

Livres Outils

COMMUNICATION

# Réaliser son plan de communication



48 heures

Olivier CREUSY et Sylvie GILLIBERT

en 48 heures

EYROLLES

Éditions d'Organisation

**RÉALISER SON PLAN DE COMMUNICATION  
EN 48 HEURES**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Directeur d'ouvrage : Caroline Selmer



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009  
ISBN : 978-2-212-54237-0

Olivier CREUSY

Sylvie GILLIBERT

**RÉALISER SON PLAN  
DE COMMUNICATION  
EN 48 HEURES**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

*Le mensonge donne des fleurs  
mais pas de fruits.*  
*Proverbe africain* ■

À nos étudiants, en leur souhaitant de s'épanouir  
dans les métiers de la communication.

# Sommaire

<b>Où commence la communication ?</b> .....	9
La communication adulte .....	10
Une question d'organisation .....	11
L'art des proportions justes .....	12
Comment lire et utiliser ce livre ? .....	13
<b>1. Les 7 règles d'or</b> .....	15
Règle n° 1 – Mettre la communication à sa juste place .....	15
Règle n° 2 – Entendre que nous vivons dans un monde bruyant.....	17
Règle n° 3 – Savoir qui parle à qui ? .....	18
Règle n° 4 – C'est le résultat qui compte .....	24
Règle n° 5 – « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement » ..	26
Règle n° 6 – L'improvisation, c'est dangereux .....	28
Règle n° 7 – La communication a un prix .....	29
<b>2. Réfléchir avant de commencer</b> .....	33
Qui êtes-vous ? .....	33
<i>Votre entreprise sur son marché</i> .....	33
<i>Entreprise, marque, produit : il faut choisir</i> .....	35
<i>Pratiques et tendances de votre secteur</i> .....	38
Où en êtes-vous ? .....	41
<i>Vous communiquez déjà sans forcément le savoir</i> .....	41
<i>L'audit de votre communication</i> .....	44
<i>Vos rêves, vos envies et vos tabous</i> .....	48
<i>Les acteurs</i> .....	49

Où allez-vous ? .....	50
<i>Vos objectifs stratégiques</i> .....	50
<i>Votre horizon de temps</i> .....	51
<b>3. Faire les bons choix : la construction du plan de communication</b> .....	55
Comment faire concrètement ? .....	55
<i>Trois phases, trois séries de questions</i> .....	55
Phase 1 – Les choix stratégiques .....	59
<i>Les objectifs de communication</i> .....	59
<i>Les cibles de communication</i> .....	67
<i>La promesse</i> .....	76
Phase 2 – Les choix créatifs .....	85
<i>La copy stratégie</i> .....	86
<i>La conception des messages</i> .....	90
<i>Les méthodes créatives</i> .....	94
<i>Le jugement créatif</i> .....	100
Phase 3 – Les choix opérationnels.....	103
<i>Bien connaître les médias</i> .....	105
<i>Les autres moyens de communication</i> .....	120
<i>Les contraintes</i> .....	123
<i>La nouvelle communication</i> .....	127
<b>4. Passer à l'action</b> .....	131
Définir ses priorités : par où commencer ?.....	131
<i>Les indispensables</i> .....	131
<i>Le très utile</i> .....	134
<i>Les plus</i> .....	137
Savoir dépenser.....	139
Savoir ne pas trop dépenser.....	142
<i>Faites-vous confiance</i> .....	142
<i>Faites un peu de marketing</i> .....	143

<i>Testez</i> .....	143
<i>Pensez du bien des nouvelles technologies</i> .....	144
<i>Communiquez sur le coût des choses</i> .....	144
Avoir des idées quand on n'a pas d'argent .....	145
<i>Le style</i> .....	145
<i>L'enthousiasme</i> .....	146
<i>La créativité</i> .....	146
<i>Quand on n'a pas de pétrole et qu'on a des idées...</i> .....	148
Décider de faire ou de faire faire .....	151
<i>À quoi servent les prestataires ?</i> .....	151
<i>Comment travailler efficacement avec vos prestataires ?</i> ...	153
Éviter de finir derrière les barreaux .....	156
<b>5. Piloter son plan de communication</b> .....	159
Mesurer les résultats .....	159
<i>Mesurer l'efficacité du plan de communication</i> .....	159
<i>Évaluer un plan de communication</i> .....	161
<i>Effectuer des post-tests sur le fonctionnement de la campagne</i> .....	163
Mettre en place un plan de veille .....	166
<i>Un plan de veille, à quoi ça sert ?</i> .....	166
<i>Concrètement, comment faire ?</i> .....	166
<i>Comment l'exploiter ?</i> .....	167
Anticiper les prochaines étapes .....	168
<i>Communiquer c'est aussi un choix à moyen et long terme</i> ...	168
<i>Les ressources</i> .....	169
<b>Conclusion</b> .....	173
Post-scriptum .....	175
<b>Bibliographie</b> .....	177
<b>Les auteurs</b> .....	181



## Où commence la communication ?

Pourquoi, un beau jour, décider de construire un plan de communication ? Tout le monde communique sans faire de plan. Même le nourrisson qui vient de naître communique, dès les premiers jours de son existence, par ses sourires et ses larmes bien avant d'apprendre le langage des mots. Il suffirait donc d'être né pour ressentir le besoin de communiquer, un besoin naturel et spontané.

La problématique de la communication n'est peut-être finalement qu'une problématique de moyens. Dès que le message se forme, dès que l'on a quelque chose à dire, la question qui se pose n'est peut-être que celle du choix du meilleur moyen pour s'exprimer ?

Et peut-être n'y aurait-il pas même besoin de savoir parler. On dit qu'un regard ou un silence peuvent « en dire long », de même que des sous-entendus. Fascinante donc cette capacité que nous aurions de dire les choses sans les dire. Il n'y aurait donc apparemment pas besoin de prendre la parole de façon explicite pour se faire comprendre !

Pourtant, si la communication humaine peut donner l'impression d'être quasi instinctive, il en va peut-être différemment des entreprises et des organisations.

Dans les faits, le premier acte fondateur d'une entreprise est la publicité légale qui rend publique sa date de naissance, son objet et ses statuts. À peine née, mais déjà baptisée, puisqu'elle reçoit un nom le jour de sa naissance, toute entreprise a déjà au minimum annoncé son existence à travers la presse juridique. Cette existence légale est ainsi liée à une existence médiatique et pourtant, la plupart des créateurs d'entreprise n'ont pas le sentiment d'être des communicants.

Il doit donc exister une différence sensible entre quelques lignes dans un quotidien juridique et une campagne d'affichage en « 4 × 3 » sur les murs des grandes villes de France.

En réalité, tous les degrés possibles de la communication existent entre le presque rien et le presque tout. Mais ce sont surtout des

degrés de maîtrise et de planification. Partant du constat que la communication est naturelle pour toute forme d'organisation (puisque tout contact avec un client, un fournisseur, un citoyen, un usager, un consommateur, un abonné, un adhérent... est un acte de communication), la question est de savoir jusqu'où, et comment, organiser et optimiser ce que vous dites.

Votre communication a commencé le premier jour de votre activité et elle se poursuit pendant que vous lisez ces lignes. Si vous n'avez pas le sentiment d'être l'architecte et le maître d'œuvre de ce processus permanent, il est effectivement plus qu'urgent de lire ce livre et de consacrer les prochaines 48 heures à mettre en place un plan réfléchi, structuré et cohérent. C'est cet objectif que nous voulons atteindre avec vous et pour vous.

## LA COMMUNICATION ADULTE

Toutes les organisations ont un point commun : c'est le **besoin de faire connaître** autre chose que leur propre existence. Les entreprises sont créées pour agir. De cette nature particulière naît le besoin particulier de créer les conditions de la mise en œuvre de cette action. L'entreprise se crée sur la vision d'un marché sur lequel elle est convaincue d'être performante. Aussi efficace soit-elle dans le développement de son projet (définition de la stratégie, élaboration d'un business plan, développement du plan marketing), il viendra un moment où son succès dépendra de sa capacité à faire savoir ce qu'elle sait faire et pourquoi elle le fait mieux que les autres.

Ce moment correspond précisément au point de départ de la communication que nous cherchons. Il se situe quelque part entre la création d'éléments disparates (le nom de l'entreprise, le choix du métier qu'elle exerce, le marché qu'elle vise, la constitution d'une équipe de collaborateurs qui tous incarnent une part de cette entreprise et en parlent) et le moment où tout change parce que l'on

décide de **s'organiser**. Au début, il se développe une forme de communication primitive, par défaut, sans maîtrise du langage. L'entreprise balbutie, puis il devient nécessaire de structurer le message que l'on veut alors diffuser pour permettre l'épanouissement de l'entreprise. Il devient absolument nécessaire de se faire comprendre. C'est cette seconde forme de la communication, qui de primitive devient élaborée – on dira **adulte** – qui nous intéresse ici.

## UNE QUESTION D'ORGANISATION

Cette communication, dont nous allons parler ici et que nous allons vous aider à optimiser, est avant toute chose une communication **organisée**. Jusqu'à aujourd'hui, vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires, l'administration, la presse peut-être, ont **entendu parler de vous** parce que vous faites tous les jours votre métier pour développer votre activité et que cette énergie dépensée crée un écho plus ou moins net sur votre marché.

Dans trois jours, lorsque vous aurez terminé votre **plan de communication en 48 heures**, tous ceux qui vous entourent, plutôt que **d'entendre parler de vous**, vont **vous entendre parler**, ils vont même vous écouter. Entendre parler de quelqu'un ou lui accorder toute son attention, ce n'est pas la même chose, et c'est cette différence que nous allons travailler ensemble.

48 heures ? De la folie ? Pas du tout ! Il va en fait y avoir **un avant et un après** dans votre approche de la communication. Vous pensez que la communication est compliquée et chère, vous avez à la fois tort et raison. Raison sur la complexité parce que communiquer ne consiste pas à être doté de la parole : combien d'êtres humains sont effectivement capables de parler et pourtant ne disent que « des âneries » ? Pour communiquer, il faut beaucoup réfléchir, faire des choix, garder le cap, gérer des imprévus, soigner le moindre détail dans la forme des choses, donc oui, c'est compliqué ! C'est compliqué tant qu'on n'a pas la bonne méthode. Après tout devient plus facile.

## L'ART DES PROPORTIONS JUSTES

**Cher ?** Sur ce point vous avez peut-être tort. Ne regardez pas les 100 marques qui occupent les chaînes de télévision pendant les écrans qui interrompent vos matchs de football et vos séries américaines préférées. Elles appartiennent à un club très restreint parmi les centaines de milliers d'entreprises qui ont des choses passionnantes à raconter sans avoir les moyens de s'offrir ces tribunes prestigieuses que sont les grands programmes populaires. La communication est chère comme un investissement est cher. Or, un investissement est fait pour rapporter plus qu'il ne coûte et l'on sait que, dans la plupart des cas, le résultat obtenu est proportionnel à l'effort consenti. Dans ce sens, la communication est un investissement comme un autre, avec une nuance tout de même : le matériau que nous allons utiliser ensemble est le plus noble qui soit, un alliage d'intelligence, d'analyse, de créativité, de sensibilité et d'intuition. La performance de ce matériau est telle qu'elle peut démultiplier les effets d'investissements financiers et techniques somme toute limités.

Donc, après 48 heures en notre compagnie, vous serez convaincu de votre capacité à élaborer un plan de communication **adapté** (c'est un point **essentiel**) à votre organisation, de façon à ce qu'elle se retrouve dans ce que vous dites, que vous soyez les premiers convaincus par votre message et que votre communication soit une nouvelle forme d'énergie qui vous pousse à aller plus loin.

**En 48 heures, vous aurez tout vu, tout compris, tout oublié peut-être, mais vous aurez pris conscience de votre besoin et de votre envie de parler de vous et vous serez passé de la communication primitive à la communication adulte.**

## COMMENT LIRE ET UTILISER CE LIVRE ?

En fait, vous allez le lire et l'utiliser comme une méthode pratique pour construire votre plan de communication. Il contient différentes catégories d'informations.

D'abord, des éléments de connaissance que nous avons voulu aussi courts et pédagogiques que possible, compte tenu du fait que vous disposez de peu de temps et que celui-ci est précieux.

Ensuite, des ateliers qui constituent les étapes de travail que vous devez respecter pour construire effectivement et efficacement votre plan de communication. Les formulations sont volontairement courtes pour éviter de vous lancer dans des tâches trop ambitieuses ou complexes qui pourraient se révéler contre-productives.

Nous avons par ailleurs isolé quelques notions essentielles, les mots-clés qui vous donnent des explications un peu plus techniques ou des définitions de notions utilisées communément en communication.

Vous trouverez également notre rubrique le conseil des pros, parce que notre expérience de la stratégie de communication, de la conception et de la mise en œuvre de plans de communication, du point de vue de l'agence conseil en communication ou de l'annonceur, nous a fait prendre conscience d'un certain nombre de difficultés et de pièges. Nous avons pensé utile de vous alerter et de vous donner des conseils opérationnels qui devraient vous permettre d'atteindre plus vite vos objectifs.

Enfin, nous espérons que vous noterez nos efforts pour parler aussi simplement que possible des concepts de la communication qui, trop souvent, semblent appartenir à un petit monde d'initiés. Ce livre-guide se veut accessible à tout responsable de la communication en entreprise, même non spécialiste de la question, et pédagogique pour les étudiants en marketing et communication qui auront à défendre les marques dans les prochaines années.

Il ne ressemble donc pas à une bible exhaustive des concepts théoriques du mix-marketing ou de la stratégie de communication globale, mais se veut complémentaire, pratique et opérationnel.

Et, puisque la mode est au « participatif », nous vous invitons à remplir les rubriques laissées en blanc de vos réflexions et réponses pour que de « livre à lire » ce volume devienne votre outil de travail et de référence personnel.

# 1 Les 7 règles d'or

48 heures... nous n'avons pas de temps à perdre mais évitons de confondre vitesse et précipitation. Nous devons absolument éviter d'avoir à faire demi-tour dans le développement de notre plan. Il faut donc procéder par étapes logiques et prendre quelques précautions avant de commencer. Ces précautions sont comme les mots de votre entraîneur dans les vestiaires, avant l'entrée sur le terrain : une fois pris dans l'action, vous risquez de les oublier, mais face à une difficulté, ils peuvent aussi vous revenir en mémoire et vous permettre de trouver la solution. Nous avons prévu pour vous 7 conseils et règles d'or à respecter.

## RÈGLE N° 1 – METTRE LA COMMUNICATION À SA JUSTE PLACE

Quelle mission donnez-vous à la communication ? Avez-vous vraiment besoin de communiquer maintenant ? Derrière ces deux questions simplissimes en apparence se cache l'enjeu essentiel de toute prise de parole. Qu'est-ce que j'ai à dire ? Dans quel but est-ce que je parle ? Est-ce que le silence ne serait pas préférable ?

Donc, dans l'entreprise aussi, le bon sens nous commande de réfléchir avant de parler. La communication n'est pas une fin en soi et vous pourriez développer un plan de communication pour de mauvaises raisons. Il faut donc que nous prenions quelques minutes pour réfléchir ensemble à ce qui vous a amené à lire ce livre (vous pouvez surligner les idées qui vous correspondent le mieux) :

### Quelles sont, parmi les expressions ci-dessous, celles qui illustrent le mieux votre situation ?

- Il y a longtemps que nous n'avons rien fait en communication.
- Les commerciaux nous disent que la concurrence est meilleure dans ce domaine.
- Nous lançons un nouveau produit.
- Nous ne sommes pas assez connus par rapport à nos grands concurrents.
- Nous avons un peu de budget disponible.
- Nous perdons des parts de marché.
- Nous voulons gagner des parts de marché.
- Nous venons d'engager un chargé de communication.
- L'entreprise veut préparer son entrée en Bourse.
- Nous avons une vraie innovation à proposer à nos clients.
- Nos ventes dépendent directement de nos investissements en communication.
- Tout le monde le fait dans notre secteur.
- Nous voulons que la presse s'intéresse à nous.
- Personne ne connaît notre entreprise.
- Nous avons du mal à recruter.

Prenons un peu de temps. Plusieurs idées évoquées ci-dessus vous correspondent ? Une seule ? Aucune ? Soyons concrets ; finalement, votre motivation principale est :

.....

Toutes ces raisons sont bonnes... enfin plus ou moins. Les bonnes raisons pour communiquer sont celles fondées sur un **fait** ou un **objectif**, connu et partagé par tous. La communication, motivée par des opinions subjectives, des perceptions, des frustrations, est beaucoup plus hasardeuse. Votre communication, pour être à sa juste place, doit être :

- perçue comme **essentielle par et pour l'entreprise** : c'est un moyen nécessaire pour atteindre l'objectif que l'on s'est fixé ;
- **publique** : chacun, dans l'entreprise, doit comprendre ce que l'entreprise en attend et doit connaître les messages qui sont émis par l'organisation dont il fait partie ;
- **maîtrisée** : c'est une activité – souvent un investissement – stratégique. Il ne faut pas confondre **informer** avec inviter tout le monde

à discuter de tout, tout le temps. La communication nécessite de faire des choix et de les assumer en connaissance de cause. Ce n'est pas un **divertissement**, même si la pratique du métier peut effectivement être très divertissante.

### ORGANISEZ-VOUS POUR GARDER LE CONTRÔLE DE LA SITUATION

- Commencez par travailler seul ou en petit comité sur votre plan de communication.
- Puis, allez rencontrer les différents managers de l'entreprise pour comprendre leurs attentes et leur expliquer précisément les objectifs du plan de communication.
- Ne leur parlez surtout pas des détails à ce stade.

## RÈGLE N° 2 – ENTENDRE QUE NOUS VIVONS DANS UN MONDE BRUYANT

Vous, moi et tous nos concitoyens, sommes exposés, chaque jour, à plusieurs milliers de messages à vocation commerciale.

Sachant qu'il est admis que nous percevons, comprenons, retenons une infime partie de ce brouhaha, il est plus que prudent de prendre conscience, dès maintenant, de la difficulté majeure que nous pose cette réalité. Nous devons en retirer deux **priorités absolues** :

- être extrêmement précis et exigeant sur le choix de ceux à qui nous voulons parler c'est-à-dire le choix du – ou des – public(s)-cibles(s) ;
- tout faire pour faciliter la compréhension de notre message.

Soyons un peu directs. À la limite, peu importe la forme de votre message. Un enfant qui ne dispose que d'un vocabulaire limité et veut un biberon supplémentaire, un adulte timide qui bafouille et veut

obtenir un rendez-vous avec sa boulangère, un touriste étranger qui n'en est qu'à sa troisième leçon de français et cherche son chemin finiront bien par se faire comprendre par leur interlocuteur : Maman, la boulangère, le policier en patrouille. En revanche, s'il s'adresse à la mauvaise personne, ni l'enfant, ni l'adulte timide, ni le touriste n'obtiendront satisfaction. Se tromper de cible, c'est-à-dire s'adresser à la mauvaise personne, est l'erreur la plus grave à éviter absolument.

#### ■ PUBLIC(S)-CIBLE(S)

*Désigne le ou les individus ou les groupes, auxquels nous adressons directement notre message. Ce sont ceux qui nous « intéressent », soit parce qu'ils prennent la décision d'acheter notre produit ou notre service, soit parce qu'ils ont une influence déterminante sur cette décision.*

Pour ce qui est de la facilité à comprendre votre message, pas besoin d'expert de la communication pour vous convaincre. Prenez donc en compte votre cas personnel. Êtes-vous prêt à faire des efforts pour comprendre la communication qui s'adresse à vous ? Pas vraiment ! Vous

considérez que c'est à celui qui vous parle d'être précis, clair, concis, parce que votre temps est précieux. Comme tout le monde pense comme vous, vous avez compris pourquoi il faut **tout** faire pour faire gagner du temps à vos interlocuteurs.

## RÈGLE N° 3 – SAVOIR QUI PARLE À QUI ?

Nous n'allons pas explorer ici toutes les théories de la communication fondées sur des recherches en psychologie, sociologie et analyse des comportements. En revanche, quelques idées simples doivent être comprises par tous et surtout gardées en mémoire à chaque étape de la construction de votre plan de communication.

La première idée simple concerne les composantes élémentaires de la communication : la question est de savoir **qui parle à qui ?** Il nous faut d'abord **un émetteur, celui qui prend la parole**. Cet émetteur est

bien sûr l'entreprise puisqu'elle va communiquer pour provoquer un impact positif sur son activité. Cependant, l'identité précise de celui qui prend concrètement la parole au nom de l'entreprise peut correspondre à différents profils : soit nous donnons la parole au créateur ou au dirigeant de l'entreprise, soit nous faisons s'exprimer l'entreprise en tant qu'organisation économique, organisation sociale, entité cotée en Bourse, ou collectivité humaine.

L'émetteur peut également être plus précisément la marque de l'entreprise, un de ses produits, ou une de ses marques commerciales. C'est toujours l'entreprise qui s'exprime, mais nous voyons bien ici qu'elle utilise des porte-parole différents pour leur faire exprimer des messages de nature différente.

Par exemple, Guy Degrenne est le porte-parole de l'entreprise éponyme et cette identification va jusqu'à l'incarnation du personnage dans la communication publicitaire. Nous avons aussi une idée de la personnalité de Justin Bridou mais nous savons tous que ce n'est pas lui que nous voyons sur les affiches de la marque. Enfin, personne n'a jamais vu le sourire du fabricant des couches Pampers qui rendent pourtant les bébés si heureux. Vous connaissez le nom de Procter & Gamble mais quelles têtes ont ces messieurs ?

La nature différente des messages à diffuser correspond à des nécessités et des circonstances diverses qui se combinent ou peuvent simplement se succéder dans le temps. Intuitivement, chacun comprend que l'on va naturellement adapter le choix de l'entité qui prend la parole en fonction de la culture et du métier de l'entreprise, mais aussi des interlocuteurs, et de ce que l'on a à dire. Il est donc important que l'entreprise soit consciente de l'enjeu lié à ces choix, et l'anticiper peut éviter des erreurs ou des imperfections.

L'entreprise doit gérer, en communication, deux dimensions du temps. Le temps long qui est celui de l'anticipation, de la prévision, de la stratégie et du choix de principe.

Alain Afflelou a choisi pour longtemps d'incarner sa marque, Nestlé a donné à la Laitière une mission riche de nombreux épisodes.

Votre entreprise doit, elle aussi, faire ce choix du ou des émetteurs pérennes de sa communication.

L'autre dimension du temps gérée par la communication est le temps court, celui de l'urgence, des résultats trimestriels, de la réponse tactique aux assauts de la concurrence, des retournements de conjoncture, des crises ou des grands événements.

Dans ce cas, le choix de l'émetteur peut être différent, soit parce que l'on veut justement marquer une rupture, soit parce que l'on n'a pas réfléchi aux conséquences et aux risques d'incohérence dus à la précipitation et au manque de recul.

Prenons le cas de la crise de la Société Générale en janvier 2008. Il n'est pas d'usage, pour les grandes banques de choisir le PDG comme émetteur de la communication. C'est au contraire la marque, symbole de l'institution et de sa pérennité, qui prend la parole comme pour dire que le temps du secteur bancaire est plus long et plus lent que celui des carrières de tel ou tel dirigeant. Daniel Bouton se retrouve sur le devant de la scène, propulsé par un événement improbable, une crise sans précédent, qui nécessite que la confiance dans la marque puisse se cristalliser dans la confiance et la capacité du chef à sauver le navire et son équipage. Il devient important de voir et d'entendre ce chef à l'œuvre dans les médias avant de se laisser convaincre.

Ensuite, la communication suppose un **récepteur**, celui qui va recevoir le message émis par l'émetteur. Ici aussi il s'agit d'une question de choix, et de choix réfléchi. Bien choisir la personne à laquelle on s'adresse est un facteur déterminant de l'efficacité de notre communication. Nous reviendrons plus en détail sur la méthode qui permet de ne pas se tromper mais nous pouvons retenir dès maintenant quelques principes simples :

- le récepteur n'est pas forcément réceptif, autrement dit il n'attend pas nécessairement votre communication comme on attend une bonne nouvelle ;
- le récepteur a toutes les chances d'être beaucoup plus critique que vous ;
- le récepteur risque de réagir à votre communication, et s'il décide de vous parler, il faudra l'écouter et lui répondre. La communication devient très vite un échange, que par nature, vous maîtrisez beaucoup moins bien qu'une communication à sens unique.

Le rôle du récepteur est bien de recevoir votre message mais il peut également se transformer en émetteur sous l'influence de votre communication.

Cette influence se crée donc par l'intermédiaire de votre message. Ce message va créer le lien de sens entre l'émetteur et le récepteur. Insistons un peu sur le mot sens : l'objectif est bien, au-delà de se parler, de se

**comprendre**. Les êtres humains peuvent peut-être se comprendre sans se parler, pas les entreprises avec leurs clients.

Nous vous donnerons les clés de la réalisation d'un message efficace mais établissons, dès maintenant, quelques principes de bon sens issus de notre expérience de tous les jours. Nous comprenons, quand on nous parle, à condition de nous parler dans une langue que nous connaissons, de ne pas être plusieurs à prendre la parole en même temps, de faire court, explicite et si possible imagé : si simple à dire et si compliqué à réaliser dans un plan de communication.

Si nous devons résumer cette troisième règle qui consiste à définir l'émetteur de votre communication, ses récepteurs et le message qui va leur permettre d'échanger du sens, nous choisirions **cohérence**. La vraie communication est le flux de sens qui circule au sein de l'assemblage de ces trois entités (émetteur, récepteur, message). Avant d'apprendre à optimiser tous les paramètres de cet assemblage, nous devons nous assurer de la **cohérence minimale** de l'ensemble.

Qui parle à qui ? Ou... celui qui parle au nom de l'entreprise est-il le plus légitime et le plus efficace pour diffuser un message pertinent auprès des individus dont le comportement conditionne votre succès ?

#### ■ LA MARQUE

*Il faudrait plus de 48 heures pour définir précisément la notion de marque. À ce stade, nous allons utiliser une définition simple. La marque est constituée ici de toutes les dimensions symboliques (nom, signes visuels, univers sonore et musical, personnalité, etc.) attachées à un produit, un service, une entreprise, de façon à ce qu'il soit identifié et préféré par la cible à laquelle il s'adresse. La marque crée une relation intellectuelle et affective entre le produit et le consommateur.*

## Les différentes formes de communication

Nous pourrions essayer de classifier les formes de communication selon différents critères, avec pour résultat paradoxal d'être probablement plus confus que clair. Il existe de très nombreuses formes de communication et de très nombreuses façons de les spécifier. Retenons donc les plus simples.

### Avez-vous quelque chose à vendre ?

La distinction est simple, mais essentielle, entre la communication commerciale qui aide à vendre des produits ou des services et la communication non commerciale qui cherche à obtenir toutes les autres formes de résultats : faire évoluer des comportements, diffuser des idées, défendre des causes, éduquer...

Ces communications peuvent d'ailleurs s'opposer et chercher à mutuellement annihiler leurs efforts : les fabricants d'alcool ont pour objectif de développer la consommation de leurs produits ; les campagnes contre l'alcoolisme et les conduites à risque visent l'effet contraire.

### Puisque l'entreprise cherche à développer son chiffre d'affaires...

... sa communication est par nature d'abord commerciale, mais elle peut prendre des formes différentes qui vont aborder plus ou moins directement le discours sur ses offres de produits ou de services.

Nous allons donc différencier deux catégories :

- la communication marque et/ou produit et/ou promotionnelle diffuse des messages explicites sur les avantages qui vont convaincre le consommateur d'acheter notre produit ou notre service ;
- la communication institutionnelle, caractérisée par le fait que l'entreprise prend la parole en tant que telle et non plus à travers son offre, lui permet de développer une perception favorable de son identité, de sa solidité économique, du dynamisme de sa recherche, de sa capacité d'innovation, de sa politique de gestion des ressources humaines, etc.

Ces deux formes de communication se complètent, le rôle de la communication institutionnelle étant davantage de construire un socle durable et reconnu de perceptions et d'opinions, sur lequel la communication marque et produit va s'appuyer, le plus souvent avec des objectifs de résultats à plus court terme.

## La communication interne

Ici le destinataire de la communication est l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation. Cette forme de communication s'intègre plutôt dans la gestion des ressources humaines même si les outils utilisés (sites intranet, magazines, newsletter, événements, conférences, etc.) respectent les standards de qualité et de professionnalisme de la communication externe.

## La communication thématique

Cette catégorie regroupe les formes de communication qui obéissent à des contraintes ou des usages spécifiques et/ou visent des objectifs très particuliers.

On trouve dans cette catégorie la communication RH ou recrutement (offres d'emploi et communication « de séduction » vers les diplômés et les établissements de formation et d'enseignement), ainsi que toute la communication financière à destination des actionnaires, du marché boursier, des autorités de régulation, des analystes financiers et de la presse économique et spécialisée (Bourse, placements, gestion patrimoniale, etc.).

Nous nous concentrons ici sur la communication externe, celle qui globalement vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs économiques et stratégiques. Les autres formes y participent également mais sont plus simples à mettre en œuvre. En revanche les bonnes pratiques professionnelles évoquées ici sont valables pour tout acte de communication, quels qu'en soient la forme, le lieu, le moment, le destinataire.

### ■ B TO B, B TO C, C TO C, B TO E

*Faisons un peu d'anglais ! Ces différentes abréviations définissent les formes de communication selon la nature de l'émetteur et du récepteur.*

**Communication B to B** (prononcer *bi tou bi*) : une entreprise ou un professionnel s'adresse à une entreprise ou un professionnel.

**Communication B to C** : une entreprise ou un professionnel s'adresse à un consommateur, un particulier, un citoyen.

**Communication C to C** : cas de la communication entre consommateurs ou particuliers. Ce cas nous intéresse moins ici, c'est celui des journaux de petites annonces (Le Particulier) ou des sites d'intermédiation comme [www.meetic.fr](http://www.meetic.fr) ou [www.ebay.fr](http://www.ebay.fr).

*D'autres formes de communication sont possibles : la communication B to E caractérise les activités de communication des entreprises et des professionnels à destination du monde de l'éducation et de l'enseignement. Un salon de recrutement de nouveaux collaborateurs dont les exposants sont des entreprises est un acte de communication B to E.*

## RÈGLE N° 4 – C'EST LE RÉSULTAT QUI COMPTE

### ■ ANNONCEUR

*Dans le métier de la communication, l'annonceur est tout simplement l'entité qui émet les messages, c'est donc l'entreprise ou l'organisation qui conçoit un plan de communication et le met en œuvre. C'est par conséquent aussi celui qui paye les médias éventuellement utilisés pour atteindre la cible et c'est probablement, vous puisque le plan de communication est du ressort de l'annonceur.*

*Un annonceur peut donc être :*

- *une entreprise qui commercialise un produit ou un service ;*
- *un service public ;*
- *une collectivité territoriale ;*
- *un média ;*
- *une association ;*
- *un ministère ;*
- *une ONG ;*
- *un syndicat ;*
- *un parti politique ;*
- *une collective professionnelle...*

La difficulté du métier de la communication vient de l'impossibilité de valider, a priori, l'efficacité de votre plan de communication. Même s'il existe des outils d'étude pour estimer les résultats d'une campagne de communication, principalement utilisés par les plus gros annonceurs lors de campagnes stratégiques soutenues par de lourds investissements, jamais personne ne pourra vous garantir le résultat d'un plan de communication. Votre talent va davantage consister à vous tromper le moins possible et notre mission ici est de vous aider à y parvenir.

Cependant, le meilleur moyen pour mal évaluer l'efficacité d'un plan de communication serait de se tromper d'objectifs et de critères de mesure de cette efficacité. Nous avons déjà défini les objectifs de notre plan, il nous faut maintenant

préciser les critères à prendre en compte.

Dans la logique de la plupart des entreprises, la communication sert à améliorer des résultats quantitatifs. Il faut donc privilégier ces indicateurs à chaque fois que c'est possible.

Prenons un peu de temps pour réfléchir à un enjeu essentiel de votre plan de communication. Un esprit cartésien comme le vôtre se trouvera beaucoup mieux quand il saura pourquoi il fait les choses.

Nous vous proposons ici différents critères de mesure de l'efficacité de votre communication. Choisissez ou définissez, s'ils ne s'y trouvent pas, les critères de mesure quantitative de l'efficacité de votre plan :

- points de parts de marché volume et/ou valeur ;
- points de distribution numérique ou valeur ;
- chiffre d'affaires ;
- volumes vendus ;
- évolution de votre prix moyen ;
- nombre d'appels sur votre centre d'appels ;
- nombre de contrats signés ;
- nombre d'abonnés ;
- .....

Dans votre activité *on-line*, les critères sont faciles à identifier :

- nombre de visites sur votre site internet ;
- nombre de visiteurs uniques ;
- nombre de pages vues ;
- durée des visites ;
- fréquence des visites ;
- nombre d'ouvertures de comptes ;
- nombre d'abonnés à votre newsletter ;
- nombre de contributions à votre forum ;
- chiffres de votre activité commerciale si vous êtes e-commerçant.

Il est très important de noter ici vos conclusions. Vous verrez que vous aurez besoin de revenir à cette page parce qu'au fil des étapes suivantes, ces critères rationnels risquent d'être un peu perdus de vue.

Les critères principaux pour la mesure de l'efficacité de mon plan de communication sont donc :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## NE VOUS TROMPEZ PAS D'OBJECTIF

Il ne faut donc pas confondre les objectifs et les moyens. Votre objectif est bien d'influencer positivement votre activité. Les moyens de communication vont vous permettre de parler efficacement aux bonnes cibles. Donc, le **but** de votre plan de communication n'est pas de vous faire remarquer parce que vos messages seraient très visibles, drôles, provocants, à la limite du bon goût ou particulièrement esthétiques. Ces adjectifs caractérisent les moyens que vous allez mettre en œuvre mais ils ne peuvent pas constituer votre **objectif**.

Autrement dit, vous n'avez pas besoin d'une communication que tout le monde a vue ou dont tout le monde vous parle, si elle ne fait pas sentir ses effets sur vos ventes.

## RÈGLE N° 5 – « CE QUI SE CONÇOIT BIEN S'ÉNONCE CLAIREMENT »<sup>1</sup>

Tant de choses vous intéressent, surtout si vous êtes passionné par votre métier... mais n'intéressent que vous !

Les Anglo-Saxons utilisent l'acronyme KISS : *keep it short and simple*, faites simple et rapide. Excellente formule que nous devons noter en lettres d'or. La communication est une entreprise pédagogique qui consiste à faire comprendre quelque chose de précis, à quelqu'un de précis. Notre problème est donc de mettre toutes les chances de notre côté pour être sûr de nous faire comprendre, en tout cas d'éviter les confusions, les mauvaises interprétations, sinon les contresens ou les effets négatifs.

