

CHAPITRE I: Présentation générale

1. Introduction et généralité

L'univers de la communication

Qu'est-ce que la communication des organisations?

La communication des organisations regroupe l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publics-cibles, dans le but de modifier leur connaissance, leurs habitudes ou leur comportement. Une telle communication met au centre de l'intérêt du public l'organisation ou l'institution, avec son identité, sa culture, ses valeurs, ses produits, de manière à favoriser et augmenter la confiance envers l'organisation et ses activités, augmenter sa notoriété et son image, le faire accepter.

Qu'elles soient publiques ou privées, marchandes ou à un but non lucratif, toutes les structures sont amenées à communiquer.

- Les entreprises: Elles doivent séduire et fidéliser leurs clients, motiver leurs salariés et leurs distributeurs, avoir une image positive auprès des citoyens;
- L'État et ses administrations, les collectivités locales (communes, départements, régions, les organismes publics (hôpitaux, établissements culturels), les organismes internationaux: ils doivent informer la population, l'inciter à respecter les réglementations, la tirer vers les services proposés, la convaincre du bien-fondé des politiques menées...
- Les associations et ONG: Elles cherchent à recruter des membres, attirer les publics à des événements, faire évoluer les mentalités, des dons.

Dans tous les types d'organisations, la communication apparaît comme un atout stratégique. Dès que leur taille et leurs moyens le leur permettent, les structures se dotent d'un service de communication (ou du moins d'un chargé de communication) ayant pour mission de piloter des projets.

Les domaines de la communication

On peut définir les grands domaines de la communication à partir du type d'organisation qui communique, du type du public auquel on s'adresse ou de la finalité des messages.

1. La communication commerciale: Elle est essentiellement des entreprises privées; elle a pour but de promouvoir des marques ou produits auprès des consommateurs particuliers ou les clients professionnels. Elle s'adresse aussi aux distributeurs (centrale d'achat, commerçants) et à la force de vente (commerciaux).
2. La communication publique: Elle émane de l'État, des organisations internationales, des collectivités locales (villes, régions...). Ces entités s'adressent aux individus en tant que citoyens ou usagers des services publics qu'il faut informer, faire adhérer aux projets. Elle cherche aussi à attirer les investisseurs et touristes sur leur territoire.
3. La communication sociale: Elle cherche à modifier les comportements et attitudes des individus et des organisations dans le domaine de la santé, du développement durable, de la sécurité. Elle sollicite la solidarité du public pour des causes humanitaires ou environnementales. Elle émane d'organismes publics, d'associations, de ONG.
4. La communication institutionnelle: Elle cherche à promouvoir les valeurs des entreprises ou des autres organisations, à leur attirer la sympathie des citoyens, des élus, des investisseurs afin de faciliter leur développement à long terme.
5. La communication culturelle: Son rôle est de promouvoir des spectacles, des expositions, des musées.
6. La communication interne: dans les grandes organisations (essentiellement entreprises et administrations) elle vise à informer et motiver le personnel (salariés fonctionnaires).

Le réseau des intervenants

La communication s'appuie sur un ensemble des compétences, de techniques et d'outils qui ne sont jamais tous réunis au sein de l'organisation qui désire entreprendre un projet de communication

Les messages qui parviennent au public résulte d'une collaboration entre l'annonceur, l'agence conseil en communication oui, et un réseau de prestataire spécialisé.

Le projet de communication

Qu'est-ce qu'un projet ?

- Définition du Petit Larousse: C'est que l'intention de faire
- Définition du Robert pour Tous: Image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre.
- Définition AFNOR/Z 67-100-1 : Ensemble d'activités qui sont prises en charge, dans un délai donné et dans les limites de ressources

imparties par des personnes qui sont affectées dans les buts d'atteindre des objectifs définis.

➤ Définition AFNOR - ISO 9000 : Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre des objectifs conformes à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coût, de ressources.

Qu'est-ce qu'un projet de communication ?

Le projet de communication est la mise en œuvre d'une ou plusieurs solutions de communication qui répondent au problème de communication spécifique de l'annonceur en tenant compte des contraintes et de ressources disponibles. Cette définition nécessite que soit précisée la notion de solutions de communication.

Une solution de communication est une combinaison d'actions sous forme de moyens de communication pour atteindre des objectifs donnés.

Les points essentiels de cette définition sont :

- Le projet de communication part d'un annonceur. Il est une réponse à une situation réelle, à un besoin de communication exprimé par l'annonceur. Le point de départ du projet de communication sera donc de l'annonceur, que celui-ci soit écrit ou oral.
- C'est une entreprise qui va demander du temps, plusieurs semaines, plusieurs mois peut-être.
- Le projet de communication est une réponse à des objectifs tout en s'inscrivant dans un ensemble de contraintes.
- Le projet de communication comporte forcément une dimension de nouveauté. Il est tourné vers l'avenir.

Les principales caractéristiques d'un projet de communication :

Pour que l'on soit réellement en présence d'un projet les communications, la réunion des plusieurs éléments est indispensable. À défaut, on est plus sûrement face à une action de communication plutôt qu'un projet de communication.

- Une veille: La démarche de projet les communications nécessitent une analyse de la situation de l'annonceur. Cette analyse intègre des éléments de la démarche stratégique de communication dans toutes ses phases.
- Le projet de communication nécessite la mise en œuvre des méthodes par exemple l'exploitation des matrices.

- Le projet les communications nécessite le recours à des techniques de marketing, notamment dans sa phase d'analyse, et les techniques d'information et de communication, dans sa phase de réalisation.
- Enfin le projet de communication nécessite le recours à des outils professionnels, cahier des charges par exemple.
- En général, le projet de communication nécessite la combinaison de plusieurs solutions de communication.

En anglais, gestion de projet se dit *project management*. Cette expression traduit parfaitement le fait que la conception et la réalisation d'un projet de communication est un acte de management, qu'il soit conduit seul ou en équipe.

Un projet de communication et une réponse à une problématique des communications exprimée par un annonceur. Il a donc comme un fil rouge, la démarche d'analyse stratégique qui guide tout le travail du professionnel de communication. À défaut, tout travail de communication peut se révéler inefficace ou inutile, voire incohérent.

La notion projet au sens large est omniprésente aujourd'hui dans le monde professionnel, quel que soit le secteur d'activité industriel informatique santé... On qualifie le projet le développement d'un nouveau modèle d'automobile, le transfert d'un commerce dans des nouveaux locaux, la réorganisation dans service...

Quel que soit importance, un projet poussé caractérisé par un ensemble complexe d'activité et de tâches, coordonnées en vue d'atteindre un but précis, dans le cadre d'un délai est d'un préalablement défini.

Un projet implique une dimension de nouveautés, ce qui le différencie de l'activité routinière. Il mobilise les ressources humaines, matériel, informationnel et financière durant sa préparation et sa réalisation. Il génère en cours, c'est qui nécessite une budgétisation prévisionnelle et un bilan.

Les activités des communications sont aussi organisées autour de projet. La création d'une identité visuelle, l'organisation d'un événement, l'élaboration d'un site internet, la conception d'une campagne de publicité, sont les projets annonceurs ou pour une agence.

Le terme projet désigne ce que l'on a l'intention de faire, les moyens jugés nécessaires à la mise en œuvre de cette idée, ou un travail préparatoire pour atteindre un objectif. IL s'agit du développement d'une idée, de la marche vers l'atteinte d'un objectif ou des objectifs précis, une marche qui se développe en plusieurs étapes dont la

conception, la planification, la programmation, la réalisation et l'évaluation.

