

**MARKETING / COMMUNICATION**

# **LE PLAN DE COMMUNICATION**

**Définir et organiser votre  
stratégie de communication**

**Thierry LIBAERT**

**6<sup>e</sup> édition**

**DUNOD**

Retrouvez les compléments en ligne  
<https://www.dunod.com/ean/9782100855490>

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

Éditorial : Laure Duclaud, Andréa Lawson

Fabrication : Maud Gilles

Mise en page : Nord Compo

Conception de couverture : Studio Dunod – Pierre-André Gualino

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-085549-0

# Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent aux contributeurs de cette présente édition. S'il y a des principes fondamentaux en matière de plan de communication, il existe également une diversité de méthodes et d'approches qui sont indispensables pour mieux maîtriser la démarche stratégique de la communication.

Merci donc aux auteurs qui acceptèrent de me livrer leur vision d'un plan de communication et notamment Guillaume Aper, Jacques-Olivier Barthes, Stéphanie Bastide, Olivier Beaunay, Stéphane Billiet, Emmanuelle Brunet, Marie-Claude Cazottes, Olivier Cimelière, Bernard Dagenais, Katia Delvaille, Frédéric Fougerat, Mathieu Jahnich, Florence Jaspert, Aude Latouche, Jean-Yves Léger, Georges Lewi, Christian Marcon, Benjamin Perret, Christophe Piednoël, Nathalie Pons, Laurent Riéra, Philippe Thirion, Nicolas Vanderbiest, Monique Walhen.

Cet ouvrage en est à sa sixième édition, près de 50 spécialistes, directeurs de communication, responsables d'agence, universitaires ont apporté leur témoignage que vous pouvez retrouver gratuitement dans les compléments en ligne de ce livre. Qu'ils en soient également chaleureusement remerciés.

Un livre comme celui-ci doit beaucoup à toutes les rencontres au sein des grandes associations nationales de communication, mais aussi à la vitalité de nombreuses associations de communication en région. Les retours et commentaires de professionnels comme ceux des étudiants me sont pareillement toujours très utiles. Merci à eux.



# Sommaire

Remerciements .....	3
Introduction .....	9

## **PARTIE 1. CONCEVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION**

<b>Chapitre 1</b> Le plan dans la communication de l'entreprise .....	15
La communication : une activité planifiable ? .....	16
La communication au service du management .....	24
La stratégie de planification .....	28
<b>Chapitre 2</b> Les préalables au plan de communication .....	39
Les préalables à l'existence du plan .....	40
Présenter le plan .....	47
Élaborer le plan .....	55
<b>Chapitre 3</b> Les différentes formes de plan de communication .....	67
L'approche divisionnelle .....	69
L'approche applicative .....	72
L'approche par objectifs .....	76

**PARTIE 2.**  
**RÉALISER LE PLAN DE COMMUNICATION**

<b>Chapitre 4</b> L’audit, première étape du plan de communication.....	91
L’audit initial.....	93
Veille et intelligence économique .....	112
<b>Chapitre 5</b> Définir l’objectif .....	121
Choisir son objectif .....	121
Choisir sa méthode .....	142
<b>Chapitre 6</b> Positionnement et messages .....	153
Le positionnement.....	153
Définir son message .....	159
<b>Chapitre 7</b> Cibles et moyens .....	175
Délimiter ses cibles.....	175
Choisir ses moyens.....	186
<b>Chapitre 8</b> Piloter et suivre le plan.....	205
Comment allouer ses ressources ? .....	205
Mettre en œuvre et suivre le plan .....	211

**PARTIE 3.**  
**LES PLANS THÉMATIQUES**

<b>Chapitre 9</b> Les plans par cibles .....	225
Le plan de communication interne.....	225
Le plan de communication économique.....	230
Le plan de communication de la marque employeur.....	234

