

# Le plan dans la communication de l'entreprise

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

Le plan n'implique toutefois pas l'élaboration de scénarios prospectifs à long terme. Un plan peut être effectué à très court terme. Le *Larousse* définit le plan sans ambiguïté temporelle : « ensemble des dispositions prises pour la réalisation d'un projet ».

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

Le plan, défini comme une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité, est à notre avis, dans le domaine de la communication d'entreprise, valable quel que soit le type d'entreprise. Quels que soient sa taille, son secteur d'activité, ses enjeux, ses objectifs, le plan de communication fournit un canevas global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle<sup>1</sup>.

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

## La communication : une activité planifiable ?

Malgré de nombreuses avancées, la communication éprouve encore quelques difficultés à se faire reconnaître comme un métier à part entière dans l'entreprise. L'employeur recrutera un ingénieur, un juriste ou un expert-comptable sur sa formation et son expérience ; il sélectionnera souvent le communicant sur sa personnalité, voire ses relations. Quelques années seront encore nécessaires pour qu'à l'exemple des ressources humaines au début des années 70, la communication apparaisse comme une discipline à part entière. La conception, la réalisation et le suivi d'un plan de communication en formeront vraisemblablement l'ossature.

### *Les techniques de communication en débat*

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

#### ► Évolution de la communication d'entreprise

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

---

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

- les tendances liées à l'organisation de la fonction :
  - un contrôle des budgets plus rigoureux ;
  - un recentrage au niveau de la direction de la communication sur les domaines les plus stratégiques : lobbying, relations presse, stratégies de communication ;
  - un accroissement du professionnalisme notamment par le recrutement de diplômés issus de formations spécialisées ;
  - un recours croissant à l'évaluation ;
- les tendances liées aux pratiques de communication :
  - un attrait marqué pour les nouvelles technologies (Web 2.0, blogs, podcast) ;
  - une communication moins ostentatoire, plus sobre ;
  - l'élargissement des thèmes de communication : solidarité ; environnement, diversité. Le thème du développement durable en forme souvent le pivot ;
  - une communication produit et B to B qui s'apparente de plus en plus à la communication corporate ;
  - l'accroissement de la place consacrée à la communication financière ;
  - une contestation cyclique sur ses objectifs et pratique en liaison fréquente avec le mouvement altermondialiste ;
  - une communication de crise de plus en plus sollicitée (OPA, rumeurs, crises technologiques ou environnementales...) ;
  - un déplacement de l'image de marque à l'histoire des marques et la conception narrative de la communication par l'émission de récits d'entreprise.

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

Chacune de ces tendances a un impact considérable sur la planification de la communication. Pour ne prendre que l'exemple d'Internet, Michael Skapinker, éditeur du *Financial Times*, notait la mort de la crédibilité des communications d'entreprises traditionnelles : « La cause de cette mort est Internet. L'explosion de l'information signifie que les con-

sommateurs, salariés et journalistes peuvent trouver plus d'informations sur les organisations que les directions de la communication n'ont jamais voulu révéler. »<sup>1</sup>

### ► Le plan dans la communication

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

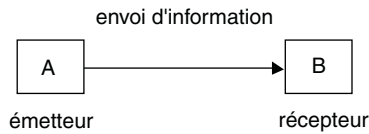


Figure 1.1

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

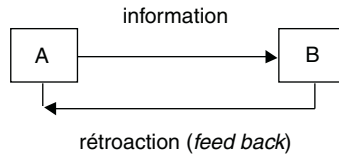


Figure 1.2

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

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

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

---

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

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

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

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

Quatre observations peuvent être apportées :

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

Ainsi, une préfiguration d'un plan de communication peut commencer à émerger (tableau 1,1).

Outre Lasswell, une formulation ancienne, anglo-saxonne et mnémotechnique de planification réside dans la formulation mise au point par John Marston<sup>1</sup> en 1963 RACE :

---

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

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

Scott Cutlip<sup>1</sup> propose un modèle également autour de quatre étapes :

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

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

Qui ?	Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?	Le dirigeant Le chargé de communication
Dit quoi ?	Quel doit être le contenu du message (tonalité, registre...) ?	Technique, rationnel
À qui ?	Quelles sont les cibles de cette communication ?	Les élus locaux, le grand public
Comment ?	Par quel canal faut-il communiquer ?	Publicité, relations presse
Avec quel effet ?	Quelles sont les conséquences de cette communication ?	Amélioration de 5 points d'image
Où ?	Quel est le lieu géographique de cette communication ?	Région, France, monde
Quand ?	À quel moment faut-il communiquer ?	Printemps 2001
Dans quel but ?	Quel est l'objectif de cette communication ?	Renforcer une image de compétence technique

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