Aujourd'hui, de concept et la réalité de projet est présent dans toutes les réalités managériales et organisationnelles, pour autant que la marche de toute organisation d'inscrit désormais dans un plan stratégique vers l'atteinte des objectifs précis.

Parler du projet nous place dans la perspective d'une marche stratégique vers l'atteinte des objectifs. On se retrouve là dans le plein cadre de la communication stratégique, délibérément conçue et orientée vers un objectif » (*goal-oriented*, en anglais). Tous les domaines, tous les secteurs d'activités de notre société contemporaine et pas seulement dans le domaine de la communication d'entreprise, sont de plus en plus concernés par cette optique. On parle de projet pour une construction (architecture), de start-up, d'agriculture, de développement...

Le projet de communication regroupe un ensemble d'opérations plus ou moins complexes dont la réalisation nécessite le respect de certaines étapes et le recours à des outils spécifiques relatifs à la conduite de projet.

Un projet de communication consiste à concevoir et mettre en œuvre une ou des solutions de communication pour répondre au besoin spécifique d'une organisation, en tenant en compte des ressources disponibles et des contraintes. Une solution de communication combine des actions sous forme de moyens de communication adaptés visant à atteindre le ou les objectifs définis.

Ainsi, on la trouve :

- Dans le domaine de la communication sociale,
- Dans le domaine de la communication politique,
- Dans le domaine de la communication territoriale,
- Dans le domaine de la communication associative,

La notion de projet est omniprésente dans le monde professionnel quel que soit le secteur d'activité. Quel que soit son importance, un projet peut se caractériser par un ensemble d'activités et de tâches coordonnées en vue d'atteindre un but précis dans le cadre d'un délai et d'un budget préalablement définis. Le projet de communication mobilise des ressources humaines, matérielles, informationnelles, et financières durant sa préparation et sa réalisation. Il génère un coût ce qui nécessite une budgétisation prévisionnelle et un bilan. Les activités de communication sont souvent organisées autour de projets (ex : la création d'identité visuelle, l'organisation d'un évènement, l'élaboration d'un site web).

Un projet de communication veut dire concevoir et mettre en œuvre une ou des solutions de communication pour répondre au besoin spécifique d'une organisation, en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes. Il s'agit d'une solution qui combine des actions sous forme de moyens de communication adaptés, visant à atteindre le ou les objectifs définis.

Sous la désignation de « projet de communication », nous entendons un *cadre général* d'activités et de *techniques* qui servent à la définition, conception et réalisation d'une **action** ou d'une **campagne de communication**.

Les pratiques et activités de communication concernées sont celles qui sont conçues d'une manière *délibérée* pour atteindre un **objectif préalablement fixé**. Ainsi, il est évident que la problématique du projet de communication joue un rôle déterminant dans *toutes* les activités économiques et financières d'une entreprise moderne – sous la forme par exemple de :

- *Projets de communication marque* ou *branding* (de produits, d'organisations, de personnes, de lieux, ...),
- *Projets de communication commerciale* et *publicitaire* auprès des consommateurs (de produits, de services, ...),
- *Projets de communication interne* à une organisation sociale (une entreprise, une banque, une institution publique, une ONG, ...),
- *Projets de communication entre partenaires économiques et financiers* (tels qu'actionnaires et investisseurs),
- *Projets de communication à destination de publics spécifiques* tels que journalistes et leaders d'opinion, prescripteurs (comme par exemple les médecins et pharmaciens en communication médicale et paramédicale), représentants politiques et syndicaux, chambres professionnelles, de commerce et d'industrie, etc.

La communication *stratégique*, délibérément conçue et « orientée vers un objectif » (*goal-oriented*, en anglais) est présente dans tous les domaines, tous les secteurs d'activités de notre société contemporaine et pas seulement dans le domaine de la communication d'entreprise. Ainsi, on la trouve :

- Dans le domaine de la *communication sociale*, un projet de conception et de réalisation d'une campagne de communication peut servir à *promouvoir une cause* (par exemple la lutte contre l'exclusion sociale ou contre le racisme) ou un *certain type de comportement* (par exemple la politesse dans les lieux publics) ;
- Dans le domaine de la *communication politique*, un projet de communication peut servir à la *promotion d'un programme* (d'un parti

politique), à *l'élection d'une personnalité*, à la *mobilisation de masses* pour défendre ou pour obtenir un droit ;

– Dans le domaine de la *communication territoriale*, un projet de communication peut servir à *faire connaître une région administrative ou une commune* auprès d'investisseurs potentiels, d'entreprises potentiellement intéressées de s'y implémenter, à *promouvoir une image valorisante* auprès des organismes de tourisme ou encore à *renforcer davantage les liens* entre les habitants de la commune ou de la région ;

– Dans le domaine de la *communication associative*, des campagnes de communication peuvent avoir comme objectif de *lever des fonds* auprès de donateurs institutionnels ou individuels nécessaires pour réaliser des projets chers à une association (engagée, par exemple, dans le développement économique, la coopération culturelle) ou une ONG.

On pourrait facilement allonger cette liste. Elle montre que la problématique désignée sous le terme « projet de communication » est **centrale** pour tous les types de communication à caractère professionnel, possédant une dimension *stratégique* (i.e. réfléchi et élaborée sous forme d'un *plan* selon lequel elle se met en place).

Enfin, la problématique du projet de communication concerne également toutes les *techniques de communication* et tous les *supports* dont on se sert pour communiquer afin d'atteindre un objectif. Ainsi parle-t-on de :

- *Projets de communication publicitaire médias*, dont font partie, par exemple, les campagnes publicitaires dans la presse écrite, dans la télévision et dans la radio ;
- *Projets de communication* sous forme d'*affichage* dans des lieux publics ;
- *Projets de communication* « hors médias » sous forme d'événements (sportifs, culturels, commerciaux, ...), d'actions ciblées dans l'espace urbain (dans la rue, dans un quartier, ...) ;
- *Projets de communication* sous forme de *mécénat* et de *sponsoring* (d'événements sportifs, culturels, ...) ;
- *Projets de communication* s'appuyant sur les possibilités des *médias sociaux numériques* et/ou des *médias mobiles* ;
- *Projets de communication web* sous forme de *blogs*, de *sites*, de *web documentaires* ou de *séries de films web* ;
- *Projets de communication* sous forme de *supports de communication éditorialisés* (brochures, dépliants, affichettes, ...) et diffusés dans des endroits particuliers (espaces commerciaux, lieux publics, ...) ;
- *Projets de communication* sous forme d'*envoi direct* aux destinataires visés de supports de type « catalogue », « courrier », etc. ;

- *Projets de communication* s'appuyant sur des *personnes* ou des groupes de personnes qui peuvent influencer les destinataires visés (cf. la stratégie du *vedettariat*) ou qui s'activent dans une stratégie de « *bouche-à-oreille* » (cf. la stratégie des « *ambassadeurs* » d'une marque, d'une cause, d'un programme politique, ...) ;
- *Projets de communication* qui s'appuient sur les *objets* (gadgets, produits dérivés, cadeaux, prix, trophées, mascottes, ...) ;
- *Projets de communication* qui « *habillent* » des lieux, des immeubles, des moyens de transports communs, des studios de télé, les pages de couverture des sites web de la presse écrite, etc. pour communiquer l'image d'une marque.