Bien sûr, l'efficacité d'un message dépend de la personnalité et de la psychologie de l'émetteur et du récepteur, du contexte, du secteur

1. N. Boileau, *L'Art poétique*.

économique, de la forme du message, du moment et du lieu du contact, de la répétition de ce message et de nombreux autres facteurs que nous aurons l'occasion d'évoquer. Ce que nous pouvons dire à ce stade, sans trop nous tromper, c'est que, justement, dans une situation complexe, il est certainement pertinent de garder les idées claires et de privilégier la simplicité à l'emphase.

Les mots sont nos alliés – sans mots il n'y a pas de sens – et nos ennemis – trop de mots et la confusion s'installe. Nous devons être économes des mots et des images que nous utilisons pour aider à la compréhension de notre message.

### FAITES SIMPLE

Simplifiez ! Il faudrait presque vous demander d'utiliser les mots comme s'ils coûtaient cher et comme si vous deviez les payer vous-même de votre poche. Dans ce cas, chacun est économe et devient soudainement plus exigeant. En communication, il vaut mieux passer du temps à écrire des formules courtes avec des mots précis plutôt que de chercher à donner trop de détails avec un vocabulaire usé par toutes les marques qui ont pris la parole avant vous.

Si vous voulez dire que le futur sera meilleur et l'homme plus heureux s'il achète vos produits ou utilise votre service, il va falloir travailler.

### Un peu de théorie...

Le modèle le plus couramment utilisé pour définir les objectifs de la communication est AIDA :

- A pour Attention,
- I pour Intérêt,
- D pour Désir,
- A pour Action.

**Essayez de répondre aux questions suivantes**

Qu'est-ce qui est susceptible d'attirer l'attention sur votre entreprise ou votre marque ?

.....  
.....

Qu'est-ce qui est vraiment intéressant dans ce que vous proposez au marché ?

.....  
.....

Sur quel levier comptez-vous pour susciter le désir de vos clients ?

.....  
.....

Qu'est-ce qui serait susceptible de provoquer le passage à l'acte (achat) d'un client potentiel ?

.....  
.....

**RÈGLE N° 6 – L'IMPROVISATION, C'EST DANGEREUX**

L'improvisation est souvent dangereuse dans l'entreprise et pas seulement au moment de développer sa communication. Cependant, il faut prendre conscience d'un risque spécifique à la communication : la communication, votre communication, c'est ce qui se voit. Prendre la parole c'est dire des choses, beaucoup de choses sur soi.

Dans vos relations personnelles, vous êtes conscient d'être influencé positivement ou négativement par un regard, un look vestimentaire, un accent, la pratique de la langue de votre interlocuteur, un tic nerveux ou un sourire. Au-delà même du sens des mots, la communication non verbale a déjà fortement déterminé la nature de la relation qui vous lie à votre interlocuteur.

Dans l'entreprise, nous observons le même phénomène ; tous les signes que vous émettez à l'extérieur définissent la perception qu'ont de vous vos clients, prospects, fournisseurs, collaborateurs, partenaires institutionnels, etc.

Le plan de communication est donc un outil indispensable de maîtrise de l'image que vous aurez auprès de ces différents publics ; une image, vous en aurez une, même si vous ne dites rien.

#### ■ IMAGE

*Synthèse des représentations, image voulue et perçue.*

Il est donc important d'avoir une volonté et une vision de ce que vous voulez être : ou vous subissez, ou vous maîtrisez, ainsi, jamais vous n'improvisez, même dans les situations urgentes.

### COMMUNICATION D'URGENCE

Urgence n'a jamais été synonyme de panique. En communication comme en médecine, l'urgence est un facteur impondérable auquel il faut apprendre à faire face. L'approche professionnelle consiste à anticiper les crises qui peuvent être provoquées par un conflit social, un accident industriel, des malversations, une évolution défavorable du contexte sociétal. L'anticipation porte sur les procédures de mise en place, en urgence, d'une équipe dédiée à la gestion de la crise. Une crise est un problème et, comme tout problème, requiert du sang-froid.

## RÈGLE N° 7 – LA COMMUNICATION A UN PRIX

Nous abordons enfin un aspect central de votre plan de communication. La communication a la réputation d'être chère. Plus que d'être chère, la réalité de la communication, comme nous l'avons vu plus haut, est d'être souvent incertaine et aléatoire quant aux résultats qu'elle provoque. Il est d'usage de citer la formule célèbre d'un manager américain : quand je dépense 100 dollars, je sais que 50 % ne servent à rien, mais je ne sais pas quels 50 %.

Il est clair qu'avec des formules de ce genre, vous allez vous trouver en confiance ! Il faut faire une autre lecture de cette déclaration, se dire que ce principe n'est pas une fatalité et que les plus professionnels ont bon espoir d'augmenter la part de leurs investissements qui sera véritablement efficace.

**MÉDIAS**

*Les 6 médias*

*Par grands médias on entend : la télévision, la presse, la radio, l'affichage, le cinéma, internet.*

*Ensuite, chaque catégorie se subdivise ; ainsi, la presse est divisée en presse quotidienne nationale, régionale, presse spécialisée, presse professionnelle, presse magazine qui comprend à son tour de nombreuses sous-catégories.*

*Si vous avez besoin d'utiliser l'un et ou l'autre de ces grands médias, vous aurez besoin d'en comprendre les rouages et de vous doter d'une véritable culture média. C'est un univers passionnant, extrêmement organisé et rigoureux que vous aurez alors l'occasion de découvrir.*

Ce « flou » est surtout l'apanage des grands médias comme la télévision dont la qualité est, avant tout, de permettre de parler rapidement à beaucoup de monde (ce que l'on va appeler la puissance). Quand vous diffusez un spot publicitaire à 20 h 50, vantant les mérites d'un nouveau beurre de cuisson, vous savez que vous n'avez pas devant les écrans de télévision 100 % d'acheteurs de plaquettes de beurre. Mais tant pis... parce que vous passez dans le même temps votre message à de nombreuses mères de familles potentiellement intéressées.

La communication n'est donc pas toujours trop chère mais elle a toujours un prix.

Vos moyens budgétaires vont déterminer la structure du volet action de votre plan de communication.

Quelle est *a priori*, avant d'avoir appris à l'évaluer grâce au chapitre 3, l'enveloppe budgétaire que vous avez prévue pour financer votre plan de communication ?

.....  
 .....  
 .....

Ce budget représente..... % de votre chiffre d'affaires.

## EXISTE-T-IL UN MOYEN DE SAVOIR COMBIEN IL FAUT DÉPENSER EN COMMUNICATION ?

Malheureusement non ! À titre d'exemple, il faut savoir que sur un marché concurrentiel de grande consommation, un budget marketing / communication représente 8 à 12 % du chiffre d'affaires.

Les critères à prendre en compte pour évaluer votre budget seront :

- les pratiques de votre secteur ;
- le cycle de vie de votre activité : un lancement nécessite un effort financier ; ensuite les dépenses peuvent être plus linéaires ;
- la taille de vos publics-cibles ;
- la force de persuasion de vos arguments de différenciation ; Apple n'a pas besoin d'acheter beaucoup d'espace publicitaire pour susciter la demande pour son nouvel iPhone en juillet 2008.

### Postes de dépenses

Il faut savoir que vos investissements en communication vont se répartir en trois catégories principales :

- **La conception** : vous rémunérez la réflexion et la création de vos prestataires spécialisés (agences conseils en stratégie de marque, communication publicitaire ou événementielle, conseils média...). Ici vous achetez des prestations intellectuelles et des idées.
- **La production/fabrication** : vous payez les frais de réalisation de photos, de mise en pages d'un document, d'impression, de location de salle pour une conférence de presse ou une convention commerciale, etc.
- **Les médias** : vous achetez de l'espace publicitaire, donc du temps d'antenne en télévision ou en radio ou des pages dans des quotidiens ou des magazines, ou encore des affiches sur les murs des grandes villes, ou encore des bannières sur internet.



## 2 Réfléchir avant de commencer

### QUI ÊTES-VOUS ?

#### **Votre entreprise sur son marché**

Comme vous l'avez compris, communiquer, c'est d'abord raconter quelque chose sur soi, c'est un acte qui engage l'intimité de l'entreprise et sa franchise. Le concept à la mode est celui de transparence. Attention, la transparence a des limites ; n'est vraiment transparent, dans le sens propre du terme, que ce qui n'est pas visible parce qu'il n'y a rien à voir. Souhaitons alors que votre métier soit un peu plus consistant et vous fournisse des éléments de message susceptibles d'intéresser un public.

S'il faut comprendre dans transparence, une forme d'honnêteté, de franchise, d'amour de la vérité, alors nous sommes d'accord, mais pourquoi ne pas utiliser ces mots connus de tous. Faut-il toujours inventer de nouveaux concepts, comme pour dire les choses sans oser vraiment les dire ?

Votre communication peut-elle être tout à fait « transparente » ? Pas plus que tout autre acte de communication interpersonnelle. Dans la vie, vous ne dites pas tout à tout le monde, vous n'utilisez pas les mêmes mots selon la personne à qui vous vous adressez ; vous pratiquez l'humour avec ceux dont vous savez qu'ils le comprennent, avec les autres vous réfléchissez avant de prendre le risque d'un malentendu. Vous avez des amis intimes à qui vous dites tout, ou peut-être seulement ce meilleur ami indispensable parce que vous l'avez choisi comme confident, miroir vivant à qui vous pouvez tout confier, tout, justement, ce que vous ne direz jamais à quelqu'un d'autre. Vous n'êtes pas pour autant menteur ni malhonnête avec les autres. Simple-ment, vous ressentez ce besoin profond d'adapter votre discours à votre interlocuteur et aux circonstances.

De la même façon, l'entreprise adapte son discours à ses interlocuteurs et aux circonstances ; pas plus qu'un être humain doté de la parole, elle n'est supposée tout dire tout le temps à tout le monde sur tout ce qui la constitue, ce qu'elle est et ce qu'elle souhaite devenir.

Sur votre marché, votre entreprise occupe une position. Vous pouvez :

- jouir d'un monopole complet et durable ;
- jouir d'un monopole menacé ;
- partager le marché avec quelques concurrents qui vous ressemblent ;
- être un leader incontesté aux côtés de petits acteurs qui ne vous menacent pas ;
- partager le marché avec une multitude d'acteurs indifférenciés ;
- vous lancer et chercher à établir une position sur un marché traditionnel ;
- vous lancer et chercher à établir une position sur un marché innovant ;
- être en position de créer un nouveau marché, etc.

### Le jeu de la vérité

Mon entreprise est (soyez transparent, c'est le moment, personne ne vous regarde et ne soyez pas indulgent avec vous-même) :

- leader – non leader, n° 2, n° 3, n° 4, n° 5 sur son marché ;
- confrontée à une concurrence :
  - nombreuse, moyennement nombreuse, très nombreuse ;
  - locale, internationale, locale et internationale ;
  - constituée de grands groupes puissants, d'indépendants, des deux, qui disposent de moyens de communication :
    - inférieurs, similaires, supérieurs, très supérieurs aux miens.

Cette communication a commencé :  
antérieurement, simultanément, postérieurement à la mienne.

Je pense que notre communication est :  
en positif : .....  
.....  
en négatif : .....  
.....

.../...

Je pense que mes clients considèrent que mes concurrents communiquent : mieux, à peu près comme, moins bien que nous.

Notre marché est : traditionnel, récent en forte croissance, innovant, à inventer.

Notre offre est : moins performante, aussi performante, plus performante, que celle de nos concurrents.

Il nous faut donc établir votre profil pour élaborer vos objectifs de communication.

### UTILISEZ DES MOTS FACILES À COMPRENDRE

Le jargon n'est jamais une solution pour se faire comprendre : privilégiez donc les mots de tous les jours pour exprimer votre message en pensant qu'il y aura toujours un non-spécialiste dans votre public.

## Entreprise, marque, produit : il faut choisir

Depuis le début de ce chapitre nous parlons de Vous, mais vous, comme tout le monde, êtes complexe. Vous avez plusieurs visages, plusieurs rôles dans la société. Un être humain est en même temps, citoyen, consommateur, militant, parent, artiste, professionnel, philosophe, ami, amant, etc. Tous ces aspects de votre personnalité et de vos activités constituent votre identité et influencent la façon dont vous êtes perçu par les autres.

Nous venons de voir que la communication s'adaptait aux circonstances. Ce sont ces différents moments de la vie que vous prenez en compte quand vous échangez avec les autres. Différents publics vous connaissent sous des jours différents, parfois en ignorant totalement l'existence des autres. Vous êtes le seul conscient de la diversité de ce que vous êtes, de votre Être. Vous pouvez même avoir des comportements paradoxaux, mais vous les assumez, c'est votre façon d'être, d'être cohérent vis-à-vis de vous-même. Et cela vous suffit.

Pour ce qui est de l'entreprise, la réflexion sur la correspondance entre la communication humaine et la communication d'une organisation nous permet de clarifier ce qui peut être comparable dans l'entreprise à une multiplication des rôles et des circonstances dans lesquelles elle s'exprime, à l'instar d'un être humain.

### **Le cycle de vie anthropomorphe de l'entreprise**

Une entreprise naît, grandit, se développe, évolue, mûrit, meurt éventuellement. À chaque étape de ce cycle de vie, la communication a un rôle à jouer. Comme dans la vie, il s'agit au minimum, de « faire part » de ces évolutions aux publics pour lesquels toute nouvelle étape présente un intérêt. Au-delà, en dehors des acteurs directement impliqués dans l'action, la réalité de la vie de l'entreprise n'est constituée que du souvenir que la communication aura réussi à imprimer dans les mémoires.

Prenons le cas de la fusion de Total Fina Elf. La communication est ce qui reste des événements qui ont conduit à la construction de ce géant mondial de l'énergie. C'est une sorte de feuilleton. Une intrigue : deux géants français du pétrole, Elf et Total, c'est un de trop. Du suspens : qui va manger qui ? Des stars ; deux PDG (deux visions, deux caractères), des banques (mais là cela devient compliqué pour les non-spécialistes). Des luttes sans merci, des rebondissements, de l'info, de l'intox, et à la fin une prise de contrôle de Elf par Total Fina... Pas forcément le scénario le plus attendu. De grands discours sur pourquoi le nouveau groupe s'appellera Total Fina Elf (faire-part de naissance), puis pourquoi finalement ce sera Total tout seul (nouveau faire-part de naissance), Elf devenant une marque commerciale « discount » (faire-part de répudiation).

L'entreprise, qui communique, fonctionne plus comme une famille que comme un être humain. L'homme cumule des rôles au sein d'un seul organisme et c'est son intelligence et sa capacité d'adaptation qui lui permettent d'assurer la cohérence de l'ensemble. L'entreprise anthropomorphe se rapproche de l'humain par bien des aspects, mais c'est une organisation plus qu'un seul corps cohérent doté d'une pensée autonome. C'est justement cette diversité qui devra être gérée par la communication pour éviter les dissonances et les contradictions, en même temps qu'elle permettra d'adapter les messages à ses publics et aux circonstances.

Dans la réalité hétérogène de l'entreprise nous identifions donc une **mission** pour la communication : établir la cohérence de l'ensemble, et une **opportunité** : adapter les messages. C'est en substance le concept de la **communication globale**.

Nous devons donc, à ce stade, identifier qui est susceptible de prendre la parole :

- le fondateur ;
- le ou les actionnaires principaux ;
- le dirigeant ;
- le directeur de la communication ;
- le porte-parole ;
- l'entreprise en tant que :
  - personne morale ;
  - institution ;
  - entité économique ;
  - entité industrielle ;
  - entité sociale ;
- les marques en tant que :
  - la marque ;
  - les produits ;
  - un produit ;

et établir les correspondances entre les interlocuteurs et la nature de l'information qu'ils souhaitent émettre.

Nous souhaitons parler :

- de résultats économiques et financiers ;
- de stratégie ;
- de fusions ou d'acquisitions ;

#### ■ COMMUNICATION GLOBALE

*On entend ici la communication de l'entreprise sous toutes ses formes et orientée vers tous ses publics. Les composantes de votre stratégie de communication globale peuvent donc être tout ou partie des formes suivantes :*

*communication de marque, communication produit, communication institutionnelle, communication promotionnelle, communication financière, communication de recrutement, gestion de crise, communication événementielle, sponsoring, mécénat, communication on-line, marketing viral...*

*L'idée est de s'assurer de la cohérence de ces différentes formes de communication pour rendre chaque axe et l'ensemble plus efficaces.*

- de recherche et développement ;
- d'innovation produit ;
- d'offres commerciales ;
- de politique sociale ;
- de formation ;
- de citoyenneté ;
- d'environnement ;
- de tendances du marché ;
- de comportements de consommation ;
- de création publicitaire ;
- de marques ;
- d'histoire ;
- de culture ;
- de responsabilité sociale ;
- de recrutement...

## **Pratiques et tendances de votre secteur**

Nous ne sommes pas en train d'écrire les nouvelles « tables de la loi », autrement dit un message fondamental unique, mythique, magique peut-être, éternel, mais votre plan de communication, c'est-à-dire, un plan de communication parmi tant d'autres. Notre objectif est de concevoir ensemble ce plan de façon à ce qu'il soit aussi performant que possible, mais pendant que nous travaillons vos concurrents ne restent peut-être pas les bras croisés. Si nous ne savons pas précisément ce qu'ils préparent, nous pouvons en revanche savoir ce qu'ils ont déjà exprimé, comment ils ont choisi de le faire en essayant de comprendre pourquoi.

Tout bon communicant a l'œil rivé sur le marché et les pratiques des autres, rongé par l'éternelle question de savoir ce qu'il faut imiter, parce que ça marche et parce que c'est finalement plus efficace, tout en identifiant par ailleurs ce qu'il faut remettre en cause et ce qui justifie une nouvelle approche plus originale.

Pour bien comprendre les enjeux de ce choix, il faut savoir que votre cible aime à la fois la tradition, qui rassure et donne des repères, et la nouveauté, qui apporte de la variété et de la créativité. Un plan de communication se construit sur le juste équilibre entre tradition et innovation, et la seule façon de ne pas se tromper est d'observer attentivement les pratiques et les tendances de la communication sur votre secteur, et ailleurs.

Pour commencer, ouvrons un gros classeur, dans votre intranet c'est beaucoup plus facile, sinon dans votre bureau, avec différentes rubriques.

### **Pratiques et tendances de la communication sur mon marché**

- Revue de presse :  
presse professionnelle, presse économique, presse grand public, presse internationale.
- Pige publicitaire, concurrents directs :  
campagnes TV, radio, affichage, presse, cinéma.
- Documentation de la concurrence :  
fiches produits, argumentaires, PLV, packaging, rapports annuels, livres blancs.
- Synthèse de veille internet :  
qui fait quoi, qui dit quoi, qui invente quoi, qui crée sur qui (veille web 2.0).
- J'aime/je n'aime pas :  
outils de communication de toutes provenances géniaux (c'est ça qu'on devrait faire) ou nuls (tout mais pas ça).
- La mode et les tendances comportementales.
- Les blogs influents à lire.

Le but de l'opération n'est pas d'accumuler une masse d'informations pour la seule beauté du geste mais, bien sûr, d'en tirer des enseignements pour notre propre prise de décision. Il faut donc vous obliger à rédiger la synthèse de ce que toutes ces sources vous ont appris, pour que, de sources d'information, elles deviennent sources d'inspiration.

### Veille stratégique/Synthèse des tendances

Notre secteur d'activité est influencé positivement par le développement de :

.....  
.....  
.....

et négativement par :

.....  
.....  
.....

### Définition d'un univers de benchmarking

Les mécanismes fondamentaux de notre marché sont comparables à ceux des marchés suivants :

.....  
.....  
.....

où nous observons les faits marquants :

.....  
.....  
.....

### C'EST AUJOURD'HUI QU'IL FAUT COMMENCER

Un point sur l'organisation : vous avez besoin de construire rapidement votre plan de communication et il est évidemment trop tard pour commencer, aujourd'hui, la veille organisée des pratiques et tendances de votre secteur. Que cette petite difficulté nous serve de leçon. Le monde de la communication travaille vite, ce qui ne signifie pas qu'il travaille dans la précipitation. Commencez dès aujourd'hui à rassembler des informations sur ce qui se passe autour de vous et surtout, si vous en avez l'occasion, faites-en un exercice collectif et participatif. La critique constructive au sein d'un groupe, à partir de ses propres observations tous azimuts, est extrêmement productive.

Pour bien commencer la construction de votre plan de communication, vous devez dans un premier temps :

- réfléchir à ce qui motive la prise de parole, analyser le contexte interne et définir votre identité sur votre marché ;
- définir quelle dimension de l'entreprise va être mise en avant dans la communication (ses produits, ses marques, la holding, l'entité boursière, le recruteur, etc.) ;
- établir une connaissance précise des actions de communication de vos concurrents et des facteurs externes qui influencent l'environnement de votre marché.

#### ■ BENCHMARKING

*La benchmarking consiste à s'intéresser aux pratiques d'autres marques, d'autres secteurs d'activités, d'autres marchés à l'international, pour essayer de comprendre leur logique, leurs bonnes idées, de façon à s'en inspirer en les adaptant à ses propres problématiques. Plus on analyse des exemples éloignés de son propre univers, plus on apprend à prendre du recul et à identifier l'essentiel des démarches. L'enjeu est de comprendre le sens profond des actes de communication au-delà des détails et des spécificités d'un marché.*

## OÙ EN ÊTES-VOUS ?

### **Vous communiquez déjà sans forcément le savoir**

Vous ne partez pas de zéro aujourd'hui. Même si vous n'aviez jamais parlé à personne sur votre marché, ce qui est tout de même assez peu probable, le choix de ce silence serait un acte de communication qui aurait généré une image, celle d'une entreprise secrète, fermée, inaccessible, avec les interprétations que l'on peut imaginer. À partir du moment où vous existez, vous communiquez.

Le premier acte structurant de cette communication est le choix du nom de l'entreprise. Choisir une marque patronymique, c'est-à-dire

quand le fondateur donne son propre nom à son entreprise, est une décision lourde de sens, dont les motivations peuvent être la simplicité, le manque d'imagination, la non-perception de l'enjeu lié au choix du nom, le besoin de célébrité, la volonté de rassurer ses clients. Vous avez donc un nom, et ainsi vous communiquez déjà.

### ■ NOTORIÉTÉ

*Caractéristique de ce qui est connu, autrement dit, jamais vos enfants ne vous feront de comédie pour une marque de glace qu'ils ne connaissent pas. Le début de tout est d'être au minimum connu ; vos clients doivent d'abord savoir que vous existez. La notoriété est neutre, c'est votre travail de communication qui fera que vous serez connu en termes positifs ou négatifs.*

### ■ ANTHROPOMORPHISME

*La marque, le nom de l'entreprise, l'entreprise comme organisation ou organisme vivant semblent animés du même souffle vital que l'être humain. On vous parlera de sens, d'idées, de valeurs, de responsabilités, d'actes, de projets ; tout le vocabulaire de la vie humaine s'applique à l'entreprise.*

*En communication, il est essentiel de réfléchir à ce degré de réalité humaine de l'entreprise. Certaines entreprises l'assument totalement et sont construites à partir de valeurs fortement revendiquées (Ben & Jerry's), d'autres revendiquent une vision « business » (produire, vendre, innover...), d'autres encore, parce que toutes sont des organisations humaines par nature, hésitent sur le discours à tenir.*

Par ailleurs, vous êtes situé quelque part : à Paris, à Londres, à Dubaï, à La Roche-sur-Yon, à New York, à Lyon, sur internet ou ailleurs. Cette dimension raconte déjà beaucoup de choses intéressantes sur vous, puisque l'on va vous attribuer la culture et les comportements de votre pays d'origine. Le contexte, avant que vous ne preniez la parole, n'est déjà plus neutre. Cet aspect des choses explique le nombre colossal d'entreprises, en quête de respectabilité, qui ont leur siège social sur les Champs-Élysées à Paris où elles ne disposent souvent que d'une boîte aux lettres.

Ensuite vous avez un âge et comme pour un être humain l'âge conditionne la forme de communication que vous développez

avec les autres. Une entreprise jeune ou en création suscite, selon les pays et le moment, de la curiosité, de l'enthousiasme ou de la méfiance. Une entreprise centenaire a fait la preuve de sa solidité mais on attend d'elle qu'elle démontre sa capacité à innover et à s'adapter.

Vous avez également une taille, celle de votre chiffre d'affaires ou de vos parts de marché, de la notoriété de votre marque : tout cela est déjà plus ou moins connu de vos publics potentiels.

Enfin, vous jouissez d'une certaine réputation. Avant d'avoir éventuellement communiqué, vous existez ; ce qui signifie que vous proposez des produits, des services, des idées, de plus ou moins bonne qualité, reconnus plus ou moins à leur juste valeur par vos clients et tous ceux qui ont une influence sur votre activité. Votre réputation est la résultante de ce que vous êtes, de ce que vous faites, de comment vous le faites et de ce que vous dites. Même si vous ne dites rien, les autres composantes construisent ou détruisent peu à peu votre image.

### GARDEZ UN ŒIL RIVÉ SUR LA TOILE

La réputation d'une entreprise n'est pas un phénomène nouveau mais on a longtemps manqué d'éléments concrets pour l'évaluer (sauf à disposer de baromètres d'image de marque comme ceux qu'utilisent les grandes marques mondiales en procédant à des mesures mensuelles sur plusieurs dizaines de critères de perception de la marque).

Internet est désormais le terrain d'expression privilégié de cette réputation, appelée e-reputation, pour décrire toutes les expressions des internautes qui, depuis le développement des forums, blogs, wikis, plate-formes collaboratives diverses, sites d'opinions de consommateurs, remplissent la toile d'opinions pléthoriques et variées sur vous, votre marque, vos produits, votre service après-vente, vos magasins... Il est essentiel d'en prendre conscience et de se tenir informé régulièrement de l'évolution de votre réputation *on-line*. Il ne s'agit pas d'un conseil de bon sens pour que vous trouviez l'idée intéressante, mais de quelque chose qu'il **faut** désormais absolument faire et qu'il faut faire **bien**.

Arrive alors une question de fond : la communication va-t-elle nous servir à amplifier et à faire mieux connaître ce que nous sommes déjà, ou va-t-elle nous permettre de rectifier des perceptions négatives ? Le propre de la communication serait-il d'être une douce oscillation entre la vérité et l'illusion ?

Notre parti pris ici est de vous donner les éléments pour faire le point sur vos motivations et vos objectifs afin de vous permettre de décider, en connaissance de cause, des axes prioritaires de votre prise de parole.

## **L'audit de votre communication**

Il est maintenant logique de chercher à dresser le bilan de ce qui a déjà été fait de façon à construire notre plan de communication sur un terrain parfaitement balisé.

### **Cas n° 1**

Aucune communication structurée n'a été développée jusqu'à aujourd'hui. C'est le cas par exemple d'une start-up qui, jusqu'à maintenant, aurait travaillé à la création d'une nouvelle proposition commerciale sur internet et s'apprêterait à lancer son site sur le marché grand public. À ce stade, les seuls interlocuteurs extérieurs sont les banques, les investisseurs qui soutiennent le projet, les pépinières d'entreprises.

Dans ce cas particulier, il n'est pas possible de dresser le bilan de la communication existante, en revanche il est pertinent d'interroger les partenaires de l'entreprise sur leur perception du projet et sur la personnalité et les valeurs qui émanent de l'équipe qui l'anime. Il est important que votre communication vous ressemble et cette étape peut vous aider à mieux vous connaître en acceptant d'analyser, avec sincérité, le regard que les autres portent sur vous.

Souvent la « culture » d'une start-up est très fortement marquée par la personnalité de son créateur qui a réussi à convaincre une équipe de le suivre dans un projet novateur et donc incertain. Cette « culture » est un élément fédérateur et structurant de la personnalité

de l'entreprise et il est toujours intéressant que l'ensemble des collaborateurs se retrouve dans le discours qui va désormais être tenu à l'extérieur. Parler de l'entreprise ici c'est véritablement parler de ceux qui sont en train de la construire.

## Cas n° 2

La communication a déjà commencé et nous devons prendre en compte le bilan de ce qui a déjà été fait. L'audit doit être réalisé en deux étapes.

### Première étape : le bilan interne

Il s'agit ici de rassembler tous les éléments de communication produits depuis trois ans et surtout, quand elles existent, les études qui ont servi à mesurer les résultats de cette communication. En particulier, procurez-vous, si vous ne les regardez pas déjà tous les jours, les statistiques de fréquentation détaillées de votre site internet.

On pourrait remonter plus loin, mais nous n'avons pas beaucoup de temps. Une fois les éléments rassemblés (ce n'est jamais facile, les entreprises sont rarement organisées pour conserver la mémoire de leur communication), il faut procéder à l'analyse critique des outils en interrogeant ceux qui ont eu à les utiliser de façon à comprendre les erreurs qui auraient été éventuellement commises et identifier au contraire les pratiques qui donnent entière satisfaction. Assez simplement on peut imaginer faire un tableau de synthèse avec les critères : à conserver, à supprimer, à optimiser.

### Seconde étape : le bilan externe

En 48 heures nous n'avons pas le temps de lancer une étude de mesure de votre image sur des bases quantitatives fiables. Vous pouvez en revanche faire deux choses importantes.

#### Aller sur le terrain

Replongez-vous dans les réalités de votre marché. Si vous vendez des produits à travers les circuits de la grande distribution, se rafraîchir la mémoire juste avant d'écrire un plan de communication, fait le plus

grand bien. Observez en détail la communication de vos concurrents. Vous voit-on assez ? Qui vous fait de l'ombre ? Si vous êtes un acteur internet, passez une demi-journée à visiter à nouveau tous les sites de votre univers de concurrence. Peut-être découvrirez-vous ou ressentirez-vous quelque chose de nouveau. Comme ça ne coûte rien vous auriez tort de ne pas le faire.

### Poser des questions

Le plus simple en peu de temps est d'appeler quelques clients et partenaires (fournisseurs, journalistes spécialisés, organisateurs de salons...) pour leur demander leur perception de votre communication, des outils de communication qu'ils connaissent, de vos campagnes dans les médias, de vos relations business to business et au-delà de l'idée générale qu'ils se font de votre marque et de votre entreprise. Demandez-leur d'être aussi critiques et sincères que possible ; c'est de leur capacité à l'être que dépend l'efficacité de la démarche. Vos interlocuteurs seront en général heureux de vous aider parce que vous montrez ici une forme réelle d'ouverture d'esprit.

## MISEZ SUR LE DIALOGUE CONSTRUCTIF

Lorsque vous organisez ces réunions d'audit interne avec les utilisateurs des outils de communication (équipes commerciales, attachés de presse, DRH, etc.), n'invitez que quelques représentants des services concernés, informez-les avant la réunion de son objectif et préparez des questions précises. La question n'est pas de savoir si les intéressés aiment ou n'aiment pas les brochures commerciales mais si elles ont été utilisées, si elles sont efficaces pour la vente, utiles pour diffuser l'information sur les produits, réclamées par les clients, etc.

Dans l'hypothèse où vous travaillez avec des agences extérieures (conception graphique, web agency, agence conseil en communication, etc.), organisez également avec elles une réunion d'audit des travaux qu'elles ont réalisés, en leur demandant de préparer celle-ci comme vous le faites vous-même pour éviter les discussions stériles.

### Audit externe

Mes visites terrain, bilan +/- :

.....  
 .....  
 .....

Mes visites web, bilan +/- :

.....  
 .....  
 .....

Mes interviews (qui ? synthèse de la conversation) bilan +/-

.....  
 .....  
 .....

Il ressort de l'audit que la marque à benchmarker est :

.....  
 .....  
 .....

### Comment évalue-t-on la communication d'une entreprise ?

C'est probablement la question la plus complexe qui soit ! Seul l'avis des professionnels avertis est-il valable ? Dans ce cas, on oublie que la communication sert à passer un message à la cible et que ce qui compte c'est le ressenti de cette cible. La tendance naturelle pour exprimer une opinion sur un outil de communication est d'énoncer un point de vue binaire, j'aime/je n'aime pas, c'est bien/c'est nul, c'est beau/c'est moche... L'objectif de la communication n'est pas de plaire, mais d'être efficace. On imagine mal qu'un message perçu très négativement puisse produire un effet.

La seule vraie mesure est celle de l'effet sur l'activité (augmentation des ventes, croissance du trafic sur un site, nombre d'appels sur un serveur vocal) ou sur l'opinion évaluée à travers des enquêtes fiables.

Cependant, la pratique de l'audit, telle que nous vous la recommandons, présente au moins l'avantage de vous faire vous poser des questions et d'échanger avec d'autres. Il en ressortira toujours un point de vue plus étayé et plus nuancé pour faire les choix futurs de votre plan de communication.

## Vos rêves, vos envies et vos tabous

Ce plan de communication que nous développons ensemble n'est peut-être pas le premier élaboré par votre entreprise. L'histoire d'une marque est une suite de succès et d'échecs, de grandes idées de campagnes qui ne marchent pas commercialement, de remises en cause, de tentatives sans conviction qui donnent des résultats inespérés, de hasards et de chances.

Vous aurez à juger de l'efficacité de votre plan de communication et nous verrons plus loin comment définir vos objectifs. Mais, à ce stade préparatoire, il est intéressant d'écrire noir sur blanc quelques idées « repères » qui vous permettront, plus tard, quand vous aurez pris de nombreuses décisions irréversibles, de savoir si vous avez gardé le cap.

### Essayez de répondre aussi sincèrement que possible à ces trois questions

Dans vos rêves les plus fous, quel serait le résultat le plus significatif du succès de votre plan de communication ?

.....  
.....  
.....  
.....

Si vous étiez un peu plus raisonnable, qu'est-ce qui constituerait déjà un très beau succès ?

.....  
.....  
.....  
.....

Quels échecs, si la marque en a connu, avez-vous peur de reproduire ? Quelle serait la caractéristique la plus significative de l'échec de votre plan de communication ?

.....  
.....  
.....  
.....

## LA PRISE DE RISQUE

Vous serez probablement partagé entre l'envie de développer un plan de communication original, avec probablement plus d'impact, innovant peut-être, et l'attrance pour une pratique plus classique qui correspond mieux aux habitudes de votre marché. La clé de la décision est en partie dans l'audit de votre communication et dans les valeurs que vous voulez exprimer. Vous ne mettez pas en œuvre deux stratégies en même temps et choisir c'est renoncer.

Il est donc essentiel d'établir une grille précise de critères au moment de faire ces choix et de trouver un consensus sur le degré d'originalité et donc de risque accepté. Les décisions en communication doivent être aussi rationnelles que possible.

