa diffusion, et se poursuivent par son contrôle et son pilotage.

Lancement et diffusion

La diffusion doit figurer parmi les questions préalables de l'élaboration du plan de communication. Selon ses cibles internes, sa forme peut évoluer.

- **Créer l'évènement :** la réussite d'un lancement dépend de l'anticipation et de l'annonce de l'évènement. La publication du plan peut s'accompagner d'un évènement destiné à accroître sa médiatisation interne.

Les dix principes d'un lancement réussi¹⁴

- 1) L'évènement 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 aux débats ;
- 7) L'évènement est convivial. Les échanges d'expériences sont nombreux. Des prises de contacts 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 intranet. Il s'agit de le porter en interne plus que de faire connaître le plan et de le mettre à disposition. Ainsi la diffusion doit s'accompagner d'un courrier du directeur de la communication, présentant le contexte, l'objectif visé par le plan et ses modalités d'utilisation. Plus, le mode de suivi. Il est nécessaire de former certaines personnes à la présentation du plan et à l'animation de débat.

¹⁴ Op.cit., p179

Contrôle et pilotage

L'existence d'une procédure de contrôle renforce la crédibilité du plan.

- **Le tableau de bord** : Le choix des indicateurs s'effectue au regard des méthodes d'évaluation présentées au chapitre 4.

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 du marché, de cours de l'action, de chiffre d'affaire.
- Un volet budgétaire visant l'optimisation des dépenses de communication au regard des actions engagées.
- Une approche flexible basée sur l'apparition d'événements (crise, événement grave comme une fusion, opportunité) nécessitant la révision d'un élément – ou de la totalité-du plan stratégique.

Indicateurs d'image			Indicateurs économiques			Indicateurs budgétaires		Indicateurs d'actualité
Etat antérieur	Etat actuel	Etat voulu	PDM	CA	Cours de l'action	Prévus	utilisés	Opportunités, crises...

Tableau 3- Les composants du tableau de bord

Communication et transparence

- **Le comité de suivi de la stratégie de communication (CSSC)**

Comporte des membres distincts de ceux ayant élaboré la stratégie de communication.

- **Assigner deux objectifs** : un objectif de politique interne ; l'institution d'un CSSC apparait comme un signe de croyance interne en l'exactitude du plan et en l'intérêt de le faire vivre sur la durée. Et un objectif d'efficacité pratique ; remplir le tableau de bord, analyser les résultats atteints, les écarts éventuels et l'opportunité de mesures correctrices.
- **Un troisième objectif** : de cohérence interne peut être fixé au comité de suivi ; contrôler l'ensemble des plan 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.

- **Comment composer le CSSC** : ses membres doivent être différents de ceux ayant élaboré la stratégie de communication. 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 ;
 - Les managers de projets ;
 - Un représentant par niveau d'activité ;
 - Un contrôleur de gestion.

Le comité siège au moins une fois par trimestre.

➤ *Rappeler sans cesse l'intérêt du plan*

Pour exister dans la durée, la stratégie de communication doit faire l'objet de rappels qui 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.
- **Managériale** : en amont de toute prise de décision à l'extérieur, la direction de la communication rappellera le message essentiel à délivrer.
- **Fonctionnelle** : Pour être pleinement efficace, la communication globale doit s'effectuer dans une relation claire, incessante et de qualité avec les communicants extérieurs au siège.

CHAPITRE 8. Les plans par cibles

Le plan de communication interne

Ayant une dimension stratégique et managériale, le plan de communication interne exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction de communication interne, en l'installant dans la stratégie de l'entreprise. Il doit être précis, stratégique et pragmatique et fondamentalement destiné à orienter l'action de production de messages, à clarifier les objectifs, à distinguer les cibles et à ventiler les moyens.

Les objectifs

- 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.
- Accompagner le management en facilitant un climat de dialogue et d'écoute en proposant aux managers un ensemble d'outils et de supports leur permettant de mieux faire comprendre les messages fondamentaux de l'entreprise.
- Relier un groupe social de plus en plus éclaté dans le temps et dans l'espace, il permet de mettre en commun des informations stratégiques opérationnelles et symboliques.
- Intervenir ponctuellement sur des politiques précises qui doivent faire l'objet de large diffusion.

La démarche

Le plan de communication interne répond à un besoin soigneusement identifié sur la base d'un audit préalable permettant de faire le diagnostic.

