

100%
PRATIQUE
ENTREPRISE

Marie-Christine Sarboni

RÉUSSIR

VOS ACTIONS DE COMMUNICATION



- ☒ **Réaliser un audit de communication**
- ☒ **Renforcer son image et son identité**
- ☒ **Construire un média-planning**
- ☒ **Élaborer et gérer un plan de communication**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057958-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Qu'est-ce qu'une action de communication réussie?	1
Une multiplicité de savoir-faire	1
Connaître et maîtriser tous les fondamentaux	4
1. Réaliser un audit de communication	7
Les études quantitatives	8
Les études qualitatives	14
L'audit de communication	18
2. Identifier des cibles de communication	29
Communication interne et externe: le duo gagnant	30
Organiser la communication interne et externe	34
Différencier une cible directe d'une cible indirecte	35
Segmenter des cibles	36
Le référentiel de ciblage	42
3. Formuler des objectifs de communication	51
Les principaux types d'objectifs de communication	52
Bien formuler un objectif	55
Les différentes campagnes de communication	56
Les deux facteurs de la communication de crise	62
4. Créer l'image de vos actions de communication	69
Les éléments fondateurs d'une image	70
Faire un bilan d'image	75
Les critères facteurs de succès d'une image	81
Les erreurs à éviter	83
5. Doter vos actions d'une identité de communication	89
À quoi sert une identité de communication?	90
Quels sont les différents types d'identité de communication?	91

Qu'est-ce que la conception rédactionnelle?	93
Quelles sont les composantes d'une conception graphique?	96
Le logo, clé de voûte d'une identité de communication	103
Comment veiller au respect d'une identité de communication?	106
6. Sélectionner les moyens de communication	113
Média ou hors média?	114
Gros plan sur le marketing direct et la promotion : des hors-média à la puissance média	122
7. Construire un média planning	135
Les fondamentaux d'un média planning	136
Les indicateurs de performance d'un média planning	140
Les acteurs: média planner et média acheteur	144
8. Piloter vos actions de communication	149
Pourquoi un plan de communication?	150
La double mission d'un plan de communication	153
Plan de communication ou calendrier d'actions de communication: quelle est la différence?	156
Les principaux indicateurs de pilotage des actions de communication	159
Le comité de pilotage du plan de communication	162
9. Le brief: support de gestion des actions de communication	169
Pourquoi un brief?	170
Ce qu'il doit être	171
Les informations obligatoires d'un brief	172
Les différents types de brief	174
Qu'est-ce qu'un debriefing? Comment l'optimiser?	179

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

3 Formuler des objectifs de communication

Se poser les bonnes questions

Une fois identifiés les problématiques et les publics visés, vous êtes en mesure de définir quel résultat attendez de vos actions de communication. Il s'agit de formuler des objectifs. C'est le nerf de guerre pour la réussite de vos actions de communication.

En phase avec des messages et l'annonce, une langue doit ressembler à une œuvre d'art. Les objectifs de communication de l'annonce précédente sont devenus des défis. Les campagnes engagées ont tenté de le faire. Elles ont tenté de trouver une nouvelle dimension. Quels seront vos objectifs et vers quel type de campagne doit aller l'annonce ?

- Quels sont les principaux types d'objets de communication ?
- Comment s'assurer de la bonne formulation d'un objet de communication ? La «SMART» est-elle pertinente ?
- Quelles sont les différentes campagnes de communication ?
- Comment maîtriser les clés d'une campagne de communications commerciales.

Savoir : annoncer une mauvaise nouvelle à un client

Objectifs

Montrer au client que votre société assume la situation et met tout en œuvre pour en atténuer les conséquences.

Les attitudes à adopter :

- Allez droit au but en annonçant rapidement la mauvaise nouvelle. Ne tournez pas autour du problème.

- Expliquez avec la plus grande précision et de façon factuelle la raison de cette situation.

- Laissez les émotions de votre interlocuteur s'exprimer. La nouvelle que vous annoncez à votre interlocuteur met son entreprise, voire lui-même, en difficulté. Cela peut transparaître à travers des réactions vives.

- Écoutez votre interlocuteur. Tant que votre interlocuteur n'aura pas exprimé ses réactions, vous ne pourrez pas résoudre le problème.

- Écoutez votre interlocuteur. Tant que votre interlocuteur n'aura pas exprimé ses réactions, vous ne pourrez pas résoudre le problème.

- Concluez sur des actions que vous allez mettre en œuvre pour résoudre le problème.

- Engagez-vous.

