

Le plan de communication :

Le plan de communication est un outil de management qui permet à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise, de définir les actions de communication à mettre en place pour les atteindre.

Il fixe les objectifs de communication, définit les cibles et les messages, détermine les actions à engager, établit le calendrier et le budget, il sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes de l'entreprise.

1) Rôle et objectifs du plan de communication :

Le rôle du plan de communication est de définir les cibles et objectifs à atteindre, déterminer différents moyens à mettre en œuvre pour chacun de ces objectifs, préciser les responsabilités des différents acteurs, fixer le calendrier et les dates importantes, budgétiser chacune des opérations du plan de communication.

Le plan sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes impliquées dans le plan de communication.

Une communication réussie est le résultat de l'ensemble des actions qui convergent vers le même but, une bonne stratégie de communication associe donc différents vecteurs.

2) Les différents types de plans de communication :

a) selon la nature du plan de communication :

- Plan globale de communication de l'entreprise, il intègre les principaux éléments de toutes les composantes de la communication globale : communication interne, communication institutionnelle, relations avec les medias, relations avec les pouvoirs publics, communication financière.
- Plan de communication spécifiques de chacune des composantes du plan globale : communication interne, communication institutionnelle, relations avec les medias... etc.
- Plans de branches ou de filiales de l'entreprise, conçus à partir du plan globale de communication mais en prenant en compte les objectifs propres à l'activité ou à la structure.
- Plan spécifique lié à un événement précis : lancement d'un produit, acquisition, situation de crise...

b) selon les dimensions géographique : il peut s'agir d'un plan de communication qui vise un seul pays une région, une ville ou il peut être un plan international. Les moyens utilisés diffèrent selon le plan choisi.

c) selon la période couverte :

Le plan de communication de l'entreprise est souvent établi à long terme car il nécessite la durée pour réussir, il est souvent annuel cependant certains objectifs ou certains programmes font l'objet de plans glissants, couvrant des périodes plus longues.

On peut résumer les objectifs du plan de communication en soulignant cinq types d'objectifs :

- Une communication corporate ou institutionnelle dont le sujet du discours est l'entreprise ou l'organisation elle-même
- Une communication marketing qui s'adresse au consommateur (b-to-c) dont le sujet peut porter sur les marques, les produits, les gammes de produits.
- Une communication b-to-b dont la cible est les entreprises.
- Une communication interne qui s'adresse aux salariés de l'entreprise.
- Une communication financière qui s'intéresse aux actionnaires aux intermédiaires financiers et aux milieux financiers.

3) Conception du plan de communication :

Un plan de communication doit répondre aux principales questions suivantes :

- | | |
|--------------------------|---|
| ▪ Pourquoi ? | objectifs stratégiques de l'émetteur |
| ▪ Dire quoi ? | objectifs communication et messages clés |
| ▪ A qui ? | destinataires |
| ▪ Par qui ? | acteurs de la communication |
| ▪ Comment ? | moyens à utiliser |
| ▪ Quand ? | calendrier |
| ▪ A quel coût ? | moyens humains et budgétaires nécessaires |
| ▪ Selon quels critères ? | indicateurs de résultats fixés |

a- définir les objectifs de la stratégie de communication :

A partir des objectifs stratégiques de l'émetteur il faut établir un diagnostic qui permettra de définir la stratégie et les objectifs de communication qui contribueront à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. La méthode qui est couramment utilisée consiste à analyser et à confronter quatre facteurs clés : image voulue, image possible, image projetée, image perçue.

Ces démarches peuvent s'appliquer dans toutes les situations de communication : plan global de communication, plan d'unité ou de filiale, plan d'un domaine spécifique de communication.

On peut définir trois types d'objectifs pour la stratégie de communication de l'émetteur :

Les objectifs cognitifs (FAIRE-SAVOIR) c'est la transmission d'un message afin de développer une certaine connaissance comme l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque ou d'une nouvelle promotion ou offre intéressante.

Les objectifs cognitifs sont utilisés dans les stratégies de communication afin de développer la notoriété des produits, services et marques.

Les objectifs affectifs (FAIRE-AIMER) les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image de l'entreprise, du produit, du service ou de la marque dans le but de faire aimer par les cibles de la communication les différents produits ou marque de l'entreprise.

Les objectifs conatifs (FAIRE-AGIR) ce sont les objectifs comportementaux, ils sont considérés comme très difficiles à atteindre, pourtant agir sur les comportements et les modifier est fondamental pour obtenir une augmentation des ventes soit par le gain de nouveaux consommateurs soit par l'augmentation des achats individuels des consommateurs habituels.

Les objectifs cognitifs et affectifs sont souvent des étapes intermédiaires indispensables pour atteindre un objectif conatif.

Image voulue : stratégie de communication, l'image voulue est la définition de la stratégie et des objectifs de communication établis à partir des objectifs stratégiques de l'émetteur.