## Les acteurs

Puisque « qui détient l'information, détient le pouvoir », il est indispensable de s'organiser pour gérer l'information efficacement. Autant vous prévenir tout de suite, gérer un plan de communication est un véritable piège : il y a des embûches partout et vous avez toutes les chances de commettre des erreurs. La conception et la mise en œuvre du plan de communication sont des activités de haute précision et ne supportent pas l'approximation.

Avant de commencer, il faut vous équiper d'un répertoire, d'un cahier ou d'un organizer électronique, mais en tout cas d'un outil fiable disponible en permanence.

Le plan de communication, dont vous êtes l'architecte, est un travail collectif, même si vous y mettez toute votre implication personnelle.

Il nous faut identifier et localiser tous les acteurs pour ne pas perdre de temps plus tard, sachant que nous solliciterons certains plusieurs fois par jour. Autant s'organiser pour les trouver rapidement. Classons donc les acteurs chacun dans sa catégorie :

- ceux qui participeront à la conception du plan ;
- ceux qui valideront le plan ;

- ceux qui auront à le connaître et à l'approuver le moment venu ;
- ceux qui le mettront en œuvre ;
- ceux qui en mesureront le résultat.

Pour chaque catégorie, nous avons besoin :

- de moyens de contacts (téléphones, e-mails, fax) ;
- de deadlines ;
- d'outils nécessaires (diaporamas, briefs etc.) ;
- des risques à contourner ;
- des leçons à tirer des expériences précédentes éventuelles.

### IMAGINEZ LE PIRE... VOUS N'ÊTES PAS LOIN DE LA VÉRITÉ

Dans le feu de l'action, lors de la phase de production de votre plan, il est possible qu'une erreur énorme soit commise (oublier une url sur une affiche, un code-barres sur une fiche produit, la date sur l'annonce d'un salon, etc.). En général, plus elles sont grosses, moins on les voit.

Pour aller vite, vous allez beaucoup travailler par téléphone pour coordonner les différents acteurs de la chaîne de production. Nous vous conseillons néanmoins d'écrire les informations importantes et de confirmer par mail les modifications que vous décidez en cours de route. Votre objectif est de trouver le juste équilibre entre la fluidité, garantie de rapidité, et la rigueur qui garantit que chacun travaille en permanence avec les mêmes informations. Soyez paranoïaque et voyez des pièges partout. Il y en a effectivement partout et vous avez besoin de beaucoup plus que de deux précautions pour que tout se passe bien.

## OÙ ALLEZ-VOUS ?

### Vos objectifs stratégiques

Prenons maintenant le temps d'écrire simplement vos objectifs. Qu'attendez-vous de la conception et de la mise en œuvre de votre

plan de communication ? Nous entrerons plus loin dans les détails, mais à ce stade, il est important d'énoncer la vision stratégique qui vous pousse à élaborer ce plan.

Qu'est-ce qui doit avoir changé une fois votre plan de communication mis à exécution ?

.....

.....

.....

.....

### TROIS MOTS POUR DIRE BEAUCOUP

Définissez trois mots-clés absolument indispensables et spécifiques à votre entreprise et essayez de rédiger vos objectifs en trois lignes en utilisant ces trois mots. Attention, ce n'est pas facile et vous devez vous assurer que ces trois lignes sont compréhensibles par n'importe qui.

## Votre horizon de temps

En communication, le temps est, comme ailleurs, une ressource rare et précieuse.

### Découpage

La communication gère le temps en quatre phases principales :

- phase 1 : la conception ;
- phase 2 : la production ;
- phase 3 : la diffusion ;
- phase 4 : la mesure des résultats.

Les phases s'enchaînent et ne se chevauchent que rarement. La production engage des moyens souvent coûteux (impression de documents, fabrication de stands ou de PLV, tournage de films publicitaires,

enregistrement de spots radio, conception de pages web, etc.). Il est donc impératif que le client, c'est-à-dire l'annonceur, sache précisément ce qu'il veut **avant** de lancer la production.

Ici on réfléchit avant d'agir, c'est une valeur essentielle du métier des professionnels de la communication.

De la même façon, il est difficile de mesurer les résultats d'un plan de communication avant qu'il ne soit produit dans ses dimensions définitives. Cependant, à chaque fois que ce sera possible, il faudra essayer de tester l'efficacité des outils et des messages.

### **Gestion du temps**

Pour planifier correctement votre plan de communication, vous devez commencer par la fin et identifier le moment où vous souhaitez que les effets de votre communication se fassent sentir le plus fortement.

Si vous fabriquez des boîtes de chocolats pour les fêtes de fin d'année, il est probable que vous cherchiez à maximiser la demande des consommateurs amateurs de chocolat sur la période novembre-décembre. Cela suppose que votre nouveau packaging soit prêt pour les fabrications de l'automne et que la PLV soit disponible pour les implantations en magasins début novembre, le référencement ayant été assuré auprès des acheteurs de la grande distribution au printemps, grâce à vos outils d'aide à la vente, à vos encarts dans la presse professionnelle grande distribution et votre stand très réussi au Salon de l'alimentation l'année dernière.

Deux cas de figures se présentent :

#### **Cas n° 1 : forte saisonnalité**

Si votre communication vise un objectif précis dans le temps, vous construirez votre plan de communication à rebours en partant de la période de forte activité et en remontant jusqu'à aujourd'hui. Vous construirez ainsi un rétroplanning, en y injectant toutes les grandes dates utiles : les dates limites à ne pas dépasser pour ne pas compromettre l'étape suivante (deadlines ou milestones), les événements significatifs de la profession (salons internationaux et nationaux, congrès, conventions, présentations produits à vos clients, etc.).

Il est pertinent d'intégrer ici les données disponibles sur le calendrier de vos concurrents. Parler le premier ou le dernier peut avoir son importance.

#### Cas n° 2 : pas de saisonnalité

Certains actes de communication ne sont pas directement influencés par un calendrier contraignant. Si vous souhaitez faire évoluer votre image de marque sur des dimensions de citoyenneté et que votre action porte sur un investissement particulier dans la formation des jeunes en difficulté, l'atteinte de votre objectif ne sera probablement mesurable qu'à moyen terme et vous chercherez plutôt, pour prendre la parole, soit un moment propice dans l'actualité ( périodes de rentrées scolaires), soit simplement celui où vous serez prêt et disponible pour gérer les retombées de votre message.

Dans tous les cas, le choix du moment ne se fait pas au hasard et prend en compte vos contraintes internes et toutes celles imposées par votre marché ou votre environnement.

#### Le bon timing

Compte tenu de l'idée, largement répandue, d'une accélération du temps de l'entreprise, gérée à court terme au gré des caprices de la Bourse et de la mode, il paraît très raisonnable et sage d'établir un plan de communication sur douze mois.

#### ■ RÉTROPLANNING

*Le plus simple est d'utiliser un fichier Excel dans lequel vous faites apparaître en lignes les différentes actions à réaliser et en colonnes les semaines.*

*Commencez par inscrire la date de disponibilité impérative des éléments (par exemple, présence de la PLV en magasin le 15 octobre) à droite et précisez à rebours toutes les étapes du processus avec leur durée maximale.*

*Dans ce cas précis, on pourrait lire de la droite vers la gauche donc en s'enchaînant en partant de la fin :*

- livraison en point de vente ;
- livraison sur plate-forme ;
- fabrication ;
- bon à tirer ;
- création et validation des visuels ;
- corrections ;
- test des prototypes ;
- présentation à la force de vente ;
- création informatique du code produit ;
- maquette ;
- choix définitif ;
- présentation des recommandations ;
- briefing aux agences spécialisées.

Prenons le cas simple d'une entreprise dont l'exercice fiscal est calé sur l'année civile. Le planning des activités serait le suivant :

- dernier trimestre année  $n - 1$  : définition du plan de communication année  $n$  et estimation du budget ;
- 31 mars année  $n$  : recalage et point budgétaire ;
- 30 juin année  $n$  : confirmation du plan et du budget 2<sup>nd</sup> semestre année  $n$ , calage des grandes dates du 1<sup>er</sup> semestre  $n+1$  ;
- rentrée année  $n$  : poursuite et optimisation de la mise en œuvre du plan 2<sup>nd</sup> semestre et réflexion sur la stratégie  $n+1$ .

### La gestion du temps

Dans la pratique de la communication vous n'aurez jamais assez de temps. Même en étant prévoyant, vous verrez les délais se raccourcir dangereusement et vous ressentirez, à un moment ou à un autre, le stress provoqué par l'inquiétude de ne pas être prêt à temps.

Par conséquent, il est important d'apprendre à ne pas rechercher la perfection et de privilégier l'efficacité. Il faut réussir à faire les choses bien du premier coup et la bonne démarche que nous pouvons vous conseiller est de réfléchir avant de commencer pour ne pas avoir à revenir en arrière.

### LA PLANIFICATION N'EST PAS UNE FIN EN SOI

Plus le plan de communication s'étend sur un horizon de temps éloigné, plus l'exercice est périlleux. L'horizon à trois ans est d'abord celui du plan marketing : la communication est un matériau plus malléable et donc plus adaptable à une gestion à plus court terme. Nous en reparlerons dans le chapitre 5.

D'autre part, faire des plans semble devenir une activité très prisée dans les entreprises, en particulier dans celles qui ne savent pas réellement ce qu'elles veulent. Faire des plans ne donne pas d'idées géniales : c'est le fait d'avoir des idées et de savoir quel en est l'objectif qui permet de faire un bon plan de communication et non l'inverse.

Plus que de se donner bonne conscience en rédigeant des documents très sérieux que personne ne lira, l'enjeu est plutôt de réussir à faire de la communication un réflexe et un acte naturel que l'entreprise considère comme indispensable et qu'elle prend plaisir à réaliser.

## **3 Faire les bons choix : la construction du plan de communication**

### **COMMENT FAIRE CONCRÈTEMENT ?**

Il s'agit maintenant de passer à la construction effective de votre plan de communication. Pour cela, une succession d'étapes, toutes aussi importantes les unes que les autres, est nécessaire, l'étape ultime étant le tableau récapitulatif des actions à mener, présentées dans un calendrier et affectées de montants budgétaires.

Un éventail de choix successifs s'offre donc au décisionnaire. Les décisions prises à chacune de ces étapes ont des incidences sur les suivantes et des conséquences sur la pertinence finale du plan de communication. Aucune étape n'est donc à négliger. La faiblesse d'un maillon, un choix approximatif sur le chemin aura des incidences sur la solidité de l'édifice final.

Ces étapes sont regroupées en trois phases distinctes : la première est stratégique, la deuxième est tactique et la troisième est opérationnelle.

#### **Le plan de communication :**

- se construit par étapes successives ;
- dans un ordre prédéfini ;
- son aboutissement est le calendrier récapitulatif des actions à mener.

### **Trois phases, trois séries de questions**

#### **Phase 1 - Savoir ce que l'on veut faire**

Les premières questions sont d'ordre stratégique. Les réponses à ces questions sont indispensables afin de déterminer la finalité du plan de communication. Vous allez devoir préciser l'objectif de votre communication. Que cherchez-vous à faire ? Que voulez-vous obtenir en

communiquant ? Ces questions fondamentales ne sont pas pour autant faciles. Vous allez devoir rechercher la précision.

Pour y répondre, il faut prendre en compte l'environnement de la marque, du produit et de l'entreprise. Il faut tenir compte de votre situation actuelle et de vos ambitions.

Le diagnostic établi selon la méthode décrite dans le chapitre 2 doit vous permettre de répondre avec pertinence à cette série de questions. Vous allez puiser, dans l'analyse, les raisons et les justifications à vos réponses.

Cette deuxième partie vous permettra de choisir le public-cible de votre discours. Vous devez prendre conscience de l'importance de la connaissance de la cible.

Enfin vous devrez décider de ce que vous allez dire à votre cible afin qu'elle aille vers l'objectif assigné à la campagne de communication.

Si vos décisions stratégiques sont solides, cohérentes, réalistes, vous pouvez passer à la phase 2 de la construction du plan de communication, dite phase créative.

#### **Première phase du plan de communication :**

- elle permet de savoir ce que l'on veut faire ;
- elle est établie à l'aide d'une analyse de la marque, du produit, de l'entreprise... ;
- elle oriente les décisions ultérieures.

#### **Phase 2 - Trouver comment faire**

Cette phase requiert des réponses à des questions tactiques.

Dans la phase 1, vous avez défini avec précision la finalité de votre plan de communication. Il s'agit maintenant de trouver les leviers les mieux adaptés pour faire évoluer le destinataire du ou des messages dans le sens choisi.

Les choix créatifs regroupés dans cette phase doivent permettre d'obtenir, par leur action sur les cibles, les résultats attendus. Pour cela,

ils devront transmettre à la cible ce que vous avez décidé de lui dire. Pour être efficace, il va falloir chercher des leviers destinés à retenir l'attention de la cible, à favoriser la mémorisation du message et sa crédibilité.

Nous cherchons ici à trouver le contenu du discours à la cible le plus pertinent, celui qui va l'encourager, la motiver le plus efficacement possible à aller vers l'objectif choisi.

Les professionnels disposent d'un certain nombre de techniques ou méthodes pour trouver les leviers motivants. Nous les aborderons et vous donnerons des clés de lecture et de jugement créatif.

Les contenus des messages étant définis, les choix créatifs effectués, vous pouvez envisager la dernière phase de votre réflexion, construite autour de choix opérationnels.

#### **Deuxième phase du plan de communication :**

- elle définit les leviers qui vont faire réagir la cible ;
- elle décrit la façon dont il faut s'adresser à la cible ;
- elle précise le contenu des messages.

### **Phase 3 - Décider du moment et du moyen de faire**

Nous devons effectuer dans cette phase des choix opérationnels.

Ces décisions sont extrêmement importantes et déterminantes pour l'efficacité de votre plan de communication. Le message le plus fin, le plus pertinent pour votre cible, ne vaut rien s'il n'est pas véhiculé au bon moment et au bon endroit.

Les moyens de communication sont infinis à notre époque. Chaque jour, de nouveaux canaux de diffusion de messages apparaissent. Les investissements nécessaires pour utiliser ces canaux de diffusion sont importants. Les cibles, quelles qu'elles soient, saturées en messages, sont dubitatives, exigeantes. En fonction du contexte de lecture et de la disponibilité de la cible, l'efficacité des messages sera décuplée ou bien au contraire annihilée.

Le choix des moyens de communication, la recherche de synergies entre eux, les moments retenus pour communiquer vers la cible, sont autant de décisions déterminantes pour l'efficacité de votre plan de communication. C'est l'orchestration des moyens sélectionnés qui sera l'objet de toutes vos attentions dans cette phase opérationnelle.

### Troisième phase du plan de communication :

- elle définit les moments opportuns pour toucher les cibles ;
- elle sélectionne les canaux de diffusion des messages ;
- elle répartit le budget de communication entre les canaux de diffusion sélectionnés ;
- elle inscrit les différentes actions retenues dans le temps.

### À la recherche d'un état d'esprit

La communication est un exercice délicat et subtil. Elle semble naturelle et évidente à tout un chacun. Et la difficulté de l'exercice est bien là. Les a priori et intuitions, les approximations, les généralités n'ont pas de place ici.

Remise en question, curiosité et ouverture d'esprit ; observation, écoute et empathie sont les maîtres mots pour réussir votre plan de communication.

Pour appréhender vos points forts et vos points faibles, nous vous proposons un test extrêmement simple. Demandez à cinq personnes de votre entourage (professionnel et familial) de vous situer sur une échelle d'évaluation graduelle (de médiocre à excellent) sur ces critères :

Critère\Note	1	2	3	4	5
Remise en question					
Esprit curieux					
Ouverture d'esprit					
Qualités d'observation					
Capacité d'écoute					
Empathie					
1 : mauvais 2 : médiocre 3 : moyen 4 : bon 5 : excellent					

Faites la moyenne des notes obtenues, et soyez vigilant sur vos points faibles ! Vous êtes prêt ? Alors, en piste !

## PHASE 1 – LES CHOIX STRATÉGIQUES

Ils sont déterminants et vont orienter toute la suite de votre réflexion et de vos décisions. Ils sont la réponse à la question :

### **Que souhaitez-vous faire avec votre plan de communication ?**

Pour établir un plan de communication, il faut savoir ce que l'on attend de ce projet. Cette remarque est une évidence, certes, mais elle est un préalable indispensable. On ne peut pas communiquer pour simplement communiquer. Il faut savoir ce que cette communication doit apporter à la marque, au produit, à l'entreprise...

Pour y répondre, nous devons définir des **objectifs de communication**. Nous devons décider **quelles cibles nous souhaitons atteindre**, et enfin **quels effets nous espérons produire sur le public-cible**. Voilà les trois questions fondamentales auxquelles il va falloir que vous répondiez avec le plus de précision possible. Pour cela, nous allons vous accompagner dans votre réflexion.

#### **Rappel des choix stratégiques à faire :**

- les objectifs de communication ;
- les cibles de communication ;
- les effets attendus sur la cible.

## **Les objectifs de communication**

### **Définir les objectifs à atteindre**

C'est une étape indispensable.

Elle joue un rôle moteur dans le plan de communication. En effet, pour décider des actions à mener, il faut se fixer un but à atteindre. Les choix créatifs ultérieurs, les choix opérationnels doivent s'apprécier en fonction de ce que l'on cherche à obtenir.

Elle joue un rôle de contrôle du plan de communication. Par effet *feedback*, vous pourrez estimer et juger de l'efficacité *a posteriori* de votre

plan de communication, en vérifiant si les objectifs initialement définis ont été atteints.

### **Directement issus du diagnostic**

À la suite du diagnostic établi selon la méthode exposée au chapitre 2, vous saurez prendre les décisions stratégiques pertinentes pour votre marque ou votre produit.

Vous avez normalement diagnostiqué un problème que vous souhaitez résoudre avec le plan de communication en cours d'élaboration.

Les objectifs de communication décrivent ce que le plan de communication doit apporter à la marque, au produit, à l'entreprise. Pour s'assurer de la pertinence des objectifs que vous avez assignés à votre campagne de communication, vous devez vous poser la question de contrôle indiquée dans l'encadré ci-après.

#### **Question à se poser après rédaction des objectifs :**

« Si les objectifs définis sont atteints, est-ce que je résous correctement le problème diagnostiqué ? »

La définition des objectifs arrive au début du processus des choix stratégiques. Vous allez prendre par la suite un certain nombre de décisions stratégiques, toutes interdépendantes. En fin de processus réflexif, à titre de vérification, vous devrez vous poser la question ci-après.

#### **Question à se poser en fin de processus réflexif :**

« Le plan de communication, tel qu'il est construit, permettra-t-il de remplir les objectifs définis ? Pourquoi ? De quelle manière y parviendra-t-il ? »

### **Les objectifs de communication sont distincts des objectifs marketing**

Vous avez défini, dans votre plan marketing, des objectifs décrits le plus souvent en termes de chiffre d'affaires, de parts de marché, de

progression des ventes, de taux de recrutement ou de réachat, de taux de fidélisation...

Les objectifs de communication doivent venir servir les objectifs marketing, mais ils en sont distincts. Cela signifie que la réalisation des objectifs de communication accroît les chances de réalisation des objectifs marketing. Elle participera à la réussite de votre plan marketing, mais en atteignant des objectifs qui lui sont propres.

Communiquer, c'est trouver les clés d'accès au destinataire, lui transmettre des informations triées et hiérarchisées, accentuer son désir ou son envie de la marque ou du produit, le convaincre de faire une action précise.

La conséquence de ce discours sur la cible devra participer à la réalisation de vos objectifs marketing. Vous devez donc définir des objectifs marketing, puis des objectifs de communication susceptibles de favoriser la réalisation des objectifs marketing préalablement définis.

#### EXEMPLES :

- Objectif marketing : accroître les parts de marché de la glace à la vanille La Laitière.
- Objectif de communication : convaincre le consommateur de la qualité de la nouvelle recette.

Objectifs marketing et objectifs de communication sont donc interdépendants mais distincts. Il s'agit de les rédiger de façon séparée et de commencer par les objectifs marketing ou objectifs finaux. Les objectifs de communication sont des objectifs intermédiaires, dont la réalisation vous aidera à atteindre les objectifs marketing. Ils doivent être considérés comme une étape avant les objectifs finaux.

Pour optimiser votre réflexion, nous vous proposons de repartir de vos objectifs marketing et de les formuler dans l'espace réservé à cet effet.

#### Rappel de mes objectifs marketing

.....

.....

.....

.....

### Les objectifs de communication se répartissent en trois domaines

Le domaine du faire savoir : ce sont les objectifs cognitifs

Ils recensent toutes les informations à faire connaître à la cible. Que veut-on porter à sa connaissance ? Que veut-on qu'elle sache ?

La finalité est ici de :

- porter à la connaissance de la cible des informations, lui rappeler certaines données, certains faits ;
- lui rappeler des qualités oubliées ou mal connues du produit, de la marque, de l'entreprise ;
- lui faire mémoriser des avantages produits, des caractéristiques spécifiques à tous les produits de la marque, des bénéfiques mal perçus ;
- construire ou améliorer la notoriété du produit, de la marque, de l'entreprise ;
- convaincre par des preuves, par des arguments, des résultats de tests, des comparaisons...

Exemples d'objectifs cognitifs :

- faire connaître la nouvelle recette de la barre Mars ;
- faire savoir que cette recette est plus légère, moins calorique ;
- montrer la consistance plus moelleuse de la nouvelle barre...

#### Description des objectifs cognitifs de mon plan de communication

Ce que je veux faire savoir de mon produit, de ma marque, de mon entreprise :

.....  
.....  
.....

Le domaine du faire aimer : ce sont les objectifs affectifs

Ils rassemblent les sentiments, les impressions que l'on souhaite transmettre à la cible. Que doit-elle ressentir ? Quelle expérience veut-on lui faire vivre ?

Il s'agit ici de :

- faire apprécier le produit ou la marque par la cible ;
- persuader que son utilisation apportera des sensations agréables, des bénéfices positifs et appréciables ;
- créer de la préférence pour la marque ou le produit en améliorant ou en construisant son image auprès de la cible ;
- entretenir le capital sympathie de la marque ou du produit, installer de la connivence entre l'émetteur et la cible ;
- séduire le consommateur par des éléments de positionnement attractifs...

Exemples d'objectifs affectifs :

- faire ressentir les bienfaits d'une expérience de vacances au Club Med ;
- donner envie de vivre l'exceptionnel ;
- faire apprécier la sensation de bien-être et de bonheur au cours d'un séjour.

### Description des objectifs affectifs de mon plan de communication

Les sentiments que je veux transmettre à ma cible :

.....

.....

.....

Le domaine du faire agir : ce sont les objectifs conatifs

Le but recherché est alors de faire réaliser quelque chose de précis à la cible. Quelle action voudrais-je que ma cible effectue ? Qu'est-ce que j'attends d'elle, concrètement ?

La finalité est alors de :

- faire essayer un nouveau produit, de « forcer l'essai » ;
- faire tester, sentir, toucher le produit ;

- inciter le consommateur à se rendre sur le lieu de vente, à rechercher de l'information, à comparer les offres ;
- modifier la façon de consommer ou d'acheter de la cible, ses habitudes, ses comportements...

Exemples d'objectifs conatifs :

- faire découvrir une nouvelle fragrance (en insérant un échantillon de parfum dans un magazine) ;
- inciter le consommateur à utiliser plus souvent des épices dans les plats qu'il prépare (en lui donnant des recettes) ;
- annoncer une promotion, une réduction, pour « forcer l'essai » d'un nouveau produit.

### Description des objectifs conatifs de mon plan de communication

Qu'est-ce que je veux que ma cible fasse ?

.....  
.....  
.....

Les objectifs de communication sont à rédiger avec beaucoup d'attention et de précision.

Ils vont orienter la suite de la stratégie et permettre l'évaluation de l'efficacité du plan par effet *feed-back*.

### Hiérarchiser les objectifs de communication

La majorité des campagnes de communication répond à ces trois objectifs. Cependant, le poids relatif de chaque domaine dans lequel ces objectifs s'expriment est variable.

Ainsi, certaines campagnes seront astreintes à des objectifs cognitifs prioritaires (parfois même avec une composante affective extrêmement peu développée). Ces cas peuvent concerner le lancement d'un

produit nouveau, le « re-lancement » d'un produit avec une nouvelle formule, l'ouverture d'un point de vente...

Ce sont des campagnes d'information pure, dites de notoriété. Leur objectif prioritaire est de communiquer des informations factuelles à la cible.

#### EXEMPLE DE CAMPAGNE COGNITIVE

Quand Danone a changé le nom des yaourts Bio pour des raisons de réglementation européenne qui interdit l'utilisation du radical « Bio » dans des noms de marques commerciales, pour des produits ne répondant pas aux critères imposés aux produits biologiques.

#### ACCROCHE DE LA CAMPAGNE :

« Bio devient Activia. Rien ne change sauf le nom. »

D'autres campagnes seront à dominante affective. Ce sont des campagnes d'entretien ou d'amélioration d'image de marque, des campagnes de communication typiques de certains marchés (comme celui des parfums), des campagnes de repositionnement de marque...

#### EXEMPLE

Quand la marque Aigle a souhaité attirer et fidéliser ses cibles vers des valeurs plus chaleureuses, elle a développé une campagne de repositionnement avec l'accroche : « Vêtements pour la planète ».

La composante conative des objectifs de communication est rarement absente. Il s'agit toujours, au final, de faire acheter, « re-acheter », essayer... bref, faire agir la cible. Cependant certaines campagnes de communication présentent des objectifs conatifs immédiats : les campagnes promotionnelles annonçant une bonne affaire pour une période déterminée, des journées anniversaires ou portes ouvertes...

La différence entre ces campagnes réside dans la clé d'accès à la cible. Celle-ci sera cognitive ou affective. Elle orientera la réflexion de la cible par une « séquence hiérarchique des effets souhaités ». Selon la théorie de la « hiérarchie des effets », trois chemins d'accès au consommateur sont possibles.

### Hiérarchie d'apprentissage

La clé d'accès au destinataire du message est cognitive. Le prospect devra renforcer ses croyances par une amélioration de ses connaissances sur le produit, la marque ou l'entreprise. Son intérêt sera motivé par une meilleure appréhension du fonctionnement, de l'univers de l'objet proposé. Une compréhension plus claire entraînera chez lui des sentiments positifs vis-à-vis de la marque ou du produit. Enfin, il sera enclin à acheter ou à tester le produit.

### Hiérarchie d'implication réduite

La clé d'accès au prospect sera également cognitive, mais sa décision d'achat ou d'essai sera directement liée à cette meilleure connaissance du produit ou de la marque. Les sentiments positifs liés à l'utilisation du produit n'interviendront qu'a posteriori.

### Hiérarchie « expérientielle »

La clé d'accès à la cible sera cette fois-ci affective. Après avoir ressenti les bienfaits consécutifs à l'utilisation du produit ou de la marque, après avoir élaboré des sentiments positifs vis-à-vis de la marque, le prospect s'acheminera vers l'acte d'achat ou vers l'essai et forgera ses croyances par la suite.

#### Hiérarchie d'apprentissage

Objectifs :  
cognitifs > affectifs > conatifs

#### Hiérarchie d'implication réduite

Objectifs :  
cognitifs > conatifs > affectifs

#### Hiérarchie expérientielle

Objectifs :  
affectifs > conatifs > cognitifs

## Les cibles de communication

### Qu'est-ce qu'une cible de communication ?

La cible marketing a fait l'objet de toutes vos attentions lors de l'établissement du plan marketing. Vous savez à qui vous souhaitez vendre votre produit ou votre marque. Vous en connaissez les utilisateurs.

#### Description précise de votre cible marketing

Selon des critères quantitatifs (âge, CSP, revenu, habitat, situation familiale...).

Combien de personnes représente-t-elle ?

.....

Complétez cette définition de votre cible marketing par des données qualitatives (centres d'intérêt, lectures, motivations, habitudes, autres marques consommées...)

.....

La vraie question à se poser, à cette étape, est de savoir quelle va être votre cible de communication ?

Le plus simple est de partir de la définition basique de la cible de communication.

La cible de communication est constituée des personnes auprès de qui vous souhaitez faire passer votre message : ce sont les destinataires du message.

On peut supposer spontanément que la cible de communication est la cible marketing. C'est aller bien vite en besogne. Cela arrive bien sûr, mais ce n'est pas systématique. Dans certains cas, il faudra restreindre cette cible marketing pour des raisons stratégiques ou budgétaires. Vous vous concentrerez alors sur votre cœur de cible marketing. Pour d'autres raisons vous pourrez être amené à élargir votre cible marketing et parfois, la solution à votre problème résidera dans un message à destination d'une cible en dehors de la cible marketing.

## Deux grands principes de ciblage

Premier principe : plus le nombre de personnes que vous souhaitez joindre est important, plus l'investissement devra être important.

L'audience des médias, c'est-à-dire le nombre de personnes qui écoutent ou regardent ou lisent un média est un des critères les plus influents du prix de l'achat d'espace.

Ainsi l'achat d'espace d'un 20 secondes sur TF1 à 20 h 40 coûtera bien plus cher que les mêmes 20 secondes sur France 3 à 10 heures du matin. Une page quadri dans *Paris Match* est plus chère qu'une page quadri dans un magazine à tirage local... Louer un panneau 4 × 3 en plein centre de Paris est plus cher que dans la banlieue de Poitiers, pour la même durée.

Dans certains cas, chercher à toucher toute la population (même d'une région ou d'une ville) peut se révéler onéreux et induire des coûts importants et injustifiés par rapport à l'objectif, au produit, à la marque, à l'entreprise.

La logique est donc de bien sérier sa cible de communication afin de ne pas dépenser d'argent inutile en touchant des personnes hors cible. Pour un investissement équivalent, il vaut mieux approfondir ses actions sur la cible que de s'éparpiller autour de la cible.

L'efficacité de votre stratégie de communication sera renforcée par un ciblage adéquat.

Second principe : à vouloir plaire à tout le monde, on ne plaît à personne.

Le choix de votre cible de communication aura des incidences directes sur le style, le langage et le ton de votre message.

Pour convaincre, il faut intéresser le destinataire du message et être crédible. Une des voies d'accès est l'utilisation des codes et références de la cible elle-même.

Votre discours sera teinté de références culturelles. Il fera appel aux connaissances de votre cible, il exploitera ses motivations, ses

comportements, afin d'être en résonance avec elle et de la toucher avec pertinence.

Ainsi, si vous avez bien sérié votre cible de communication, si vous en connaissez les codes et référents culturels, vous augmentez vos chances de bien faire passer votre message, donc de réaliser vos objectifs de communication.

Si, au contraire, votre cible est vaste et générale, vous aurez plus de difficulté à trouver ce langage et ce style, susceptibles de vous aider à fédérer la cible destinataire et à faire passer le message. Votre discours, sans aspérité, ne pourra installer la complicité et la connivence nécessaires à une bonne communication ; au mieux il demeurera sans effet sur la cible.

### **Plusieurs types de cibles de communication**

À l'intérieur de la cible de communication, on peut distinguer trois catégories de cibles, qu'il vous faudra traiter de façon différente :

- cible principale ;
- cœur de cible ;
- cible secondaire.

Nous nous attachons ici à décrire les cibles de communication externes à l'entreprise. L'objet de cet ouvrage n'étant pas la communication interne.

#### **Cible principale et cœur de cible**

La cible principale est constituée de personnes que vous cherchez à toucher avec votre plan de communication. Elle comprend les utilisateurs et/ou acheteurs de votre produit ou service.

Le cœur de cible est un sous-ensemble de la cible principale, composé des personnes prioritaires pour le message.

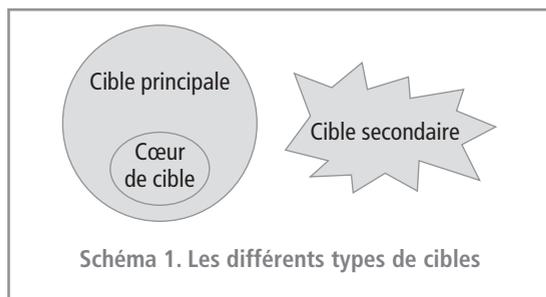
On peut sélectionner un groupe en tant que cible prioritaire, pour les raisons suivantes par exemple :

- il est constitué des gros acheteurs actuels ou potentiels ;

- il comprend les personnes ayant la plus forte motivation pour le produit ou le service ;
- il regroupe les personnes les plus faciles à toucher, les plus réactives...

Ce cœur de cible sera l'objet de toutes vos attentions. Le contenu, la formulation des messages, les références culturelles seront les leurs. Il fera l'objet d'un traitement particulier lors du choix des moyens de communication. On s'efforcera alors d'établir auprès de lui une pression de communication plus importante et une plus grande proximité.

### Cible secondaire



Elle est constituée des personnes non utilisatrices du produit ou du service, mais susceptibles d'influencer ou de faciliter l'acceptation du message, l'adoption du produit ou du service par la cible principale et/

ou le cœur de cible. Ce groupe de prescripteurs recevra un message lui permettant de transmettre les informations, d'encourager les motivations de la cible utilisatrice.

### Les stratégies de ciblage

Plusieurs solutions se présentent :

- reprise à l'identique de la cible marketing comme cible de communication ;
- choix d'une cible de communication restreinte par rapport à la cible marketing ;
- cible de communication plus large que la cible marketing ;
- ou bien encore, une cible de communication sélectionnée en dehors de la cible marketing.

### Cible de communication identique à la cible marketing

Dans certains cas, la cible de communication est, de toute évidence, identique à la cible marketing.

Pour cela, deux conditions :

- une cible marketing identifiable et homogène ;
- un budget de communication en adéquation avec la taille de la cible.

Si votre message est une offre commerciale précise, ponctuelle (promotionnelle) ou non, avec un objectif conatif majeur, vous déciderez vraisemblablement d'une cible de communication identique à la cible marketing.

Vous aurez toujours la possibilité de renforcer votre dispositif de communication auprès du cœur de cible afin d'accentuer la pression publicitaire auprès de ces personnes désignées comme prioritaires.

Si le budget vous y contraint, vous devrez limiter votre cible de communication à ce cœur de cible.

### Cible de communication restreinte par rapport à la cible marketing

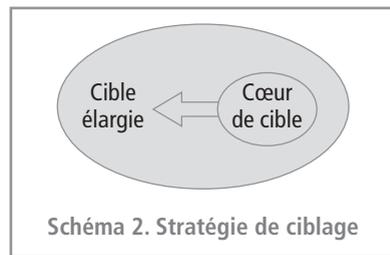
Pour des raisons stratégiques, vous pouvez décider de ne communiquer qu'à une sous-partie de votre cible marketing.

