

Christian Soleil

Construire une stratégie de communication

Guide pratique



Introduction

La communication média et la communication hors-média sont les deux mamelles de la communication externe de l'entreprise. Ces deux mamelles sont le sujet de cet ouvrage, mais il est nécessaire pour commencer de préciser de quoi nous parlons.

COMMUNICATION D'ENTREPRISE

La communication d'entreprise est un champ très vaste dont les vocables ne sont pas toujours très bien maîtrisés par les étudiants, ni d'ailleurs par les professionnels. Il faut dire que le sujet est complexe et souvent méconnu. Plus que dans d'autres domaines, en effet, il existe souvent un gouffre entre ceux qui étudient la communication et ceux qui la pratiquent. Pourtant les deux ont beaucoup à apprendre les uns des autres.

Il y a quelques années, alors que, dans une université où j'étais chargé de cours, nous avons décidé de redéfinir le contenu pédagogique d'une formation à la communication d'entreprise, nous n'avons pas pu nous mettre d'accord sur la définition même, par exemple, de concepts comme la communication interne ou les relations publiques. Ni les enseignants attachés à l'université en question, ni les « professionnels extérieurs », attachés de presse ou chefs de publicité en activité, L'homme de la rue, pourtant, croit lui-même être familier de ces termes. Mais il existe encore de nombreux flottements, des définitions glissantes et, avouons-le, quelques légèretés ici ou là qui entretiennent la confusion.

De plus, il est encore des entreprises dans lesquelles la communication est considérée comme un luxe, une danseuse, une activité aimable et souriante. L'une de mes clientes, ingénieur en mécanique dans une entreprise industrielle française, m'accueillit lors de notre premier rendez-

vous avec cette déclaration : « Bonjour. Je suis responsable de la communication de cette entreprise. J'ai été placée à ce poste parce que je suis jolie et souriante. Mais je n'ai absolument aucune compétence en la matière et j'ai besoin de vous. » Elle n'avait pas menti. Elle était jolie et dépourvue de toute compétence en communication. Nous avons travaillé ensemble deux ans, et elle apprenait vite. Tant mieux. Mais son exemple témoigne d'une ignorance encore fatale à de nombreuses entreprises : la communication est encore perçue comme ne nécessitant pas de formation particulière.

Vous pensez que j'exagère ? Demandez autour de vous. Combien de PME, dans votre entourage, sont dotées d'un service communication structuré ? Pour celles qui en disposent, quels sont les antécédents du responsable de communication, des chargés de communication, des attachés de presse, des directeurs de projets événementiels ? Il existe encore de nombreux besoins, parfois inexprimés, dans le tissu des PME françaises et européennes. Tant mieux. Les personnes formées, compétentes et, si possible, expérimentées, ont du pain sur la planche. Vous voyez ce qu'il vous reste à faire.

La communication d'entreprise, ce n'est pas l'affaire de gens aimables. C'est l'affaire de professionnels rigoureux. Le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, le succès d'un événement d'entreprise, la redéfinition du positionnement d'une marque, pour ne citer que ces exemples, relèvent d'une planification rigoureuse et d'une mise en œuvre précise et exacte. Si je devais utiliser une allégorie, je dirais qu'un plan de communication, média ou hors-média – ou le plus souvent un mix des deux – répond aux mêmes impératifs qu'une campagne militaire.

Je recevais récemment des parents d'élèves à l'occasion d'une journée portes-ouvertes dans une école supérieure de commerce en Angleterre. Certains parents exprimaient avec beaucoup de franchise leurs doutes quant au choix de leur progéniture. « Je ne suis pas certain que mon fils fasse le bon choix en s'orientant dans la communication, me dit un père. J'aurais préféré quelque chose de moins artistique. C'est un peu flou. » Je lui ai demandé dans quoi il travaillait : dans la finance. Je l'ai questionné pour savoir s'il pensait que la finance était un secteur précis et net. Quid de la valorisation d'une entreprise ? Quid de la représentativité d'un bilan ? Il a fini par admettre que les facteurs psychologiques les plus irrationnels

prévalaient dans ces domaines. Je lui ai ensuite expliqué selon quelles règles on définissait, chez L'Oréal, les conditions de lancement d'un nouveau parfum ou d'une nouvelle ligne de cosmétiques. Il a fini par conclure : « Je ne voyais pas les choses ainsi. »

COMMUNICATION INTERNE / EXTERNE

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous propose de définir les grands champs de la communication d'entreprise. Il faut tout d'abord distinguer communication interne et communication externe. Les deux peuvent sembler s'opposer, mais ce n'est pas le cas. Ou plutôt, cela ne devrait pas être le cas. La communication interne comprend l'ensemble des messages qui circulent au sein de l'entreprise. Il peut s'agir de messages **descendants** – de la direction ou de l'encadrement vers les employés –, **ascendants** – dans le sens inverse, ou **horizontaux** – entre personnes amenées à travailler ensemble, par exemple dans le cadre d'un projet. La communication interne peut être **formelle** – les messages conçus et préparés de manière professionnelle – ou **informelle** – les échanges qui, s'ils ne portent pas sur des aspects directement productifs, permettent de créer du lien et de développer au sein de l'entreprise ou de l'organisation une cohésion entre les équipes.