Chacun de ces projets possibles de communication doit être **conçu**, **planifié**, **réalisé** et **évalué** quant à son intérêt, à sa contribution à résoudre un problème, à satisfaire un objectif donné.

Avant de considérer plus en détail l'architecture conceptuelle sur laquelle repose un projet de communication, rappelons rapidement un ensemble de *critères* qui nous permettent d'appréhender d'une manière systématique et globale ce qu'est un acte ou une action de communication.

Le projet de communication renvoie à :

- Un cadre général d'activités et de techniques qui servent à la définition, conception et réalisation d'une action ou d'une campagne de communication.
- Aux pratiques conçues d'une manière délibérée pour atteindre un objectif préalablement fixé.

De sa conception à son évaluation, le projet comprend les phases suivantes :

- Phase philosophique (Conception/ Réflexion)
- Phase analytique (scanning de la situation et définition des objectifs)
- Phase opérationnelle (planifier, organiser et réaliser)
- Phase de feedback (Evaluer - Manager)

On peut qualifier de projet de communication un dispositif dont la finalité est de répondre à un besoin de communication formulé par un annonceur. Il s'appuie sur un *brief* écrit ou oral explicitant la demande et précisant les contraintes temporelles, financières etc. Le projet de communication consiste à concevoir et à mettre en œuvre une solution de communication sous la forme d'une combinaison de moyens de communications coordonnée et pertinente en vue d'atteindre le but fixé.

L'élaboration du projet de communication nécessite une réflexion intégrant une démarche stratégique :

- Analyse de la situation de l'annonceur et de l'environnement
- Choix d'un positionnement
- Définition d'objectifs et de cibles de communication
- Choix et planification des moyens de communication

Un projet a un caractère souvent unique de nouveauté et en principe qui ne doit pas se répéter à l'identique.

Attention !!! : Ne constitue pas un projet de communication : une opération n'incluant pas de réflexion préalable, de planification et de coordination des tâches, une opération consistant simplement à reconduire une action de communication antérieure.

La démarche de projet comporte différentes étapes. Tout part d'une demande initiale. A l'origine d'un projet de communication, une demande est formulée par un ou des responsables « donneurs d'ordres » qui souhaite mettre en place une solution à un problème qui est constaté. Souvent dès le départ on a une idée du type de solution, dans le meilleur des cas, la demande est formulée par écrit dans un *brief* plus ou moins détaillé. L'analyse de la demande est la deuxième étape. Le responsable du projet doit souvent aider le demandeur à « accoucher du projet ». Pour cela, il faut recueillir des informations complémentaires et poser des questions. Une étude de la stratégie de communication d'ensemble de l'organisation est nécessaire. Le projet doit s'y intégrer, être cohérent avec les autres actions de communication. Ces réflexions et leurs premières conclusions peuvent être soumises aux décideurs lors d'un avant-projet (avec aussi des propositions de délais, de budget etc.). Dans un troisième temps, il y a la validation du projet. Les éléments plus détaillés sont ensuite consignés dans un cahier des charges (document formulant toute les obligations d'une « commande ») ou une recommandation qui récapitule :

- Le contexte général
- Les objectifs du projet (qualitatif et quantitatif)
- Les cibles
- Le dispositif principal de communication
- Les moyens associés
- Le budget
- Les délais

C'est alors qu'on passera à l'organisation et à la gestion du projet, avant son évaluation finale.

2. Les étapes d'un projet

Un projet se déroule en plusieurs étapes, allant de la conception à l'évaluation, en passant par la planification, l'organisation et la réalisation-suivi. Toutes ces étapes peuvent se résumer en quatre phases : La recherche, la programmation, la réalisation et l'évaluation.

1. Recherche

Le projet commence toujours par un « *environmental scanning* », une analyse de la situation présente et du contexte. Une telle analyse porte tout d'abord sur l'organisation, sa mission, sa culture, ses valeurs, son identité... Elle porte ensuite sur le contexte historique, culturel, économique, politique... Pour cela il faut,

- Réunir les données
- Analyser les résultats

Domaines de la recherche

- Externe : Situation sociale, économique, politique, culturelle
- Interne: Les capacités, Les difficultés, Les opportunités, Les défis / menaces,

Qualités requises pour une bonne recherche: Ecoute, Connaitre les publics (identifier, segmenter, créer des canaux de fonctionnement de chaque groupe); Base ou fondement pour chaque décision; Identifier les problèmes; Utilité de la direction, Se connaître.

Méthodes :

- Sondages,
- Interviews,
- Questionnaires
- Analyse des contenus (documents, archives...)

2. La programmation

- Types:

- + Du point de vue des contenus de l'organisation (Objectifs généraux et spécifiques)
- + Du point de vue de temps: à court terme (1-2 ans) ou à long terme (3-5 ans)

Eléments de la programmation

- Sélectionner les objectifs à atteindre (Smart). Les premiers objectifs sont ceux de l'organisation. Il faut développer les points forts, profiter des opportunités, établir les priorités.
- Planifier les actions: Déterminer les publics, choisir le moyen de communication (Canal), formuler le message.
- Organiser: Personnes, Ressources, Calendrier

4 idées pour l'élaboration des programmes

- Professionalisme (travailler en ordre)
- Parcours (Proposition synthétique, formulation claire)
- Approbation du chef,
- Communiquer à chacun ce qu'il doit faire

3. Réalisation

Les instruments/outils de communications: oraux /verbaux, écrits, audiovisuels....

- Moyens de l'organisation
- Mass média (créer l'opinion publique)
- Les événements
- Les produits

Techniques de communication:

- Avoir des sources crédibles;
- un message clair et précis, argumenté, contextualisé et continu,
- Choisir le canal juste.
- Le sérieux du sujet; croire en ce que l'on dit; créer une atmosphère d'accueil. Eviter la peur, le perfectionnisme, la tension et l'agressivité.

Travailler et diriger avec professionnalisme:

- Ponctualité,
- Bien définir les tâches et les rôles
- Sens esthétique et éthique,
- Politesse dans les rapports....

Travail de direction:

- Capacité de leadership;
- Management et expertise

- Prudence,
- Energie,
- Détermination,
- Vision d'ensemble,
- Sérénité.

4. Evaluation:

Evaluer veut dire mesurer les résultats obtenus. Une bonne évaluation doit se faire avec rigueur, honnêteté, capacité de reconnaître ses limites, les innovations

Méthodes: L'évaluation peut être

- Quantitative
- Qualitatif
- Par questionnaire

Elle peut aussi être faite de l'intérieur (par l'organisation elle-même) ou de l'extérieur (par une société ou une agence évaluatrice).

Types

- Pré-évaluation
- Evaluation finale

Domaine:

- Liée à l'organisation
- Liée à un département
- Liée à un programme

3. Se poser de bonnes questions

Avant le lancement d'un projet de communication, voici 7 questions qu'il est utile de se poser pour bien débuter:

1. Quoi ?

Quels sont les produits ou services sur lesquels je veux communiquer ?

Est-ce :

- Une gamme de produits / services ?
- Un One-shot (produit / service ponctuel, saisonnier...) ?
- Un produit / service de votre fond ?
- Un produit / service novateur sur votre marché ?

- Un produit / service que vos concurrents font et que vous ne faisiez pas ?

2. **Pourquoi** (Souhaitez-Vous Communiquer) ?

- Souhaitez-vous développer **une** part de marché ?
- Souhaitez-vous développer **une** notoriété ?
- Souhaitez-vous vous démarquer de votre concurrence ?
- Souhaitez-vous vous aligner sur votre concurrence ?