Par exemple, si vous choisissez de communiquer en deux temps avec une première phase qui va privilégier l'information auprès d'un sous-groupe

de la cible marketing (éventuellement le cœur de cible), pour diffuser, dans un deuxième temps, votre message à l'ensemble de la cible.

Cette stratégie permet d'utiliser le sous-groupe désigné comme cible lors de la première phase comme ambassadeur de votre marque/produit auprès de la cible élargie.

Dans la phase 2, la cible élargie sera touchée par votre message de communication et par l'influence de la cible initiale. Avantage de cette



stratégie : installation de synergies et augmentation de la crédibilité de votre message.

En limitant votre message à une cible restreinte, vous évitez de le banaliser. Votre marque, votre produit/service ou votre entreprise s'adresse à une cible privilégiée.

Cela peut lui conférer certaines valeurs particulières.

Intérêt de cette stratégie : les valeurs de la cible restreinte se propagent vers la marque qui s'adresse à elle. Ce lien privilégié avec le cœur de cible rendra les valeurs et l'image de la cible perméables à la marque ou à l'entreprise.

Ainsi dans l'univers de la mode, une communication limitée à une cible restreinte confère à la marque ou à l'entreprise un positionnement de créateur. Dans l'univers du bricolage ou de l'équipement un positionnement de professionnel...

Si vous souhaitez asseoir la marque dans un univers spécifique qui va, d'emblée, lui conférer des valeurs, vous pouvez faire le choix de ne communiquer que dans un environnement en résonance avec ces valeurs. Vous choisirez alors votre cible de communication centrée sur les valeurs qui vous intéressent, ainsi l'univers de la mode, du design, du sport, de l'art, de la culture, et vous chercherez à joindre en priorité ces cibles plus particulièrement concernées par ces centres d'intérêt.

Cette stratégie de ciblage est souvent utilisée pour installer un positionnement ou pour repositionner une marque ou un produit.

Pour installer un nouveau mode de consommation, transformer des comportements d'achat ou de consommation, vous pouvez jouer et chercher l'affinité avec une cible pointue par un discours de proximité et de connivence.

Dans un deuxième temps, vous pourrez élargir votre cible afin d'atteindre votre public-cible naturel. Celle-ci sera alors influencée par le comportement nouveau de votre cible initiale. Ce qui facilitera son acceptation par la cible naturelle.

Pour s'assurer d'une meilleure compréhension du positionnement ou du repositionnement de votre marque, vous pouvez également communiquer en deux temps en commençant par sélectionner le message auprès du cœur de cible le plus fin, mais le plus réceptif.

C'est également celui qui sera le plus en affinité avec les valeurs de votre marque et saura le mieux les faire comprendre à la cible élargie.

**Comment choisir sa cible restreinte ? Vous pouvez utiliser le chemin de « moindre résistance ».**

- En retenant les consommateurs qui ont la plus grande sensibilité par rapport au produit : besoin, motivation ou implication situationnelle plus élevée que le reste de la cible. Par exemple : les mères d'un premier enfant pour une crème de massage pour bébé aux huiles essentielles.
- En repérant ceux qui ont déjà une expérience de votre marque, par la consommation d'un autre produit. Ces personnes, déjà sensibilisées à la marque, seront plus faciles à convaincre pour l'achat de votre nouvelle référence.
- En choisissant de communiquer auprès des plus gros utilisateurs actuels ou potentiels de votre produit/service... Par exemple les mères de familles nombreuses pour une nouvelle sauce d'accompagnement des pâtes.

**Cible de communication plus large que la cible marketing**

Vous pouvez choisir stratégiquement de communiquer auprès d'une cible plus large que votre réelle cible marketing.

**Pourquoi vouloir communiquer au-delà de la cible marketing ?**

Lorsque la marque mère ou l'entreprise d'origine souhaite asseoir sa notoriété sur une cible élargie, afin de se construire un statut de grande marque.

En effet, une marque qui communique auprès d'une cible vaste pourra revendiquer un statut de marque reconnue, de marque généraliste, de marque culturellement installée, de marque statutaire ou populaire...

Cette stratégie, coûteuse, peut répondre à des ambitions marketing à plus long terme.

Vous préparez une extension de votre marque sur de nouveaux segments ou de nouveaux marchés et vous souhaitez commencer à installer une mémoire publicitaire auprès de votre future cible marketing.

Si votre objectif prioritaire est de vous positionner sur des tendances transversales comme le nomadisme, la déstructuration des repas, le cocooning, communiquer auprès d'une cible élargie crédibilisera votre positionnement.

**Cible de communication « en dehors » de la cible marketing**

Encore plus fort. Vous privilégiez des cibles non utilisatrices de vos produits !

Contrairement à la situation précédente, ces stratégies sont souvent moins onéreuses car elles cherchent à toucher des personnes qui feront le travail à votre place : les cibles destinataires de votre message seront des « influenceurs » de votre réelle cible marketing.

Plusieurs types d'influenceurs peuvent être utilisés.

Certaines personnes ont un savoir reconnu auprès de la réelle cible de votre produit/marque ou entreprise. Ils ne sont pas eux-mêmes utilisateurs, mais ils sont écoutés par la cible utilisatrice et leurs conseils sont suivis. Ce sont des **prescripteurs**. Souvent experts, professionnels ou spécialistes d'un domaine (l'éducation, la santé, la décoration...), leur avis aura des retombées sur la cible finale. Le blog est devenu le vecteur privilégié de cette forme d'influence.

Les *early adopters* dénichent les tendances et les produits avant la masse des autres consommateurs.

Si vous les touchez et que vous réussissez à faire adopter votre produit ou service par ces précurseurs, ils seront enviés par votre cible principale. Et serviront de faire-valoir à votre produit/service/marque.

Dès que votre cible élargie aura adopté le produit ou la marque, ces *early adopters* lâcheront votre produit et partiront en quête d'autres nouveautés.

Les *trend setters* adoptent les modes en premier. Ils ne suivent pas, mais anticipent les courants et les tendances.

Ils seront copiés par votre cible principale, avide de suivre cette mode soutenue par un groupe restreint d'individus à caractère visionnaire et audacieux.

Les **leaders d'opinion** vont influencer votre cible par leur avis qui fera foi et sera écouté. Ce sont des journalistes, des bloggeurs... qui prennent la parole publiquement et communiquent leur avis afin d'influencer la cible utilisatrice. Ils prendront position et seront entendus par la cible qui leur fera confiance et suivra leurs recommandations.

### **La description de la cible**

Pour appréhender correctement votre cible, deux descriptions complémentaires sont indispensables.

La première, évidente, est une description quantitative de votre cible. Vous y êtes habitué. En utilisant les critères du CESP (Centre d'Étude des Supports en Publicité) ou d'autres critères équivalents, vous saurez donner une fourchette d'âge, un sexe, un habitat, une fourchette de revenus, un nombre d'enfants au foyer... à votre cible. Le croisement de ces différents critères vous permettra de la définir et de la quantifier.

Mais cette description est largement insuffisante pour des créatifs et pour une réflexion plus approfondie sur une campagne de communication. Pour faire passer un message, il faut estimer la façon dont le destinataire va le recevoir et ce que ce message va avoir comme effet sur lui.

Toute la dimension humaine de votre travail va entrer en jeu. La complexité des réactions humaines va rendre votre travail moins cartésien, plus intuitif. Nous ne sommes plus dans des calculs

mathématiques, mais dans des suppositions de réactions humaines, avec la difficulté supplémentaire de s'adresser à un grand nombre d'individus, supposés percevoir et recevoir le message de la même façon ; ce qui, bien évidemment, est complètement utopique.

Malgré tout, il est primordial de chercher à établir des choix et à faire des suppositions les plus proches de la réalité. Pour cela une analyse fine du consommateur et de son comportement est indispensable. Vous devez connaître ses centres d'intérêt, ses habitudes, ses valeurs, ses usages, ses motivations et ses freins face au produit, à la marque... Cette description qualitative de la cible vous permettra d'approcher ses éventuelles réactions au plus près, de trouver style et ton de campagne les plus familiers ou les plus étonnants pour elle.

### Description précise de votre cible de communication

Selon des critères quantitatifs (âge, catégorie socioprofessionnelle, revenu, habitat, situation familiale...).

Combien de personnes représente-t-elle ?

.....

.....

.....

.....

Complétez cette définition de votre cible de communication par des données qualitatives (centres d'intérêt, lectures, motivations, habitudes, autres marques consommées...)

.....

.....

.....

.....

## La promesse

### La promesse n'est pas l'objectif

Les objectifs et les cibles de communication étant choisis, la question à se poser est la suivante :

## Comment influencer la cible afin qu'elle se dirige vers l'objectif final de la campagne ?

Ce n'est pas une mince question car il va falloir se mettre à la place de la cible, évaluer son degré d'influence, estimer sa réactivité, les incidences et conséquences de votre message sur elle.

## Que veut-on que la cible pense ou fasse, après exposition à la campagne de communication ?

Comment influencer la cible, quels arguments utiliser pour lui donner envie de faire ce que l'on souhaite ?

La promesse n'est pas l'objectif de communication. Elle doit motiver la cible pour aller vers l'objectif.

C'est ce qui doit rester dans l'esprit du public-cible après exposition au message de communication.

Toutes ces étapes sont primordiales. Elles relèvent de la stratégie et doivent être franchies avec le plus grand soin avant d'aborder toute question et/ou recherche créative.

Pour bien faire la distinction entre objectif et effet attendu sur la cible, je vous propose cette histoire :

Une jeune mère doit expliquer à son fils de quatre ans qu'il va aller à l'école dès la rentrée prochaine.

Elle se prépare à l'annonce de cette nouvelle, dont les conséquences vont bouleverser la vie de l'enfant et son quotidien.

L'objectif de son message est :

- cognitif : informer l'enfant de ce changement ;
- affectif : lui donner envie d'aller à l'école ;
- conatif : le faire aller à l'école avec plaisir.

La cible de son message est un enfant de quatre ans, qui ne connaît pas l'école, est toujours resté chez lui et ne pense qu'à une chose : s'amuser et passer du bon temps.

La promesse qu'elle va lui faire passer est :

« À l'école, tu feras de la peinture avec tes doigts et tu vas avoir plein de copains avec qui jouer. »

## Formuler la promesse

La formulation de la promesse impose des choix. Nous ne sommes pas dans un système de discours ou de lettre, la communication par les canaux de diffusion « *one to many* », pour être efficace, doit permettre une compréhension rapide et mémorisable du message. C'est pourquoi certains principes doivent être respectés.

Trois principes à respecter pour la formulation de la promesse :

- unicité ;
- simplicité ;
- abstraction.

### Principe d'unicité

La communication par les médias ou autres canaux de diffusion ne peut véhiculer plusieurs idées à la fois. La promesse doit rester unique pour être efficace, c'est-à-dire compréhensible et mémorisable.

Votre cible ne consacrerait que quelques secondes à votre message. Le contexte de perception du message peut venir distraire son attention. Elle sera sollicitée par d'autres informations et/ou communications au même moment. Il n'est donc pas envisageable de lui faire passer plusieurs messages en même temps. Tous les post-tests le prouvent, un message destiné « à la masse » doit être unique pour être efficace.

Cependant, vous pourrez assouplir cette règle si vous estimez que votre support de communication échappe à la fugacité du temps d'exposition à la cible.

Ainsi, pour communiquer via une brochure, une plaquette, un packaging, une affichette dans une salle d'attente, vous pourrez déroger à cette contrainte de l'unicité et enrichir votre message. Mais ne vous y trompez pas, plus vous voudrez en ajouter, moins les informations seront susceptibles d'être mémorisées.

Si votre message est destiné à des médias dits « classiques » tels que la télévision, l'affichage outdoor, la radio... tenez-vous-en à ce principe

d'unicité, certes réducteur et contraignant, car il impose de faire des choix, mais tellement plus efficace.

#### **Principe d'unicité de la promesse**

La promesse doit s'appuyer sur une seule valeur ou un seul bénéfice pour espérer être efficace.

#### **Principe de simplicité**

Vous avez une connaissance complète de votre produit, de votre entreprise, de votre marque, et c'est normal. Le public que vous ciblez est extérieur à votre entreprise. Il a donc une vision moins approfondie de votre produit ou de votre marque, ce qui est également normal.

Face à ce décalage des niveaux de connaissance entre votre cible et vous, vous ne pouvez envisager de transmettre un message complexe. Il faut savoir simplifier l'argumentation afin de la rendre plus accessible, et cela au plus grand nombre.

Des nuances techniques, des informations trop détaillées lui seront sans utilité dans un premier temps et ne feront qu'embrouiller la communication en la rendant moins percutante.

La simplification de la promesse est une contrainte majeure à respecter pour espérer une communication efficace dans un contexte « *one to many* ».

#### **Principe de simplicité de la promesse**

Ne retenir que les informations les plus faciles à comprendre afin de ne pas décourager la cible et ainsi se mettre à la portée du plus grand nombre.

#### **Principe d'abstraction**

Vous n'êtes pas encore en phase de création publicitaire. La rédaction de la promesse est de l'ordre de la stratégie. Plus tard dans la réflexion, vous pourrez envisager sa formulation créative et, comme nous le

verrons dans le paragraphe suivant, vous devrez recourir à des illustrations concrètes. Pour l'heure, nous sommes au niveau des idées. Quelles idées sont à transmettre à la cible ? Que doit-elle avoir à l'esprit après exposition au message ? Quelle satisfaction doit-elle associer à l'utilisation de votre marque ou de votre produit ? Quelles qualités doit-elle associer à votre entreprise ?...

Nous sommes bien dans l'abstraction, ce qui évite de fermer des portes à la créativité ultérieure. La promesse doit guider le créatif dans son travail, mais ne doit pas l'enfermer dans un schéma ou un système narratif et/ou créatif préétabli. Le travail créatif, en aval de cette réflexion, sera d'exprimer cette promesse de la façon la plus attrayante, vivante, originale. Il devra trouver des illustrations concrètes de votre promesse, des astuces, des signes, des symboles, des situations... susceptibles de rendre votre promesse crédible et mémorable.

Votre souci, à cette étape de la réflexion, est de trouver l'argument le plus motivant pour que vos prospects aillent vers l'objectif de communication prédéfini.

Exemple de promesse abstraite : « Le shampoing Fructis rend vos cheveux plus forts. »

Illustration concrète : « Avec Fructis vos cheveux sont si forts qu'on peut les utiliser pour vous attacher à un arbre ! »

### Principe d'abstraction de la promesse

La promesse doit rester la plus abstraite possible afin de laisser à la création toutes ses possibilités créatives pour rendre votre promesse concrète et percutante.

### La nature de la promesse

La promesse que vous devez formuler peut être de deux natures.

Elle peut signifier un avantage produit

C'est le résultat qu'obtient le produit lors de son utilisation.

Par exemple : un aspirateur qui ne fait pas de bruit en fonctionnant. Nous sommes bien dans la description d'une qualité du produit liée à son utilisation.

L'avantage produit décrit une caractéristique souvent physique ou technique du produit : un ingrédient ou une matière spécifique, un procédé de fabrication, une recette particulière.

L'avantage produit peut également mettre en avant le résultat qu'obtient le produit lors de son utilisation : la netteté d'une impression laser, le peu d'encombrement d'un appareil électroménager, la rapidité d'hydratation d'une crème pour la peau...

Dans tous les cas, cette caractéristique doit être suffisamment différenciante et décodable par le prospect pour qu'il comprenne quel avantage spécifique il va en retirer.

Si tel n'est pas le cas, alors l'avantage produit est un simple descriptif technique et n'aura aucun rôle moteur pour la cible. Il ne remplira pas son rôle motivant vis-à-vis du prospect ; il ne sera donc pas une véritable promesse.

**La promesse peut également mettre en avant un bénéfice consommateur**

C'est la mise en avant de la conséquence positive de l'utilisation du produit pour le public-cible ou pour une tierce personne.

Par exemple : le ménage qui devient agréable, ou possible même pendant la sieste de vos enfants ou de votre mari ; grâce à notre aspirateur muet.

Nous devons approfondir ces notions de bénéfices consommateurs ; car les bénéfices peuvent être à leur tour de deux catégories distinctes.

Le bénéfice consommateur peut être matériel ou immatériel.

**Bénéfice consommateur matériel**

Il s'agit là d'exprimer une satisfaction du consommateur dans sa vie, identifiable concrètement. Vous devrez alors décrire ce que le consommateur va concrètement retirer de l'utilisation de votre produit. Il aura des cheveux plus brillants, des portes plus résistantes, des enfants souriants, une maison mieux protégée, moins de stress, plus de sécurité, des articulations moins douloureuses...

Vous pouvez alors formuler cette satisfaction de la façon suivante : « en utilisant mon produit/ma marque, vous aurez plus (ou moins) de... », « vous serez plus (ou moins)... ».

Nous restons dans un mécanisme de motivation rationnelle. Dans ce cas, vous justifiez votre bénéfice consommateur par un avantage produit. Le ton du message sera celui que vous choisirez pour une démonstration argumentée.

#### **Bénéfice consommateur immatériel**

La promesse ne signifie plus un changement ou une amélioration directe de la vie du prospect. Elle lui promet de l'étonnement, du rêve, du bonheur... en participant à l'univers symbolique, mythique de votre marque.

Dans ce cas, vous ne promettez pas à votre cible d'avoir des « plus » ou des « moins », en comparaison de sa vie actuelle, mais vous lui promettez de participer à l'univers légendaire de votre marque. Vous lui proposez de se transporter dans un univers de marque, de devenir un peu comme ces héros formidables que sont les aviateurs avec leur montre Breitling, ces êtres admirables qui vont jusqu'au bout de l'effort avec Nike, ou de vivre des moments passionnants telles ces égéries si glamour parfumées en Chanel N° 5, ou d'entrer dans le monde de la séduction et du bon goût avec votre café Nespresso...

La motivation exploitée n'est plus liée à un avantage produit, elle est irrationnelle et trouve sa source, sa force d'attraction, son originalité dans l'univers de séduction de la marque.

#### **La promesse peut être de deux natures :**

- l'avantage produit ;
- le bénéfice consommateur : matériel ou immatériel.

Là encore, il faudra faire des choix stratégiques et estimer ce qui va être le plus motivant pour la cible. Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans votre réflexion.

## Comment choisir ?

Pour être efficace, la communication doit retenir l'attention du prospect, donc se distinguer de celle des concurrents.

Ainsi, si votre avantage produit n'est pas distinctif par rapport à ceux des produits ou marques concurrentes, vous ne pourrez pas construire votre promesse autour de lui. Cela ne permettrait pas de convaincre votre prospect de l'intérêt de son utilisation, celle-ci ne présentant aucun avantage spécifique à ses yeux, par comparaison aux autres offres du marché.

Vous devrez alors aller plus loin dans le cadre de votre promesse et choisir un bénéfice consommateur, que vous justifierez avec votre avantage produit.

Par exemple : si votre produit est un aspirateur sans sac, cela n'est plus distinctif aujourd'hui sur le marché. Plusieurs marques en proposent. Votre promesse publicitaire ne peut alors se limiter à une offre d'aspirateur sans sac, cependant vous pourrez expliquer que, avec votre aspirateur, le consommateur ne sera jamais à court de sac au moment de faire son ménage, parce que votre aspirateur n'en a pas besoin pour fonctionner.

Si votre avantage produit n'est pas significatif, c'est-à-dire, si le consommateur a du mal à comprendre ce que cet avantage produit lui apporte en termes de bénéfice consommateur, vous devez être plus précis et ne pas vous arrêter à l'avantage produit dans votre argumentation, mais y ajouter un bénéfice consommateur, afin de l'aider à faire le lien.

À titre d'exemple : si vous pensez qu'un aspirateur qui ne fait pas de bruit n'est pas un argument suffisamment parlant pour le consommateur qui a vécu avec des aspirateurs bruyants depuis des décennies, vous pourrez lui montrer combien il est agréable de pouvoir écouter de la musique en faisant le ménage. Vous justifierez ce bénéfice par le fait que votre aspirateur n'émet aucun décibel.

Au contraire, si votre avantage produit est une réelle innovation, parlante et significative pour le consommateur, ne compliquez pas votre discours et profitez de cette avance pour marteler votre avantage concurrentiel aux yeux et aux oreilles de votre cible.

Plus votre avantage produit est distinctif et parlant pour le consommateur, plus vous devez fonder votre promesse sur lui ; cela participe à sa simplification.

Si au contraire, cet avantage produit n'est pas distinctif ou s'il ne permet pas au consommateur de comprendre ce qu'il va en retirer, alors, utilisez un bénéfice consommateur pour construire votre promesse, justifié par votre avantage produit.

**Quelle promesse, au singulier (attention il faut choisir) allez-vous faire à votre cible ?**

Avantage produit,

.....

ou bénéfice consommateur justifié par un avantage produit

.....

ou univers de marque fondé sur son pouvoir de séduction et d'attractivité.

.....

	Schéma rationnel produit	Schéma rationnel bénéfice	Schéma irrationnel de marque
<b>Objectifs</b>	Cognitifs Conatifs Affectifs	Cognitifs Affectifs Conatifs	Affectifs Cognitifs Conatifs
<b>Cibles</b>	Quanti Quali	Quanti Quali	Quanti Quali
<b>Promesse</b>	Avantage produit	Bénéfice consommateur matériel	Bénéfice consommateur irrationnel
<b>Justification</b>		Avantage produit	Attractivité de la marque
<b>Ton</b>	Cadre de la promesse	Cadre de la promesse	Personnalité de la marque

### Récapitulatif des schémas stratégiques

Ainsi, plusieurs schémas stratégiques s'offrent à vous. La décision est dépendante de votre marque, de votre produit, de votre entreprise et de leurs forces et faiblesses dans l'environnement, et de vos cibles.

Seuls l'analyse préalable et le diagnostic qui en découlent vous permettront de faire les choix les plus judicieux.

Maintenant que les décisions stratégiques sont claires, vous pouvez avancer vers les choix créatifs.

Il s'agit dès lors de trouver les illustrations, les concepts, les symboles les mieux adaptés à votre marque, à votre produit, qui permettront à votre cible de repérer, de croire et de mémoriser votre message.

Vous savez ce que vous attendez de votre communication ; vous êtes fixé sur ce que vous voulez dire et à qui. Nous allons maintenant nous attacher à la façon dont nous pouvons le dire.

## PHASE 2 – LES CHOIX CRÉATIFS

La stratégie de communication est indispensable afin de savoir ce que l'on veut faire. Mais elle est sans effet si elle ne se concrétise pas par des messages. Dès lors, les choix créatifs sont la réponse à la question :

**Comment rendre la promesse la plus motivante et la plus attrayante pour la cible ?**

La création est la phase émergée de l'iceberg de la communication. Elle est la plus visible, la plus admirée, la plus exposée aux critiques, celle qui est soumise au jugement de tout un chacun.

Elle est déterminante. La stratégie la plus fine, la plus pertinente restera vaine si la création ne parvient pas à lui donner corps. C'est elle qui va concrétiser le lien entre l'émetteur et la cible. C'est elle qui va donner vie à la communication.

Savoir quoi dire est sans effet si l'on ne sait pas valoriser son discours, le rendre juste, intéressant, attirant et mémorisable.

Voilà la lourde mission de la création.

L'inspiration et le talent sont les moteurs de la création publicitaire. Ainsi il n'est pas dans les possibilités du premier quidam, même en le décidant, de devenir créatif.

La création publicitaire répond néanmoins à un certain nombre de règles que les professionnels s'imposent afin de mettre leur créativité innée au service de la marque et du produit et de ne pas oublier qu'elle doit répondre à la stratégie retenue.

Nous vous donnons ici quelques clés d'accès à la conception de messages de communication. La connaissance de ces techniques vous sera utile pour juger du bien-fondé et de la pertinence des créations qui vous seront proposées.

Nous allons aborder quatre étapes de la conception des messages de communication. Ces réflexions successives sont celles des professionnels. La conception d'un message de communication à destination des médias ou autres canaux de diffusion suit, dans l'idéal, ce schéma de réflexion et de mise en place ;

- la *copy* stratégie ;
- la conception des messages ;
- les méthodes des professionnels ;
- le jugement créatif.

## **La *copy* stratégie**

### **Des équipes différentes**

Il est extrêmement rare, et d'ailleurs peu souhaitable que les mêmes équipes travaillent à la stratégie et à la création. Pour mettre en place un plan de communication, il faut, dans l'idéal, séparer ces deux approches avec des équipes différentes. Les stratèges balayent les pistes de réflexion et font des choix successifs pour construire des lignes directrices cohérentes. Une fois la stratégie décidée, il est souhaitable que le dossier change de mains.

Cela pour plusieurs raisons.

La création est là pour ouvrir de nouvelles voies, pour considérer la problématique sous un nouveau jour, pour repousser les contraintes du brief. Bien sûr, in fine, les décisions créatives seront conformes aux choix stratégiques effectués en amont. Heureusement ! Mais avant de s'y conformer, une ouverture, une vision « rafraîchie », une approche nouvelle de la problématique sont nécessaires.

La présentation de la stratégie aux créatifs va initier un processus très enrichissant : la première approche critique de la stratégie, par conséquent son premier jugement. La confrontation des idées est souvent bénéfique. Elle peut être l'occasion d'affiner certaines décisions.

Enfin, chacun son métier ! Être créatif n'est pas donné à tout le monde. C'est un métier qui se pratique avec des techniques, des connaissances, une culture, une expérience... et du talent.

### **Il y a donc briefing aux créatifs**

Cette étape est cruciale. C'est le moment où le dossier change de mains, change d'angle de vue. Le briefing permet cette transition et assure, par là même, une continuité dans le processus d'élaboration de la campagne. Il s'agit d'informer les créatifs, de leur transmettre les informations utiles, sans les noyer sous des détails qui ne serviront qu'à les embrouiller. Il faut également les motiver, les mobiliser, leur donner envie de chercher, et de trouver l'idée du siècle ! Briefer des créatifs est un acte de communication en soi.

Le briefing doit rester cependant formel. Il doit faire l'objet d'un document, certes synthétique, mais écrit. C'est la fameuse « *copy* stratégie » d'agence. Un document qui synthétise les décisions stratégiques et qui permet de transmettre aux créatifs les informations utiles pour leurs recherches.

La *copy* stratégie doit être compétitive : c'est-à-dire proposer des solutions stratégiques qui répondent à la problématique de la marque située dans son contexte de concurrence.

Elle doit tenir compte des choix effectués par les marques ou produits concurrents et apporter des réponses déduites de l'analyse de cette situation.

La *copy* stratégie regroupe classiquement un certain nombre de rubriques. Les agences ont chacune leurs propres rubriques, mais elles sont en réalité des variantes ou des adaptations de la *copy* stratégie originelle.

Nous vous donnons ci-après une *copy* stratégie classique incluant les rubriques les plus souvent retenues, donc les plus utiles. Nous vous invitons à la compléter afin de vous assurer de la cohérence de vos choix.

### Votre *copy* stratégie

Problématique : quel est le problème à résoudre ?

.....  
.....  
.....

Objectifs de communication : qu'attendons-nous de la campagne de communication ?

Objectifs cognitifs

.....

Objectifs affectifs

.....

Objectifs conatifs

.....

Hierarchisation des effets

.....

Contre qui luttons-nous ? Quels sont nos concurrents directs ? Indirects ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Quelles sont leurs communications ?

.....  
.....  
.....

Quelle est notre cible de communication ? À qui voulons-nous nous adresser ?

Description précise de notre cible de communication selon des critères quantitatifs (âge, CSP, revenu, habitat, situation familiale...). Combien de personnes représente-t-elle ?

.....  
.....  
.....

.../...

Données qualitatives sur notre cible de communication (centres d'intérêt, lectures, motivations, habitudes, autres marques consommées...)

.....  
.....  
.....  
.....

Promesse : que voulons-nous que notre cible retienne ?

.....  
.....  
.....

Quelle est la justification de notre promesse ? Doit-on l'utiliser dans les messages ?

.....  
.....  
.....

Ton : quel ton voulons-nous donner à notre campagne de communication ?

.....  
.....  
.....

Contraintes : quelles contraintes avons-nous pour la conception et/ou la réalisation des messages ? (charte graphique, couleur, logo, formats, budget, informations légales...)

.....  
.....  
.....

## UN OUTIL SIMPLE EST SOUVENT PLUS UTILE

On peut compliquer à souhait cette *copy* stratégie en lui ajoutant beaucoup d'autres rubriques. Il n'est cependant pas nécessaire, selon nous, de sophistication ce document. Cette version « allégée » de la *copy* stratégie vous permet de rassembler les informations majeures à destination de la création.

## La conception des messages

### Axe psychologique et *insight consumer*

Motiver le public-cible vers l'objectif

Nous avons vu lors de l'élaboration de la promesse que celle-ci peut prendre la forme d'un bénéfice consommateur matériel ou immatériel ; c'est ce que l'on appelle également l'axe psychologique de la campagne. Quelle source de motivation va-t-on offrir au prospect afin de l'orienter vers l'objectif final ? Quelle bonne raison va-t-on mettre en avant pour qu'il ait envie de se diriger vers l'objectif de communication que vous avez choisi ?

Le choix de l'axe psychologique est déterminant pour l'efficacité du message. Pour un même avantage produit, plusieurs bénéfices consommateurs sont possibles, et vous ne devrez en retenir qu'un seul : le plus motivant et le plus largement partagé par la cible, d'où l'intérêt d'une

### COMMENT METTRE EN PLACE UN BRAIN STORMING ?

Le brain storming permet de recenser rapidement un grand nombre de réponses à une question ouverte. Il se pratique en deux temps.

- La phase de créativité destinée à apporter des idées en profusion.
- La phase d'analyse et de sélection des idées recueillies.

Pour espérer être efficace, la phase de créativité doit répondre à trois règles impératives.

- Se donner un timing : la phase créative doit s'inscrire dans un délai de 15, 20 ou 30 minutes au plus. Cela oblige les participants à plus de rapidité et de spontanéité.
- Pas de censure ni critique au cours de la phase de créativité. Les idées sont « jetées » spontanément, sans aucun jugement de valeur de la part de celui qui les énonce comme de la part des autres participants.
- L'un des participants est désigné comme « secrétaire » de séance et a pour mission de consigner tout ce qui est dit, sans aucun autre commentaire.

analyse approfondie de votre public-cible. C'est l'analyse qualitative qui va vous donner les éléments de réponse et de choix.

Les études qualitatives, les interviews, les enquêtes, les compilations d'articles, les émissions de télévision ou de radio sont autant de moyens de compréhension et d'appréciation de votre cible.

Après avoir recherché un maximum d'informations qualitatives sur votre cible, vous pouvez utiliser la technique du « brain storming » pour trouver votre axe psychologique de campagne. C'est une technique simple à mettre en œuvre, dont les résultats sont parfois surprenants de richesse et de créativité.

À cette étape de la réflexion, ne vous limitez pas à des bénéfiques consommateurs matériels, pensez à des bénéfiques plus immatériels. Vous devrez, dans la phase d'analyse, ne retenir que celui qui vous semble le plus motivant et le plus largement partagé par votre cible.

Exemple de recherche de bénéfiques consommateurs pour notre aspirateur qui ne fait pas de bruit :

- pouvoir entendre d'autres bruits plus agréables ;
- pouvoir faire autre chose en même temps que le ménage ;
- gagner du temps ;
- trouver le ménage plus agréable ;
- ne pas déranger les autres membres de la famille ;
- donner envie aux autres de faire le ménage à votre place ;
- faire le ménage à une heure tardive ou au contraire très tôt...

Rappelez-vous la promesse doit rester simple, abstraite et unique.

Et *l'insight consumer* ?

Les campagnes de communication actuelles s'appuient de plus en plus sur ce que l'on appelle « *l'insight consumer* ».

Pendant longtemps, les études de consommateurs ont cherché à mettre en place des typologies (des groupes de consommateurs homogènes) et à détecter les évolutions sociétales à venir afin de les anticiper, et de les exploiter en marketing et en communication.

Aujourd'hui la complexité du consommateur est telle que ces approches classiques ne permettent pas toujours de trouver un axe de motivation

pertinent face à un produit, un segment de marché ou une marque. Les comportements d'achat des consommateurs sont beaucoup plus difficiles à cerner et à prévoir. De plus, le consommateur a été tellement « élevé » aux innovations marketing, toutes « beaucoup plus formidables » les unes que les autres, que ce discours de performance et de « plus » ou de « moins » est devenu pour lui banal et parfois même suspect.

Devant ces difficultés d'approche et de prévision du consommateur, les stratégies s'appuient de plus en plus souvent sur un angle d'attaque plus global, en appréhendant la cible dans sa globalité quotidienne et non dans sa motivation spécifique pour un avantage produit.

Ces approches cernent le consommateur de façon holistique : il est observé dans sa vie, son quotidien. On parle de « justesse consommateur », c'est-à-dire d'une réalité du consommateur, détectée par simple observation directe, que l'on va chercher à exploiter comme source de mobilisation afin de l'orienter vers notre objectif final.

L'*insight consumer* sera alors un comportement particulier d'une catégorie de consommateurs, qui a tendance à se généraliser sur l'ensemble de notre cible de communication et parfois même au-delà. Ce nouvel *insight consumer* pourra être à la base de notre promesse.

#### EXEMPLES D'INSIGHT CONSUMER :

Pour un fromage blanc 0 % aux fruits : « je veux garder la ligne mais j'en ai assez des produits punishment qui n'ont pas de goût ».

Pour des cours de soutien scolaire : « le monde est de plus en plus dur ; je veux que mon enfant réussisse et je lui donne toutes les chances ».

Pour un supermarché de centre-ville : « c'est moi le client, c'est au magasin de s'adapter à mon mode de vie ».

## Les concepts créatifs

Qu'est-ce qu'un concept créatif ?

Pour imaginer et concevoir leurs pistes créatives, les créatifs utilisent des concepts. Le concept est l'illustration concrète de la promesse. Nous avons dit que la promesse reste abstraite, au niveau des idées et de la pensée ou du ressenti. Le concept créatif sert à rendre cette idée concrète aux yeux du destinataire du message.

Le concept pourra se traduire par une mise en situation qui valorisera le bénéficiaire consommateur de façon réaliste ou exagérée. Cette situation permettra de montrer combien l'utilisation du produit ou de la marque est intéressante pour la cible.

Par exemple : un petit garçon isolé et triste dans la cour d'école à la récréation, qui retrouvera son meilleur copain et le sourire en partageant avec lui le biscuit que sa maman avait glissé dans sa poche le matin.

Le concept créatif peut être une mascotte ou un personnage fictif, symbole de gaieté et de bonne humeur qui surgit à chaque fois que l'enfant retrouve de la gaieté.

