

# Introduction

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

Force est cependant de constater que les entreprises françaises connaissent un certain retard en ce domaine. On peut dénombrer quatre éléments explicatifs majeurs, souvent reliés entre eux.

- L'absence de toute référence théorique. Sur un sujet aussi capital que l'intégration ordonnée de la communication au sein du développement industriel, il n'existe en France aucun ouvrage de référence. Et lorsque, exceptionnellement le sujet est traité dans un manuel généraliste, il est alors expédié trop rapidement pour convaincre de son importance.
- La déviance pratique consistant à commencer par les moyens avant toute réflexion sur les finalités. Ici se situe certainement le travers majeur de la communication d'entreprise. On cherche à analyser les relations avec la presse ou avec telle ou telle cible, généralement à la suite de la survenance d'un problème ponctuel, sans avoir placé le sujet dans une vision d'ensemble et autour d'un objectif global.

- L'intégration de la communication au management de l'entreprise. Indiscutable en apparence, cette approche a toutefois amené à positionner la communication comme étant au service du management, et souvent à sa remorque. Cette façon de considérer la communication comme une activité seconde a conduit à un foisonnement de démarches de planification stratégique exclusivement centrées sur le management global, domaine sur lequel la communication n'aurait plus qu'à greffer ses services.
- Si l'on considère avec Pierre Massé, fondateur de la planification française, que le plan est l'anti-hasard<sup>1</sup>, il apparaît rapidement que la faible visibilité prospective réduit à un court terme les planifications possibles, ce qui en restreint singulièrement l'intérêt. Interdépendance des économies, fluidité financière, multiplication et médiatisation des crises, aléas politiques... la prédiction se révèle un exercice délicat, la planification en subit le contrecoup.

Ces éléments alourdissent les chances d'une réelle planification, ils ne les ruinent pas. Rarement dans son histoire récente, la communication d'entreprise a subi un tel mouvement d'idées. Discutée sur ses finalités, remise en cause dans ses moyens, elle semble toujours hésiter dans sa démarche. Perpétuellement tentée par la nouveauté, rapidement assimilée à la modernité pour peu qu'elle soit technologique et si possible universelle, elle redécouvre parallèlement ses origines au travers de la communication de proximité, des relations interindividuelles et de l'individualisation des messages. Parallèlement, son domaine d'activité s'étend et le discours de l'entreprise aborde des thèmes nouveaux comme la solidarité ou l'environnement. Les tournants sont souvent favorables au ressourcement de la communication sur des bases solides et le plan en est une.

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

---

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

nication. Une communication qui n'est pas conçue comme une relation, un échange, une participation, révèle une conception étriquée. Tout comme il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication, il ne saurait exister de bon plan de communication sans une réflexion approfondie autour de la conception de la communication. À défaut, la conception instrumentale de la communication primera le plus souvent.

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

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

Quelques exemples de plans thématiques seront ensuite exposés. Il s'agit des plans de communication :

- classés en fonction des cibles :
  - interne ;
  - financière ;
  - de recrutement ;
- liés à une thématique particulière :
  - le développement durable ;
  - la qualité ;
- liés à un projet ou à un événement :
  - d'acceptabilité ;
  - pour la création d'une business-unit ;
  - de crise.

La planification a longtemps été dénigrée en raison de ses rigidités. La communication ne peut se concevoir sur des rigidités, la flexibilité est

son domaine. C'est donc une méthode qui repose sur une haute idée de la communication d'entreprise. Elle conduit à une démarche de planification souple et ouverte. Nous convions maintenant le lecteur à la découvrir.