3. **Qui** ?

Vous définissez votre cible comme :

- Publique... définissez âge, sexe, catégorie professionnelle ou sociale....
- Professionnelle... définissez la(les) branche(s) visée(s), les postes des interlocuteurs.

4. **Où** ?

- Très localisé (ville, canton, communauté de communes, zone de chalandise)
- Département (élargi ou non aux départements limitrophes)
- Région (élargie ou non aux régions limitrophes)
- National (dans ce cas définir : rural, urbain, péri-urbain...)
- International (définir quel(s) pays, européens ou non...)

5. **Quand** ?

Quand mon produit (service) doit-il être promu et dans quelles conditions :

- Salon professionnel
- Salon de type foire-expo
- Évolution de législation
- Sortie de l'équivalent chez votre (vos) concurrent(s)
- Développement interne (augmentation d'effectif, restructuration...).

6. **Comment** ?

Souhaitez-vous faire appel à une agence :

- Pour qu'elle gère tout, du conseil à l'impression
- Pour qu'elle s'occupe uniquement du conseil et de la conception (vous avez votre propre imprimeur)

Définissez les gammes de supports que vous souhaiteriez développer (par rapport à votre connaissance de votre marché, de votre clientèle, de votre historique de communication). Cette étape vous permettra d'affiner avec votre agence les supports adéquats ou non.

7. **Combien** ?

Quel est votre budget ? Sur quelle durée ? Quelles ressources ?

4. Le développement d'un projet (synthèse)

a. La demande de l'annonceur : le brief

Le lancement du projet est déclenché par la demande d'un annonceur (entreprise, association, collectivité, administration...) qui souhaite communiquer. Cette demande est formulée dans un brief rédigé en interne par l'annonceur. Elle peut également émaner du responsable d'une organisation qui s'adresse alors à son service DE communication, sans faire appel à une agence ou un prestataire externe.

Le Brief est présenté au cours d'une rencontre avec l'agence conseil en communication pour permettre de le commenter, de compléter certaines informations et d'approfondir la problématique de l'annonceur. Il contient toutes les informations et orientations dont l'agence a besoin pour pouvoir travailler efficacement à la construction du projet.

Un brief doit contenir les éléments suivants :

- Définir qui est **L'annonceur....** C'est-à-dire vous résumez l'organisation de votre structure, son historique et votre secteur d'activité.
- **Produits Et/ou Services Proposés** : Parlez de tous vos produits (services), vos gammes de produits, votre positionnement pour chacun. Décrivez plus précisément les produits (services) sujets de la communication.
- **Le marché - La Cible** : Donnez tous les détails que vous possédez sur le marché de votre produit (service), et sa cible.
- **La concurrence**: Présentez-la. Dites ce qui vous différencie.
- **Objectifs** de votre Communication : Précisez vos besoins, vos objectifs qualitatifs et quantitatifs.
- **Interlocuteurs** : Dites ce que vous attendez de l'agence, le type d'interlocuteurs que vous souhaitez. Précisez, de votre côté, l'interlocuteur qu'aura l'agence et le processus de validation pour tous les éléments de votre communication.
- **Budget-Délais**: Il peut être utile de fixer un budget à l'agence. Essayez de donner une fourchette, si c'est possible. Fixez les délais d'exécution, donnez vos contraintes de timing.

b. La proposition du projet à l'annonceur pour la validation

L'agence mène une réflexion qui aboutira à une proposition en termes de stratégie de communication. Cette proposition se matérialise par la rédaction d'une recommandation, qui peut contenir :

- Un bref rappel de la demande de l'annonceur,
- Le diagnostic de la situation de l'annonceur,
- La présentation des orientations stratégiques et des actions à mener (choix du positionnement, objectif et cible de communication, contenu du message, choix des moyens de communication, estimation budgétaire, calendrier, outils d'évaluation du projet).

Dans le cas où l'annonceur a fait la demande à plusieurs agences, voici quelques règles pour comparer et déchiffrer les devis.

Qu'attendez-vous de votre prestataire ? Selon votre interlocuteur, vous n'allez pas pouvoir demander la même chose à chacun, et chacun va interpréter vos desiderata selon sa compréhension du projet, sa propre philosophie, son expérience.

On aura besoin entre autres de :

Un graphiste : Il s'attache avant tout à l'image. Même s'il propose des accompagnements « écriture » ou « slogan », ou bien de l'impression, son métier est avant tout de transcrire un message avec des visuels, une mise en page et fera imprimer à l'extérieur.

Un imprimeur : Comme son nom l'indique, il imprimera vos documents « papiers ». Même s'il propose de la création graphique ou de la mise en page, son métier est avant tout de prendre en charge des fichiers d'un concepteur graphique pour l'imprimer de manière impeccable, dans une véritable démarche qualité produit.

Une agence de communication : Elle possède une vision globale : positionnement marketing, conseil stratégique, écriture, conception graphique, jusqu'à l'envoi en impression. Même si elle propose des prestations d'impression, qu'elle sous-traite à un imprimeur, son métier est avant tout le travail en amont.

Les différents points à vérifier, par poste

➤ **Audit :** L'audit est l'examen professionnel qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. S'il est présent dans le devis :

- Quelle est sa qualité ?
- Quelle méthodologie est utilisée ?

➤ Écriture de contenu, conception-rédaction

- Avez-vous besoin d'une aide pour rédiger vos textes et vos slogans ?
- Celle-ci est-elle proposée et de qualité ?

➤ Achat d'art

Des photos sont-elles nécessaires ? Dans ce cas il faudra bien faire la différence entre des photos libres de droits, achetées sur banque d'images et des photos de photographe, faites à la demande.

➤ Conception graphique

Appelée « Créa », elle définit la tendance graphique et le concept de votre communication... C'est un poste essentiel pour une communication bien positionnée, répondant à l'image de votre entreprise ou structure. Le temps consacré à ce poste est-il correctement évalué, et pas sous ou surestimé ?

➤ Mise en page : Appelée « Exé » ou « Exécution », c'est l'application pure et simple de la tendance graphique définie précédemment en « créa ».

- Le volume prévu est-il bien en rapport avec le travail à effectuer, est-il correctement estimé ?
- Un nombre suffisant de relectures et d'allers et retours de corrections est-il prévu ?

➤ Cession de droit d'utilisation : Le travail fourni (par exemple la création d'un logo) est-il entièrement cédé pour une utilisation intégrale ou partielle (ce poste est souvent intégré à la création graphique) ?

➤ Impression

- L'imprimeur est-il labélisé « imprim'vert » ?
- Est-il localement reconnu pour la qualité de son travail ?
- Quelle est la rapidité de son travail ?

➤ Développement web

- Le développement de votre site respecte-t-il les normes d'accessibilité du web à tous, quel que soit le handicap ? Cet aspect est important car, en conséquence, il permettra aussi à votre site :

- D'être référencé sur les moteurs de recherche (google, yahoo, bing...).
- D'être « lisible » sur les supports mobiles (tablette numérique, smartphone, etc...)
- Avez-vous toutes les fonctionnalités dont vous avez besoin ?

c. La conduite du projet (Chef du projet)

Le chef de projet gère la conduite du projet de A à Z :

- Il est l'interface entre le client et les divers intervenants.
- Il assure le pilotage, la coordination, le suivi et l'exécution du projet dans le respect des délais et du budget alloué, en mettant en œuvre son sens de la gestion, de la coordination, le goût des contacts humains et de la diplomatie.
- Il est entouré d'une équipe dont les membres ont été choisis en fonction des compétences nécessaires à la réalisation du projet.
- Il doit informer régulièrement son équipe de l'état d'avancement du projet, s'assurer de la bonne circulation de l'information, entretenir la motivation de ses membres et être attentif aux difficultés rencontrées.
- Il gère les réactions avec les différents intervenants internes et externes.