Le concept créatif peut aussi prendre la forme d'un signal sonore ou d'un bruit. Il peut être l'utilisation d'un mythe, d'un conte ou d'une légende qui facilitera la compréhension du message par le consommateur.

Dans tous les cas, c'est une illustration concrète de la promesse. C'est le signe, l'histoire, la situation, ou le signal, qui permettra au consommateur de comprendre le sens du bénéfice qu'il va retirer de l'utilisation du produit ou de la marque.

L'utilisation de concepts publicitaires est extrêmement importante car elle participe à la bonne compréhension du message et sa perception rapide par le public-cible.

### **Les différents types de concepts créatifs**

Il existe différents types de concepts :

- concept direct : dénoté ou connoté ;
- concept indirect : concept induit.

Le concept dénoté est un concept direct car il décrit directement la satisfaction à communiquer.

Quand Go Sport indique dans sa campagne d'affichage : « Mieux s'équiper pour mieux pratiquer », la marque annonce simplement à ses consommateurs qu'ils trouveront le matériel nécessaire à la bonne pratique du sport dans ses magasins.

Le concept connoté est une communication directe de la satisfaction de la cible, mais non verbale. Cette forme de communication va utiliser l'image, les courbes, les lignes, les couleurs, les sons... qui vont aider le public-cible à comprendre la promesse, pour lui faire ressentir le bénéfice promis.

La campagne Malibu mettant en scène la bouteille auréolée d'un collier de fruits exotiques connote un univers ensoleillé, de douceur de vivre où il fait bon faire la fête.

Le concept induit est une forme de communication indirecte du bénéfice consommateur par un concept qui ne « dira » pas la promesse, mais qui, par association, parallèle ou similitude, va induire l'idée de la promesse.

La célèbre campagne d'IKEA qui montre une chaise croulant sous une montagne de vêtements entassés, avec l'accroche : « Il y a peut-être plus pratique », induit l'idée que chez IKEA vous trouverez des solutions de rangement.

## Les méthodes créatives

La créativité fait appel au talent et à l'imagination bien sûr. Mais elle peut être favorisée ou améliorée par la pratique de certaines techniques couramment employées.

Ces techniques renforcent les qualités communicantes d'un message. Nous en aborderons ici quelques-unes afin de mieux vous permettre de juger de la valeur communicante de vos créations.

### Les leviers créatifs

Afin d'augmenter la valeur persuasive d'un message, les créatifs ont recours à des « astuces créatives », appelées « leviers créatifs ». Ces leviers n'ont pas pour vocation d'influer sur le sens du message, mais ils agissent sur la forme du discours afin de favoriser sa capacité d'influence auprès de la cible.

Un message peut prendre plus de poids auprès de la cible ; c'est-à-dire avoir un impact plus important, en fonction de son style et son ton. Cela sera déterminant pour sa valeur d'attention et sa mémorisation. Les leviers créatifs servent à améliorer ces deux qualités nécessaires pour optimiser l'efficacité d'une campagne, comme nous le verrons plus tard.

**Les leviers créatifs sont au nombre de cinq :**

- levier attentionnel ;
- levier rationnel ;
- levier émotionnel ;
- levier comportemental ;
- levier relationnel.

**Le levier attentionnel**

Il va aider à mettre en avant la marque, le produit, le service ou l'entreprise en provoquant la surprise ou l'étonnement de la cible. La valeur de persuasion du message sera améliorée grâce à sa capacité attentionnelle.

Il est facile de comprendre que l'œil sera attiré par des éléments créatifs tels que la nudité, la beauté, l'incongruité... L'étonnement ainsi suscité va inviter le consommateur à s'imprégner du message et du discours de la marque.

Cette technique est utile lorsque la marque ou le produit n'ont rien de nouveau à annoncer à la cible ou lorsque l'univers de concurrence est dense et actif. Au contraire dans le cas du lancement d'une marque ou d'un produit nouveau dans le but de construire sa notoriété.

**Le levier rationnel**

La force de persuasion d'un message peut être renforcée par l'utilisation d'une argumentation raisonnée, de preuves concrètes, de témoignages, une démonstration logique, une pédagogie didactique vis-à-vis de la cible.

Le recours à cette technique est fréquent pour rassurer un public-cible sur une innovation que l'on souhaite faire connaître et faire accepter. La marque fera appel à la raison du consommateur afin de le sécuriser. Les preuves, les témoignages renforceront la crédibilité du message et donc son pouvoir de persuasion.

Convaincre par la raison est parfois utile, voire nécessaire dans certains secteurs où les attentes du consommateur ou du destinataire du message sont fondées sur la performance des produits.

### Le levier émotionnel

La force de l'émotion n'est plus à démontrer. Chacun sait qu'un message, un discours, un récit seront encore plus mémorisables s'ils réussissent à toucher la sensibilité du destinataire. L'émotion est un excellent marqueur de la mémoire.

Des sentiments positifs répétés, des impressions agréables seront des atouts supplémentaires pour retenir l'attention du destinataire et améliorer ses capacités de mémorisation. La valeur persuasive du message en sortira grandie.

Le recours à l'esthétisme, à la sensualité, au rêve, l'utilisation de l'humour, du processus d'identification sont autant de moyens à disposition des créatifs pour améliorer la force persuasive auprès du consommateur qui sera séduit, charmé, ensorcelé par le message ou la marque émettrice du message.

Pour les raisons inverses, la peur et l'horreur suscitent chez le public-cible des réactions fortes qui vont favoriser l'attractivité et la mémorisation du message. Quand la réaction est trop forte, l'émotion suscitée peut cannibaliser le message et attaquer sa valeur d'attribution. Le consommateur peut en oublier la marque ou le produit tellement les mots ou les images sont perturbantes.

### Le levier comportemental

Ces techniques vont augmenter l'implication du public-cible en déclenchant chez lui une réaction, en le faisant agir et participer. Ainsi une offre promotionnelle, une invitation, un jeu, une interactivité vont provoquer un acte ou une action qui va rendre le message plus réel, plus palpable auprès de la cible.

Le consommateur, mis en situation dans un message, prendra plus vite conscience de son intérêt à agir. Certains messages pour des grandes causes qui cherchent à impliquer et à faire réagir utilisent ce levier.

### Le levier relationnel

Afin d'agir sur l'implication du public-cible et de le rapprocher de l'émetteur du message, on peut utiliser le levier relationnel qui va installer un lien de proximité, de complicité même entre émetteur et récepteur.

L'utilisation de saynètes de vie, de signes de reconnaissance, les effets « clin d'œil », vont renforcer ce lien entre émetteur et récepteur du message et favoriser son impact.

Tous ces leviers rapprochent, interpellent, mobilisent, amusent le public-cible qui pourra plus aisément repérer le message parmi toutes ses sollicitations quotidiennes. Son intérêt sera rehaussé et sa mémorisation facilitée.

### Les mots et les images d'une campagne print

Nous allons nous intéresser ici à la communication print, c'est-à-dire aux messages qui sont imprimés (affichage, presse, prospectus...).

D'une part, la communication audiovisuelle et la communication sur support numérique répondent à d'autres règles, moins accessibles pour une première approche. Par ailleurs, la communication print reste encore la plus fréquente pour les annonceurs. Les éléments fournis ici peuvent contribuer à renforcer votre jugement créatif.

**Le concept visuel de la campagne doit, dans une conception idéale, permettre d'appréhender en un seul coup d'œil, les éléments suivants :**

- la promesse ; ce que le produit apporte au prospect ;
- quel est le produit ou la marque ; ses caractéristiques significatives et/ou son positionnement ;
- qui est l'émetteur du message, c'est-à-dire la marque signataire.

Si votre concept visuel arrive à transmettre à lui seul ces trois informations, vous tenez entre les mains un projet solide.

## Construire une campagne print

Une annonce presse ou affichage se compose classiquement d'un certain nombre d'éléments, censés travailler en synergie pour construire et faire comprendre le sens de la promesse et l'identité de son émetteur. Nous vous donnons ci-après les définitions des termes les plus couramment utilisés par les professionnels.

**Accroche ou headline** : appelée par les néophytes le « titre » de l'annonce. C'est la phrase d'annonce de la promesse dans le cas d'un concept direct.

**Visuel principal** : c'est le visuel qui occupe une part importante de la surface de l'annonce. Il illustre le concept ou bien représente le produit ou une situation liée à son utilisation. Il peut provenir d'une photo, d'une illustration, de mots ou de lettres, de graphiques ou graphismes...

**Body copy** : petit texte explicatif des avantages du produit ou du service, descriptif de la vie ou de la philosophie de l'entreprise. Il apporte des précisions ou des informations complémentaires et n'a pas de valeur d'accroche. Il sera lu si l'annonce a retenu l'attention du prospect et si celui-ci est intéressé par le message. La *body copy* peut être introduite par une baseline. Ces quelques mots sont souvent mis en exergue en tête de *body copy* car ils renforcent la signification du message.

**Émetteur** : marque ou entreprise émettrice du message qui signe l'annonce par son nom, son logo et/ou sa signature institutionnelle.

**Pack shot** : désigne le visuel du produit destiné à favoriser sa reconnaissance en magasin par le prospect. Le produit est représenté hors contexte d'utilisation.

Pour démarrer la réflexion créative d'une communication print, il est préférable de commencer par élaborer un **concept visuel**. Le concept visuel peut espérer faire passer une quantité d'informations considérable en un coup d'œil.

Il faut donc partir à la recherche d'une image qui va concentrer un maximum de sens du message.

On complétera cet élément visuel par des mots, le cas échéant. Ces éléments verbaux vont permettre de préciser le message, de le compléter ou le contrebalancer. Les mots viennent normalement enrichir le concept visuel initial, enfin le créatif complétera les éléments visuels et textuels par des éléments qui renforceront l'attribution du message.

### **Décliner une campagne de communication**

Nous nous sommes concentrés ici sur les campagnes print (presse et affichage) car elles représentent encore aujourd'hui une grande partie de la communication, principalement pour les petits et moyens budgets. La conception de ces messages à partir des concepts créatifs tels que décrits précédemment demeure encore, dans les faits, la base de toute campagne de communication et du travail créatif traditionnel.

Il est évident que les gros annonceurs multiplient les canaux de diffusion de leurs messages. Ils ne peuvent pas se limiter à des développements print. Leurs campagnes se déclinent sur d'autres grands médias : télévision, cinéma pour les déclinaisons audiovisuelles ou bien radio.

Une place particulière doit être réservée aux campagnes numériques, ceci quelle que soit la taille des budgets de communication.

Pour les gros annonceurs, l'approche s'oriente vers les stratégies transversales que nous aborderons dans la phase 3 (« Bien connaître les médias »). Les créations sur internet y occupent une place centrale et stratégique. Pour ces campagnes, le travail créatif peut avoir comme point de départ internet, et les concepts sont adaptés ultérieurement pour les autres canaux de diffusion.

Pour les autres budgets, internet peut s'avérer être un moyen de communiquer prioritaire et supplanter les moyens print. Dans ce cas, le concept créatif sera directement travaillé pour les formats retenus sur internet.

Par ailleurs, en tant que nouveau média et nouveau mode d'expression, internet permet de renouveler la créativité des discours dans un

sens plus direct, plus ludique, parfois plus désinhibé, comme s'il y soufflait un vent de fraîcheur et de modernité.

## **Le jugement créatif**

### **Pas de place au subjectif**

À vous de juger la proposition créative que vous avez sous les yeux !  
Comment faire ?

C'est bien, c'est mauvais, ça me plaît, ça ne me plaît pas... bien imprécis tout cela.

Devant une piste créative ou une maquette, nous sommes tous tentés de réagir de façon personnelle. Cependant, il faut reconnaître que nous sommes les moins bien placés pour juger de la qualité d'une création.

### **Pourquoi ?**

Nous sommes imprégnés du produit, de la marque, de l'entreprise. Nous connaissons par cœur ses caractéristiques, ses qualités, ses défauts. Notre jugement face au projet créatif ne peut être extérieur et novice. Notre degré de connaissance est à cent lieues de celui de la cible.

Nous sommes influencés par la réflexion en interne, dans l'entreprise, par les remarques effectuées sur le produit ou la marque depuis plusieurs mois. Notre jugement ne peut être que partial. Nous avons nécessairement des a priori, des idées préconçues sur ce que doit être la campagne, avant que les créatifs n'y aient eux-mêmes réfléchi, chacun sait qu'il est difficile de lutter contre des idées préconçues.

Nous ne sommes pas forcément dans la cible. Nos réactions, nos motivations, nos envies, nos comportements peuvent être très éloignés de ceux de la cible. Alors les réactions spontanées sont à bannir.

Nous sommes influencés par notre éducation, notre culture, nos connaissances personnelles, notre situation familiale... Autant de facteurs qui vont influencer sur notre jugement.

Alors quoi faire ?

Éviter les réactions spontanées.

Justifier et argumenter chaque avis.

Se construire une grille d'appréciation professionnelle et s'y tenir. Cette grille devra intégrer des critères de conformité stratégique et des critères de communicabilité des concepts proposés. Nous vous proposons d'en retenir trois qui nous semblent prioritaires pour votre jugement.

### **La qualité d'un concept créatif**

**Des critères de conformité stratégique**

La première question à laquelle il faut répondre est la conformité stratégique des concepts proposés.

En effet, les créatifs qui reçoivent le brief (*copy* stratégie) ont comme première mission de s'en extraire le plus possible, avant d'y revenir bien sûr. Il arrive que, dans cette quête de créativité, les pistes retenues s'éloignent des directions stratégiques initialement définies ; les concepts proposés ne sont alors plus en conformité totale avec la stratégie.

**Adéquation aux objectifs de communication**

La création proposée permet-elle de répondre aux objectifs initialement définis pour la campagne de communication ?

**Adéquation au message**

Le message véhiculé par la création proposée est-il conforme à ce qui est prévu ? Il se peut qu'il y ait une déviance, voire même parfois un risque de contresens dans le message.

**Adéquation à la cible**

La proposition créative tient-elle compte des codes et références culturelles de notre cible ?

**Des critères de communicabilité**

La force du concept créatif aura une influence non négligeable sur l'efficacité de la campagne de communication. Juger un concept

créatif sur maquette n'est pas chose aisée. On peut cependant l'apprécier sous certains critères dits de « communicabilité ».

#### La valeur de compréhension

Un bon message de communication est avant tout compréhensible. Comment espérer convaincre si l'on n'est pas compris ? Il faut donc se poser la question de la compréhension du message au travers du concept créatif. Il est évident que les concepts directs (et parmi ceux-ci les concepts dénotés) sont les plus compréhensibles. Pas de jeu, pas d'interprétation, tout est dit, et normalement de façon claire, donc compréhensible.

Les concepts induits réclament, de la part de la cible, une réaction induite par un stimulus créatif. Cette réaction peut être différente d'un individu à l'autre, d'un contexte de perception à l'autre. Ces concepts doivent être analysés sous l'angle de la facilité de compréhension.

#### La valeur d'attention

Les messages qui intriguent, donc les moins directs, peuvent être un atout très intéressant car ils vont retenir plus facilement l'attention de la cible. Cette fois, ce sont les concepts induits qui seront valorisés car ils sont moins attendus que les concepts directs et nécessitent une action interprétative, donc participative de la cible. Leur mémorisation peut être, de ce fait, facilitée.

Aujourd'hui, le consommateur attend de l'amusement et de l'étonnement de la part de la publicité. Lassé par des discours basiques, plus accrocheurs les uns que les autres, il peut être agréablement surpris par un discours indirect.

#### La valeur d'attribution

Les promesses basiques sont moins spécifiques que les promesses induites qui sont souvent plus originales. Le stimulus engendré par un concept indirect lui appartient et est reconnu comme tel par le public-cible. La valeur d'attribution et la valeur de mémorisation de ce genre de campagne en sont améliorées. Plus le concept créatif est original et spécifique, plus la cible aura de chances de le retenir et de

l'associer à la marque ou au produit. Cet attribut de la campagne participe à son efficacité.

Il n'y a pas de « recette miracle ». Chaque type de concept présente des atouts et des particularités. Il faut juger de l'intérêt d'un concept en fonction de la situation de votre produit, de votre marque, sur son marché et face à ses concurrents. La maturité et les attentes de la cible peuvent aussi vous guider pour juger de la pertinence d'un concept.

### Des critères de faisabilité

La maquette proposée respecte-t-elle les codes et l'identité visuelle de la marque ?

Est-elle réalisable techniquement ? N'y a-t-il pas des éléments qui resteront irréalisables (par exemple, la participation d'un artiste ou l'utilisation d'un lieu, d'une chanson...) ?

En termes de coûts : cette création est-elle compatible avec l'enveloppe prévue pour la réalisation des éléments techniques ? Certains projets sont coûteux par essence : en raison des moyens techniques à mettre en œuvre, des truquages de post-production...

Le projet créatif respecte-t-il le cadre juridique et réglementaire ? Lois, recommandations de l'ARPP, charte éthique...

Le BVP (Bureau de Vérification de la Publicité) est aujourd'hui devenu l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité) dont la mission est d'assurer une vigilance déontologique sur le contenu de la publicité en France.

## PHASE 3 – LES CHOIX OPÉRATIONNELS

Les idées créatives sont en place, les concepts sont maintenant élaborés et évalués, les cibles sont identifiées, nous pouvons passer à la phase 3 dite phase opérationnelle. Nous la nommons ainsi car elle est une étape supplémentaire vers la mise en œuvre de la campagne.

Cependant, le choix des canaux de diffusion des messages et de leurs synergies est un choix éminemment stratégique. Il doit répondre à des objectifs prédéfinis dont la réalisation doit permettre d'atteindre les objectifs de communication. Ces objectifs se définissent en termes de couverture de la cible, de nombre de contacts et de répétition du message sur la cible.

Pour aborder cette troisième phase, sans laquelle, la meilleure stratégie et la plus talentueuse création seraient sans effet, nous allons explorer successivement :

- les grands principes à respecter pour la mise en place du dispositif de diffusion des messages ;
- les grandes caractéristiques des principaux moyens de communication actuellement à disposition des marques et des entreprises ;
- la notion de temps avec le calendrier d'action et le rétroplanning de mise en œuvre ;
- l'allocation des dépenses à chaque canal de diffusion ou répartition budgétaire ;
- les stratégies actuellement développées ou stratégies transversales.

Ainsi, établir un plan de communication, c'est choisir et organiser le plus efficacement possible les différents canaux de diffusion des messages, conçus selon des choix créatifs prédéfinis et répondant à une stratégie publicitaire, dont le but ultime est la réalisation des objectifs marketing.

Le média planning, ou choix des canaux de diffusion, nécessite donc une bonne compréhension de la stratégie en amont et une bonne évaluation des qualités de communication des concepts créatifs. Les médias planeurs doivent bien évidemment également avoir une excellente connaissance de l'offre multicanale disponible et de l'optimisation de leur utilisation conjointe au service d'une même marque ou d'un même produit.

Deux notions interfèrent dans les choix du média planeur :

- **le temps** : les actions de communication et de diffusion des messages doivent s'inscrire dans un calendrier, dont le but est de diffuser au bon moment les messages, de distiller les actions de communication afin de les étaler dans le temps ou au contraire de les superposer ;
- **le budget** : c'est une variable essentielle car c'est lui qui va guider la réflexion du média planeur. Les actions de communication ont un coût qu'il faut prendre en compte, le plus en amont possible, dans le processus de réflexion afin de construire un plan de communication réaliste, donc réalisable.

**Comment optimiser les ressources budgétaires afin de construire le dispositif le plus efficace possible sur la cible, en réponse aux objectifs de communication?**

Après avoir campé quelques principes de base, nous ferons un état des lieux des moyens de communication à disposition des marques et des entreprises.

## **Bien connaître les médias**

Nous vivons une période de la communication, où les canaux de diffusion des messages se multiplient à une vitesse vertigineuse.

Pendant longtemps, nous avons considéré les cinq grands médias (presse, télévision, affichage, radio et cinéma) en tant que dispositif central auquel nous ajoutons des moyens de communication dits hors-média (relations presse, relations publiques, salons, événements, marketing direct...). Aujourd'hui, nombre de ces mots ne sont plus d'actualité.

L'arrivée, puis le développement fulgurant d'internet ont révolutionné la communication au point que la distinction média et hors-média est devenue complètement obsolète. En effet, notre époque est caractérisée par la prolifération et l'interpénétration des différents canaux de diffusion des messages. Tout s'enchevêtre et se mêle pour le plus

grand bonheur des marques qui jouent de leur relation diffuse avec le consommateur.

Une autre conséquence de ce bouleversement est la grande confusion qui s'exerce actuellement entre les offres de services des différentes parties. Les agences de publicité sont aujourd'hui des agences de communication. Elles intègrent ou créent des départements ou des pôles spécialisés en communication digitale. Elles se structurent au sein des groupes de communication pour offrir à leurs annonceurs un « full service », capable de répondre à une problématique globale de marque en concevant et en orchestrant des concepts de campagne déclinables sur de multiples canaux de diffusion et en proposant des **plans destinés à installer une communication transversale, ces plans sont dits à 360°.**

Le mot est lâché : la tendance est à la **transversalité**, avec une approche holistique du plan de communication qui doit aujourd'hui prendre en compte tous les modes d'expression de la marque, du produit ou de l'entreprise et combiner les différentes actions entre elles.

Nous assistons aujourd'hui à des réflexions à 360° sur les programmes de communication des marques et des entreprises, avec une proposition de plan de communication construit à partir d'une offre de moyens élargie et de canaux convergents.

Avant d'entamer notre découverte de la transversalité, nous nous devons de comprendre chacun des principaux moyens de communication à notre disposition.

Nous ne recherchons bien évidemment pas l'exhaustivité en la matière. Nous aborderons les principaux canaux de diffusion des messages. Le but de cette approche est de donner les principales caractéristiques de chacun d'eux afin d'en appréhender le mode de fonctionnement général, les avantages et les inconvénients. Nous mettrons en avant ces éléments afin de comprendre dans quels cas utiliser un moyen de communication plutôt qu'un autre.

## Quelques grands principes

Les moyens de communication sont complémentaires entre eux. Leurs particularités, leurs modes de fonctionnement spécifiques, en font des outils synergiques. Chacun d'eux apporte sa contribution au discours de la marque ou de l'entreprise et aide, avec ses forces et ses faiblesses, à installer la relation entre la marque et son public-cible.

Si les contraintes budgétaires n'existaient pas, il serait intéressant d'utiliser tous les moyens à notre disposition. La seule contrainte serait de ne pas heurter le consommateur en exerçant une pression trop importante.

Mais ce monde sans budget n'existe pas encore, et pour respecter les contraintes budgétaires de toute entreprise, il va falloir faire des arbitrages entre les différents moyens de communication. Le choix des moyens constitue la première étape de cette phase de réflexion. Pour cela, une bonne connaissance de chacun d'eux est indispensable.

Plus la cible à toucher est importante, plus le coût de diffusion des messages sera élevé. **Le prix d'un média est dépendant du nombre de personnes qu'il est susceptible de toucher.**

En termes de médias, ce que l'on achète avec l'espace publicitaire, ce sont des **Occasions** que le consommateur va avoir **De Voir** la publicité : **ODV** ou **Occasion De Voir**. Chaque média est scruté par le biais d'études récurrentes qui fournissent aux annonceurs, agences et autres professionnels de la communication, des informations chiffrées sur son audience.

Les études d'audience s'effectuent sur des panels d'auditeurs pour la radio, de téléspectateurs pour la télévision, de lecteurs pour la presse, d'internautes pour internet. Ces études permettent de savoir combien de personnes ont été en contact avec le média ou le support (le support étant la partie du média dans laquelle se trouvent les publicités ; les supports sont éphémères) et donc d'en déduire les ODV pour les parutions ou diffusions à venir.

## Internet

Internet suscite aujourd'hui toutes les curiosités et toutes les convoitises. Il y a dix ans personne ne soupçonnait l'essor et l'engouement dont il allait bénéficier. Il y a cinq ans, internet commençait à étonner, mais nul n'envisageait encore la place importante qu'il allait acquérir. Son développement et l'extension de ses capacités et de ses limites n'ont pas cessé. Il occupe aujourd'hui une place considérable dans les stratégies de communication.

Internet a bousculé les frontières entre média et hors-média. Il est difficile aujourd'hui d'isoler des opérations de communication en dehors des médias. La marque s'exprime de façon coordonnée par tous les moyens d'expression qui sont à sa disposition et elle joue avec le consommateur en créant de la résonance d'un canal de diffusion à un autre.

On peut parler aujourd'hui de communication « avant internet » et « après internet ». En effet, ce média a révolutionné la façon de communiquer des marques et des entreprises.

La conception des campagnes a évolué. La créativité, les stratégies de diffusion des messages ont été bouleversées. Le consommateur lui-même a changé sous l'impulsion de cette vague numérique et interactive. Il est devenu un « consonaute expert » et ne peut plus être appréhendé comme « avant ». Même les marques et les produits qui n'utilisent pas internet dans leurs moyens de communiquer, sont influencés dans leurs démarches et leurs choix stratégiques car les comportements et attentes des cibles ont évolué sous l'influence d'internet.

Nous avons donc choisi de commencer notre tour d'horizon médiatique par internet.

### Les chiffres sont impressionnants

Depuis son lancement au début des années 90, internet n'a cessé d'étonner. On compte aujourd'hui en France plus de 30 millions d'internautes (âgés de 11 ans et plus). Près de 95 % des internautes français sont connectés haut débit (source : Mediamétrie). Un taux

d'équipement qui ne cesse de croître, encouragé par une diminution du coût d'acquisition d'un équipement premier prix. Et l'accès à internet est la motivation d'achat principale d'un ordinateur (source : *Francoscopie* de Gérard Mermet 2007).

Parallèlement, une baisse constante des prix des abonnements des fournisseurs d'accès à internet favorise ce développement. On peut aujourd'hui se connecter dans de nombreux endroits et plus d'un internaute sur deux se connecte quotidiennement depuis au moins deux lieux. Néanmoins, la grande majorité des connections se fait à domicile.

Au total, ce sont 14 millions de connections quotidiennes en moyenne et un temps de surf moyen de plus de 24 heures par mois (2007).

Devenu un véritable réflexe, internet s'est immiscé dans notre vie quotidienne.

#### Qui surfe sur internet ?

Les jeunes bien sûr. Ceux de la « génération digitale », des jeux vidéo et plus largement de tous les outils numériques.

Près de la moitié des internautes français ont moins de 34 ans. Cependant, les seniors sont de plus en plus présents sur internet (source : TNS Sofres).

#### Pour y faire quoi ?

Mails et messageries sont les principaux usages d'internet, vient ensuite la recherche d'informations sur les moteurs de recherche et les sites des marques. Une nette tendance à la diversification des usages s'installe, notamment par la progression des actions de téléchargement de musiques, de films, visionnage en streaming ou écoute de la radio...

La pratique du e-commerce s'installe également et commence à représenter des sommes considérables. Selon la Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance), les ventes sur internet ont progressé de 35 % en 2007, pour atteindre 16 milliards d'euros en France. Plus d'un Français sur trois achète aujourd'hui sur internet (source : Médiamétrie/NetRatings) et cette proportion augmente nettement : 36 % en 2008, contre 30 % en 2007.

Les premières barrières liées à la crainte de fraudes, à l'insécurité du paiement en ligne et aux risques de déception à la livraison s'estompent pour laisser place à une véritable pratique ancrée dans la vie des internautes.

Depuis six ans, le web 2.0 a fait son entrée, provoquant une deuxième révolution dans l'univers internet. Ce web participatif a ouvert aux marques et aux internautes de nouvelles perspectives qui ont largement participé à l'essor du média internet et à la révolution des moyens et techniques de communication des marques et des entreprises. Blogs et autres systèmes communautaires et/ou participatifs viennent renforcer les occasions de lien entre les marques et leur public-cible.

#### Les investissements publicitaires

Dans un marché stagnant, internet présente une vivacité qui détonne et il est devenu le quatrième média du marché publicitaire. En 2007, le réseau a représenté à lui seul 53 % de la croissance publicitaire : avec une hausse de 34,5 % des investissements publicitaires bruts. Internet est le seul média à connaître une progression à deux chiffres entre 2006 et 2007 pour atteindre près de 3 milliards d'euros de recettes publicitaires. D'ailleurs, son taux de croissance oscille entre 40 % et 70 % depuis 2001. Ce qui l'a propulsé en 2007 au rang de quatrième média après la presse, la télévision et la radio avec 12,8 % de parts de marché publicitaire (source : TNS Media Intelligence - données brutes).

De plus en plus d'annonceurs ont recours à internet pour leur communication : on dénombrait 3 866 annonceurs actifs sur la toile en 2007.

Les secteurs les plus présents restent les télécommunications, le tourisme et les banques et assurances. En 2007 certains secteurs ont considérablement accéléré leur présence sur le web. Ainsi le secteur de l'hygiène beauté a augmenté ses investissements de plus de 80 % et les organismes humanitaires de plus de 240 % (source : TNS Media Intelligence).

En 2007, parmi les dix premiers annonceurs présents sur le web, seulement deux d'entre eux étaient des pure players (entreprises n'exerçant leur activité que sur internet sans réseau de distribution physique), alors qu'elles détenaient le leadership dans les premières années du web, pour cause d'affinité entre leur cible marketing et celle du web.

Internet, devenu incontournable aujourd'hui pour grand nombre de marques et d'entreprises, sort du ghetto.

### Les différentes formes de présence d'une marque ou d'un produit

Les modes de présence sur le web sont multiples et variés. L'évolution incessante des technologies et des liens avec les autres médias ou outils de communication ouvre de nouvelles perspectives créatives et multiplie les possibilités de communiquer.

On peut classer ces formats en quatre grandes catégories :

- Des formats devenus traditionnels qui répondent à des objectifs de visibilité, de notoriété et de trafic.

Les premiers d'entre eux étaient les bannières apparues dès 1994. Aujourd'hui skyscrappers, interstitiels, pavés vidéo, habillages de sites viennent renforcer cette offre média. Tous ces formats proposent des créations visuelles, parfois couplées de sons et de vidéos (*rich-média*). Il est possible aujourd'hui de diffuser des spots TV en version longue parfois ou en teaser, des spots spécialement créés pour internet. La technologie flash permet de développer l'interactivité avec le public-cible par le biais de jeux ou de concours, de renvois sur des sites institutionnels ou dédiés.

- Des formats dits « de performance » qui démultiplient les contacts.

Ainsi, les liens sponsorisés, insérés sur des sites internet, des blogs ou des moteurs de recherche. Google AdSense est l'un des leaders de ce marché. La régie analyse, via un système spécifique, les demandes des internautes et affiche des messages en lien avec le contenu des pages écrites. Elle propose cette offre à l'internaute qui a le choix d'aller vers le site indiqué ou pas. L'objectif est ici de générer du trafic sur le site lié.

Le système d'affiliation fonctionne selon la même logique. Un site internet s'abonne à une régie d'affiliation et recevra les annonces pro-

motionnelles et articles à insérer. Les ventes du site hébergé, générées par cette campagne, serviront de base à la rémunération du site hôte.

- Les sites institutionnels, sites de marques ou sites dédiés.  
Ils permettent aux marques et aux entreprises de faire passer des messages institutionnels, de participer à la construction ou au renforcement d'une image de marque, ou encore de créer la notoriété d'un nouveau produit. Ces espaces, de plus en plus sophistiqués, participent complètement aujourd'hui à la construction d'une marque ou au lancement d'un nouveau produit.

- Le web 2.0.

Les principales formes de présence sont des blogs, des forums, des chats, des contenus viraux, les sites communautaires tels que « Facebook », « Myspace », « Copainsd'avant » ou « Viadeo », ou sites de partage de photos et de vidéos en ligne comme « Dailymotion », et « Youtube », les wikis comme « Wikipedia », les univers virtuels tels que « Second life ».

La marque ou l'entreprise pourra, avec ces moyens de communication, consolider sa relation avec sa cible internaute en proposant de l'interactivité et de la réactivité.

### Les budgets et les coûts

Internet a cette capacité de proposer des campagnes pour tous les budgets. Le nombre impressionnant de formats et de types d'utilisation d'internet ouvre une palette vaste et variée de campagnes. En fonction des objectifs, des dispositifs, la fourchette peut varier de quelques centaines à plusieurs millions d'euros.

Il en va de même pour les frais techniques de réalisation des campagnes. Certaines campagnes très sophistiquées vont nécessiter des frais techniques de plus de 500 000 euros alors que certains films viraux pourront être réalisés pour moins de 1 000 euros.

**Le temps d'internet est trop rapide pour être figé sur le papier (chiffres, formats, usages et attitudes, etc.) et nous vous invitons à vous procurer en permanence les dernières données disponibles en consultant les sites cités dans la bibliographie en page 177.**

## La presse

Premier média investi en France.

Malgré des difficultés certaines, la presse reste encore aujourd'hui le premier média en termes d'investissements publicitaires.

Cependant, conformément à la tendance amorcée il y a quelques années, l'augmentation des investissements se ralentit progressivement.

### Il existe en réalité plusieurs types de presse

La presse regroupe dans les faits trois types de presse : la presse magazine, la presse quotidienne et les gratuits.

- La presse magazine est composée de titres, dont la périodicité peut varier depuis une semaine jusqu'à plusieurs mois, et répartis en familles de presse. Chaque famille est constituée de magazines regroupés autour de centres d'intérêt communs (la presse décoration, la presse du tourisme, automobile...), ou des magazines de missions ou vocations analogues (les féminins généralistes, les news, les masculins, la presse people, la presse TV...). Il existe une presse grand public et une presse professionnelle.

- La presse quotidienne, divisée elle-même en quotidiens nationaux, quotidiens régionaux, périodiques et quotidiens sportifs.

Les quotidiens nationaux n'ont de « nationaux » que le nom, car ils sont principalement lus dans la région Ile-de-France et dans les grandes villes.

Les quotidiens régionaux sont des titres dont la diffusion est locale et qui vont couvrir tout ou partie d'un département ou d'une région. Citons en exemple *Ouest France* qui est le quotidien français dont le tirage est le plus important.

- La presse gratuite n'est apparue en France qu'en 2002.

Elle a beaucoup évolué depuis : sa distribution s'est améliorée, l'offre s'est enrichie notamment de suppléments et d'hebdomadaires, et elle bénéficie aujourd'hui de mesures d'audience au même titre que les autres supports de presse.