<b>Chapitre 10</b>	<b>Le plan par l'approche de responsabilité</b> .....	247
	Le plan de communication responsable.....	247
<b>Chapitre 11</b>	<b>Les plans liés à un projet ou à un événement</b> .....	259
	Le plan de communication du changement .....	259
	La communication dans les opérations de cession-acquisition.....	269
	Le plan de communication de crise .....	275
<b>Chapitre 12</b>	<b>Les plans selon le statut de l'organisation</b> .....	285
	Le plan de communication publique .....	285
	Le plan de communication associatif.....	291
	<b>Quiz</b> .....	299
	<b>Conclusion</b> .....	301
	<b>Du même auteur</b> .....	303





# Introduction

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

Cependant, force est de constater que les entreprises hésitent souvent à se lancer dans l'élaboration d'une stratégie de communication digne de ce nom. On peut dénombrer quatre éléments explicatifs majeurs, souvent reliés entre eux :

- la déviance pratique consistant à commencer par les moyens avant toute réflexion sur les finalités. Ici, se situe certainement le travers majeur de la communication d'entreprise. On cherche à analyser les relations avec la presse ou avec telle ou telle cible, généralement à la suite de la survenance d'un problème ponctuel, sans avoir placé le sujet dans une vision d'ensemble et autour d'un objectif global ;
- le raccourcissement de l'horizon temporel de l'action du responsable de communication. Celui-ci évolue de plus en plus dans l'immédiateté et l'urgence. Contraint par des exigences constantes de rentabilité, naviguant à vue selon de multiples demandes souvent contradictoires, le chargé de communication exerce son activité dans un court termisme dont la vertu première est la réactivité ;
- l'intégration de la communication au management de l'entreprise. Indiscutable en apparence, cette approche a toutefois amené à positionner la communication comme étant au service du management, et souvent à sa remorque. Cette façon de considérer la communication comme une activité seconde a conduit à un foisonnement de démarches de planification stratégique exclusivement centrées sur le management global, domaine sur lequel la communication n'aurait plus qu'à greffer ses services ;
- si l'on considère avec Pierre Massé, fondateur de la planification française, que le plan est l'anti-hasard<sup>1</sup>, il apparaît rapidement que la faible visibilité

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

prospective réduit à un court terme les planifications possibles, ce qui en restreint singulièrement l'intérêt. Interdépendance des économies, fluidité financière, multiplication et médiatisation des crises, économiques, géopolitiques, sanitaires, aléas politiques... la prédiction se révèle un exercice délicat, la planification en subit le contrecoup.

Ces éléments allourdissent les chances d'une réelle planification, ils ne les ruinent pas, bien au contraire. C'est justement parce que l'incertitude prédomine et que la conjoncture économique est difficile que, plus que jamais, les entreprises ont besoin de délimiter soigneusement le cap de leur communication. De même, certains affirment que l'explosion du digital et des réseaux sociaux placent désormais l'entreprise dans un flux ininterrompu d'informations et qu'en conséquence, toute stratégie de communication s'avère inopérante. Ici également, c'est un abandon de toute vision ambitieuse de la communication qui se profile. C'est en effet exactement l'inverse qui est vrai ; c'est parce que l'entreprise est immergée dans une conversation permanente que, plus que jamais, elle a besoin de définir ses messages et ses interlocuteurs prioritaires. À défaut, elle gaspille ses efforts et fragilise son image. Rarement dans son histoire récente, la communication d'entreprise a subi un tel mouvement d'idées. Discutée sur ses finalités, remise en cause dans ses moyens, elle semble toujours hésiter dans sa démarche. Perpétuellement tentée par la nouveauté, rapidement assimilée à la modernité pour peu qu'elle soit technologique et si possible universelle, elle redécouvre parallèlement ses origines au travers de la communication de proximité, des relations interindividuelles et de l'individualisation des messages. Parallèlement, son domaine d'activité s'est étendu et le discours de l'entreprise a abordé des thèmes nouveaux comme la solidarité ou l'environnement et le thème de la communication responsable est désormais un incontournable de toute stratégie de communication. Par ailleurs, le législateur a voté en 2019 la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises). Celle-ci donne aux entreprises la possibilité de se doter d'une raison d'être, constituée des principes déterminés par la société. Cette raison d'être est un levier puissant au moment de l'élaboration de la stratégie de communication.