Image possible : analyse du contexte environnant, analyser l'environnement dans lequel va s'inscrire le plan de communication se révèle fondamental pour redéfinir l'image voulue en image possible.

Image projetée : connue grâce à l'audit de la communication de l'entreprise, toute analyse d'un plan de communication doit faire l'objet d'un audit, il s'agit de passer en revue chaque action, chaque support de communication. Cet audit doit de préférence, être réalisé par un conseil extérieur afin de conserver un minimum d'objectivité.

Image perçue par les destinataires : au final, la seule chose qui compte, ce n'est pas ce qui est souhaité, dit ou fait, mais la perception qu'en ont les différents acteurs. Il faut donc évaluer et mesurer cette perception par des études objectives.

b- Déterminer les destinataires de la communication : toute entreprise, quelque soit sa nature a trois cibles prioritaires :

- Son personnel, qui doit être toujours pris en compte dans la communication.
- Ses clients.
- Ses actionnaires, c'est-à-dire ceux qui financent les activités et le développement de l'entreprise.

Autres cibles importantes :

- Les prescripteurs, qui auront une influence sur le cœur de la cible.
- Les autres partenaires directs de l'entreprise, fournisseurs, sous-traitants.
- Les pouvoirs publics, régionaux nationaux, internationaux.

c- Le mix de communication :

Le choix des moyens du plan de communication repose sur deux critères :

- Quels sont les techniques et les supports qui établiront le mieux la communication avec chaque cible sélectionnée ?
- Quel est le meilleur rapport coût/efficacité de ces techniques et supports ?

- Les techniques de communication globale :
 - Les relations avec la presse.
 - Les publications : rapport annuel, les brochures
 - La publicité media, message diffusé dans les mass media comme la radio la presse, la télévision, affichage.
 - La communication directe
 - La communication par l'événement
 - Les relations publiques
 - Internet et moyen de communication électronique
 - L'identité visuelle, logo, papier à lettre, enveloppes, cartes de visites, documentations techniques, façade et bâtiments de l'entreprise.

- Les autres techniques de communication véhiculent:
 - La force de vente, en plus de son action commerciale elle communique avec les clients les fournisseurs.
 - Les foires et salons
 - Le produits et packaging
 - La communication financière, information des actionnaires, publicité financière, assemblés des actionnaires
 - Le lobbying, technique de communication ciblant les décideurs politiques afin de les sensibiliser aux intérêts de l'entreprise pour tenter d'influencer le cadre juridique et réglementaire du secteur concerné.
 - La publicité sur le lieu de vente (PLV), affiche, présentoirs, autocollant stands de présentation.
 - La promotion de vente
 - Le bouche à oreille, il peut être lancé par l'entreprise afin d'inciter les consommateurs de se renseigner (même remarque) il est souvent appelé marketing viral.

d- Planifier les actions de la stratégie de communication :

Nous distinguons deux étapes importantes dans la planification de la stratégie de communication :

- Fixer les dates de mise en œuvre des actions, les événements ou réalisations projetées.
- Déterminer le planning de travail pour préparer les différentes étapes qui conduiront à ce que tout soit prêt pour les dates fixées.

Les dates de mise en oeuvre des actions de communication dépendent des objectifs et des contraintes propres à la stratégie mais aussi des événements extérieurs (grandes manifestations prévues politique, économiques, sportives et culturelles.).

Quelque ce soit la méthode adoptée dans la planification, le principe de base repose sur les principaux points suivants :

- Identifier les différentes actions à réaliser
- Fixer pour chacune d'elle les dates jalons
- Dresser le calendrier a rebours (rétroplanning) des différentes étapes pour arriver à cette date (prévoir des fourchettes de temps, avec des marges de sécurité)
- Identifier les liens entre les actions
- Construire le planning global.

e- Les budgets de la communication :

Plusieurs approches sont possibles :

- L'enveloppe globale accordée à la communication se fonde sur le budget de l'année précédente, il peut être réajusté selon les nouvelles conditions (lancement de produits, communication forte des concurrents...). Le budget de communication de l'année précédente est donc actualisé tout en tenant compte des tarifs des medias, des prévisions de vente de l'entreprise ; des actions des concurrents pendant l'année précédente ainsi que les objectifs spécifiques de la nouvelles stratégie de communication.
- La méthode du pourcentage du chiffre d'affaire : Le budget est déterminé à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaire prévisionnel de l'entreprise, la fixation de ce pourcentage dépend :
 - Des pratiques habituelles de l'entreprise pour ses marques et ses produits (reproduction du même pourcentage année après année)
 - Des pratiques du secteur économique (l'entreprise utilise le même pourcentage par rapport aux entreprises du même secteur.
 - Des pratiques des principaux concurrents (adopter le même pourcentage que les firmes concurrentes)
- Détermination du budget à partir des budgets de la concurrence, la comparaison avec les budgets des concurrents peut fournir une base de départ intéressante pour les budgets de communication marketing, cette comparaison est effectuée en ayant recours à un indicateur particulier : la part de voix ou SOV (share of voice), il s'agit de la part que représente le budget de communication d'une entreprise donnée par rapport à l'ensemble des dépenses de communication de son secteur.