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

En pratique

Approfondir systématiquement les appels d'offres transmis par les clients

À réception d'un appel d'offres, il faut être conscient :

- qu'un client ne peut pas « tout mettre » dans le cahier des charges ou la demande qu'il transmet.

L'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possède de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, sauf à ce que le document en question soit extrêmement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la société qui sera retenue, ne peuvent pas être exprimées dans un cahier des charges !

- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Rares sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de proposer ainsi. C'est la solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport à ce que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

Donc, il est impératif de challenger le contenu du cahier des charges avant d'y répondre. On organisera un ou plusieurs rendez-vous avec les interlocuteurs décideurs. Durant ces réunions, on visera à poser des questions :

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs clients.

Faites le point

- La communication externe va de pair avec la communication interne.
- La communication interne couvre toutes les parties prenantes à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur. Cela va des fournisseurs, prestataires, collectivités locales, banques... Elle englobe tous les partenaires se situant dans l'environnement de l'entreprise et de ses produits.
- La communication externe s'adresse à vos clients. Ceux qui font l'objet de vos actions de communication.
- En communication interne comme en communication externe, il y a une cible directe ou cœur de cible et une cible indirecte ou secondaire.
- Caractériser une cible, c'est situer dans quelle typologie elle s'inscrit, qu'elle soit socioculturelle, commerciale ou professionnelle.
- Le BPM (Recherche/Préférence/Montant) est l'outil des programmes de fidélisation.
- Pour faire un référentiel de ciblage, procédez en trois étapes. Divisez les modes de communication en interne et externe. Puis, à l'intérieur de chaque mode, distinguez les typologies entre cœur de cible et cibles indirectes. Enfin, catégorisez chaque typologie. Ainsi, aucune cible potentielle ne devrait vous échapper !
- Il existe trois principaux univers cibles pour un référentiel : le BtoA, le BtoB et le BtoC.

Se tester

1. Il n'est pas nécessaire de réaliser un audit avant de lancer des actions de communication. ☐
2. Lors d'un audit de communication, l'étude quantitative est obligatoire. ☐
3. La formulation des questions dans une étude quantitative se limite à des questions fermées demandant lieu à des réponses par oui ou par non. ☐
4. Il n'y a pas de questions ouvertes dans une étude quantitative. ☐
5. Le guide d'entretien est le support de passation d'une étude qualitative. ☐
6. L'analyse documentaire ne couvre que la veille des actions de communication de vos concurrents. ☐

[Réponses p. 27]

Se tester : avez-vous tout retenu ?
Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À VOUS DE JOUER

Contraintes sur les qualités digestives d'une eau minérale... cherchez les bienfaits !

Depuis trois ans, un groupe alimentaire a commercialisé une eau minérale aux vertus digestives. Les ventes stagnent, le produit ne s'est pas imposé sur le marché. Il devient impératif de connaître et comprendre les raisons du désintérêt des consommateurs avant de lancer une nouvelle campagne de communication. Est-ce parce que, d'une façon générale, les consommateurs ne sont pas intéressés par ce type de produit ? Parce que les promesses digestives n'ont pas été convaincantes ?

Le test que directeur de communication de ce groupe alimentaire, quelle démarche allez-vous proposer pour réaliser un audit de communication ?

Nos conseils

Avant tout, cherchez à mesurer le degré d'adhésion aux promesses du produit. Votre méthodologie sera la suivante :

1. En premier, proposez une enquête quantitative. Il vous faut évaluer et quantifier par ordre d'importance les raisons d'achat ou de rejet de ce produit.
2. Puis, effectuez une approche qualitative pour expliciter les raisons identifiées lors de l'enquête quantitative afin de comprendre le lien entre les attentes et la promesse du produit. Vous connaîtrez les raisons d'adhésion ou de rejet.
3. Complétez cet audit par une analyse documentaire, afin de savoir, par exemple, si une autre eau minérale est positionnée de façon similaire et situe ses raisons de succès ou d'échec. Faites un benchmarking, par rapport à d'autres pays européens. Tenez compte de l'expérience !

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

Qu'est-ce qu'une action de communication réussie ?

La mise en œuvre d'actions de communication efficaces est un processus plus complexe et difficile qu'il n'y paraît *a priori*. C'est pourquoi il faut l'aborder par une vision d'ensemble et non par une approche additionnelle, au coup par coup. De plus, en la matière, rien n'est standard, ni duplicable. Certes l'expérience est toujours source de savoir et d'enrichissement. Mais, soyons clair : ce n'est pas, parce qu'une action de communication a réussi, que vous obtiendrez les mêmes résultats en cherchant à la reproduire telle quelle.