Bien entendu, il ne suffit pas de construire un plan pour professionnaliser la communication. Dans « plan de communication », il y a essentiellement « communication » et le meilleur plan ne palliera pas une vision imparfaite des apports et limites de celle-ci. Une communication d'entreprise conçue essentiellement comme une technique de transmission de signaux, axée autour des modalités de transfert d'informations, ne parviendra pas à être pleinement opérationnelle. Préalablement au travail sur le plan, l'entreprise

doit définir sa conception de la communication. Une communication qui n'est pas conçue comme une relation, un échange, une participation, révèle une conception étriquée.

Tout comme il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication, il ne saurait exister de bon plan de communication sans une réflexion approfondie autour de la conception de la communication. À défaut, la vision purement instrumentale de la communication primera le plus souvent.

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

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

En dehors même du plan de communication de l'entreprise, plusieurs types de plans sont possibles. C'est ce que nous avons voulu présenter en demandant à chaque fois à un spécialiste du domaine d'exposer sa démarche.

Par ailleurs, vous trouverez sur le site web de l'ouvrage des compléments en ligne dont des exemples de plans thématiques comme le plan de communication d'une nouvelle *business unit*, le plan de communication multiculturel, d'acceptabilité, de démarche qualité et de nombreux autres. Vous y trouverez également des conseils de directeurs de communication, témoignages, guides pratiques pour l'élaboration de plans de communication exposés dans cet ouvrage, mais rédigés par d'autres auteurs afin d'apporter une diversité d'approches sur un même sujet. Des exemples de sommaires de plan sont aussi présentés. Ces plans sont accessibles gratuitement.

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

PARTIE

1

# CONCEVOIR LE PLAN DE COMMUNICATION

Avant de se lancer dans l'écriture d'un plan de communication, il est bon de connaître quelques principes fondamentaux, de considérer plusieurs questions préalables ainsi que les différentes formes de plan de communication.



# Le plan dans la communication de l'entreprise

## Executive summary

- **Planifier la communication** ne va pas de soi et le communicant devra surmonter bien des idées reçues.
- **Écrire un plan de communication** n'est pas s'engager dans une usine à gaz, c'est un exercice simple mais qui nécessite les connaissances de quelques repères et principes.

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

Un plan est-ce encore utile ? Certains ne le croient plus : « Dans un monde aussi incertain, c'est le plus réactif et le plus agile qui s'en sort le mieux, et non celui qui a le plus beau plan stratégique. »<sup>1</sup>

Le plan n'implique toutefois pas l'élaboration de scénarios prospectifs à long terme. Un plan peut être effectué à court terme. Le *Larousse* définit le plan

1. Marc Mousli, « L'entreprise a-t-elle vraiment besoin de définir une stratégie ? », *Alternatives économiques*, janvier 2016, n° 353.

sans ambiguïté temporelle : « ensemble des dispositions prises pour la réalisation d'un projet ».

Il doit également s'inscrire dans une démarche flexible et notamment dans son volet tactique, toute rigidité est à bannir dans un plan de communication. Citant plusieurs avis d'experts sur la planification, Nicolas Moinet écrit « Afin d'éviter les limites de la planification stratégique, il faut garder l'idée de prévoyance mais rejeter les procédures rigides pour la réaliser. » Nous nous inscrivons totalement dans cette démarche.<sup>2</sup>

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

Le plan, défini comme une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité, est, à notre avis, dans le domaine de la communication d'entreprise, valable quel que soit le type d'entreprise. Quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses enjeux, ses objectifs, le plan de communication fournit un canevas global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle<sup>3</sup>.