- **Place du plan de communication interne dans la stratégie interne :** il doit être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise : plan qualité, plan informatique, plan formation, etc. et également 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. Il s'adaptera à la disponibilité des récepteurs, leur diversité de temps et de lieux de travail, également aux canaux d'information existants.
- **Détermination des cibles :** La segmentation des cibles rapportées aux objectifs poursuivis peut se faire de différentes manières ; sur une base géographique, professionnelle, statutaire, ou de manière transversale.
- **Mise en œuvre du plan :** le plan doit être validé par la direction générale et obtenir la reconnaissance des autres directions. Il présente généralement quatre séquences :
 - Les actions regroupées par grandes phases, grands objectifs, cibles principales ;
 - La responsabilité des actions permettant d'identifier les pilotes de l'action ;
 - Le calendrier de l'action et de la mobilisation des moyens ;
 - Le budget des opérations.

Ces séquences peuvent être formalisées 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. elle consiste à mesurer régulièrement et au fil du temps l'efficacité et l'impact des actions. L'évaluation des actions est continue et permanente permettant de s'assurer que les moyens/objectifs/cibles définies correspondent. L'évaluation se situe à court et à moyen terme. A plus long terme elle permet de cerner les répercussions du plan sur les comportements et les compétences, de vérifier si les objectifs de l'entreprise sont connus et si l'autonomie de l'action est renforcée.
- Plusieurs méthodes d'évaluation sont envisageables, du retour immédiat de questions, aux enquêtes, études d'impact, groupes tests...

TEMPLATE

Internal Communications Plan

Project Name:

Project Manager:

Team/Organization:

Contact:

Date:

Task	Audience	Purpose	Method	When	Owner
Daily sync	Development Team and project manager	Daily alignment of team, blockers identified	Meeting	10:30 a.m., Monday through Friday	Project manager

Le plan de communication économique

Dans sa recherche de capital indispensable à son développement, l'entreprise doit convaincre investisseurs et actionnaires et les traiter comme des clients à attirer et à fidéliser. A cet effet, il est important que l'entreprise se démarque de la concurrence au moyen d'une politique de communication financière.

- **Définition et enjeux :** la valeur de l'entreprise est liée à la valeur de ses marques, à la qualité de ses produits, à sa position à l'international, à son climat social. 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 le résultat de l'entreprise, indiquer les perspectives.
- **Le rôle des acteurs :** une approche réaliste montre qu'aux cibles naturelles : actionnaires, investisseurs et analystes financiers, s'ajoutent des cibles moins directes tel que : salariés, journalistes, pouvoirs publics, fournisseurs, clients, concurrents, avocats et grand public.
- **Les moyens :** en plus des moyens relationnels, relations investisseurs, relations presse et réunions avec les actionnaires individuels, le plan de communication doit programmer la conception et la réalisation des supports écrits, rapports annuels, lettres aux actionnaires, brochures, journaux d'entreprise, site internet.

CHAPITRE 10. Les plans liés à un projet ou à un évènement

Le plan d'acceptabilité¹⁵

- **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.
- **L'objectif de communication** : L'objectif réside dans l'acceptation majoritaire du projet.
- **La délimitation du message** : Le message provient du constat d'un calcul inconscient opéré par les personnes concernées entre les gains et les inconvénients attendus par l'implantation. Ce constat implique trois conséquences :
 - Tout discours de nature juridique, technique ou politique basé sur 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 qui elle-même 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 a une importance majeure en communication d'acceptabilité parce que les interlocuteurs sont multiples, peuvent présenter des intérêts divergents voire contradictoires. Il faut repérer les cœurs de cible des autres interlocuteurs et de commencer par une phase d'écoute et de compréhension. Une première étape pourra être l'examen des acteurs et de leur logique d'action collective.

¹⁵ Thierry Libaert, IBID, p227 /248

Acteurs	Attentes	Poids	Enjeu	Attitude	Stratégie
Collectivités Riverains directs Habitants de la commune Elus locaux Organismes professionnels					

Les moyens et le plan d'action seront adaptés à chaque cible de communication sans oublier l'interne comme relais potentiel de message.