L'entreprise doit disposer d'une réserve (changement de contexte, concurrence plus agressive que prévu) ou d'un budget d'opportunité (pouvoir répondre à une offre intéressante).

4) gestion du plan de communication :

Le plan de communication est un outil de management, il permet de fixer les objectifs, piloter les actions et s'assurer que le plan se déroule comme prévu.

Le plan de communication doit être accepté par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, chacun doit donc connaître et adhérer à la stratégie et au plan de communication, cette adhésion nécessite des réunions d'informations, présentation avant diffusion des campagnes de communication, débats sur la stratégie de communication...

La conduite du plan de communication demande un suivi régulier et rigoureux. Des réunions sont organisées périodiquement pour s'assurer, action par action, que le plan se déroule conformément au programme établi.

La gestion du plan de communication varie en fonction de critères propres à chaque entreprise, elle se modifie également avec l'évolution de la communication au sein de l'entreprise.

a- la gestion centralisée de la communication : plusieurs entreprises ont créé des directions de la communication à part entière, regroupant les différentes fonctions de la communication, ces directions sont rattachées au plus haut niveau de l'organisation.

Si la taille de l'entreprise le nécessite, la direction de la communication se divisera en filiales, chaque filiale peut elle-même être organisée en différentes fonctions, les responsables de communication des filiales relèvent hiérarchiquement du directeur de la communication centrale.

On remarque deux exemples de gestion centralisés

- Organisation simple de la direction, de communication, les fonctions de base peuvent être assurées par une à quatre personnes.
- Organisation plus importante, l'entreprise peut comprendre plusieurs services (le département de communication interne, département des relations avec la presse, département de communication externe...)

b- gestion de la communication par chaque direction concernée : ici la communication est directement rattachée à chaque direction concernée, la communication interne est rattachée à la direction des ressources humaines, la communication marketing à la direction marketing, la communication corporate à la direction générale, cette organisation présente l'avantage de responsabiliser chaque direction dans la définition de ses propres objectifs.

c-la gestion de la communication dans une organisation par projet : lorsque le projet de communication est de nature complexe l'entreprise désigne des personnes de différentes directions (responsable de communication ressources humaines, de la direction financière, etc.) afin de composer une équipe qui s'occupera du plan de communication, à cette équipe interne se joignent le plus souvent des prestataires extérieurs : consultants, banquiers, avocats, etc.

5) la mesure de l'efficacité de la communication :

La communication comme toute autre activité de l'entreprise doit être évaluée et mesurée, on peut évoquer quatre raisons principales d'évaluer et de mesurer les actions de communication :

- S'assurer, en cours de plan que les actions engagées répondent bien aux objectifs fixés
- En fin de plan voir si les objectifs ont été atteints
- Comparer l'impact coût/ efficacité des différents moyens mis en œuvre
- Evaluer le directeur de communication et chacun de ses collaborateurs (entretiens annuels, évolutions de carrière, rémunération variable)

a- *Des indicateurs de suivi de mise en œuvre opérationnelle :*

- En communication interne :
 - Nombres de réunions tenues
 - Nombre de journaux internes diffusés
 - Nombre de consultations de l'intranet et sur quels sujets
 - Nombre d'entretiens réalisés
 - Suivi des informations diffusées, sur lesquels le personnel peut être mieux informé.

- En communication externe :
 - Nombre de lettres, d'appels téléphoniques et de mails de réclamations
 - Nombre de candidatures spontanées
 - Veille des sites Internet de l'entreprise
 - Presse : nombre de communiqués diffusés, de conférences de presse tenues, interviews accordés.

b- *Les pré tests* : ils sont applicables à toutes les formes de communication (Corporate, interne, marketing...) et à toutes les techniques de communication, ils permettent de vérifier l'impact de la communication avant le passage à la réalisation finale.

Le projet est soumis à des échantillons (internes ou externes) qui sont sélectionnées pour être représentatifs de la cible visée, on peut pré tester un concept de communication, un slogan, des logotypes, des maquettes...

c- *Les post-tests* : ils permettent de savoir si la stratégie fonctionne comme souhaité, ils permettent d'analyser la pertinence de la stratégie et de comprendre les causes du résultat obtenu.

d- *Autres indicateurs de mesure d'efficacité de la communication :*

On peut connaître le résultat du plan de communication en répondant à ces questions :

- Les ventes ont-elles progressé à la suite de la campagne
- Combien de candidats après une annonce de recrutement ?
- Combien de dons après une campagne d'appel à la solidarité du public