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

## LA COMMUNICATION : UNE ACTIVITÉ PLANIFIABLE ?

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

2. Nicolas Moinet, *Intelligence économique, mythes et réalités*, CNRS Édition, 2012, p. 116.

3. Voir l'hypothèse posée à la fin des années 1980 par Hugues Hotier in « Les Stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leur évolution », Actes du colloque « Entreprise et communication », novembre 1988, p. 19 : « La mise en place des stratégies ou des politiques de communication est indépendante de la finalité de l'organisation. »



# Les techniques de communication en débat

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

## Évolution de la communication d'entreprise

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

- les tendances liées à l'organisation de la fonction :
  - un contrôle des budgets plus rigoureux ;
  - un recentrage au niveau de la direction de la communication sur les domaines les plus stratégiques : lobbying, relations presse, stratégies de communication ;
  - une reconfiguration organisationnelle. Le digital rejoint les relations avec la presse, la séparation communication interne/externe perd de sa raison d'être ;
  - un accroissement du professionnalisme notamment par le recrutement de diplômés issus de formations spécialisées ;
  - un recours généralisé à l'évaluation ;
- les tendances liées aux pratiques de communication :
  - la communication digitale devient centrale parmi les activités de communication ;
  - une communication moins ostentatoire, plus sobre ;
  - l'élargissement des thèmes de communication : solidarité ; environnement, diversité. Le thème de la responsabilité sociale d'entreprise en forme souvent le pivot ;
  - une communication produit et *B to B* qui s'apparente de plus en plus à la communication corporate ;
  - l'accroissement de la place consacrée à la communication financière ;
  - une contestation cyclique sur ses objectifs et pratiques en liaison avec la décrédibilisation croissante du discours de l'entreprise ;
  - une communication de crise de plus en plus sollicitée (OPA, rumeurs, *bad buzz*, crises technologiques ou environnementales...) ;

- un déplacement de l'image de marque à l'histoire des marques et la conception narrative de la communication par l'émission de récits d'entreprise (*storytelling*) ;
- l'émergence et la généralisation rapide de nouveaux outils : publicité numérique, applications, *big data*, intelligence artificielle, metavers ;
- un encadrement juridique en forte augmentation, notamment en lien avec les enjeux de la transition écologique.

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

Chacune de ces tendances a un impact considérable sur la planification de la communication. Pour ne prendre que l'exemple d'Internet, Michael Skapinker, éditeur du *Financial Times*, notait la mort de la crédibilité des communications d'entreprises traditionnelles : « La cause de cette mort est Internet. L'explosion de l'information signifie que les consommateurs, salariés et journalistes peuvent trouver plus d'informations sur les organisations que les directions de la communication n'ont jamais voulu révéler. »<sup>4</sup> L'explosion des réseaux sociaux a considérablement accru la véracité de ce constat.

## Le plan dans la communication

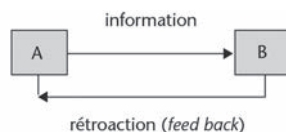
La représentation d'un plan varie considérablement selon la conception de la communication. Il est possible d'en trouver les premières modélisations chez les tenants d'une approche mécaniste de la communication. Dans ce schéma, la communication fonctionne comme une émission d'informations entre deux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



**Figure 1.1**

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

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



**Figure 1.2**

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

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

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

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

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

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

Quatre observations peuvent être apportées.

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

- Combien (*How much*), quel est le budget disponible ?
- Quelle durée (*How long*), sur quelle période ?

À la fin, nous aboutissons à un doublement de la formule de Lasswell, moins mnémotechnique mais plus exhaustive.

*Who says What and Why to Whom through What Channel, When and Where, How long, How much and with What effect?*

Deux autres formules aisées à retenir sont basées sur les premières lettres des principales questions :

- QQQQCCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ?
- DETRIBILOM : Durée [combien de temps], Émetteur [qui], *Timing* [quand], Raison [pourquoi], Interlocuteur [à qui], Budget [combien], Indicateur [avec quel effet], Lieu [où], Outil [moyen], Message [quoi].

Ainsi, une préfiguration d'un plan de communication peut commencer à émerger (Tableau 1.1).