### Les formats et le média planning

Beaucoup de formats sont disponibles. Les plus classiques sont la simple page ou double page en presse magazine. Pour la presse quotidienne des demi-pages ou quarts de pages sont fréquentes. Le format news est également intéressant car il insère l'annonce publicitaire dans un contenu rédactionnel (une colonne et quelques lignes au-dessus ou en dessous). Les emplacements recto étant plus lus que les versos ; ils sont plus chers à l'achat. Certains emplacements comme les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture, la face sommaire, à l'intérieur d'un dossier spécial ou en premier cahier sont des emplacements dits « préférentiels » et sont proposés à des tarifs plus élevés qu'un emplacement quelconque.

Certaines opérations spéciales sont possibles pour un numéro spécifique. Il s'agit alors de « sortir » des formats classiques en créant « une sur couverture » par exemple ou un encart (document inséré à l'intérieur du magazine, imprimé séparément et encarté en version libre ou reliée). Vous pouvez également envisager la mise en place d'un jeu concours en collaboration avec le support, le sponsoring de rubriques... La palette des actions de communication est vaste.

Pour le choix des insertions, la périodicité de parution du support sera déterminante. On pourra aussi rechercher des numéros spéciaux ou des numéros contenant des dossiers spéciaux afin de profiter d'un contexte rédactionnel favorable à la marque ou au produit.

Une autre utilisation de la presse est le « publi-rédactionnel ». Cette forme de présence permet d'utiliser une mise en pages et des codes que l'annonceur essaie de rendre les plus proches de ceux du rédactionnel du support. Des informations utiles ou intéressantes pour le lecteur y sont communiquées, comme s'il s'agissait d'une information presse. L'annonceur a l'obligation d'inscrire la mention « publi-rédactionnel » ou « publi-information » sur la page pour éviter la confusion dans l'esprit du lecteur avec un article rédactionnel de presse. Le magazine ou quotidien imposera certaines différences de forme entre la maquette de son support et celle de la page de publi-rédactionnel.

### Avantages et inconvénients de la presse

La presse est un média extrêmement bien ciblé. L'audience des titres de presse est étudiée avec précision et il y a peu de déperdition. Le nombre élevé de titres permet de sélectionner des supports d'une grande affinité avec la cible.

Le deuxième atout de la presse est l'attention et le temps de lecture de la cible. Si le message interpelle le lecteur et s'il est repéré, celui-ci pourra lui consacrer tout le temps nécessaire à sa compréhension et sa mémorisation.

Enfin, la valeur de l'écrit reste persistante auprès du lectorat : ce qui est écrit bénéficie d'un a priori de véracité. Le contexte de lecture de l'annonce joue un rôle important pour la crédibilité du message.

Quant aux inconvénients, on peut dire que la presse est un média lent (surtout la presse magazine, car la distribution des contacts se fait lentement). Elle est peu réactive et nécessite une période de mise en place longue : plusieurs semaines pour les magazines, hebdomadaires comme mensuels). Ces inconvénients sont moins présents dans la presse quotidienne, mais la qualité de reproduction des annonces n'est pas toujours optimisée.

### Objectifs de communication

La presse magazine répond à des objectifs d'image en priorité. L'environnement physique des annonces ainsi que le contexte de lecture de la cible en font un vecteur très qualitatif. L'image d'une marque se construit sur le long terme, les campagnes d'image s'étaleront sur des périodes longues et sur plusieurs périodes.

La presse quotidienne peut répondre plus facilement à des objectifs de notoriété et de trafic. Le fonctionnement de ces campagnes diffèrera alors des campagnes précédentes. On pourra envisager des campagnes « coup de poing » pour annoncer une période promotionnelle par exemple.

Enfin, on peut envisager des actions événementielles dans la presse magazine comme quotidienne pour un lancement de produit, une

ouverture de magasin... et préparer ce que l'on appelle un « coup médiatique » avec une opération spécialement mise au point pour votre problématique et concentrée sur un seul numéro d'un ou plusieurs titres dont les parutions sont simultanées. Ces opérations sont dites « sur mesure » et préparées, conçues et mises en place en collaboration étroite avec le support.

### Les budgets et les coûts

La presse fonctionne sur le long terme ; les campagnes, pour être efficaces, doivent s'étendre sur des périodes longues, permettre la répétition des messages au moyen des insertions successives et des duplications d'audience. Cette remarque est valable pour la presse magazine.

En presse quotidienne, une campagne concentrée sur une semaine ou même quelques jours peut trouver toute son efficacité.

Cela implique des budgets relativement élevés pour une couverture nationale, mais si votre cible est régionale, l'utilisation de la presse quotidienne régionale reste accessible pour des budgets moyens.

Au niveau des coûts, il faut tenir compte des frais techniques. La réalisation d'une annonce (surtout en quadrichromie) peut atteindre des sommes importantes ; là encore, tout dépend des moyens que vous souhaitez mettre en place et de vos priorités : l'utilisation par exemple de banques de données peut être une alternative intéressante au shooting d'une photo. Un joli visuel en noir et blanc permet d'économiser sur l'achat d'espace et parfois même les frais techniques puisque la préparation et la reproduction d'une annonce en noir et blanc peuvent se révéler moins chères qu'en quadrichromie.

### La télévision

#### L'évolution de l'offre

Média roi pendant des années, la télévision est aujourd'hui attaquée de toutes parts. Le paysage audiovisuel français a beaucoup évolué depuis une dizaine d'années. En avril 1992 le premier bouquet numérique est arrivé, amorçant les prémices du bouleversement actuel du PAF historique. Canal+ a lancé CanalSat, suivi par le groupe AB

productions et son bouquet de 28 chaînes thématiques, puis TPS en 1996, lancé conjointement par TF1, M6 et France Télévisions.

La parcellisation de l'audience n'est pas encore visible car les équipements des Français ne sont pas encore suffisamment importants pour leur permettre de recevoir cette offre élargie de programmes de façon massive.

La généralisation du numérique sur les petits écrans via la TNT (Télévision Numérique Terrestre) est intervenue en 2005. Il s'ensuit une multiplication de l'offre par le biais des antennes paraboliques, des réseaux câblés traditionnels, téléphoniques et via internet.

Aujourd'hui, la montée en puissance des chaînes dites de complément (TNT, câble et satellite) bouleverse le PAF, car elles « grignotent » des points d'audience aux chaînes historiques. Leur audience a atteint des records historiquement bas au début de l'année 2008.

Les évolutions réglementaires récentes, conduisant à des restrictions de diffusion de la publicité sur les chaînes publiques, vont encore faire évoluer les modes d'utilisation de ce média.

La consommation télévisuelle a changé et les stratégies publicitaires doivent s'adapter à cette nouvelle donne.

### Les formes de présence en télévision

Lorsqu'on pense à la publicité à la télévision, on se représente tout de suite les spots intégrés dans les écrans publicitaires encadrés par deux billboards officiels annonçant une suite de spots et leur fin au téléspectateur. C'est effectivement la forme dite classique de présence en télévision.

Il en existe cependant d'autres telles que les parrainages ou sponsoring d'émissions avec présence dans le billboard, le générique ou les bandes annonces des différentes émissions. La marque peut également être présente dans les modules de jeux en proposant des lots à gagner par exemple. Certaines marques vont proposer ce que l'on appelle des « programmes courts » ; c'est-à-dire des miniprogrammes de deux minutes environ avec un contenu en rapport avec son activité ou son territoire de communication.

### Les budgets et les coûts

Les budgets nécessaires pour accéder à la télévision restent élevés. Les campagnes classiques s'étalent sur deux semaines en moyenne avec une répétition élevée des messages et une programmation sur plusieurs chaînes. En fonction de la pression publicitaire recherchée et de la cible média, les budgets peuvent varier de 500 000 euros à 3 ou 4 millions d'euros de façon tout à fait courante. Certains budgets dépassent bien sûr largement ce montant.

La réalisation d'un spot pour la télévision reste un investissement important, les standards de qualité des images et du son étant largement supérieurs à ceux d'internet. L'exigence et l'habitude des consommateurs imposent des degrés de sophistication importants dans la réalisation des spots.

### Avantages et inconvénients de la télévision

La télévision reste, pour le moment, un média extraordinaire pour sa puissance et sa couverture. Une marque peut en théorie en quelques secondes faire passer un message à la grande majorité des Français. C'est un formidable vecteur d'image car la marque qui accède à ce média acquiert d'emblée un statut de grande marque qui affiche ses ambitions de développement, non seulement auprès de sa cible, mais également auprès de son circuit de distribution.

Cependant, l'encombrement publicitaire y est important, l'attention du téléspectateur est incertaine, sa tendance au zapping se renforce d'année en année et les budgets nécessaires demeurent élevés, malgré une efficace remise en question.

### La publicité extérieure

Communément appelée « affichage », la publicité extérieure recouvre une grande diversité de formats.

Les formats classiques sont ceux des réseaux urbains : routiers (4 × 3 ou 240 × 160), RATP ou SNCF. Mais il existe bien d'autres réseaux extérieurs.

Les réseaux sont mis à la location en général pour une période de sept jours du mercredi au mercredi.

Certaines formes particulières permettent de développer des messages lumineux, animés, olfactifs, numériques... ou des formats événementiels. L'affichage devient interactif car certains panneaux permettent de télécharger, grâce à la technologie bluetooth des bandes-annonces de films ou de spectacles, des goodies...

On compte également dans l'affichage extérieur les formats géants des halls de gares, les bâches sur les immeubles en réfection... la tendance est au format événementiel.

#### Avantages et inconvénients

L'affichage extérieur apporte une forte visibilité à la marque, et il permet de travailler rapidement la notoriété d'une marque ou d'un produit nouveau.

Il est peu ciblé, mais correspond principalement à une population urbaine et active. Le temps d'exposition au message est furtif (trois secondes en moyenne). Il fonctionne par répétition de l'exposition de la cible au message.

L'affichage en national nécessite des budgets élevés. Son utilisation en local présente de nombreux avantages. Il permet un fléchage pour un point de vente, la communication d'une adresse...

Il répond à un objectif de notoriété, de trafic ou bien d'image selon l'utilisation qui en est faite : choix des emplacements, des formats, durée de la campagne et contenu du message.

Quant aux coûts, il ne faut pas oublier d'intégrer la fabrication des affiches qui doivent être imprimées, puis livrées.

#### La radio

L'offre est multiple et permet un ciblage fin, en fonction des stations, des émissions et des heures d'écoute.

Mettre en place une campagne radio peut se faire assez rapidement et à moindre coût. L'efficacité de la campagne s'obtient par répétition des messages.

La radio est considérée comme un média « chaud », c'est-à-dire à effet rapide. Elle est souvent utilisée pour des opérations de trafic : promotions et ouvertures de points de vente. Une de ses grandes faiblesses est la « non-visualisation » du produit ou de la marque qui prive ainsi la cible du contact visuel avec le produit.

### Le cinéma

L'audience de ce média est largement dépendante de la programmation et du succès des films qui sortent. Sa cible est particulièrement jeune (15-35 ans) et urbaine.

C'est le média qui engendre la meilleure qualité de contact, et la mémorisation la plus forte. L'attention du public est importante. Il n'y a pas de zapping, ni de perturbations annexes.

Cependant, la répétition et le taux de couverture sur l'ensemble de la population française sont faibles.

Un ciblage géographique est possible. Toutefois le coût de ce média reste élevé, notamment à cause des frais techniques importants.

Notons également les techniques de « placement de produit » qui permettent à une marque d'être présente dans un film en y plaçant ses produits ou ses services intégrés dans le scénario. La présence de points de vente, de chaînes de restauration ou hôtelières sont autant de présences de marques sur le grand écran.

## Les autres moyens de communication

Il existe toute une palette de moyens de communication à disposition des annonceurs pour faire parvenir des messages à leurs cibles. Chaque jour, de nouvelles possibilités se présentent. Nous ne pouvons rechercher ici l'exhaustivité en la matière.

Les techniques publi-promotionnelles, le marketing direct, sont des outils également à disposition des marques et des entreprises. Nous avons fait le choix ici de ne pas les aborder, car elles sont directement et étroitement liées à la stratégie et au plan marketing.

Nous nous contenterons de signaler quelques-uns, les plus significatifs, des autres médias et moyens alternatifs de communiquer.

## Les autres médias

### Les nouveaux médias

Déjà largement utilisés par les gros annonceurs, ils seront demain accessibles à tous. Ils trouvent leur origine dans le développement des nouvelles technologies et leur développement s'amplifie quotidiennement et les possibilités offertes s'affinent de jour en jour.

Les nouveaux médias permettent souvent un bon ciblage. Leur rôle dans un plan de communication reste cependant pour le moment complémentaire à celui des six grands médias.

Mentionnons l'utilisation du téléphone portable via SMS, MMS, internet. Le lancement de nouvelles offres de TMP, Télévision Mobile Personnelle est un événement majeur pour les opérateurs et les marques.

Pour la première fois, la consommation de toutes les formes de contenus (communication interpersonnelle, informations, sport, cinéma, divertissements, jeux, culture, etc.) devient **autonome, mobile et personnelle**.

### Les médias tactiques

Ces moyens de communication sont des médias puisqu'ils nécessitent un achat d'espace, mais ils ne permettent pas actuellement de construire une marque ou de lancer un nouveau produit au niveau national. Leur rôle est encore un rôle d'appoint, complémentaire de la stratégie média construite autour de l'utilisation des moyens cités précédemment.

Cependant, pour un annonceur local, ou pour une marque d'ambition nationale qui cherche à se rapprocher de sa cible, ces médias peuvent apporter des solutions pertinentes et originales.

Citons ainsi les messages communiqués via des flottes de Smarts, les affichages dans les stations de ski ou sur les parcours de golf, les écrans de veilles des ordinateurs des cybercafés, les faces verso des tickets de parking, les gobelets des distributeurs automatiques, les sacs à baguettes de pain, les boîtes à pizza...

### Les moyens alternatifs

Les moyens dits alternatifs, sont utilisés de plus en plus fréquemment par les annonceurs.

Ils viennent s'insérer dans le plan de communication et sont même dans certains cas, l'outil de communication fédérateur du plan. Ce sont les stratégies transversales qui seront abordées à la fin de ce chapitre.

Citons le *street marketing* (ou marketing de rue) : depuis la simple distribution d'échantillons ou de prospectus dans la rue, les halls de gare... jusqu'aux événements et rassemblements organisés sur la voie publique, en passant par le théâtre de rue.

Les formes de *street marketing* sont nombreuses et variées, appréciées des consommateurs qui aiment participer et être impliqués dans la vie des marques. Ces formes de communication permettent à la marque et/ou à l'entreprise d'améliorer leur notoriété, de séduire leur cible en se rapprochant d'elle de façon concrète.

### Les autres outils de communication

Des outils de communication, désormais mieux connus, complètent la panoplie à disposition des annonceurs.

#### ■ MÉCÉNAT

*Soutien (matériel, financier, moral) apporté sans contrepartie directe par un annonceur à une entité. L'entreprise ne communique pas sur son soutien mais bénéficie en contrepartie d'un certain nombre d'avantages fiscaux.*

#### ■ SPONSORING (OU PARRAINAGE)

*Soutien (matériel, financier) apporté par une marque ou une entreprise à une entité en vue d'en retirer un bénéfice publicitaire direct (notoriété, image). .../...*

### ■ RELATIONS PUBLIQUES

*Ensemble des moyens de communication dont dispose l'entreprise pour se faire connaître et apprécier par son environnement. Ces moyens sont essentiellement à destination des partenaires de l'entreprise tels que les actionnaires, les administrateurs et le personnel ; mais également à destination du public externe, tel que les politiques, le voisinage, les autorités morales, économiques, scientifiques...*

*Les programmes de mécénat concernent souvent de grandes marques. Cependant, le sponsoring est à la portée de nombreux annonceurs. Le choix du programme, de l'événement, de l'équipe, de la ville... à sponsoriser reste la principale difficulté.*

*Ces opérations répondent essentiellement à des objectifs de notoriété. Cependant, les valeurs et l'image de l'entité sponsorisée se transfèrent à la marque ou à l'entreprise qui la sponsorise.*

*Toutes les entreprises entretiennent, de façon formelle ou non, des relations publiques. Elles permettent leur insertion dans la société et, plus largement, dans leur environnement économique, social et politique. Les relations presse sont une des techniques privilégiées par les entreprises pour réaliser leurs relations publiques.*

## Les contraintes

Pour choisir le mix média (c'est-à-dire les médias qui vont travailler en synergie dans la campagne de communication) le plus pertinent, il est évident qu'une bonne connaissance des avantages et inconvénients, des modes de fonctionnement et spécificités de chacun d'entre eux est nécessaire. La connaissance de l'offre média, c'est-à-dire les disponibilités de formats et de supports, les aptitudes de chacun d'eux en termes de ciblage, de réponse à des objectifs de communication, de couverture, de répétition, de mémorisation sont autant d'aides à la décision.

### La contrainte budgétaire

D'autres critères sont indispensables à prendre en compte pour faire les bons choix opérationnels. Ainsi le budget est une contrainte inévitable ; c'est d'ailleurs la première.

La stratégie des moyens en dépend directement car la réponse opérationnelle au même brief variera en fonction des allocations budgétaires.

Une des premières contraintes financières est le fameux « ticket d'entrée » des médias : ce montant minimum à investir pour espérer une efficacité publicitaire, en deçà duquel il vaut mieux ne pas investir le média. Nous l'avons vu, la télévision a un « ticket d'entrée » élevé, spécialement pour certains marchés très concurrentiels. Il ne sert à rien de concevoir une campagne télévisée avec 10 ou 20 passages de notre spot, sauf cas particulier d'une marque extrêmement connue et dans un format événementiel. Dans les autres cas, une pression publicitaire minimale, donc un budget minimum est indispensable. Ce budget est à apprécier en fonction de la situation de la marque, du produit ou de l'entreprise et de son marché.

La seconde contrainte qui justifie l'importance réservée à l'analyse du niveau d'investissement dans les médias est le principe selon lequel plus la cible est importante en nombre plus l'investissement doit être élevé. Une ambition nationale pour une marque nécessite un budget plus important que si vous espérez des retombées régionales uniquement.

Dans l'idéal, chaque média pourrait apporter sa contribution à la réalisation des objectifs de la marque, du produit ou de l'entreprise, mais dans la réalité, des arbitrages budgétaires seront imposés. Mieux vaut réduire le nombre de moyens de communication et s'assurer que chacun d'entre eux bénéficiera d'une enveloppe suffisante pour espérer l'efficacité du média, donc sa participation à la réalisation des objectifs de communication.

Un bon indicateur du niveau de votre budget est sa comparaison avec celui de vos concurrents directs. Vous devez connaître le montant de leurs investissements en communication et le comparer au vôtre. Si votre budget est nettement inférieur à celui de vos concurrents, ne cherchez pas à les imiter. Trouvez votre propre mix de communication, **soyez inventif et imaginatif**. Si, au contraire, votre budget est supérieur au leur, vous pouvez vous permettre de retenir les mêmes médias, votre part de voix y sera supérieure.

Enfin, la grande majorité des petits et moyens budgets sont mono ou bimédias. Il ne sert à rien de vous éparpiller en partageant votre budget

entre plusieurs moyens de communication. Mieux vaut en limiter le nombre, mais investir dans chacun d'eux de façon significative.

**Comment déterminer votre budget de communication ?**

**Par rapport à celui de vos concurrents**

Vous comparez les parts de marché et vous partez du principe que le budget de communication doit être proportionnel aux parts de marché.

**Par rapport à vos ambitions**

Si vous avez des objectifs marketing ambitieux, vous devez avoir une politique de communication agressive, c'est-à-dire un budget de communication plus important que ce que la comparaison des parts de marché impliquerait.

**Par rapport à votre marge**

Si vous estimez votre marge supérieure à celle de vos concurrents, vous pouvez vous permettre d'avoir un budget supérieur, c'est-à-dire non proportionnel aux parts de marché.

Vous voyez qu'il existe de multiples façons de fixer le niveau de son investissement publicitaire. Cela dépend de votre situation sur le marché, de vos ambitions, de vos objectifs... Dans tous les cas, le budget doit être défini a priori, avant de démarrer votre réflexion sur la stratégie de communication de votre marque, de votre produit, de votre entreprise.

**La contrainte « temps »**

La contrainte « temps » doit également être prise en compte. Les objectifs de communication doivent être inscrits dans le temps. Atteindre un taux de notoriété de 30 % est une chose, l'atteindre en trois mois ou en deux ans, n'impliquera pas les mêmes moyens de communication.

Il faut donc inclure la notion de temps dès la fixation des objectifs marketing. Cette contrainte va se répercuter naturellement sur les

objectifs de communication et, bien entendu, sur les choix opérationnels. En effet, certains médias fonctionnent lentement (la presse magazine ou le cinéma par exemple), d'autres sont à effet plus immédiat (la radio, la télévision).

Ainsi, le plan média doit se doubler d'un calendrier d'actions qui permet de situer les différentes opérations prévues dans le temps. Les plans de communication sont généralement prévus pour une durée de douze mois.

Le démarrage du plan peut s'effectuer à n'importe quel moment de l'année. Cette date dépendra de nombreux facteurs : date de lancement d'un produit nouveau, délais de mise en place dans le circuit de distribution, période de forte activité commerciale, disponibilité de la cible, encombrement des médias...

Vous pouvez organiser votre campagne autour d'une, deux, trois ou plus rarement quatre vagues média sur l'année. À titre de rappel, les vagues média sont des temps forts de communication, sachant que vous devez concentrer vos efforts sur de courtes périodes d'intervention dans les médias et ne pas chercher à diluer vos moyens sur l'ensemble des douze mois.

Les vagues média retenues ne sont pas forcément de même composition au niveau du mix et de la répartition budgétaire (volume total de la vague média et répartition du budget total de la vague entre les différents médias).

Pour une campagne d'image, il vaut mieux répartir les moyens entre plusieurs vagues, les plus longues possibles. Une image ne peut « basculer » en quelques semaines. Il faut donc jouer sur la longueur de chaque vague et revenir avec plusieurs vagues successives.

Pour le lancement d'un produit nouveau, une première vague, plus importante que les autres et à forte pression, imposera la nouveauté plus facilement. Mais un rappel avec au moins une deuxième vague sur les douze mois du plan de communication, sera le bienvenu.

Une opération de trafic demandera de concentrer ses efforts sur une courte période, et sur une période unique.

Le bon sens en la matière est encore la meilleure arme. Il n'y a pas de « recette miracle », mais il y a quelques principes qui permettent d'optimiser les choix opérationnels.

Un dernier critère est à prendre en compte : c'est le temps de préparation de votre campagne de communication. Entre le moment où vous décidez de communiquer et le moment où vous pourrez être présent dans les médias, il y a de nombreuses étapes à franchir.

Supposons que vous mettiez au point votre plan de communication en 48 heures, vous avez conçu vos messages, choisi les médias ; il faut encore réserver l'espace publicitaire et réaliser les campagnes.

Ces deux délais sont différents selon les médias retenus. Voici quelques indications, sachant que ces délais sont négociables avec les différents prestataires. Il faut quand même tenir compte du fait que plus vous imposez des délais serrés à vos partenaires ou fournisseurs, plus vous prenez de risques.

Médias	Réalisation de la campagne	Réservation et délai de remise
Internet	2 à 5 jours	3 à 7 jours
Presse	1 à 2 semaines	2 à 10 semaines
Télévision	1 mois	3 mois
Affichage	2 semaines	2 à 3 mois

Ces délais sont indicatifs et vous donnent un ordre de grandeur.

Comptez donc en moyenne de trois à six mois entre le moment de votre décision de communiquer et votre présence dans les médias. Pour une simple campagne en radio par exemple, vous serez dans la fourchette encore plus basse (une à deux semaines peuvent suffire), pour une campagne incluant la télévision par exemple, vous dépasserez facilement les six mois.

## La nouvelle communication

### L'interactivité

Le consommateur a changé. Il ne se satisfait plus d'un discours unilatéral imposé par les marques et les entreprises.

### Que s'est-il passé ?

Il a accepté, avec docilité et même avidité, le discours des marques et des entreprises pendant des dizaines d'années. Aujourd'hui, non seulement il est devenu incrédule et méfiant, mais en plus il s'est détaché des marques qui l'ont tant intéressé. Il a aujourd'hui accès à des informations qui lui ont longtemps été étrangères. Les stratégies marketing lui ont été expliquées ; il pense pouvoir détecter les objectifs et techniques des marques à son égard.

### Que veut-il ?

Un discours imposé ne l'interpelle plus. Il ne veut plus être extérieur au jeu des marques. Il attend encore qu'elles l'étonnent, qu'elles l'amuse, qu'elles le divertissent, qu'elles le fassent rêver, mais pas de façon unilatérale. Il souhaite aujourd'hui être partie prenante, participer à la vie de la marque. Il veut jouer et s'imprégner de la vie de la marque.

### Alors quoi faire ?

Pour donner le sentiment aux consommateurs de participer à la vie de la marque ou de l'entreprise, celles-ci ont fait évoluer leur discours d'un monologue « descendant » vers un dialogue « participatif ». Le « consommateur » se voit intégré à la vie de la marque. Il a le droit de s'exprimer, de dialoguer, de proposer, de juger grâce à la mise en place d'une nouvelle communication : la communication interactive.

Le mot est lâché : interactivité, qui permet aux marques de continuer à construire avec leurs consommateurs une relation de fidélité et de confiance.

Internet est à l'origine de cette nouvelle demande des consommateurs. Ils se sont habitués à jouer un rôle actif dans la recherche d'informations. Ils surfent, ils consultent les sites, ils émettent des avis sur les blogs, ils votent et proposent de nouvelles recettes. Ce média a décuplé les possibilités de contacts réciproques entre marques et consommateurs.

## Les stratégies transversales

La communication a beaucoup changé ces dernières années et ses pratiques et techniques se sont adaptées au nouveau consommateur et à ses attentes.

Les réflexions, les méthodes, les structures se sont adaptées. Dans une approche stratégique transversale, il faut tenir compte d'un certain nombre d'éléments.

Plus que jamais, le consommateur est au centre du dispositif. Il est l'objet de toutes les attentions. Il est scruté dans sa globalité et les marques le traquent, le cernent dans une réflexion holistique. Elles vont multiplier les points de contact avec ce consommateur, l'accompagner dans sa vie, ses déplacements et ses activités. C'est ce que l'on appelle une approche à 360 degrés du consommateur.

Pour multiplier les points de contact avec le consommateur, la marque utilise plusieurs moyens de communication et va répartir son message entre ces différents canaux de diffusion. Elle va utiliser dans une même campagne différents canaux de diffusion des messages ; c'est la communication multicanale.

Un dispositif multicanal est mis en place avec un jeu de complémentarité entre les différents moyens de communication. Le consommateur sera cerné par des messages spécifiques à chaque canal de diffusion. L'installation de passerelles entre les différents moyens de communication va conduire le consommateur à chercher le fil conducteur de ces messages, il va s'impliquer pour en comprendre le sens global. Cette utilisation synergique des moyens de diffusion des messages s'appelle le cross média.

Ces nouvelles stratégies ont eu de multiples incidences sur les méthodes et techniques réflexives des marques et sur les outils de communication.

**Le développement fulgurant d'internet et des moyens alternatifs**

Internet offre la possibilité, par sa réactivité et son interactivité, aux consommateurs de dialoguer et de donner des conseils aux marques,

d'émettre des avis. Il a dès lors le sentiment d'intervenir, donc de jouer un rôle actif dans les choix et la vie des marques.

Les moyens de communication alternatifs rapprochent le consommateur de la marque et lui donnent l'occasion de vivre une expérience commune, de partager des moments de vie avec la marque. Le *street marketing* (ou marketing de rue) offre cette possibilité aux consommateurs.

### Une nouvelle approche créative

L'utilisation conjointe et synergique des moyens de communication a développé une nouvelle façon d'aborder la stratégie créative. Il ne s'agit plus dans ces stratégies de communiquer un seul et même message au consommateur, mais de l'éparpiller entre les différents canaux. Le concept créatif devra évoluer, s'adapter à chaque canal de diffusion. Le consommateur cherchera le fil et le sens de ces messages successifs ou conjoints et aura donc l'occasion de jouer un rôle actif dans la relation qu'il entretient avec la marque.

### Des offres de dispositifs média sur cible

Les médias se sont organisés pour proposer aujourd'hui aux annonceurs des dispositifs multicanaux déjà élaborés pour permettre d'atteindre des cibles spécifiques. Les régies publicitaires n'offrent plus seulement de l'espace dans un ou plusieurs médias, mais des dispositifs construits autour d'une cible. Toutefois, les annonceurs peuvent construire eux-mêmes leurs schémas et continuer à acheter l'espace publicitaire média par média.

Tous les grands annonceurs utilisent aujourd'hui ces stratégies pour retenir leurs cibles. Mais ces approches se généralisent et de plus en plus d'annonceurs les pratiquent. Les dispositifs ne sont bien évidemment pas aussi complets pour les petits budgets, mais l'approche est aujourd'hui transposable sur des dispositifs plus légers.

## 4 Passer à l'action

### DÉFINIR SES PRIORITÉS : PAR OÙ COMMENCER ?

#### Les indispensables

Plus nous avançons dans la construction de votre plan de communication, plus vous vous dites que le travail est immense et que peut-être vous n'arriverez pas à tout faire. Nous allons donc devoir trier entre ce qui est indispensable, ce qui serait quand même très utile et ce que l'on peut faire en plus pour mettre toutes les chances de son côté.

Dans la catégorie des indispensables, vous devez déjà inscrire tout ce qui ne vous coûte pas d'argent, mais qui peut vous amener à manquer une belle occasion de faire parler de vous, tout simplement parce que vous ne seriez pas prêt. Imaginez qu'un journaliste de TF1 vous appelle dans une heure et vous demande un dossier de presse sur votre dernière innovation dans le cadre d'un reportage à diffuser dans le journal de 13 h 00 de demain. Vous voyez ? Une de ces demandes « pas urgentes mais pour tout de suite ? »

Il faut donc commencer par constituer la liste de tous les outils de communication qui doivent être disponibles en permanence pour vous permettre de répondre à des **demandes spontanées**. Ce serait vraiment trop dommage de manquer une occasion de faire parler de vous alors que l'opportunité vous est offerte sans que vous ayez à produire d'effort particulier.

C'est pourquoi, dans toute entreprise ou service de communication digne de ce nom on doit trouver les éléments décrits ci-dessous.

#### Des éléments visuels

Des images (fichiers photos en différentes définitions et quelques tirages sur papier) des :

- produits ;

- packaging ;
- packs événementiels ou promotionnels ;
- PLV ;
- créations publicitaires ;
- locaux ;
- usines ;
- dirigeants ;
- événements (conférences de presse, lancements de produits, opérations de *street marketing*).

Par photos on entend des prises de vue de qualité professionnelle qui mettent en valeur ce que vous avez à montrer et que les médias n'auront pas honte d'utiliser.

### **Des vidéos**

- de vos campagnes publicitaires ;
- de vos clips de lancement de nouveaux produits ;
- de démonstrations pédagogiques de vos produits s'ils sont complexes ou très innovants ;
- des événements remarquables de la vie de la marque (lancements, remises de prix, interviews dans les médias, etc).

### **Des textes**

Ici on entend des textes bien écrits, c'est-à-dire qui répondent aux besoins de votre interlocuteur. Au minimum, vous devrez disposer (en format imprimé et sur support numérique (PDF)) de :

- dossiers de presse ;
- communiqués de presse actualisés ;
- revues de presse (compilation de ce que les médias disent de vous) ;
- rapports annuels ;
- fiches produits ;
- livres blancs édités par vous ;
- études que vous auriez diffusées.

## Des moyens d'accès à ces informations

Dans le monde réel, un numéro de téléphone où n'importe quel contact extérieur peut obtenir rapidement une réponse précise à son besoin, auprès d'un ou de collaborateurs formé(s) et ouvert(s) à la communication extérieure.

Dans le monde virtuel, un site internet performant et fiable permettant de faire connaissance avec vous et d'optimiser l'efficacité du contact réel. C'est aujourd'hui un réflexe pour n'importe quel professionnel de la communication d'aller consulter le site web de son interlocuteur. Vous ne voudriez pas gâcher vos chances dès le premier contact et qui plus est à votre insu ?

Sur ce site web, il est bien évident que l'on trouvera toute l'information sur l'entreprise ou l'organisation qui présente votre vision des choses et vos activités, mais également le moyen d'entrer en contact direct avec vous ; si vous choisissez l'option de l'adresse mail, assurez-vous que quelqu'un lit bien les messages au moins une fois par jour. Le-mail est un outil de communication immédiate qui ne souffre pas d'attendre.

### Un peu de travail d'organisation pour dans 72 heures

Construisez votre médiathèque interne

Sur le réseau interne de l'entreprise (espace de disque dur accessible aux collaborateurs de l'entreprise), donnez accès à la base de données des éléments de communication.

Ce fichier peut être construit selon le plan de ce chapitre :

- visuels,
- vidéos,
- textes,
- contenus *on-line*.

Attention, l'objectif n'est pas de permettre à tout le monde d'utiliser tout et n'importe quoi sans cohérence, au contraire. Vous partagez en interne la liste des éléments disponibles et non l'accès aux éléments eux-mêmes.

Vous devez justement décider, service par service, quels éléments peuvent être utilisés sans l'intervention du service communication.

### Un peu de travail d'organisation pour dans 72 heures

Votre base de données devra donc contenir pour chaque élément :

- le type (photo, visuel, document texte, fichier PDF, etc.) ;
- la taille du fichier ;
- la date de production ;
- l'usage autorisé : interne, externe ou mixte ;
- les services autorisés à l'utiliser ;
- un rappel de la charte graphique à respecter ;
- le contact du service communication si l'élément n'est pas en accès libre.

Il faudra assurer la maintenance régulière de cette base de données de façon à ce qu'elle devienne la référence immédiate et performante de toute l'organisation.

### PRENEZ DES PHOTOS... APRÈS IL EST TROP TARD

Ayez toujours à portée de la main un appareil photo numérique de très bonne qualité et un enregistreur digital, et emportez-les partout. Vous devez acquérir le réflexe de conserver les archives de la vie de l'entreprise. N'oubliez pas que le langage d'internet est désormais la vidéo et que tous vos interlocuteurs sont avides d'images.

## Le très utile

Maintenant que vous êtes équipé des outils indispensables et que vous ne risquez plus de gâcher de belles opportunités par amateurisme, vous devez continuer à travailler pour développer une communication véritablement professionnelle.

Dans la catégorie « très utile », nous identifions tout ce qui ne relève pas de l'urgence absolue pour traiter convenablement des actes de communication quotidiens. Il s'agit ici de donner de la profondeur et de la cohérence à votre plan de communication.

Votre action va se déployer dans trois directions, dont les objectifs se rejoignent ; il s'agit de faire évoluer la culture de votre organisation d'un modèle où la communication est réduite à un ensemble d'outils pour faire parler de soi, à un modèle où la prise en compte des publics de l'entreprise devient une réalité quotidienne, présente dans toutes les actions et dans l'esprit de tous.