Objectifs	Répondre aux entreprises sur l'utilité du projet et du tracé	Améliorer les relations avec les élus	Etre crédible par rapport aux medias	Rassurer sur les risques	Communiquer à l'externe
Moyens	Constitution d'un argumentaire	Rencontres de proximité Lettre régulière d'information	Dossier de presse, Media training, Recensement des événements propices	Réunions d'information Plaquettes colloque régional	Intranet Journal interne

Pour être efficace, ce plan devra comprendre l'indication du pilote de l'action, son échéance, le budget, les indicateurs de résultats.

Le Plan de communication de crise

- **Enjeux** : La nécessité de communiquer provient du 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 avoir d'autres acteurs extérieurs.
- **Objectifs** : Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis dans la communication de crise. Des axes de communication différents seront trouvés

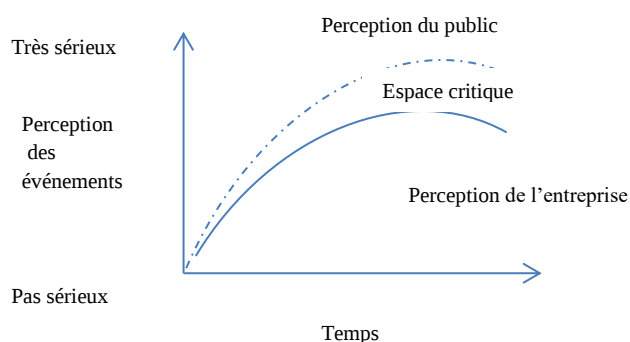


Figure 1- écart de perception dans les crises

BIBLIOGRAPHIE

Christian REGOUBY, La communication globale, Ed. D'organisation, 1988.

Patrick d' HUMIERES, Management de la communication d'entreprise, Ed.Eyrolles, Paris, 1993.

Thierry LIBAERT, Le Plan de communication, Ed.DUNOD, Paris, 2008.

Xavier SPIRLET, COMMUNICATION ET IMAGE, Ed. Petitpoisson, Belgique, 2019, D/2019/14.705/1 ISBN 978-2-9602345-0-3

Résumé

Ce cours consacré au *Management des Communications* propose une vision systémique, structurée et opérationnelle de la communication comme levier stratégique de réussite des projets. Après une introduction situant la communication au cœur du référentiel PMBOK®, l'ouvrage rappelle les notions fondamentales qui encadrent la planification, la coordination et la gouvernance de l'information dans un contexte projet. Ces rappels conceptuels insistent sur le rôle du manager de projet comme architecte de la circulation de l'information, garant de la cohérence, de la transparence et de l'adhésion des parties prenantes.

La Première Partie est consacrée à la conception du plan de communication. Elle s'ouvre par une analyse approfondie du *plan de communication d'entreprise*, en montrant que la communication est avant tout une activité planifiable, intégrée à la stratégie organisationnelle et soutenant les fonctions managériales. Cette section met en évidence la nécessité d'une stratégie de planification fondée sur la formalisation des enjeux, des objectifs et des mécanismes de diffusion.

Le cours détaille ensuite les préalables nécessaires à toute élaboration de plan : existence d'un cadre organisationnel, présentation structurée du plan, et maîtrise de sa méthodologie de construction. La typologie des plans de communication introduit trois grandes approches – divisionnelle, applicative et par objectifs – permettant d'adapter les dispositifs à la nature du projet, à ses parties prenantes et à son environnement.

L'ouvrage insiste ensuite sur l'audit de communication, présenté comme la première étape incontournable. L'audit initial permet d'identifier les forces, faiblesses et besoins, tandis que la veille stratégique et l'intelligence économique alimentent la réflexion prospective et la prise de décision. Suit un chapitre dédié à la définition des objectifs, soulignant l'importance d'objectifs pertinents, mesurables, alignés sur la stratégie et conformes aux normes classiques de formulation (clarté, réalisme, cohérence).

Les chapitres suivants abordent les composantes essentielles du plan : **messages, cibles et moyens**. La définition du message, la segmentation des cibles et la sélection des supports constituent un triptyque indispensable à la performance communicationnelle. Le polycopié expose ensuite les modalités de pilotage, d'allocation des ressources (humaines, financières, calendaires) et de construction du tableau de bord permettant le suivi et le contrôle. L'accent est explicitement mis sur la transparence et la capacité d'ajustement permanent.

Le polycopié offre une vision complète et opérationnelle du management des communications, articulant concepts, méthodologies et outils, et formant les futurs managers de projet à concevoir, orchestrer et évaluer des stratégies de communication adaptées aux enjeux contemporains des organisations et des projets.