Voici les instruments ou outils dont se sert le chef de projet dans la conduite du projet :

➤ *Le reporting*

D'une manière générale, le terme reporting désigne l'ensemble des actions de préparation et de présentation de rapport d'activités. Il s'agit de déterminer le calendrier des comptes rendus de l'avancement du projet. Tous les acteurs du projet seront ainsi informés des actions en cours et achevées. Cette communication s'effectue au sein de l'équipe et auprès du client.

➤ *Le rétro-planning*

Un rétro-planning permet, en un seul coup d'œil, d'avoir une vue d'ensemble sur un projet... Il se construit à l'envers, en partant de la date butoir à aujourd'hui. Il représente une série de tâches à accomplir qui sont datées, budgétées et ordonnancées.

➤ *Des indicateurs de mesure de l'efficacité de la communication*

L'annonceur attend une certaine rentabilité des actions de communication. Il peut s'appuyer sur des indicateurs d'évaluation. Plus souvent utilisé en amont dans les études de marché, les études quantitatives et qualitatives peuvent également permettre d'évaluer la situation en cours de projet et trouver des solutions en cas de résultat insatisfaisants plutôt que d'attendre la fin et un bilan négatif.

- Etude quantitative : Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée.

- Etude qualitative : Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs ou individuels menés auprès d'échantillons réduits. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements.

➤ *Le tableau de bord*

Un tableau de bord donne une vision synthétique de l'avancement du projet. Il permet d'effectuer un suivi en temps réel, de repérer rapidement les écarts et d'y apporter les ajustements nécessaires. C'est un outil de pilotage et de décision, mais également de communication et de motivation de l'équipe projet. Pour remplir sa fonction, le tableau de bord doit donc présenter des indicateurs pertinents qui rendent compte de l'état d'avancement du projet par rapport aux prévisions, des dépenses engagées comparées au budget imparti et des performances réalisées.

➤ *La réunion des membres de l'équipe*

Des rencontres régulières entre les membres de l'équipe sont indispensables pour faire le point sur l'avancement du projet. Fixer les priorités à venir, analyser les éventuels dysfonctionnements et y remédier (défaut ou retard de livraison, conflits entre certains membres de l'équipe ou avec des prestataires...).

La fin du projet : rédaction du bilan de l'opération de communication

➤ *Le bilan*

Le bilan permet de vérifier que les objectifs ont été atteints, de retenir les bonnes pratiques pour des projets futurs ainsi que de repérer les erreurs à éviter. Il doit tirer les enseignements de l'évolution des indicateurs de mesure de l'efficacité de la communication. Il présente une analyse du déroulement global du projet et des résultats obtenus : la livraison de la campagne de communication, le respect des budgets et des plannings. Il fait l'objet d'un document de synthèse.

➤ *Le suivi des relations commerciales*

Une relation de confiance peut s'instaurer entre les différents acteurs qui ont participé à la réalisation du projet. Disposer d'un solide réseau de prestataire constitue une véritable valeur ajoutée. Faire le point sur la satisfaction de chacun permet d'envisager une collaboration future. Pour une agence, il est important de mesurer la satisfaction de l'annonceur, notamment pour s'assurer de sa fidélisation.

d. Etapes d'un projet de communication

On peut énumérer 7 étapes pour établir un plan de communication projet efficace.

1) Analyser le contexte du projet

Pour commencer, vous devez connaître le contexte global du projet. Ces éléments sont indispensables pour définir un plan de communication cohérent. Par exemple, si vous ne disposez que d'un petit budget communication et d'un seul salarié, vous ne pourrez pas vous permettre d'excentricité.

Vous devez donc définir :

1. Le budget communication à votre disposition ;
2. Le temps que vous pouvez y consacrer ;
3. Les ressources matérielles et humaines disponibles ;
4. Les éventuelles contraintes et les limites, mais aussi les opportunités ;
5. La liste de tous les acteurs du projet.

2) Identifier les cibles

A présent, vous devez lister l'ensemble des personnes ou groupes de personnes que vous souhaitez atteindre avec votre communication.

Votre audience peut être variée. Par exemple, on distingue :

- L'équipe projet,
- Le client / le commanditaire du projet,
- Le comité de pilotage,
- Le comité de direction,
- Les différentes parties prenantes,
- Les salariés de l'entreprise,
- Le public ou les utilisateurs.

Vous devez **analyser les besoins en communication pour chacun de ces groupes cibles**. Le type de communication dépend du rôle de chacun dans le projet. En effet, les informations transmises à l'équipe projet ne concernent pas forcément le client ou le comité de direction et inversement.

Il est également important de prendre en compte les éventuelles contraintes de chaque groupe. Par exemple, il est possible que certaines personnes n'aient pas accès à un ordinateur. Il est donc inutile de leur envoyer une communication par email.

3) Définir les objectifs de communication

Pourquoi souhaitez-vous communiquer ? Quelles informations voulez-vous transmettre ? Quels sont les résultats attendus avec la communication du projet ?

Pour que votre plan de communication soit viable et efficace, vous devez définir vos objectifs de communication. Voici quelques exemples :

- Faire adhérer au projet ;
- Informer sur l'avancée du projet ;
- Alerter sur un problème ou une difficulté ;
- Aider à la prise de décisions ;
- Obtenir du soutien ou des ressources supplémentaires ;
- Préparer le terrain pour la conduite du changement.

N'oubliez pas de mettre en place des indicateurs (KPI) qui permettront d'évaluer si les objectifs fixés ont été atteints.

4) Déterminer quels messages pour quelles cibles

Maintenant que vous connaissez vos objectifs de communication, il est temps de faire le lien avec les attentes des différentes cibles. Pour que votre communication ait de l'impact, vous devez **identifier le type d'information et le niveau de détails attendus par vos différentes audiences**. Sinon, vos interlocuteurs risquent d'être noyés sous une montagne d'informations qu'ils ne liront même pas ou, au contraire, ne pas avoir accès à des informations essentielles pour leur travail.

Pour une communication efficace, **assurez-vous d'utiliser un ton et un langage adapté à chaque groupe cible**. Le contenu et la forme doivent également être adaptés à l'audience visée. Un tableau Excel avec des chiffres à jour suffira pour le comité de pilotage, tandis qu'une newsletter bien présentée convaincra les salariés réticents des bénéfices du projet.

Voici une liste non exhaustive du type d'informations à transmettre :

- Le suivi du planning,
- Le suivi budgétaire,
- Les retards et autres difficultés rencontrées,
- Les risques potentiels,
- Les dernières décisions prises,
- Le suivi des livrables,
- Les avantages du projet.

5) Fixer le plan d'action

C'est le moment de compiler toutes les informations obtenues précédemment afin de rédiger votre plan d'action. Pour cela, vous pouvez utiliser la méthode QQOQCP :

- **Quoi** : quelle est votre problématique ? Décrivez le projet.
- **Qui** : quelles sont les personnes concernées ? Au près de qui allez-vous communiquer ? Quelles sont vos cibles ? Vous pouvez également vous demander qui sera responsable de la communication du projet. Ce peut être le chef de projet, un chargé de communication, un membre de l'équipe projet, le commanditaire, etc.
- **Où** : où allez-vous obtenir les informations dont vous avez besoin ?
- **Quand et Combien** : quand et à quelle fréquence allez-vous communiquer (toutes les semaines, une fois par mois, lors de la réunion de suivi, etc.) ?