### **La plate-forme de marque**

Vous devrez décrire et écrire, tout simplement, la mission de l'entreprise et de la marque. Ce document, interne, doit inspirer tous vos actes de communication et doit éclairer tous vos collaborateurs dans leurs décisions.

La vie d'un service marketing est faite d'opportunités qui souvent semblent alléchantes, parce qu'elles correspondent à la tendance, à l'air du temps, ou qu'elles permettent de faire vivre les marques ou les gammes de produits. Puis, au bout de quelques années, on s'aperçoit que, sans forcément avoir avancé en zigzaguant, la marque n'a pas eu un parcours très clair.

Pour éviter ces errements et prendre les décisions en connaissance de cause, il faut un document de synthèse qui servira de référence exprimant de façon claire, précise, exigeante et surtout durable :

- le **sens** de ce que vous faites sur votre marché ;
- les **signes** que vous émettez et qui doivent rendre compréhensible le sens de votre action ;
- les **actes** qui rendent concret l'objectif que vous vous êtes fixé.

### **La « *brand induction* »**

Jolie formule empruntée à Orange pour évoquer l'idée d'un baptême ou d'un vaccin. Chaque collaborateur de l'entreprise doit recevoir le message fondamental de la marque, il doit être accueilli dans la communauté des collaborateurs de l'entreprise, c'est un rite initiatique au cours duquel lui sera inoculée la connaissance de la marque comme le bébé baptisé chez les chrétiens entre dans la famille des croyants.

Ce qui est intéressant ici, c'est de se dire que la marque, et donc la communication, concernent tout le monde ; non pas dans le sens où tout le monde donne son avis sur tout, mais dans le sens où tout le monde doit disposer du même bagage intellectuel de connaissance de la marque pour que son action soit bien comprise et s'intègre harmonieusement dans un ensemble plus homogène et donc plus puissant.

Concrètement, la *brand induction* nécessite une présentation multimédia de la marque qui va du conceptuel à la mise en œuvre des signes visibles émis par la marque et des réunions au cours desquelles les managers de la communication diffusent le message auprès de leurs collègues. C'est simple à réaliser mais tellement simple que l'on ne pense pas à le faire.

Attention, ne confondons pas la *brand induction*, qui porte sur le métier de l'entreprise, la marque et sa communication avec le discours RH d'accueil des nouveaux salariés dans l'organisation.

### **Votre double virtuel**

Puisque vous avez décidé de construire votre plan de communication, pourquoi ne pas profiter de l'occasion pour le faire de la façon la plus contemporaine possible en portant sur les technologies de l'information et de la communication un regard curieux et serein ? Oui le monde du web s'est construit une réputation plus ou moins sulfureuse parce que de nombreux excès ont été commis, surtout d'ailleurs par précipitation, parce que la caractéristique fondamentale de l'univers internet est une formidable accélération du temps par rapport au monde moléculaire.

Aujourd'hui, l'utilisation d'internet dans un cadre maîtrisé technologiquement et économiquement est à la portée de toutes les entreprises. Le problème est davantage aujourd'hui celui de la culture des décisionnaires et du manque de curiosité que celui de la confiance dans les acteurs ou la fiabilité des systèmes.

Internet offre aujourd'hui à n'importe quelle marque l'opportunité de se doter d'une nouvelle dimension, complémentaire de ce qu'elle est dans le monde réel, et lui permet d'être plus accessible, plus ouverte, plus proche de ses clients, plus attentive à leurs avis, plus vivante.

Pour un coût raisonnable, quelques milliers d'euros, vous pouvez vous doter d'un site contemporain qui vous offrira une image attractive et moderne.

### Votre plate-forme de marque simplifiée

Cet exercice est essentiel ! Vous pouvez le réaliser seul, en groupe, en plusieurs fois. Au début vous serez déçu et votre texte sera trop long, banal, aussi adapté à votre marque qu'à celles de vos concurrents.

L'objectif est de parvenir à écrire quelques lignes qui vous définissent et ne définissent que vous.

Du **sens** : quelle est notre proposition pour le marché et nos clients ?

.....

.....

.....

.....

Des **signes** : comment voulons-nous traduire cette proposition pour qu'elle soit compréhensible et attribuable à notre marque ?

.....

.....

.....

Des **actes** : concrètement, que faisons-nous et que devons-nous faire pour être crédibles ? Quels produits devons-nous proposer, inventer ? Quels nouveaux services ?

.....

.....

.....

## Les plus

Faut-il voir cette dernière catégorie comme la collection des gadgets qui amusent les communicants sans avoir jamais fait la preuve de leur efficacité ? Non bien sûr !

Là encore, il s'agit de gérer convenablement la dimension temporelle des choses.

Nous classons les actes de communication par ordre de priorité pour vous aider à vous organiser et à avancer, mais cela ne veut pas dire que

cette dernière catégorie soit accessoire. Il s'agit simplement de comprendre que l'efficacité de certains outils ne se manifeste qu'à plus ou moins long terme. Si nous avons 48 heures pour avancer, il est tout de même logique de commencer par ce qui va produire des résultats sans trop attendre. Il n'est pas pour autant superflu de travailler la communication sur le long terme.

N'oublions pas que la marque est une forme de **relation**. Comme dans les rapports humains, l'opinion que vous avez de quelqu'un dépend de l'ancienneté de votre relation, de la sincérité de vos échanges, du degré d'intimité des sujets abordés, de l'historique de vos rapports et en même temps de vos derniers échanges.

Vous avez des intimes, des amis, des relations, des connaissances professionnelles, des voisins que vous connaissez de vue.

L'amitié, qui est un sentiment fort se crée dans l'échange de notre vision de la vie et des valeurs communes. Avec les marques, c'est la même chose. Une relation profonde suppose que la marque donne des signes clairs sur ce à quoi elle croit et prouve la sincérité de son discours à travers ses actes.

Vous avez donc tout intérêt à réfléchir à vos valeurs et à envisager une forme de communication pour les partager avec vos cibles.

Les outils utiles dans ce cas peuvent être :

- le sponsoring d'événements sportifs ou festifs ;
- le mécénat social ;
- le mécénat culturel ;
- l'engagement sincère dans des politiques de développement durable.

Il n'est pas nécessaire d'être une très grosse entreprise avec des moyens financiers colossaux pour avoir des valeurs et avoir envie de les partager. C'est une question de sincérité et non de budget. Vous pouvez donc dans les semaines qui viennent réfléchir à ces questions et, toutes proportions gardées par rapport à vos moyens, rendre concret ce à quoi vous croyez en tant qu'entreprise.

Vous allez entendre dire que cela ne sert à rien, que les consommateurs ne sont motivés que par le prix ou le meilleur rapport qualité prix et que ces réflexions sont gentiment démagogiques. Une autre hypothèse dit que les entreprises qui ont une vision de leur métier plus éthique et plus responsable finissent par être reconnues pour cela, même sans avoir à le crier sur les toits.

### *Flash back... rêvons un peu*

Dans 48 heures, lorsque vous aurez terminé la construction de votre plan de communication, vous ressentirez la satisfaction d'avoir réussi à organiser une communication simple et qui vous ressemble, mais vous ressentirez peut-être la frustration de n'avoir fait « que » de la communication. L'image que vous allez donner de vous est juste et sincère, mais ce n'est qu'une image, une forme de résumé et de raccourci.

Revenez donc à cette page lorsque vous aurez terminé et répondez à cette question, la réponse vous sera utile plus tard.

Qu'aurions-nous, sincèrement, aimé dire, faire, changer pour que nos cibles comprennent mieux qui nous sommes et ce qui nous anime ?

.....  
.....  
.....

## SAVOIR DÉPENSER

La communication est-elle une question d'argent ? Oui quand même ! Mais on peut faire de la bonne communication sans dépenser des fortunes.

Rappelons une dichotomie fondamentale de la communication ; d'une part la communication média, qui, ne nous le cachons pas, n'est pas à la portée de tous, et d'autre part la communication hors-média ou non-média que n'importe quelle entreprise doit apprendre à maîtriser sans que cela lui coûte cher.

L'enjeu est surtout celui du professionnalisme. La communication cristallise ce que vous êtes et ce que vous avez à dire à travers la façon

dont vous le dites. C'est dans tous les cas quelque chose qui prend forme, qui s'entend, se lit, se voit, se perçoit, s'interprète, fondamentalement se déforme dans l'esprit de l'individu ou du consommateur en fonction de son origine, de sa culture, de sa CSP, de sa disponibilité au moment où vous lui parlez.

Donc, puisque tout est apparences... les apparences qui permettent de comprendre qui vous êtes doivent impérativement être soignées. La question que vous devez vous poser pour savoir si vous devez dépenser un peu plus d'argent dans un acte de communication est : est-ce que nous risquons de passer pour des amateurs ? Si la réponse est oui probablement, ou simplement : il y a un risque. Il faut vous faire aider par un professionnel.

**Le professionnalisme d'un outil de communication se définit par l'alliance de la qualité formelle et l'intérêt du discours.**

Vous devez donc vous assurer que 100 % de vos outils de communication satisfont ces deux critères. Savoir écrire ne s'improvise pas et les mises en pages Wordart n'ont jamais vraiment fait illusion. Nous allons vous aider à faire les bons choix.

**Ce qui ne se fait pas :**

- demander à votre belle-sœur de créer le logo de votre entreprise ;
- utiliser vos photos de vacances lorsque la presse vous demande un portrait ;
- envoyer ses campagnes d'e-mail à partir d'un web mail gratuit ;
- créer sa plaquette de présentation sous Word ;
- laisser un téléphone sonner au service communication sans décrocher ;
- laisser des fautes d'orthographe dans une fiche produit ou sur un site internet ;
- diffuser à l'extérieur une information non vérifiée ;

- faire de la création pour la création ;
- dire du mal de ses concurrents...

La liste est longue mais vous avez compris de quoi nous parlons.

#### Ce qui se fait au minimum :

- partir du principe que votre interlocuteur est bienveillant et que l'échange est toujours enrichissant ;
- s'entraîner à parler en public et devant une caméra, et se former si on n'est pas à l'aise ;
- apprendre à sourire à un journaliste et s'intéresser à son métier ;
- imprimer des documents propres, intéressants et actualisés ;
- apprendre à construire une présentation PowerPoint ;
- faire tous les jours la liste des tâches à accomplir (*to do list*) pour ne rien oublier ;
- respecter impérativement les délais convenus ;
- se procurer un dictionnaire, une grammaire française et un livre de conjugaison ;
- commencer par informer l'interne de l'entreprise.

#### ORTHOGRAPHE

*Dans la pratique de la communication, la maîtrise de l'orthographe est une règle absolue qui ne souffre aucune dérogation. C'est une question de respect de son interlocuteur et de professionnalisme élémentaire : comment se comprendre si nous ne parlons pas le même langage ?*

### CERTAINES ÉCONOMIES PEUVENT COÛTER TRÈS CHER

Méfions-nous des économies qui coûtent cher !

Nous ne traitons pas ici la question de la productivité et des priorités de vos collaborateurs qui entrent également en ligne de compte pour choisir éventuellement de payer une prestation externe pour un travail que l'on aurait pu réaliser en interne.

Pourtant, par exemple, ne vaut-il pas mieux qu'une attachée de presse réponde au téléphone à un journaliste pressé plutôt que laisser sonner le même téléphone dans le vide parce qu'elle a 250 photocopies du dossier de presse à faire ?

## SAVOIR NE PAS TROP DÉPENSER

Trop dépenser dans une entreprise, c'est payer trop cher une prestation par rapport au travail fourni. Cela arrive aussi, bien sûr, avec les professionnels de la communication. Les méthodes de négociation et de contrôle qui ont fait leurs preuves dans les achats en général s'appliquent ici de la même façon, même si de nombreux aspects de la communication sont immatériels et difficiles à valoriser.

Plus spécifiquement, dans la logique du plan de communication, trop dépenser signifie répéter inutilement des messages auprès de cibles et/ou de consommateurs déjà convaincus ou perdre son temps et son argent à essayer de convaincre des prospects qui ne seront jamais séduits.

Nous aimerions vous donner ici 5 conseils.

### Faites-vous confiance

Êtes-vous capable de prendre les bonnes décisions pour votre communication ? Faut-il prendre des avis extérieurs ? Faut-il convoquer des experts et des consultants ? La bonne idée n'est pas nécessairement celle à laquelle vous n'avez pas pensé ou justement celle qui vous est venue et que vous entendez avec délice dans la bouche d'un autre.

Nous pouvons vous donner quelques recommandations.

Échappez-vous et travaillez spécifiquement à votre plan de communication comme si vous démarriez de zéro. Essayez d'écrire les questions que vous poserait un consultant extérieur qui chercherait à faire connaissance avec vous. Interrogez votre entourage, retournez dans les points de vente observer le comportement des clients, achetez à nouveau les produits de la concurrence que vous pensez connaître par cœur.

Travaillez avec des partenaires à votre échelle, et pour commencer plutôt une petite équipe ou un partenaire indépendant qui s'imprégneront de votre entreprise et de vos contraintes avant de vous apporter une solution qui trop souvent est toute faite. Prenez le temps de la réflexion et essayez une première action avant de vous engager plus lourdement.

## Faites un peu de marketing

L'idée est ici de retourner à la source de la communication, c'est-à-dire au positionnement de votre produit, à ses bénéfiques consommateurs et aux raisons fondamentales qui font que certains consommateurs le préfèrent aux concurrents.

Quel est ce message structurant qui vous définit et vous identifie aux yeux de vos clients ? Est-il clair, toujours assez fort, encore en phase de consolidation ?

Essayez de répondre brièvement à cette question :  
Pourquoi est-ce que nos clients préfèrent nos produits ?

.....

.....

.....

## Testez

Beaucoup d'actes de communication peuvent d'abord être réalisés à petite échelle pour vous permettre d'évaluer les résultats et corriger les erreurs ou les imprécisions.

À chaque fois que c'est possible, commencez donc par un échantillon et apprenez à accepter de bonne foi la sanction du résultat. Le communicant est parfois caricaturé comme un individu arrogant qui n'a jamais tort et trouve toujours l'argument choc qui lui évitera d'avoir à reconnaître ses échecs. L'important est d'intégrer, dans la pratique des métiers de la communication, une bonne dose de pragmatisme. Nous ne cherchons pas la solution unique à un problème mathématique : nous travaillons

### PRAGMATISME

*Pas un jour sans que l'on parle de la crise des médias, audiences des chaînes de télévision en baisse, difficultés économiques de la presse quotidienne, saturation des consommateurs qui finiraient par ne plus voir les messages publicitaires. Plus que jamais, le plan de communication s'articule sur une vision **stratégique** – l'objet de ce livre : réfléchir et organiser l'action – et une gestion **pragmatique** – **piloter, mesurer, adapter, se différencier.***

sur des possibles multiples, nous devons accepter de nous tromper et de nous remettre en cause avant d'arriver à la solution la plus efficace.

## **Pensez du bien des nouvelles technologies**

La « positive attitude » face aux nouvelles technologies consiste à penser qu'il existe peut-être, sinon probablement, une solution économique et élégante au problème que l'on se pose en pariant sur le potentiel des technologies de l'information et de la communication.

Vos clients, vos prospects, les influenceurs qu'ils écoutent, sont comme vous des internautes, curieux de nouveautés, qui manquent de temps, ouverts pour certains à de nouvelles expériences, friands d'échanges rapides et d'innovation.

Obligez-vous systématiquement à vous poser la question toute simple ; **comment internet pourrait-il nous aider à régler ce problème ?** S'il n'y a pas de réponse, ce n'est pas grave. En revanche, s'il y en a une, elle est probablement économique et positive pour votre image.

## **Communiquez sur le coût des choses**

Une brochure de présentation des produits, un rapport annuel, un classeur de fiches produits, un kit de PLV ont un coût. Ne le cachez pas, au contraire diffusez-le au sein des utilisateurs. Au pire, cette information ne produira pas d'effet et, dans certains cas, elle pourra éviter le gaspillage.

### **ÉVITEZ LE GÂCHIS**

Les entreprises souffrent d'un étrange syndrome qui est celui de la peur de manquer. À l'heure de la numérisation des documents et de l'impression, il est souvent plus pertinent d'évaluer ses besoins au plus juste et de ne pas imprimer des milliers d'exemplaires de documents qui ne seront jamais utilisés. Un fichier PDF a des vertus économiques et écologiques insoupçonnées...

## AVOIR DES IDÉES QUAND ON N'A PAS D'ARGENT

### Le style

Lorsque vous imprimez des documents laids et vieillots, vous les payez le même prix que s'ils étaient beaux, élégants et modernes. De la même façon, deux *web-agencies* sollicitées pour construire votre site internet peuvent vous faire deux propositions très différentes dont l'une tirera votre image vers le bas et l'autre au contraire vous donnera un nouveau statut et une nouvelle crédibilité.

Vous pouvez commencer par construire le portait chinois de votre marque, de façon à exprimer sous plusieurs dimensions ce que vous êtes et implicitement ce que vous recherchez.

Si vous étiez (vous étant ici la marque/l'entreprise) :

(Donnez à chaque fois l'explication de votre choix)

Un lieu .....

Un livre .....

Un personnage historique .....

Un événement.....

Une œuvre d'art.....

Un plat .....

Une ville.....

Un héros de fiction.....

Un sentiment .....

Une qualité .....

Un défaut.....

#### Tout est affaire de style !

Rassemblez tous les documents déjà existants dans votre entreprise (fiches produits, factures, cartes de visites, papier à en-tête...) et regardez s'il s'en dégage un style cohérent...

.....

.....

.....

En communication, les grandes marques développent des chartes graphiques et des politiques de gestion de la marque qui peuvent être extrêmement sophistiquées, mais quelle que soit l'échelle à laquelle

on l'applique, il faut respecter une idée simple : établir une cohérence parfaite entre tous vos éléments de communication et leur donner un style, c'est-à-dire une personnalité commune forte, reconnaissable, expressive, qui « dit » immédiatement ce que vous êtes.

Vous trouverez votre style en travaillant avec des créatifs, mais ce ne sont pas les plus chers qui vous apporteront forcément le meilleur résultat.

## **L'enthousiasme**

Comme nous l'avons vu, le plan de communication est un acte fondateur d'une nouvelle vision de votre organisation. Vous aurez réussi si les interlocuteurs de votre entreprise disent de vous que « ça doit être sympa de travailler chez vous ».

Ce type de perception externe n'est pas le fruit du hasard, c'est le résultat de la cohérence de tous les actes de communication réalisés par les collaborateurs de l'entreprise, qui, parce qu'ils sont issus d'une vision claire et compréhensible de l'objectif commun, génèrent une image d'organisation qui fonctionne.

Bien réussi, un plan de communication donne de l'enthousiasme à tous ceux qui sont impliqués dans l'entreprise et l'enthousiasme est une valeur gratuite et renouvelable. Cet enthousiasme est augmenté par la conscience de chacun du rôle qu'il joue dans la mise en œuvre du plan : chaque collaborateur qui écrit un mail ou décroche un téléphone crée un élément de cette perception. Il faut donc impérativement travailler sur une prise de conscience collective de l'enjeu « communication ».

## **La créativité**

La créativité est une transcendance ! N'ayons pas peur des grands mots. C'est une forme de miracle intellectuel qui donne du souffle, de la puissance, de l'évidence à un message. Ce soir, passez un peu de temps devant votre téléviseur à regarder les spots publicitaires et feuillotez quelques magazines en vous arrêtant sur les pages de publicité. Demandez-vous si chaque campagne vous semble créative.

Qu'est-ce qui vous fait dire qu'une campagne est créative et qu'une autre ne l'est pas ?

La créativité est ce qui rend votre cible intelligente. Vous l'aidez à vous comprendre, vous la surprenez, vous l'amusez, vous la bousculez parfois, mais dans tous les cas elle vous est reconnaissante de lui avoir parlé en formulant l'hypothèse qu'elle a un cerveau.

La créativité des grandes campagnes internationales est bien évidemment réservée aux très gros annonceurs, mais votre soirée lecture/télévision devrait vous amener à la conclusion que beaucoup d'argent se dépense dans des campagnes bien peu excitantes. Les étincelles sont moins nombreuses que les banalités, et une étincelle n'est pas non plus forcément chère. Faites confiance à la jeunesse, elle fourmille d'idées inattendues.

Pour tous les outils de communication que vous concevez, faites l'exercice de remplacer votre marque par une autre, celle d'un concurrent, ou même une marque d'un secteur totalement étranger au vôtre. Vous serez surpris de voir comme souvent l'échange fonctionne. Soyez donc spécifique, appuyez-vous sur vos avantages concurrentiels pour être vous-même et vous différencier.

#### ■ DIFFÉRENCIATION

*C'est un principe fondamental de la communication. Vous devez communiquer sur ce que vous êtes, ce que vous faites et comment vous le faites, mais surtout d'une façon qui n'appartient qu'à vous et qui fasse que l'on ne vous confonde pas avec un concurrent.*

### CONSOMMEZ DE LA PUBLICITÉ SANS MODÉRATION

Votre jugement créatif se fera plus pointu à force de l'entraîner. Tous les jours, ouvrez les yeux sur l'affichage urbain, les opérations de *street marketing*, la presse, la télévision, écoutez la radio et demandez-vous : « Est-ce que j'aurais aimé faire cette campagne pour ma marque ? » Dès que la réponse est « oui », enregistrez, découpez, scannez et parlez-en à vos interlocuteurs. Les grands artistes ont tous commencé par copier des chefs-d'œuvre.

## **Quand on n'a pas de pétrole et qu'on a des idées...**

Après tout ce que nous venons de vous raconter, vouloir communiquer quand on n'a pas d'argent ressemble à une provocation ou à la recherche de la quadrature du cercle, puisque vous avez compris que la communication est une discipline qui nécessite du professionnalisme, des ressources en intelligence et créativité et des budgets.

Cependant, ce guide s'adresse à tous les managers et responsables de communication quels que soient la taille de leur entreprise et le degré de maturité de leur(s) plan(s) de communication. C'est pourquoi, nous voulons focaliser ici notre attention sur ce que l'on peut tout de même faire sans beaucoup de moyens en rassemblant les éléments évoqués au fil des pages et qui ne coûtent pas très cher.

Vos actions prioritaires, si vous disposez de peu de moyens et de peu de temps, devraient d'abord se concentrer sur :

### **La communication *on-line***

Site internet de dernière génération, blog de marque éventuellement, veille sur les forums et e-communication :

- newsletters ;
- stratégie de référencement (référencement naturel en optimisant la structure de votre site en fonction des contraintes Google et W3 et achat de mots-clés pertinents) ;
- e-publicité sur des sites ciblés finement ;
- contenu intéressant pour la presse.

### **La communication gratuite ou presque**

Rédigez un dossier de presse, intelligent et bien écrit en cherchant à vous mettre à la place d'un journaliste qui cherche une information intéressante, est prêt à en parler dans un article, mais ne veut pas donner le sentiment de faire votre publicité à votre place.

Lisez les journaux et écoutez les médias audiovisuels pour détecter les rubriques, dossiers spéciaux, émissions thématiques en cohérence avec votre marché et identifiez les journalistes influents.

### **Les médias professionnels**

Puisque nous vous avons recommandé de suivre de près les activités de communication de vos concurrents, imaginez qu'ils font la même chose vis-à-vis de vous : la presse professionnelle et la presse spécialisée de votre secteur sont des supports naturels et souvent économiques pour votre communication. N'hésitez pas à y prendre la parole avec créativité : c'est démoralisant pour les autres !

Par ailleurs, développez un bon relationnel avec ces supports dont les journalistes passent leur temps à rencontrer toute la profession : mieux vaut s'assurer qu'ils ne disent pas trop de mal de vous.

### **L'actualité et les événements**

Soyez imaginatifs et à l'affût des opportunités que vous offre l'actualité. Une initiative un peu audacieuse amusera toujours votre public et risque de générer du brouhaha dans la presse au-delà de vos intentions initiales.

Observez par exemple comment la marque Michel et Augustin joue avec ses consommateurs et a réussi à développer sa notoriété avec quelques idées originales de « guérilla » marketing (photo provoc des fondateurs maquillés en vaches, stickage des plans de métro, incursion dans la conférence de presse de Bill Gates...).

### **La gestion de bon père de famille**

Pour consommer plus sans augmenter son budget, on fait les soldes. En communication, tous les médias proposent des tarifs de dernière minute lorsque l'espace publicitaire n'est pas vendu. C'est le même principe que pour les places d'avion : mieux vaut vendre un siège 30 % de son prix la veille du décollage que faire voler un avion vide. Achetez donc en prenant votre temps et en attendant que les promotions irrésistibles viennent à vous !

## Retour sur les relations presse

Fondamentalement, vous avez compris qu'il vous appartenait de définir dans leurs moindres détails le fond et la forme des différentes composantes de votre communication. Cependant, il est très utile que l'on parle de vous en d'autres lieux et d'autres circonstances, en particulier dans le contexte rédactionnel des médias, là où les journalistes apportent à leurs lecteurs l'information qu'ils sont venus chercher en choisissant tel quotidien national, telle station de radio ou tel journal de 20 h 00.

N'importe quelle organisation qui a un message à faire passer va s'intéresser au moyen de convaincre les journalistes de relayer ce message, tout simplement parce que ce principe est beaucoup plus économique que la communication à travers les médias que l'on achète.

Arrêtons-nous un instant sur cette notion de relais : un journaliste n'est pas une chambre d'écho pour vos objectifs économiques ou la satisfaction que vous apporte votre nouveau produit, et il ne peut consentir à parler de vous que si vous lui fournissez une information intéressante pour son lecteur. C'est à vous de trouver cet angle d'attaque susceptible de motiver votre interlocuteur.

Par ailleurs rien n'empêche le journaliste auquel vous vous adressez d'exercer son esprit critique par rapport à votre message initial, voire même de faire en sorte que ce qu'il écrira soit contre-productif pour vous au point de vous faire regretter de ne pas avoir gardé le silence.

Il faut donc prendre quelques précautions avant de s'adresser à la presse et ne pas imaginer que parce que vous prenez la parole tous les médias vont vous écouter et restituer votre message comme s'il s'agissait des tables de la Loi.

Quelques conseils que nous souhaitons vous donner pour éviter des déceptions et des erreurs.

- Mettez-vous à la place de votre interlocuteur : qu'y a-t-il de nouveau, d'intéressant, d'innovant, de créatif, d'original, de séduisant dans votre discours ?
- Vos centres d'intérêts sont-ils les mêmes ? Pourquoi espérer qu'un journaliste de la presse spécialisée jardinage se prenne d'une passion pour l'électroménager simplement pour vous faire plaisir ?
- Comprenez qu'un journaliste est un professionnel qui, comme vous, manque de temps : il faut donc l'aider et lui fournir une information aussi prête à l'emploi que possible.
- Dans la relation c'est vous qui êtes demandeur, donc vous devez être disponible, courtois, efficace, réactif, même face à des demandes ou des délais à la limite de l'irréaliste.

- N'oubliez pas qu'un journaliste cherche autre chose que l'information qu'on lui apporte sur un plateau et dont il a d'ailleurs tendance à se méfier. Pour lui, la vérité est ailleurs et il peut rapidement vous soupçonner de ne pas tout dire ou de ne pas dire la vérité. Préparez-vous aux questions gênantes, ou évitez d'aller vous mettre dans la gueule du loup si vous n'avez pas les moyens de vous en sortir.
- Apprenez à parler devant un micro et une caméra, pensez aux hommes politiques, une forme maîtrisée peut s'avérer très utile.
- Enfin, et c'est le plus important, ayez une vision globale, durable et honnête des relations que vous souhaitez entretenir avec votre environnement. Si votre entreprise est connue pour diffuser auprès de la presse de l'information intéressante, bien structurée, accessible, non démagogique, pédagogique, soutenue par une volonté de clarté et de professionnalisme, les médias deviendront des partenaires fiables et fidèles. Certains articles ou commentaires vous décevront ou vous déplairont, mais dans la durée vous développerez une relation adulte.
- N'attendez pas des résultats miraculeux au premier contact, il faudra du temps, du tact, de l'esprit critique pour que la relation se crée et pour que l'on vous fasse confiance. Vous devrez commencer par faire vos preuves.

## DÉCIDER DE FAIRE OU DE FAIRE FAIRE

### À quoi servent les prestataires ?

L'objectif de ce livre est de vous permettre de concevoir et développer votre plan de communication par vous-même, mais nous savons que par moments vous allez vous sentir très seul devant la tâche à accomplir.

Il y a deux façons d'envisager de collaborer avec des prestataires en communication.

La première consiste à utiliser des connaissances ou des compétences que vous n'avez pas, la seconde consiste à les utiliser comme complément de main-d'œuvre parce que vous pensez que votre temps et celui de vos collaborateurs sont mieux utilisés à autre chose.

Pour construire votre plan de communication sur des fondations solides, il vous faudra un jour, si ce n'est aujourd'hui, dans l'urgence, se procurer, en priorité, auprès de sociétés d'études, des données sur :

- les chiffres de votre marché : panels consommateurs et panels distributeurs ;
- les comportements des consommateurs, les usages et attitudes face à votre produit ;
- la perception de votre marque et celle de vos concurrents ;
- les tendances significatives qui vont influencer l'évolution de votre marché ;
- l'air du temps.

Cette base de connaissances va vous donner confiance dans votre travail. Nous avons vu dans la phase d'audit comment travailler rapidement pour compenser le manque de temps qui empêche de mener des études, mais dans la durée, il sera indispensable de consolider votre connaissance parfaite de l'environnement de votre prise de parole.

Ensuite vous pouvez utiliser des agences conseil en communication pour vous aider à construire votre plan de communication. L'intérêt ici est de bénéficier d'un regard extérieur et de l'expérience de professionnels rompus à l'exercice. Dans cette collaboration, l'enjeu principal est la confiance entre les partenaires, puisque vous allez devoir raconter l'intimité de vos projets à un interlocuteur qui va essayer de comprendre votre besoin profond. C'est presque une forme de psychanalyse de la marque.

Enfin, les prestataires en communication vont assurer la mise en musique du plan de communication. C'est la phase de production et de fabrication, que vous choisirez de déléguer en partie ou dans son intégralité en fonction de vos ressources. Les métiers de la communication dans leur aspect production sont très pointus, assez techniques, et demandent une véritable formation, aussi nous recommandons à des non-spécialistes de faire faire le travail par ceux qui le connaissent.

**En résumé, trois niveaux d'intervention de prestataires extérieurs sont envisageables :**

- constitution du socle de données sociétales, marketing, communication, comportementales : **indispensable** ;
- assistance à l'élaboration du plan de communication : **utile** ;
- prise en charge de la phase aval de production et de fabrication : **optionnel** selon la dimension du projet et les compétences internes de l'entreprise.

## **Comment travailler efficacement avec vos prestataires ?**

### **Une vision des choses**

Vous avez peut-être déjà lu beaucoup d'horreurs sur la relation annonceur/agence qui aurait tendance à se dégrader depuis plusieurs années sous la pression des actionnaires des entreprises, qui ont besoin de résultats à court terme et exigent de leurs conseils en communication des prestations de plus en plus quantifiables.

C'est un élément de contexte qui va probablement durer en particulier quand s'installe un sentiment de morosité sur les marchés de grande consommation.

Indépendamment du contexte, il y a la réalité d'une relation particulière entre vous et vos prestataires de services. Fondamentalement, puisque vous êtes le client et de ce fait conserverez toujours plus de poids dans la relation commerciale avec vos agences, c'est vous qui avez le choix des règles du jeu et des valeurs que vous souhaitez éventuellement défendre.

Certains considèrent que les prestataires sont là pour être « pressurés » au maximum parce qu'ils ont de la chance de travailler pour la marque et en profitent, d'autres chercheront à établir une relation fondée sur le partage de l'information et la confiance réciproque, et l'on pourra trouver toutes les nuances entre ces deux visions assez incompatibles.

Nous allons éviter les grands mots parce que cette question justifierait un livre entier pour nous en tenir à quelques règles de base.

- Ce n'est pas parce que vous payez un prestataire que vous avez tous les droits et en particulier celui de ne pas respecter ceux qui travaillent pour vous.
- Plus vous serez professionnel plus votre prestataire le sera.
- Un prestataire se « gère » comme on gère une équipe interne et il a besoin d'informations et de motivation pour donner le meilleur de lui-même.
- Le réalisme et le pragmatisme sont des valeurs communes.
- Vous gérez le temps ensemble, si vous en perdez ou en faites perdre à votre prestataire, il ne suffira pas de hurler pour le rattraper.

### **Des outils**

L'outil essentiel du monde de la communication est le **brief** avec son corollaire qui est la **recommandation**.

Le brief est le document qui exprime votre besoin. Un brief peut être fait par téléphone s'il s'agit de demander le tirage de 50 exemplaires en grand format de votre dernière annonce parue dans la presse pour décorer un stand sur un salon, mais il est très important de prendre le temps d'écrire les choses.

C'est d'autant plus important que nous écrivons de moins en moins et que l'exercice, devenant exceptionnel, prend une importance tout à fait justifiée dans les circonstances qui nous occupent.

Écrire un brief consiste à énoncer toutes les informations indispensables pour que votre lecteur – c'est-à-dire le prestataire de service auquel vous le destinez – comprenne le mieux possible ce dont vous avez besoin. C'est une démarche pédagogique qui consiste à « apprendre » votre marché à un non-spécialiste du sujet. Il faut donc ne rien oublier de ce qui est important mais ne pas se noyer dans les détails. L'important est de **se faire comprendre**, ce qui oblige à être clair et synthétique.

Vous devez donc lui parler :

- de l'environnement de votre marché, de votre marché, de votre position, de vos concurrents ;
- de vos consommateurs et de leurs comportements ;
- de l'historique de votre communication le cas échéant ;
- de vos produits ;
- du problème à résoudre par la communication ;
- des objectifs poursuivis qui permettront de mesurer l'efficacité de la campagne ;
- des contraintes de temps, de budget et de toute autre sorte.

Selon la complexité la structure du brief évoluera, mais vous aurez besoin au moins une fois par an, dans la continuité de la conception de votre plan de communication, d'écrire un excellent brief communication que vous pourrez utiliser en l'adaptant à vos différents prestataires.

Le brief, étant un acte de communication majeur, va générer chez votre interlocuteur une perception qui doit idéalement associer intérêt, motivation et inspiration. Manifestez une attente forte, c'est indispensable pour donner à vos interlocuteurs l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. Une règle s'impose dans 100 % des cas ; un mauvais brief donne toujours une mauvaise recommandation !