Outre Lasswell, une formulation ancienne, anglo-saxonne et mnémonique de planification réside dans la formulation RACE mise au point par John Marston<sup>5</sup> en 1963 :

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

Scott Cutlip<sup>6</sup> propose un modèle également autour de quatre étapes :

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

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

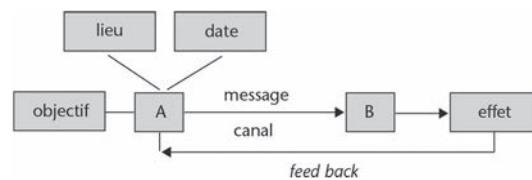
6. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, 9<sup>e</sup> éd., Pearson Education, 2005.

**Tableau 1.1 – Les premiers fondements d’un plan de communication**

<b>QUI ?</b>	Qui doit s’exprimer dans l’entreprise ?	Le dirigeant Le chargé de communication
<b>DIT QUOI ?</b>	Quel doit être le contenu du message (tonalité, registre...) ?	Technique, rationnel
<b>À QUI ?</b>	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public
<b>COMMENT ?</b>	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relations presse, réseaux sociaux
<b>AVEC QUEL EFFET ?</b>	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration de 5 points d’image
<b>OÙ ?</b>	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	Région, pays, monde
<b>QUAND ?</b>	À quel moment faut-il communiquer ?	Automne 2023
<b>DANS QUEL BUT ?</b>	Quel est l’objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique

Au total, quatre paramètres sont à considérer :

- les interlocuteurs de la communication : émetteur-récepteur ;
  - les canaux de transmission : vecteur, circuit de diffusion... ;
  - le message : contenu, signifiant, signifié ;
  - le contexte dans lequel cette communication s’inscrit : lieu, moment, objectifs...,
- ... ce qui fournit le schéma suivant (Figure 1.3) :



**Figure 1.3**

Ce schéma appelle trois observations :

- la séparation message/canal fut critiquée dès 1964 par Marshall MacLuhan dans son ouvrage *Pour comprendre les médias*<sup>7</sup>. Selon cet auteur, *medium*

7. Le Seuil, 1977.

*is message*, ce qui amène à penser que le choix du canal de diffusion exerce une influence majeure sur la réception du message. MacLuhan distinguait entre des médias chauds, denses en information mais faibles en participation et des médias froids. Bien que critiquable, l'œuvre de MacLuhan a le mérite d'avoir remis en cause la croyance en la neutralité de la technique sur la perception du message ;

- la signification d'un message doit être l'objet d'une grande attention. En communication interindividuelle, on distingue plusieurs niveaux dans le mécanisme de transmission d'un message :

*Communication et incompréhension*

*Entre*

*Ce que je pense*

*Ce que je veux dire*

*Ce que je crois dire*

*Ce que je dis*

*Ce que vous avez envie d'entendre*

*Ce que vous croyez entendre*

*Ce que vous entendez*

*Ce que vous avez envie de comprendre*

*Ce que vous croyez comprendre*

*Ce que vous comprenez*

*Il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer.*

*Mais essayons quand même...<sup>8</sup>*

De même, plusieurs études psychosociologiques (Mehrabian) ont montré que, dans le cadre d'une communication orale, 80 % de l'information passe par des éléments externes au contenu du message : tonalité de la voix, attitude, présentation...

- l'approche, si elle a le mérite de la clarté, reste assez simpliste et proche du modèle appelé de « la seringue » où l'intégralité du message serait reçue par un récepteur passif et sans interaction.

Ces éléments se retrouvent également dans la communication de l'entreprise, d'abord parce que le discours de l'entreprise sera reçu différemment par plusieurs catégories de public, ensuite parce qu'en dehors de ce discours, plusieurs éléments renforceront ou infirmeront le sens du message : un discours post-moderne d'entreprise pourra alors entrer en contradiction avec un

8. Bernard Werber, *Encyclopédie du savoir relatif et absolu*, Albin Michel, 1993.

packaging désuet des produits, une attitude désinvolte du personnel ou une architecture vétuste des bâtiments.