•**Comment** : quels sont les différents moyens de communication que vous allez utiliser (format papier ou numérique, en réunion, par email, etc.) ? Le support devra être adapté à la cible.

•**Pourquoi**: Quel est votre but ? Quels sont vos objectifs ? Quelles sont les raisons, les causes de ce projet, de ce plan de communication ?

Une fois que vous avez élaboré les différentes actions de communication, vous devez **mettre en place un planning de communication** qui reprend en détail chaque action, son déroulé et son calendrier.

6) Effectuer un suivi

Un plan de communication n'est pas figé dans le marbre. Au contraire, il doit évoluer et s'adapter en fonction de la progression du projet. Des félicitations lorsqu'une nouvelle étape est franchie, une alerte en cas de retard, des encouragements lorsque des difficultés surviennent, etc.

Vous devez également vous assurer que les messages transmis sont clairs, compris de tous et ont l'impact désiré. N'hésitez pas à **demandez des avis et des retours sur les actions réalisées**, et ajustez ensuite votre communication pour qu'elle soit plus adaptée.

7) Evaluer

Le projet est terminé, c'est l'heure de dresser le bilan. Votre plan de communication projet a-t-il été efficace ? Avez-vous atteint les objectifs fixés ? C'est le moment d'analyser les indicateurs mis en place, mais aussi de capitaliser pour vos projets futurs. Que pouvez-vous améliorer ? Que pensez-vous pouvoir réutiliser lors de prochains projets ?

5. Quelques précisions terminologiques

Avant d'introduire un petit ensemble de critères nous permettant d'appréhender d'une manière globale une action de communication, nous donnons quelques petites précisions des expressions terminologiques qui nous accompagneront tout au long de ce document :

Par *acte de communication*, il faut entendre tout fait, toute expression servant à transmettre ou à partager quelque chose. Par exemple, demander à quelqu'un d'ouvrir la fenêtre est un acte de communication, écrire à quelqu'un un sms est un acte de

communication ; faire un signe de la tête à une personne est également un acte de communication tout comme le fait d'envoyer à quelqu'un une photo, etc.

Par *action de communication*, on entend un ou plusieurs actes de communication qui, ensemble, réalisent une intention de communiquer. Ainsi, pour exprimer à quelqu'un son amour, on peut se contenter de le dire en une seule phrase mais pour appuyer cette intention on aura vraisemblablement recours à toute une série d'actes coordonnés : actes verbaux essayant d'exprimer sous différents angles le sentiment amoureux et qui peuvent être accompagnés plus ou moins simultanément de toute une diversité d'autres actes tels que mimique et gesticulations appropriées, offrir un cadeau des fleurs, et ainsi de suite. Aussi bien l'acte (isolé) de communiquer que l'action de communication (i.e. le fait de s'appuyer sur plusieurs actes) présuppose une *intention* de communication, i.e. un *objectif* que l'auteur d'un acte (ou d'une action) de communication poursuit en communiquant. Une intention peut être de déclarer à quelqu'un son amour à l'aide d'un acte isolé (plutôt très rare) ou à l'aide d'un ensemble d'actes coordonnés. L'objectif n'est pas seulement de réaliser cette déclaration mais, bien évidemment, de faire en sorte que l'autre l'accepte (i.e. accepte sa déclaration ce qui ne veut pas dire obligatoirement que l'autre doit tomber également amoureux !). C'est ce qu'on appelle la *dimension persuasive* de la communication.

Pour réaliser son objectif, l'auteur de la communication a besoin d'un savoir et d'un savoir-faire appelé *compétence*. La *compétence de communiquer* est double :

- Elle est *technique*. L'auteur doit connaître les règles de réaliser un acte de communication (il doit, par exemple, savoir s'exprimer oralement ; il doit savoir s'exprimer par des gestes ou par une mise en scène personnelle).
- Elle est *stratégique*. L'auteur doit avoir l'habilité de persuader le destinataire de son sentiment amoureux et de faire en sorte que l'autre accepte sa déclaration en choisissant, par exemple, les mots avec lesquels il exprime son sentiment, une bonne mise en scène de lui-même, des cadeaux et autres offrandes qui peuvent faire plaisir, etc.

En restant avec notre exemple, il n'y a pas seulement l'auteur d'une déclaration d'amour mais aussi le destinataire – la personne à qui cette déclaration est adressée. Or, en montrant à l'auteur comment il reçoit les premiers actes de sa déclaration amoureuse, ce qu'il en pense, le destinataire lui signifie s'il ne vaut pas mieux modifier, adapter sa stratégie de communiquer ou même s'il ne vaut pas mieux abandonner son objectif en faveur d'un autre objectif. Ces « *va-et -vient* » *entre auteur et destinataire* (et autres acteurs éventuels qui peuvent

intervenir – par exemple des concurrents éventuels pour l’auteur, des amis plus ou moins bien intentionnés, etc.) montre qu’un acte de communication et, *a fortiori*, qu’une action de communication est *co-construit* par l’ensemble des acteurs qui y trouvent un intérêt, qui en sont les parties prenantes.

Par rapport à l’action de communication (constituée, elle, rappelons-le, d’un ensemble d’actes coordonnés pour atteindre un objectif donné), la *campagne de communication* représente un niveau encore plus complexe. En dehors des cas limite où une campagne de communication se réduit à une seule action, une campagne s’appuie sur un ensemble d’actions de communication coordonnées en vue de réaliser un objectif posé. Pour rester avec notre exemple, afin de déclarer quelqu’un son amour et de faire en sorte que cette entreprise fort délicate soit couronnée de succès, l’amoureux peut se lancer dans une véritable campagne qui occupera une certaine durée pendant laquelle l’auteur – l’amoureux – procède à tout un programme d’actions « ciblées » pour tenter de gagner progressivement l’assentiment de l’autre : envoi régulier de messages sms, envoi régulier de petits cadeaux, organisation de sorties au restaurant ou en boîte, etc. Bien sûr, un tel programme d’actions prévu par l’auteur peut être de nouveau *co-construit* en fonction des réactions et des souhaits du premier intéressé et des interventions d’autres parties prenantes de cette campagne.

Typiquement, une campagne de communication fait partie d’une *politique de communication*. Une politique de communication définit les grands objectifs et les objectifs à long terme, par exemple d’une institution, d’une entreprise, d’un organisme public. Elle se réalise à travers une ou, plutôt, une série de campagnes et actions de communication. Autrement dit, c’est la politique de communication (« *communication policy* », en anglais) qui définit les grandes stratégies de communication qui se déclinent ensuite en campagnes et actions de communication spécifiques.

Ce qu’on appelle une *pratique de communication*, est un ensemble de traditions et d’habitudes – une *culture* – de communiquer. Ainsi tout acte, toute action et, bien entendu, toute campagne de communication s’inscrit dans une ou plusieurs traditions, dans une ou plusieurs cultures de communiquer. Par exemple, déclarer à quelqu’un son amour est une pratique foncièrement culturelle qui, comme nous le savons bien, varie d’une génération à une autre, d’une communauté sociale à une autre, d’une époque à une autre. Ainsi, pour ne pas commettre d’impairs regrettables, pour ne pas repousser ou blesser le destinataire ou une autre partie prenante et pour « garder toutes les chances de son côté pour réussir son entreprise », il vaut mieux connaître les pratiques de communiquer un sentiment amoureux. Et cela

vaut, bien évidemment, aussi pour les actions et campagnes de communication à caractère professionnel.