On range dans la communication interne les messages en direction des salariés, mais aussi des partenaires internes ou des actionnaires actuels de l'entreprise. Les partenaires internes sont les personnes qui ne sont pas salariées par l'entreprise mais qui, sous d'autres formes juridiques, contribuent à son fonctionnement et à son développement : conjoint-collaborateur sans statut dans certaines entreprises artisanales, personnels intérimaires, collaborateurs dont les services sont loués à une agence, cadres payés sous forme d'honoraires, stagiaires, voire, si l'on veut être réaliste, travailleurs clandestins.

UNE NECESSAIRE COHERENCE

La communication interne n'est pas le sujet dont nous allons traiter. Alors pourquoi en parler ? Parce qu'une communication d'entreprise **cohérente** doit gérer de manière **globale** l'interne et l'externe. En effet, si les messages en direction de l'interne sont contradictoires avec ceux exprimés

en externe, il est peu probable que la communication de l'entreprise puisse être efficace. Une de mes clientes, qui après une inondation de ses locaux, avait promis à ses clients que sa production pourrait reprendre dans les deux mois, en a été pour ses frais. Elle avait oublié d'en informer certains de ses salariés. Quand l'un d'eux, répondant au téléphone à une question d'un client, lui annonça : « Oh ! Dans deux mois, ça m'étonnerait, avec les assurances et la mise en place d'un nouvel atelier, il faudra bien quatre à cinq mois ! » Résultat : le client, mal informé, est parti à la concurrence... Communication interne et externe ne sont pas étanches : les salariés d'une entreprise sont aussi des consommateurs, ils voient les publicités dans les médias, parlent à leurs amis et à leurs connaissances. **La cohérence globale des messages est donc une nécessité.** Pas facile, quand la communication est souvent gérée, dans les PME, par le service des ressources humaines. Il s'agit de faire travailler ensemble les personnes qui ont à gérer la communication. Le meilleur moyen pour y parvenir est de rattacher le service communication de l'entreprise directement à la direction. C'est ce que font la plupart des grandes entreprises très structurées. Mais toutes les PME ne peuvent pas se le permettre.

COMMUNICATION COMMERCIALE ET COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

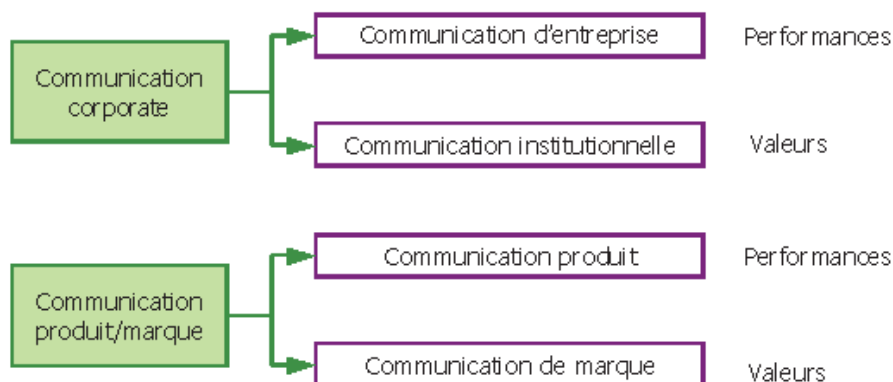
Notre cours s'intéresse, nous l'allons voir, à la communication externe. Au sein de celle-ci, il convient de distinguer plusieurs champs. Il existe ainsi ce qu'on appelle la communication **commerciale**, destinée à promouvoir les produits et les marques des entreprises qui l'utilisent, et la communication **institutionnelle**, c'est-à-dire les messages qui portent non pas sur des produits, des services ou des marques, mais sur l'entreprise ou l'organisation proprement dite, ses hommes, ses femmes, ses valeurs, sa « philosophie », pourrait-on dire. Ainsi, une publicité déclinée dans les médias pour le lancement d'un nouveau modèle de voiture est incontestablement une publicité commerciale, alors qu'un message comme « EDF, des hommes au service des hommes » ou « ça bouge avec la Poste » est par essence institutionnel : il porte sur l'image d'une entreprise et ne cherche en aucune manière à nous faire acheter un produit ni même à nous faire croire en son efficacité fonctionnelle !

Qu'elle soit commerciale ou institutionnelle, la communication utilise des moyens divers et variés. Ceux-ci entrent dans deux catégories : les outils média et les outils hors-média. D'où l'intitulé de ce cours. La distinction entre outils média et outils hors-média est d'une certaine manière obsolète pour le professionnel. En effet, la plupart des plans de communication utilisent un mix de ces moyens afin de favoriser une synergie des messages renforçant leur efficacité.