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

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

*En fait, une des critiques les plus fréquentes adressées à la communication est qu'elle s'apparente trop à une série de coups ponctuels, impossible à planifier et difficile à mesurer. Très clairement, la planification doit être totalement réévaluée. Avec une planification adaptée, les professionnels de la communication pourront réellement défendre et rendre compte de leurs actions. »<sup>9</sup>*

Au total, le processus de planification devra s'attacher à prendre en compte plusieurs questions que les principaux auteurs ont délimitées de la façon suivante (Tableau 1.2).

**Tableau 1.2 – 3 listes d'étapes selon 3 auteurs**

<b>LES 12 ÉTAPES SELON ANNE GRÉGORY</b>	<b>LES 9 ÉTAPES SELON RONALD D. SMITH</b>	<b>LES 6 ÉTAPES SELON JOEP CORNELISSEN<sup>10</sup></b>
1 Analyse	A – Recherche, Diagnostic 1) Analyse de la situation 2) Analyse de l'organisation 3) Analyse des publics	Vision, Réputation
2 Objectifs de l'organisation	B – Stratégie 4) Buts, objectifs 5) Actions à engager 6) Calage des messages	1 Objectif stratégique
3 Objectifs de communication	C – Tactique 7) Choix des outils et événements 8) Implémentation (budget, portage, calendrier)	2 Objectifs de communication

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

10. « Le processus d'élaboration d'un plan de communication », *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Joep Cornelissen, 6<sup>e</sup> édition, 2020, Sage Publication Ltd, page 111.

LES 12 ÉTAPES SELON ANNE GRÉGORY	LES 9 ÉTAPES SELON RONALD D. SMITH	LES 6 ÉTAPES SELON JOEP CORNELISSEN <sup>10</sup>
4 Délimitation des publics	D – Mesure 9) Évaluation des actions	3 Identification et priorisation des publics cibles
5 Contenu des messages		4 Délimitation des messages
6 Stratégie		5 Délimitation de la stratégie média
7 Tactique		6 Préparation du budget
8 Calendrier		
9 Ressources		
10 Pilotage		
11 Évaluation		
12 Contrôle et rétroaction		

## LA COMMUNICATION AU SERVICE DU MANAGEMENT

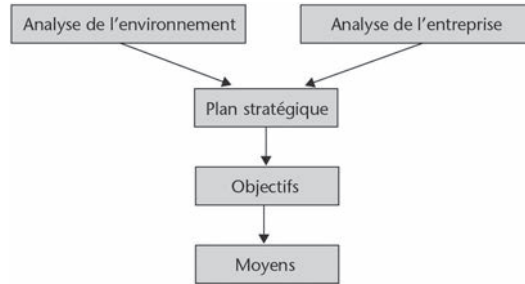
### Le rôle de la planification dans l'entreprise

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

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

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





**Figure 1.4**

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

- *Que convient-il de faire ?*  
*Menaces et opportunités de l'environnement ?*
- *Que peut-on faire ?*  
*Forces et faiblesses de l'entreprise ?*
- *Que veut-on faire ?*  
*Valeurs et aspirations des dirigeants ?*
- *Qu'allons-nous faire ?*  
*Stratégie et plan d'action ?<sup>11</sup>*

Adapté à une stratégie de communication, le plan permet de synthétiser et formaliser les réponses aux questions fondamentales suivantes :

**Tableau 1.3 – Les questions fondamentales**

QUESTIONS	ÉLÉMENTS D'UN PLAN DE COMMUNICATION
– Qu'est-ce que je veux faire ?	– Objectifs
– À qui je veux parler ?	– Cibles
– Qu'est-ce que je veux dire ?	– Messages
– Comment vais-je le dire ?	– Moyens
– Comment savoir si j'ai eu raison ?	– Indicateur

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

<sup>11</sup> A. C. Martinet, *Stratégies*, Vuibert, 1983, p. 232.