Enfin, l'expression *activité de communication* regroupe aussi bien la communication au niveau de l'acte (isolé ou non), de l'action et de la campagne. Une activité de communication peut relever de la communication considérée comme une *pratique commune et « naturelle »* (i.e. apprise chacun de nous dès sa naissance en référence au contexte socioculturel et historique dans lequel nous sommes nés) ou de la communication considérée comme une *pratique spécialisée, professionnelle*. Ici, nous nous intéressons, comme déjà dit, surtout aux activités de communication de nature professionnelle.

Sans pouvoir traiter ici davantage de ces questions à la fois terminologiques et théoriques, nous nous appuierons par la suite sur ces quelques clarifications.

Précisons encore une fois que les formes et activités de communication qui nous intéressent ici se situent surtout au niveau de la *campagne de communication* d'une part et des campagnes de communication dans un *contexte professionnel*, d'autre part.

6. Un modèle de 12 critères

Apporter à ces douze problématiques ou questions des réponses explicites, précises et opérationnelles est **l'enjeu principal** de tout projet de communication !

1. Les **objectifs spécifiques** d'une campagne de communication.
2. L'**objet** (ou domaine) d'une campagne de communication.
3. Les **participants** (ou acteurs) d'une campagne de communication.
4. L'**environnement** (culturel, social, économique, politique, juridique, technique, ...) existant qui possède une influence sur une campagne de communication.
5. Le **contexte de communication existant** dans lequel se déploie une campagne de communication.
6. Le **genre** d'une campagne de communication.
7. Le **contenu** d'une campagne de communication, son **discours** et son **langage**.
8. Les **instruments** et **outils** d'une campagne de communication.
9. Le **déploiement (médiatique)** d'une campagne de communication.

10. La **réception** et l'**appropriation** d'une campagne de communication par les acteurs (dont le destinataire, la « cible »).

11. L'**évaluation** d'une campagne de communication et la **sanction de sa valeur** (en fonction des *objectifs spécifiques*).

12. Les **moyens** employés (humains, financiers, techniques, ...) et le **plan de gestion/conduite** d'une campagne de communication.

Définissons rapidement chacun de ces 12 critères.

- Les **objectifs spécifiques** définissent l'intention qui sous-tend une action ou une campagne de communication ; les objectifs spécifiques sont les buts que l'on se propose de réaliser, les problèmes que l'on se propose de résoudre à l'aide d'une action, d'une campagne de communication. Dans le cas d'une campagne de *communication électorale*, l'objectif est, par exemple, de faire élire un candidat à une fonction politique locale, régionale ou nationale.
- L'**objet** (ou le domaine) c'est ce dont il est, ou sera question dans une action ou campagne de communication, c'est l'élément sur lequel porte une action ou campagne de communication en fonction de l'objectif posé. Dans le cas d'une campagne de *communication sociale*, l'objet de la campagne peut être un certain type de comportement (tel que celui de se droguer) considéré comme nuisible et qu'il faudra rectifier.
- Les **acteurs** sont tous les participants dans, toutes les « parties prenantes » d'une action ou d'une campagne de communication parmi lesquels on compte, plus particulièrement les **auteurs** de la communication (appelés plus souvent « *annonceurs* ») et les **destinataires** de la communication (appelés également « *cibles* »).
- L'**environnement** est l'ensemble des facteurs d'ordre culturel, social, économique, politique, juridique, technique, ... qui peuvent peser sur une action ou une campagne de communication. C'est un paramètre particulièrement important dans le cadre d'un projet d'action ou de campagne de communication internationale et/ou se déroulant à un niveau multi- ou interculturel.
- Le **contexte de communication existant** désigne le fait qu'une action ou campagne de communication s'inscrit obligatoirement dans des traditions et habitudes – dans une **culture - de communication** dont font partie les « **bonnes pratiques** » de communiquer, les pratiques de communication des concurrents, etc. Une action ou campagne de communication s'inscrit également dans une **politique plus globale** de communication de l'annonceur. Ainsi, en principe, toute action, toute campagne, prend place parmi d'autres actions, d'autres campagnes de communication. Le **genre** désigne le fait que toute action, toute

campagne de communication repose obligatoirement sur le choix d'une (ou de plusieurs) *technique(s)* de communication. Parmi les différentes techniques on trouve, par exemple, les *techniques de la diffusion de messages édités* dans les *médias classiques* et/ou dans les *médias numériques* et/ou à l'aide de *dispositifs techniques « hors médias »*. D'autres techniques sont celles de *l'échange oral* pour faire passer un message, de la *réalisation d'événements*, etc.

- Le **contenu**, le **discours** et le **langage** sont les dimensions essentielles qui définissent le ou les **messages** (les « informations ») qu'une action ou campagne fournit ou doit fournir au destinataire (à la « cible ») *au sujet* de son objet (ou domaine) *et en fonction* de l'objectif à réaliser, des acteurs de la communication, de l'environnement (politique, social, ...) et du contexte de communication existant.
- Les **instruments** et **outils** de la communication désignent tous les supports (oraux, écrits, visuels, audiovisuels, ...), événements, objets, etc. qui sont utilisés par l'action ou la campagne de communication pour exprimer, mettre en scène, faire circuler et partager le ou les messages *au sujet* de son objet (ou domaine).
- Le **déploiement (médiatique)** d'une campagne de communication désigne la médiasphère utilisé, ou à utiliser, pour diffuser les messages selon un certain plan (appelé **plan média**). La diffusion des messages – à l'aide, par exemple, d'un instrument tel qu'une annonce publicitaire – peut se faire dans les *médias traditionnels* (par exemple dans un journal ou un magazine), dans *l'espace numérique* (par exemple sur un ensemble de sites et blogs) et aussi dans des endroits (hors médias traditionnels) choisis (par exemple dans des lieux de rassemblement, des centres commerciaux, etc.).
- La **réception** et l'**appropriation** d'une campagne de communication par les acteurs (dont notamment – mais pas exclusivement – le destinataire, la « cible ») concernés renvoient au fait que toute action ou campagne de communication doit satisfaire aux objectifs préalablement fixés (cf. le premier critère). A l'aide d'une variété de techniques telles que sondage, entretien, observation participante, étude comparative de verbatims, etc. on procède à des évaluations critiques des paramètres tels que *connaissance* (de l'existence de la communication), *compréhension* et *acceptation* (du message), *réalisation d'un comportement souhaité* (par les auteurs de la communication), etc.
- L'**évaluation** de la communication et la **sanction** de sa valeur (en fonction des objectifs) renvoie au fait que tout projet d'action ou de campagne de communication se termine habituellement par une évaluation globale des « forces » et des « faiblesses » d'une communication réalisée. On s'appuie, bien

sûr, sûr les analyses de la réception et de l'appropriation de la communication (cf. critère précédent) mais aussi sur d'autres aspects dont plus particulièrement sur l'organisation et le déroulement du projet lui-même. Le résultat consiste ici en des recommandations pour des nouvelles actions ou campagnes de communication et l'archivage des données pour pouvoir s'en resservir dans d'autres projets.

- Les **moyens employés** et le **plan de gestion/de conduite** est un critère réservé à l'explicitation des *ressources* humaines, techniques, juridiques et financières mobilisées ou à mobiliser pour une action ou une campagne de communication.