En matière de communication, vous êtes toujours placé dans un contexte de sur-mesure, en situation de réactivité et de criticité. Il ne s'agit pas dans ce livre de vous donner des astuces pour *refaire*, mais, au contraire, de dresser un panorama complet des bonnes pratiques pour *faire*.

Une multiplicité de savoir-faire

Tout d'abord, une action de communication réunit à elle seule une multiplicité de savoir-faire métiers qui vous demandent d'être à la fois :

- Stratège pour définir des objectifs et identifier des cibles.
- Créatif pour mettre en place une image et une identité.

- Technique en ce qui concerne le choix des moyens.
- Gestionnaire pour piloter ces actions et en évaluer les résultats.

Autant d'aspects pluridisciplinaires qu'il faut maîtriser, et dont il faut connaître la pratique dans les fondamentaux – même sans expertise spécifique approfondie. L'essentiel est de comprendre l'architecture qui relie chaque étape à une autre et de disposer de repères dans leur élaboration.

Une action de communication n'existe pas en elle-même : elle se pratique en synergie avec d'autres d'actions de communication tout en répondant à une problématique spécifique. D'où l'importance de ne jamais raisonner initialement une action en « one shot » (c'est-à-dire une par une ou en un seul temps), mais de le faire par rapport à un plan d'actions. C'est ce plan d'actions, qui en posant des objectifs, va fédérer les actions entre elles.

Savoir allier ces différentes approches avec leur savoir-faire métiers, en un mot avoir une vision globale, est la clé d'actions de communication réussies parce qu'efficaces.

Stratégie au niveau des objectifs

La communication d'une entreprise ou d'une institution ne saurait se réduire à une simple liste d'actions ; elle répond à une vision, à des enjeux et/ou à des missions spécifiques. C'est pourquoi il est nécessaire d'identifier une problématique à travers ses objectifs : ce sont eux qui vont déterminer et justifier quelles actions mettre en place.

En outre, la mise en œuvre d'actions de communication représente un investissement budgétaire, qui, comme tout investissement, doit être mesurable à l'aune de ses résultats.

Et seuls des objectifs bien formulés au départ permettront d'évaluer *a posteriori* des résultats.

Créatif pour installer une image

L'autre facette des actions de communication est son aspect créatif : la forme comme le fond, les mots comme les visuels participent pleinement au succès des actions.

Bien sûr, dans une démarche créative, il y a une part indéniable de talent et d'invention, mais en suivant un processus logique, on est sûr de n'oublier aucun des facteurs constitutifs d'une image. Sans image, les actions de communication n'auront aucune *identité*. Des critères permettent d'évaluer et de rectifier la force d'image tout comme de maîtriser les éléments qui fondent l'identité des actions de communication.

Technique pour le choix des moyens

Une entreprise peut avoir la plus belle image et son produit refléter une identité reconnue, si les moyens de communication censés les représenter ne sont pas en cohérence avec la cible, l'action de communication sera un échec. Il vous faudra connaître les instruments de mesure qui justifient un *média planning* et le rendent performant.

Gestionnaire pour le piloter et en évaluer les résultats

Le rôle du gestionnaire se traduit, d'une part par la bonne *réalisation* des actions – en temps comme en budget – puis par la mesure

de leurs résultats. Ce sont les objectifs de base qui sont déterminants. Vous avez initié vos actions en formulant des objectifs. À vous, maintenant de procéder à ce suivi, à la fois qualitatif et quantitatif, qui permet des ajustements correctifs pour sans cesse optimiser les actions.

Connaître et maîtriser tous les fondamentaux

L'objet même de cet ouvrage est de couvrir tous les fondamentaux à connaître afin de réussir des actions de communication efficaces.

Le premier chapitre aborde l'**audit**, phase initiale de toute action de communication. Connaître, hiérarchiser, comprendre sont des bases fondatrices de réflexion avant toute action.

Les deux chapitres suivants, chapitres 2 et 3, traiteront des **enjeux stratégiques** des actions. La formulation des objectifs comme l'identification des cibles avec les différents types de campagnes et mécanismes qui les sous-tendent.

Les chapitres suivants, du chapitre 4 à 7 correspondent à la **mise en œuvre** des actions.

Les chapitres 4 et 5 s'attacheront à vous donner les principes d'**image** et d'identité. Sera largement traitée la **conception** graphique et rédactionnelle, quel que soit le support, afin que vous en connaissiez les principes fondateurs.

Les chapitres 6 à 7 aborderont le choix des **moyens** et l'élaboration d'un **média planning** d'actions de communication. Vous y trouverez des définitions incontournables à connaître ainsi que les indicateurs décisionnels qui en résultent.