Pour autant, l'étude de ces moyens, qui est notre propos, nécessite de les envisager les uns après les autres, séparément, afin de pouvoir ensuite les utiliser à bon escient. Les budgets de communication ne sont en effet jamais illimités. De plus en plus souvent, il s'agit pour le responsable de communication d'obtenir des résultats maximaux avec des investissements contenus. Il est donc de plus en plus important de maîtriser les fonctions de ces différents outils, leurs modalités de fonctionnement et les facteurs qui peuvent sinon garantir, du moins influencer sur leur succès.

Dans un premier temps, nous étudieront de manière distincte les techniques de promotion et celles de communication avant de découvrir de manière concrète et pragmatique comment on s'y prend pour élaborer le plan de communication d'une entreprise ou d'une organisation. Ainsi, après avoir analysé attentivement ce dossier, vous devriez être en mesure, en partenariat avec les responsables de votre future entreprise, d'élaborer un plan de communication. Bien sûr, le but ultime de la communication n'est pas d'élaborer des plans : c'est de les appliquer. L'un et l'autre ne sont pas forcément liés, contrairement à ce que vous croyez peut-être. La mise en œuvre est toujours délicate, en communication comme en marketing, car elle se heurte à des freins multiples, matériels, financiers et humains. Mais c'est alors affaire de communication interne et de management. Et là, c'est un autre sujet.

Les types de communication



Communication corporate et communication commerciale (produit/marque).

Source : www.aunege.com

COMMUNICATION EVENEMENTIELLE

L'entreprise émet vers son environnement (clients consommateurs ou professionnels, opinion publique, apporteurs de capitaux...) et en interne (salariés) des messages très divers, volontairement (publicité, par exemple) ou involontairement (à l'occasion d'une implication dans une catastrophe écologique, par exemple).

L'ensemble des signaux émis volontairement par l'entreprise constitue la communication globale.

La communication globale comprend la communication commerciale (média ou « above the line » / hors-média ou « below the line », ces expressions venant du fait que dans le calendrier des opérations de communication, on place généralement d'abord les médias puis les outils hors-média) et la communication événementielle (c'est-à-dire centrée sur un ou plusieurs « événements » ou actions ponctuelles, répétées ou non, qui regroupent en général plusieurs cibles de communication et bénéficient de retombées médiatiques importantes : défilé de mode, soirée de lancement de produit, conférence, colloque, etc.).

Les signaux émis par l'entreprise conformément au plan de marketing, afin d'accroître son image, constituent la communication commerciale. Ceux qui ont pour but de « faire parler » de l'entreprise en s'appuyant sur des

événements d'ordre sportif, culturel ou social constituent la communication événementielle.

PROMOTION ET COMMUNICATION

La promotion et la communication sont des variables d'action de nature différente.

La **communication**, par le biais de messages, vise à modifier le niveau d'information d'un public donné (spot radio annonçant l'ouverture d'une grande surface) et/ou ses attitudes (campagne publicitaire sur les préservatifs pour lutter contre le sida).

Rappelons qu'une **attitude** est une prédisposition favorable ou défavorable à l'égard d'un produit ou d'un type de produit. Par exemple, les Japonais ont en général une attitude favorable à l'égard du luxe à la française ; les Français une attitude favorable à l'égard de la mécanique allemande – en souvenir des mémorables batailles de la guerre de 14-18 sans doute. Mais une attitude n'est évidemment pas liée à la « nationalité » supposée d'un produit. Les jeunes gens ont une attitude favorable à l'égard de l'innovation technologique : ils croient dur comme fer dans le progrès, et sont souvent impatients d'acheter le nouvel i-phone qui vient de sortir, et qui sera forcément meilleur que le précédent. Mais les attitudes ne sont pas forcément celles d'un groupe social. Elles peuvent aussi être individuelles. Une dame que j'accompagne sur des séances de coaching m'avouait récemment qu'elle était fidèle à la marque Peugeot pour ses achats de voitures. Elle affirmait que sa fidélité était le fait d'une réflexion totalement rationnelle : les voitures Peugeot seraient selon elle « de la meilleure qualité ». Quand je lui demandai, avec quelque insistance, à quand remontait son premier achat d'un véhicule Peugeot, elle me répondit : « En fait, mon père achetait toujours des Peugeot. »

La **promotion** vise également à influencer les comportements d'un public donné, mais par le biais d'avantages financiers (abonnement à tarif réduit consenti par un magazine) ou d'incitations matérielles directes (cadeau joint à un paquet de lessive).

Ces deux moyens d'action sont souvent employés de manière conjointe. En effet, une vente promotionnelle à prix réduit est généralement portée à la connaissance du public par une campagne publicitaire.