### **Dans la préparation et la mise en œuvre vous pourrez recourir aux services de différents prestataires pour leur confier la mission de :**

- vous conseiller sur votre stratégie de communication ;
- inventer vos concepts créatifs ;
- vous aider dans la mise en œuvre opérationnelle de vos actions de communication ;
- vous aider dans la gestion de votre portefeuille de marques ;
- créer votre identité visuelle et vos documents imprimés ;
- créer votre identité sonore et votre univers musical ;
- planifier vos campagnes publicitaires et acheter votre espace dans les médias ;
- réaliser des études qualitatives ou quantitatives ;
- gérer vos relations presse et vos relations publiques ;

- organiser vos événements ;
- concevoir et développer votre site internet ;
- imaginer et réaliser des opérations de marketing opérationnel ;
- créer et fabriquer de la publicité pour vos lieux de vente ;
- concevoir et produire des supports multimédias ;
- gérer vos bases de données clients et mettre en œuvre vos campagnes de marketing direct ;
- assurer la veille de ce qui se dit sur vous sur internet, etc.

## ÉVITER DE FINIR DERRIÈRE LES BARREAUX

Nous apprenons ici à développer le plan de communication le plus efficace pour vous. Il est temps de vous alerter sur un aspect essentiel du succès de vos projets, qui ne dépend pas de vous mais qui peut rapidement compromettre le résultat attendu : il s'agit des aspects juridiques de la communication.

Ce métier que vous apprenez ici, et qui consiste à s'adresser à un public soigneusement choisi pour lui donner des informations que l'on espère intéressantes pour lui, est encadré par de nombreux textes de lois et règlements. Il faut que vous le sachiez pour en tenir compte dès que vous commencez à donner une forme à votre message. Vous bénéficiez d'une véritable liberté d'expression, mais de nombreuses limites codifient la façon dont vous pouvez vous exprimer.

Parmi les contraintes que vous pouvez être amené à prendre en compte, nous pouvons citer à titre d'exemple et de façon non exhaustive : l'utilisation de l'enfant dans la publicité, le respect de l'image de la femme, les interdictions liées au secteur du tabac et de l'alcool, le respect du droit d'auteur, les mentions légales portant sur les offres de services par abonnement, la lutte contre les discriminations, les obligations d'informations du programme national nutrition santé pour les annonceurs du secteur alimentaire, la publicité comparative, la loi Toubon sur le respect de la langue française, les avis de l'autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), etc.

Il faut donc retenir qu'à partir du moment où votre communication devient publique, elle devra respecter des règles et qu'il est prudent de prendre l'avis d'un conseil spécialisé avant de passer à la phase de production des éléments de votre campagne.

### **JOUEZ LE JEU... VOUS Y GAGNEREZ**

Un jour ou l'autre, vous penserez que ces contraintes juridiques sont des obstacles à la créativité de votre message. Pour être efficace, le plus simple est d'accepter ces contraintes comme une règle nécessaire, dont le fond est justifié même si les modalités vous paraissent parfois tatillonnes, et de prévoir l'étape de validation juridique comme une garantie de professionnalisme de votre part. Avec cette vision des choses votre talent et celui de vos partenaires créatifs trouveront toujours le moyen de s'exprimer.



## 5 Piloter son plan de communication

### MESURER LES RÉSULTATS

Quels résultats ?

Il faut distinguer évaluation publicitaire et efficacité du plan de communication.

Quand on envisage de mesurer des résultats, on revient, en toute logique, à la définition des objectifs que l'on s'est fixés. Or, si l'on se réfère au chapitre 3 sur les objectifs de communication, le fonctionnement d'un message doit franchir plusieurs étapes (stade cognitif, stade affectif, stade conatif) avant d'espérer atteindre les objectifs marketing (chiffre d'affaires, augmentation des ventes, taux de réachat...). Les objectifs marketing étant la finalité de tous ces moyens mis en œuvre et des efforts de communication de l'entreprise.

C'est ce que l'on appelle l'**efficacité du plan de communication**.

Il existe pourtant d'autres critères à évaluer, afin de juger d'un plan de communication. On peut évaluer ce que l'on appelle le fonctionnement de la campagne. Les objectifs de communication sont-ils atteints ? On effectue alors des post-tests de campagne.

Pour cela, on mesure tout simplement l'écart entre les objectifs et le réalisé. Enquêtes de notoriété, études d'image sont les principaux outils pour détecter si les objectifs de communication sont atteints ou pas.

On mesure également l'impact, l'attribution et l'agrément de la campagne sur la cible.

### **Mesurer l'efficacité du plan de communication**

Le premier réflexe est de chercher à mesurer l'efficacité du plan de communication en évaluant les résultats marketing.

A-t-on atteint les résultats marketing escomptés ? Les objectifs marketing sont-ils remplis ? La réponse du marché a-t-elle été à la hauteur de nos attentes ?

On est tenté de dire que si les objectifs marketing sont atteints, notre plan de communication aura été efficace.

C'est en effet un premier indicateur de l'efficacité du plan de communication mis en œuvre. Cette façon de procéder a le mérite d'être concrète et réaliste pour l'entreprise.

Cependant, on peut également arguer que ce raisonnement est approximatif. En effet, il est évident que la réalisation des objectifs marketing et donc la réponse positive du marché ne sont pas uniquement dues aux efforts de communication. C'est tout le plan marketing qui est « responsable » des effets sur le marché. Le produit en lui-même, ses qualités, son avantage concurrentiel, son positionnement, son prix, ses circuits de distribution, son packaging, les efforts de la force de vente... autant de facteurs qui influencent les résultats finaux.

Il est donc extrêmement difficile et hasardeux d'établir une correspondance directe entre la réponse du marché et l'efficacité du plan de communication. La seule approche possible serait la comparaison des résultats avant et après (voire pendant) la campagne de communication. Si la seule variable est la communication, on peut avancer une analyse comparative de ces deux situations et en tirer des conclusions sur l'efficacité du plan de communication mis en œuvre.

Il faut quand même rester prudent et mesuré dans les conclusions avancées, car des facteurs externes peuvent également intervenir et influencer les résultats marketing. Le lancement d'autres produits ou marques par la même entreprise, l'actualité qui aura pu influencer l'image de l'entreprise ou le comportement des consommateurs sur le marché, la conjoncture économique, politique... L'entreprise est intégrée dans un environnement dont l'évolution lui échappe parfois.

On l'a vu, mesurer l'efficacité d'un plan de communication en se référant à la réponse du marché, reste, dans tous les cas, un exercice bien

délicat. Il ne faut cependant pas s'y soustraire, mais il faut éviter d'en tirer des conclusions hâtives tout en essayant de faire des recoupements. Dans la réalité, seule une comparaison sur plusieurs périodes et sur plusieurs plans de communication peut faciliter l'interprétation des résultats. Mais s'il faut plusieurs années de communication avant de se rassurer sur l'efficacité du plan de communication, cela devient inopérant.

Aussi, nous vous recommandons cet exercice, tout en restant vigilants afin d'éviter des conclusions trop hâtives.

**Première question à se poser :**  
**Mes objectifs marketing sont-ils atteints ?**

Oui

Alors dites-vous que tout va bien pour le moment et cherchez à optimiser le plan de communication pour les étapes ultérieures, sans tout remettre en cause.

Non

Alors cherchez à faire un diagnostic de ce qui a été correctement fait ou pas dans le plan marketing.

Posez-vous alors la question de l'allocation des moyens.

Les moyens (notamment les ressources budgétaires, humaines, temps) ont-ils été à la hauteur de vos ambitions donc des objectifs assignés à la campagne et des résultats marketing escomptés ?

Si les moyens alloués vous semblent suffisants, vous devez remettre en cause le plan de communication.

## **Évaluer un plan de communication**

Pour évaluer un plan de communication, votre réflexion doit aborder les trois grandes phases du plan de communication selon les séquences suivantes.

### **La stratégie établie répond-elle correctement aux objectifs marketing ? Mérite-t-elle d'être revue ?**

Pour cela, demandez-vous si les objectifs de communication sont atteints.

S'ils le sont, demandez-vous si les objectifs de communication sont corrects et s'ils sont en adéquation avec les objectifs marketing.

Si cela n'est pas le cas, cherchez à comprendre où est la faille dans le raisonnement stratégique. Comparez-le à celui de vos concurrents les plus proches.

### **La création est-elle adéquate ?**

Posez-vous à nouveau les questions de jugement créatif.

Vous jugerez alors des créations réalisées et non plus des maquettes, ce qui peut avoir une incidence.

Il arrive parfois que la réalisation des idées créatives (shooting ou choix des visuels définitifs, tournage des spots, mise en pages des publicités, print...) apporte une déviance au niveau de l'idée et/ou de sa compréhension.

### **Les choix opérationnels sont-ils les mieux adaptés ?**

Les moyens mis en place ont-ils été efficaces ou bien doivent-ils être revus ?

Plusieurs questions successives sont à se poser.

Le budget vous semble-t-il suffisant ?

Comparez-le à celui de vos concurrents proportionnellement aux parts de marché.

Le rapport entre l'investissement nécessaire et la part de marché n'est pas forcément exactement proportionnel. Les premiers pas d'une marque ou d'un produit demandent proportionnellement plus d'investissement que par la suite. Il y a une sorte d'inertie dans les résultats quand on part d'une notoriété quasi nulle ou d'une image dégradée.

*A contrario*, une bonne notoriété et/ou une image bien construite sont des atouts supplémentaires qui améliorent l'efficacité publicitaire.

Les moyens retenus sont-ils les plus pertinents ?

Posez-vous la question pour chaque canal de diffusion du message. Quels sont ses atouts, ses limites ? Le choix est-il justifié ?

Posez-vous la question de la synergie entre les moyens retenus. Sont-ils complémentaires ou redondants ? Leur utilisation conjointe est-elle positive ?

N'y a-t-il pas trop de canaux de diffusion, ce qui imposerait un budget peut-être trop faible pour certains d'entre eux.

Le calendrier d'action est-il logique ?

Les vagues de communication sont-elles placées aux moments les plus opportuns ? La durée de chaque vague et les montants investis sur chacune d'entre elles sont-ils à revoir ?

Là encore, établissez des comparaisons avec vos concurrents les plus proches.

## **Effectuer des post-tests sur le fonctionnement de la campagne**

Il existe toute une série de tests possibles à effectuer après la fin de la campagne de communication. Ces tests, réalisés par des sociétés d'étude spécialisées, peuvent se révéler coûteux.

Ces post-tests vont chercher à mesurer l'impact de la campagne auprès du cœur de cible. Ce sont des études quantitatives effectuées auprès d'un échantillon représentatif du cœur de cible, par téléphone ou internet dans la plupart des cas. Elles peuvent également s'effectuer en face à face.

### **POST-TEST**

*Test pratiqué pendant ou après l'exposition à une campagne publicitaire dans le but d'en évaluer les effets et/ou les résultats sur la cible.*

## Mesure d'impact

Deux manières de le faire : impact spontané et impact assisté.

### Impact spontané

On pose la question suivante : « Au cours des six derniers mois, avez-vous vu une campagne pour... (catégorie de produit) ? Pouvez-vous citer la marque ? Quel en était le message ? »

On en déduit le score prouvé, c'est-à-dire le pourcentage de réponses positives avec restitution d'au moins un élément de la campagne et de la marque.

### Impact assisté

On montre la campagne en cachant le produit et la marque. On pose la question suivante : « Avez-vous vu cette campagne au cours des six derniers mois ? Si oui, vous rappelez-vous de quel produit, quelle marque il s'agissait ? Dans quels médias, quels supports ? »

## Autres scores mesurés en post-tests

### Score d'attribution

C'est le pourcentage de personnes interviewées qui attribuent correctement la campagne à la marque et/ou au produit. Par déduction, le score de confusion.

### Score d'agrément

C'est le pourcentage de personnes interviewées qui ont apprécié la campagne (beaucoup, moyennement, un peu...).

### Score d'incitation

À l'achat : pourcentage de personnes interviewées ayant été influencées par le message au point d'aller acheter le produit et/ou la marque ou ayant l'intention de le faire.

Il existe pour chaque marché des scores moyens, appelés « standards du marché ». On compare les scores obtenus pour votre campagne aux scores standard du marché. On évalue ainsi les performances de la campagne.

## Est-ce nécessaire ?

Effectuer un contrôle *feed-back* sur les choix stratégiques, créatifs et opérationnels est indispensable. Cela peut se faire en interne, à condition de prendre suffisamment de recul par rapport aux choix initiaux.

Réaliser des post-tests de campagne n'est pas indispensable, mais préférable dans la majorité des cas.

Les études d'image et de notoriété permettent de mesurer les effets réels sur les cibles et d'observer les évolutions. Elles sont intéressantes, s'il existe un point zéro, c'est-à-dire une référence de ces mesures avant la campagne. Si ce n'est pas le cas, ces mesures sont à faire en fin de campagne et serviront de point de référence pour la campagne suivante.

Les post-tests de campagne, quant à eux, ne sont pas indispensables. Cependant, sur des marchés très concurrentiels, évoluant rapidement, ces post-tests permettent de rectifier très vite les écarts et de ne pas perdre de temps dans la course aux parts de marché.

### En résumé

*Feed-back* indispensable.

Post-tests utiles, mais non indispensables dans certains cas.

## Pour quel usage ?

Les post-tests et autres études et analyses après campagne n'ont de sens que pour comprendre le fonctionnement du marché, des consommateurs, des messages, des concepts, et ainsi améliorer les campagnes suivantes. Il ne faut pas les concevoir comme des résultats sanction de ce qui aura été réalisé, mais comme le moyen de capitaliser sur ses expériences et de mieux faire par la suite.

La communication est une science de l'humain, donc délicate. Concevoir une campagne n'est pas un raisonnement mathématique. Il faut donc, malgré tout le professionnalisme et l'exigence dont vous avez fait preuve, rester modeste et attentif à tous les signes et signaux du marché, afin d'améliorer votre communication.

## METTRE EN PLACE UN PLAN DE VEILLE

### Un plan de veille, à quoi ça sert ?

À plusieurs reprises, nous avons raisonné par comparaison avec vos concurrents directs. À plusieurs reprises, nous avons mentionné l'évolution des outils de communication, des comportements et habitudes des consommateurs, des tendances du marché, de vos cibles.

Dans la communication, tout bouge à chaque instant : le consommateur se laisse influencer ou génère de nouvelles tendances, de nouveaux *insights*. Vos concurrents font évoluer leurs plans de communication. Les médias et autres outils de communication apportent de nouvelles opportunités. C'est pourquoi, les décisions concernant la stratégie, la création et les moyens de votre plan de communication vont, elles aussi, changer.

Pour gagner du temps et de l'efficacité, lors de votre prochain plan de communication, mettez en place un plan de veille.

### Concrètement, comment faire ?

Avant tout, il faut du temps. Effectuer une veille ne nécessite pas forcément de commander des études à l'extérieur, ou bien de prendre des abonnements pour obtenir des banques de données. Un peu de bon sens, d'organisation, de la documentation et du temps vous permettront de démarrer.

#### Définir votre cible

Vous avez déterminé une cible de communication et un cœur de cible. Suivez-les ! Pour cela, la lecture de revues professionnelles, la recherche sur des sites ou des blogs internet, quelques interviews face à face... vous permettront de suivre leur évolution.

#### Repérer les actions de vos concurrents

Faites la pige des campagnes de vos concurrents directs. Gardez leurs créations.

Estimez le montant de leurs investissements en communication. On peut acheter quelques chiffres ponctuels auprès d'instituts d'études comme Secodip ou TNS Sofres. Les revues professionnelles, les syndicats professionnels et internet donnent certaines de ces informations.

Reconstruisez leur plan de communication, avec les périodes d'activité, les médias, les supports, les montants investis.

Remontez leur stratégie. Quelle est leur cible ? Leur message ? Quels sont leurs objectifs de communication ?

### **Les nouveaux moyens de communication**

Vous ne connaîtrez jamais de façon exhaustive tous les médias, tous les supports, mais tenez-vous informé des grandes nouveautés et tendances en la matière. Là encore, les revues professionnelles vous apporteront quantité d'informations.

### **Comment l'exploiter ?**

Systématisez les recherches, c'est-à-dire, désignez une ou plusieurs personnes et dégagez-leur du temps.

Compilez l'information et prévoyez un accès facile. Les moyens informatiques facilitent largement ces étapes.

Faites une réunion synthétique annuelle avant d'entamer la réflexion sur le nouveau plan de communication. Cette réunion doit mettre toutes les personnes concernées par la communication au même niveau d'information. Elle doit donner une photographie des communications concurrentes, des cibles et des moyens de communication.

## ANTICIPER LES PROCHAINES ÉTAPES

### **Communiquer c'est aussi un choix à moyen et long terme**

Établir un plan de communication est un véritable choix d'entreprise. Rien ne sert de communiquer une fois, un mois, une année. Seule la persévérance, la répétition, la longévité vous assureront un véritable retour sur investissement. Si vous choisissez de ne faire qu'une campagne, puis de stopper vos investissements, pensant que vous avez fait votre travail et que, maintenant, c'est au consommateur de répondre et de réagir, c'est une grande erreur. Vous aurez dépensé de l'argent pour rien ou pour peu de résultats. Les vrais résultats ne pourront s'obtenir qu'avec de l'assiduité.

Communiquer c'est **installer** une relation pérenne entre votre marque ou votre entreprise et votre public-cible. Cette relation, pour durer, doit être entretenue régulièrement.

Entretenir régulièrement une relation avec son consommateur, c'est établir un plan de communication très précis sur douze mois comme nous venons de le voir dans les chapitres précédents, mais c'est aussi prendre du recul et le temps de réfléchir à des étapes indispensables jusqu'à un horizon de trois ans minimum.

Nous vous conseillons, dès la première année, de programmer vos actions à moyen et long terme de la façon suivante :

- Un plan de communication établi dans le détail pour les douze mois à venir.
- Un programme d'actions inscrites dans un calendrier sur les deux années suivantes.

Ce programme est la suite logique de vos douze premiers mois de communication. Il ne doit pas être aussi détaillé, mais il doit prévoir les actions logiques, dans la continuité de ce que vous avez entrepris en année 1.

Ce programme doit être cohérent et complémentaire à celui de la première année. Il pourra réitérer certaines actions et en contenir d'autres qui n'ont pas été retenues en année 1, parce qu'elles nécessitaient une première étape, ou tout simplement pour des raisons budgétaires.

Ces actions prévues pour les années 2 et 3 seront bien sûr à revoir en fin d'année 1, après le bilan du premier plan de communication. Elles ont le mérite d'exister, de montrer la continuité de votre projet, mais elles seront à revoir après la première expérience.

- Des objectifs à cinq ans (voire plus), afin d'avoir une vision projective de ce que vous voulez faire de votre marque à long terme.

La réflexion et la rédaction de ce projet, de cette vision de votre marque sont indispensables car elles vont vous guider pour votre premier plan de communication.

## **Les ressources**

Vous avez mis en place votre premier plan de communication.

L'expérience de cette année 1 vous a permis de constater et de mesurer plusieurs éléments.

### **Le temps nécessaire pour concevoir, concrétiser, mettre en œuvre et suivre ces opérations**

On sous-estime toujours le temps à consacrer à ces opérations. On pense souvent que cela peut venir compléter la mission d'un ou deux collaborateurs. Donnez-vous les moyens de le faire correctement, et d'y consacrer le temps nécessaire.

En effet, un plan de communication dont la mise en œuvre est bâclée, par manque de temps, est une véritable catastrophe. Il vaut mieux ne pas communiquer que mal communiquer. La communication d'une marque ou d'une entreprise ne souffre aucune approximation et chaque étape de la réalisation du plan est indispensable. Une seule étape négligée et c'est l'ensemble du travail qui sera au mieux sans effet, au pire porteur d'effets négatifs (par exemple sur l'image de l'entreprise).

### **Le personnel pour le faire**

Au-delà du temps, il faut savoir faire. Vous le savez maintenant, la communication suit un certain nombre de règles. Elle ne s'improvise pas.

Des aptitudes personnelles peuvent faciliter la maîtrise des techniques, mais elles ne sauraient remplacer leur apprentissage.

Faites le point sur les besoins en formation des personnes en charge du plan de communication.

### **Les ressources financières**

Vous avez l'expérience d'un premier budget. En fin de campagne, vous avez fait le bilan pour savoir si vos objectifs sont atteints.

S'ils le sont, c'est que votre budget était correct. Demandez-vous cependant s'il n'est pas trop élevé et si certaines économies sont possibles, mais ne remettant pas en cause la qualité de votre communication.

S'ils ne le sont pas, vous avez dû en diagnostiquer les causes (chapitre sur l'évaluation du plan de communication). Si la cause en est les ressources budgétaires, il faut anticiper sur le budget de l'année suivante et prévoir des ressources financières plus importantes.

### **Les études récurrentes**

Cette première expérience a mis en exergue votre manque d'information et les lacunes sur certaines données qui se seraient avérées fort utiles pour établir le diagnostic en amont de votre réflexion et prendre les décisions relatives à votre plan de communication.

Avant d'envisager le plan de communication de l'année 2, vous pouvez mettre en place des études récurrentes qui vous permettront de suivre certains indicateurs, dans le but d'ajuster vos objectifs et vos budgets de communication.

Ces études peuvent être des enquêtes de satisfaction auprès de vos clients, le calcul d'un taux de fidélité, des points d'image de votre marque ou de votre entreprise, de celles de vos concurrents, la notoriété de votre marque...

La question à se poser est la suivante :

Quelles sont les informations dont j'ai besoin pour répondre aux questions stratégiques du chapitre 3 ? Pour ajuster mes décisions en année 2, quels éléments dois-je impérativement connaître ?

Rappelez-vous : les a priori sur votre marque, votre entreprise sont vos pires ennemis. Vous devez connaître l'avis de vos publics-cibles. Ce sont eux qu'il faut convaincre.

L'empathie, la connaissance des destinataires de vos messages, la compréhension de vos cibles, sont vos meilleurs atouts pour réussir votre plan de communication.



## Conclusion

Vous savez désormais tout ce qu'il faut savoir pour construire votre plan de communication. La théorie est indispensable, mais elle ne supplée pas à la pratique. C'est pourquoi, nous avons conçu cet ouvrage comme un cahier de travail, rempli de toutes vos réflexions.

Ces réflexions sont imprégnées de votre expérience, nourries de vos connaissances intimes sur votre marque, votre entreprise. Mieux que personne, vous en connaissez les rouages, vous en appréciez les objectifs, vous en déduisez les missions. C'est une grande force pour établir le plan de communication, mais vous savez aujourd'hui que c'est également une faiblesse sournoise. Seuls la perception et les effets de votre communication sur vos publics-cibles comptent... Remise en question et empathie sont vos uniques passerelles vers une communication efficace. Si vous réussissez à les pratiquer avec dextérité, alors vous aurez réuni tous les atouts pour réussir votre communication : une connaissance approfondie de votre marque, de votre produit... et une compréhension pertinente de la perception et des réactions de vos cibles.

La maîtrise de vos actions de communication est à ce prix. Un dédoublement nécessaire et utile, une schizophrénie indispensable et machiavélique. Elle révèle toute la différence entre une communication que l'on qualifiera de « spontanée » dans le meilleur des cas, de « sauvage » dans les cas les plus graves, et une communication domptée et maîtrisée.

Votre regard sur votre entreprise et votre appréhension de votre marque ont probablement changé : nous espérons que ces 48 heures les ont clarifiés et affinés. Nous espérons que vous savez aujourd'hui plus qu'hier ce qu'il vous est possible de faire, où sont vos priorités, quelles méthodes utiliser pour atteindre vos objectifs.

Construire un plan de communication peut vous sembler aujourd'hui plus complexe que vous ne le pensiez : encore une fois tout est affaire de rigueur et de méthode. La complexité, la réflexion élargie, l'analyse, sont

des étapes indispensables pour aboutir à la simplification et à l'évidence, sources d'efficacité. En communication comme ailleurs, et peut-être plus qu'ailleurs, il faut comprendre en profondeur afin de modeler les messages, de peaufiner les moyens, avant de passer à l'action concrète. Le plan de communication est là pour vous éviter d'agir sans contrôle et vous laisser emporter par vos intuitions. Construire le premier jour le plan génial qui vous fera émerger de l'inconnu tient du miracle. Nous vous le souhaitons bien sûr, mais en communication, il faut rester lucide et prendre le recul nécessaire pour améliorer sans cesse ses décisions et les adapter à un environnement en pleine mouvance. La communication est sensible à l'air du temps, aux tendances de la société, aux évolutions de vos concurrents, rien n'est jamais acquis. Une remise en question constante vous sera nécessaire pour réussir.

Ce travail de précision et de minutie qui, contact après contact, message après message, construira votre identité, prendra du temps, consommera de l'énergie et de l'argent, mais ce que vous construisez en suivant ce plan est conçu pour durer.

La pérennité de votre marque, de votre entreprise est en effet l'enjeu majeur. Bien sûr, les échéances à court terme sont autant d'étapes qui jalonnent la vie de votre entreprise et dont le franchissement est indispensable pour continuer à exister. Il faut les honorer. Chiffre d'affaires, rentabilité, retour sur investissement sont les maîtres mots de votre activité. Mais tout cela a-t-il un sens si la vision de votre marque ou de votre entreprise ne s'étire pas sur le long terme, ne s'étale pas dans le temps ?

Vous avez également compris qu'il y a ici un enjeu de philosophie, de tournure d'esprit, d'ouverture, de vision du métier. Nous ne connaissons pas de communicants qui n'aiment pas la communication, aussi nous espérons avoir partagé avec vous un peu de notre passion.

Face aux changements profonds que nous avons évoqués, cette passion ne doit faire que se renforcer. De nouvelles formes émergent, de nouvelles attentes s'expriment, à vous et à nous de les comprendre et de trouver les mots et les images qui permettront le succès des produits et des services qu'il reste à inventer.

## POST-SCRIPTUM

48 heures plus tard, nous sommes fiers du travail que vous avez accompli. Voyez la bibliographie qui termine ce volume comme autant de pistes et de sources d'informations qui vous permettront de développer votre propre vision des enjeux de la communication. Tous les jours apparaissent de nouvelles formes et de nouvelles idées, nous espérons que vous aurez beaucoup de plaisir à vous y intéresser et à chercher à les décrypter pour nourrir votre réflexion et aiguiser votre esprit critique.

Vous verrez, tout le monde n'est pas d'accord sur tout, loin s'en faut, mais nous croyons en la fertilité de la confrontation des opinions, particulièrement dans l'univers de la communication. Nous la ressentons intuitivement comme un signe de vitalité des sociétés et comme la preuve que chaque individu a besoin des autres pour exister aussi à travers ce qu'il a à leur dire.



# Bibliographie

## Des sites internet

Pour se tenir au courant de l'actualité des technologies de l'information

[www.lejournaldunet.com](http://www.lejournaldunet.com)

[www.redherring.com](http://www.redherring.com)

[www.w3.org](http://www.w3.org)

Pour comprendre l'évolution des métiers du marketing et de la communication

[www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

[www.marketing-agera.fr](http://www.marketing-agera.fr)

[www.abc-netmarketing.com](http://www.abc-netmarketing.com)

[www.clickz.com](http://www.clickz.com)

Pour partager les réflexions des instances professionnelles françaises

Association des agences conseils en communication

[www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

Union des annonceurs

[www.uda.fr](http://www.uda.fr)

Prodimarques

[www.prodimarques.fr](http://www.prodimarques.fr)

Pour connaître les subtilités de la publicité *on-line*

International advertising bureau

[www.iabfrance.fr](http://www.iabfrance.fr)

## Des revues professionnelles pour décrypter l'actualité

*Stratégies*

*CB news*

*La revue des marques*

*Marketing magazine*

Marketing week / [www.marketingweek.co.uk](http://www.marketingweek.co.uk)

## **Des blogs pour des points de vue plus personnels**

[www.half-day.com](http://www.half-day.com)

[www.marketingpleinlesdoigts.com](http://www.marketingpleinlesdoigts.com)

[www.fubiz.net](http://www.fubiz.net)

<http://internetetopinion.wordpress.com/>

[www.2803.fr](http://www.2803.fr)

## **Des ouvrages pour approfondir**

*Penser la communication*, D. Wolton – Flammarion

*Guide de la publicité et de la communication*, F. Bernheim – Larousse/  
Stratégies

*Sociologie de la communication et des médias*, E. Maigret – Armand  
Colin

*Passion Communication*, J.-C. Boulet – Le Cherche Midi

*Disruption Live*, J.-M. Dru – Éditions Village Mondial

### **Sur le consommateur**

*Comportement du consommateur*, M. Solomon, E. Tissier-Desbordes,  
B. Heilbrunn – Pearson Education

*Génération Participation*, T. Maillet – MM2 Éditions

*Comportement du consommateur*, D. Darpy et P. Volle – Dunod

*À quoi rêvent les années 90*, P. Weil – Points Seuil

*La société des consommateurs*, Rochefort – Odile Jacob

*Le consommateur entrepreneur*, Rochefort – Odile Jacob

*Marketing jeune*, R. Chastellier – Éditions Village Mondial

*Tous Ego*, J. Seguela – Éditions Jean-Claude Gawsewitch

**Sur les produits et les marques**

*Les marques de distributeurs*, P. Breton – Dunod

*Manager par la marque*, J.-B. Cournau, J.-F. Gagne, E. Josserand – Éditions d'Organisation

*L'audit de marque*, M. et N. Ternisien – Dunod

*Au cœur de la marque*, G. Michel – Dunod

*Lifting de marque*, A. Bontour et J.-M. Lehu – Éditions d'Organisation

*Ce que marque veut dire*, M.-C. Sicard – Éditions d'Organisation

*Histoires de marques*, J. Watin-Augouard – Éditions d'Organisation

*Ce qui va changer les marques*, J.-N. Kapferer – Éditions d'Organisation

*Les marques dans votre vie*, P. Giannolli – Milan

*Les marques parlent aux enfants*, N. Montigneaux – Éditions d'Organisation

*No logo*, N. Klein – Leméac/Actes Sud

*Du Ricard dans mon Coca*, C. Becker – Éditions d'Organisation

*Peur sur la pub*, N. Riou – Éditions d'Organisation

**Sur la communication sectorielle**

*La marque face à l'éthique*, E. de Broglie – Éditions Village Mondial

*L'éthique dans les entreprises*, S. Mercier – Éditions La Découverte/Repères

*L'entreprise verte*, E. Laville – Éditions Village Mondial

*Pratique du lobbying/Le lobbying et ses secrets*, M. Clamen – Dunod

*Design Management*, Borja de Mozota – Éditions d'Organisation

*Les pionniers de l'entreprise responsable*, d'Humières et Chauveau – Éditions d'Organisation

**Sur les moyens de communication**

MÉDIAS

*Médias et société*, F. Balle – Montchrestien – Coll. Domat

*Comprendre le pouvoir stratégique des médias*, F. Bernard Huygue – Éditions d'Organisation

*Économie de la presse*, Le Floch et Sonnac – Éditions La Découverte/Repères n° 283

*L'industrie des médias*, Gabszewicz et Sonnac – Éditions La Découverte/Repères n° 439

*La publicité est-elle toujours l'arme absolue ?*, Hébert – Liaisons

*Mesurer l'audience des médias*, J.-M. Brignier et alii – Dunod

*La publicité sur Internet*, Collectif – Dunod

*La publicité est dans le film*, J.-M. Lehu – Éditions d'Organisation

HORS-MÉDIA

*Internet et après ?*, D. Wolton – Flammarion

*En temps réel*, Mc Kenna – Village Mondial

*Buzz Marketing*, K. Stambouli/E. Briones – Éditions d'Organisation

## Les auteurs

OLIVIER CREUSY est un « pur produit » issu des nouvelles technologies. Homme de marketing, il a démarré sa carrière dans la grande consommation alimentaire au sein du groupe Danone puis dans l'électronique grand public chez Sony France.

Détecteur de tendances, il s'est orienté dès 1991 vers le marché des jeux vidéo en participant à la création de SEGA France, avant de prendre la direction marketing de la filiale du groupe Sony consacrée au développement et à l'édition de jeux sur consoles et PC. Esprit novateur, il a participé au développement des enchères sur Internet en créant avant 2000 la filiale française de QXL.com plc.

Sa formation HEC et sa connaissance des marchés innovants font de lui l'intervenant idéal pour construire et développer une « marque pure player » ou toute autre marque exploitant les technologies de l'information et de la communication.

SYLVIE GILLIBERT est une publicitaire amoureuse des marques. Son parcours professionnel lui a fait connaître tous les enjeux stratégiques et créatifs du conseil en communication qu'elle a exercé auprès de marques de l'univers du luxe, de la grande consommation, des cosmétiques, des services, de collectives professionnelles et d'acteurs institutionnels au sein de grandes agences internationales.

De formation ingénieur (École Nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires – ENSAIA) et diplômée de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris (IAE), SYLVIE GILLIBERT défend une approche rigoureuse et ouverte de la stratégie de communication comme préalable indispensable à l'expression des talents créatifs qui permettent aux marques de construire le discours convaincant et durable qui les font aimer de leur clients.

## Relevons ensemble le défi de construire votre plan de communication en 48 heures !

Vous avez des choses à dire sur votre entreprise, votre marque et vos produits, mais vous ne savez pas exactement comment vous y prendre ? La communication paraît simple... tant que l'on ne se trouve pas au pied du mur... Par où commencer, comment ne rien oublier, comment éviter de dire la même chose que ses concurrents ? Comment être efficace avec un budget limité ? À qui faut-il s'adresser en priorité et pour dire quoi ?

Vous vous posez ces questions tous les jours ? Ce livre est fait pour vous parce qu'il vous propose une approche « étape par étape » essentiellement pratique et interactive.

Votre temps est précieux ! Ce livre a été conçu pour que l'exécution de ces étapes, mises bout à bout, n'excède pas 48 heures.

Olivier CREUSY et Sylvie GILLIBERT sont tous deux professeurs à l'ISCOM (Institut Supérieur de Communication et de Publicité). La complémentarité de leurs expériences professionnelles chez l'annonceur et en agence conseil en communication donne à cet ouvrage son caractère opérationnel et pragmatique.



*" Un livre très utile, dans lequel étudiants et professionnels trouveront les outils et l'esprit indispensables pour passer efficacement de la théorie à la pratique en communication. "*

*Virginie MUNCH, Directeur Général de l'ISCOM*

Vous allez faire  
des progrès fulgurants  
et dans 48 heures vous aurez :

- ▶ Déterminé vos **objectifs** et les **moyens** de les **mettre en place**
- ▶ Elaboré un **message clair** et spécifique
- ▶ Appris à gérer  **votre budget de communication** et à mesurer  **les résultats de votre plan**