CHAPITRE II : La conduite d'un projet de communication

On peut qualifier de projet les communications un dispositif dans la finalité et de répondre à un besoin de communication formulée par un annonceur. Il s'appuie sur un prix œuf et gris ou oral explicitant la demande et précisant les contraintes temporelle, financière... Le projet de communication consiste à concevoir et mettre en œuvre une solution des communications sous la forme d'une combinaison de moyens de communication coordonnées et pertinent en vue d'apprendre le but fixé.

L'élaboration du projet les communications nécessitent une réflexion intégrant une démarche stratégique analyse de la situation de l'annonceur, de l'environnement, positionnement, définition d'objectif et de cible de communication, choix et planification de moyens de communication.

Développement d'un projet de communication

Les 3 étapes

Préparation	Réalisation	Evaluation
Prise en compte de la demande de l'annonceur (brief) Analyse Réflexion stratégique Planification Budgétisation	Organisation Conception création Traduction fabrication Mets la station technique avec les prestataires (cahiers des charges) mise en œuvre et suivi des opérations	Bilan quantitatif et qualitatif retour d'expérience enrichissement de la base documentaire

La stratégie

Une stratégie de communication et une démarche raisonnée permettant de planifier les actions de communication au service de la réalisation des objectifs de l'organisation. Un projet de communication doit s'inscrire dans une démarche stratégique globale. Il est indispensable que le responsable d'un projet analyse et s'approprie la stratégie de communication existante dans l'organisation ; Une stratégie propre au projet pour ensuite être défini.

La stratégie de communication suppose beaucoup de profondeur dans l'analyse, une grande rigueur dans le travail et de la créativité dans les décisions à prendre. La démarche stratégique implique la rédaction d'un document écrit appelé “recommandations stratégique”, qui contient:

1. Les faits essentiels sur l'entreprise, la marque, le produit, la concurrence, le consommateur, ... c'est sûr que se fonde la pertinence des décisions stratégiques ultérieures.
 2. Les croisements entre c'est fait, qui seul font apparaître des significations riches de sens.
 3. Une bande symbiose entre tous les choses stratégiques. Un message à qui séduisent la cible et qui correspondent aux objectifs proposés. Les médias qui véhicule correctement le message et qui touche la cible dans des bonnes proportions... La recommandation stratégique offre plusieurs avantages:
- Un gain de temps considérable pour tous les intervenants les créatifs savent pour créer et dans quel esprit ; les médias choisissent les moyens en toute connaissance de cause, ;
 - La cohérence de la mise en œuvre dans le temps et dans l'espace
 - Des points de repères pour les diverses l'utilisation message qui conserve ainsi toute sa puissance.

Étapes de la stratégie

Dans une organisation, notamment de grande taille, différentes stratégies vont coexister:

1. Stratégie de communication interne, visant le personnel
2. Stratégie de communication institutionnelle pour promouvoir les valeurs globales de l'organisation
3. Et la stratégie de communication commerciale, pour promouvoir les marques ou produits, chaque marque ou gamme de produits pour avoir une communication spécifique.

Une stratégie comporte:

1. Une phase d'analyse
2. La définition d'un positionnement
3. Les objectifs
4. des cibles
5. L'élaboration de message
6. Le choix des moyens de communication

Analyse de la situation

Quels sont les types de communication envisagés, commercial institutionnel social ou interne, une analyse approfondie de la circulation de départ est indispensable. Elle porte sur les faits et données chiffrées, mais aussi sur les opinions de l'hiver d'intervenants. Les points suivants sont abordés:

1. L'annonceur
2. L'objet de la communication produits service cause à défendre
3. Environnement commercial (le marché et il est où et toi ? Est-il en expansion ou en récession ?), social (quels sont les grands courants de pensée donc il faut tenir compte ?), réglementaire (le règlement la réglementation du moment impose-t-elle des contraintes ?)
4. Les concurrents sont-ils nombreux ? quelle est leur force ? Quelle est la stratégie à tout niveau ?
5. Les personnes concernées par l'objet de la communication: acheteurs, utilisateurs, leader d'opinion, opinion publique, salariés de l'entreprise... Qui sont-elles ? Que pense-t-elle ? Comment réagissent-elles? Avec quels moyens ?

Dans cette analyse se dégage le problème à résoudre pour la communication et par la communication, qui me convient le formulaire de manière concise et qui va orienter les choix stratégiques.

Par exemple, comment faire comprendre au consommateur que nos tarifs sont compétitifs compte tenu des prestations, alors qu'ils perçoivent non pris comme trop élevé ?

Le positionnement

C'est la substance du message que la communication de véhicule, l'image que l'on attribue à un produit, une marque, une organisation pour qu'il s'occupe une place précise dans l'esprit du public. Le positionnement une définition exhaustive du produit, de la marque ou de l'entreprise. Il est au contraire le résultat dans travail de sélection rigoureux, isoler l'élément qui a le plus de chance d'accéder à l'esprit du public. Ce n'est pas un choix à long terme qui confère aux produits, à la marque ou à l'organisation, une personnalité précise et durable.

Le positionnement est souvent les yeux mais par une signature de l'entreprise ou de marque. Michelin, une meilleure façon d'avancer bon positionnement répond à plusieurs critères. Il doit être crédible sur des arguments), distinctif par rapport à la concurrence, attractif (correspondre à une attente réelle du public) et durable (pouvoir être exploité à long terme).

Les objectifs de la communication

Les buts de communication et de ton vaincre quelqu'un de faire quelque chose ou d'adopter une certaine habitude il s'agit de détailler les résultats et les communications doit permettre d'atteindre 3 types d'objectifs 2.

1. *Objectifs cognitifs*; agir sur les connaissances du public.

Notoriété: faire connaître l'existence de l'organisation, du produit ou de la marque.

Information: faire connaître les caractéristiques, les performances...

Exemple: informer sur les nouveaux horaires d'ouverture du magasin

2. *Affectif*: agir sur les attitudes, de manière à faire apprécier l'organisation, la marque ou le produit.

Exemple: donner du magasin l'image d'un espace jeune et convivial.

3. *Objectif conatifs*: agir sur les comportements du public (faire ou ne pas faire).

Exemple: inciter à se rendre à la nocturne du jeudi.

Les cibles de communication

Les cibles sont les groupes de personnes que l'on veut toucher par la communication il est essentiel d'identifier les différents publics à atteindre, optimiser l'efficacité de la communication. Le schéma ci-dessous présente une vue d'ensemble des cibles possibles.

1. Les consommateurs et distributeurs sont les cibles habituelles de la communication commerciale.

2. Les citoyens, et lui, pouvoirs publics et partenaires économiques sont les cibles de la communication institutionnelle.

3. Les salariés sont touchés par la communication interne.

4. Les journalistes (auxquels on peut ajouter les animateurs de l'émission de radio et de télévision) sont une cible essentielle pour toutes les communications, ils influencent l'ensemble des autres publics. Le rôle des actions de relations presse est de convaincre de relayer l'information, en diffusant des articles, reportage et émission prenant pour sujet l'objet de la communication qui intéresse l'organisation: entreprise, produits, événement.

5. Il existe d'autres relais d'opinion exerçant une influence sur l'opinion publique: Blogger, célébrité (sportif, artiste...). Les actions des relations publiques leur sont destinées.

➤ Description des cibles

Il existe deux types de critères pour définir les cibles.

- Les critères quantitatifs: socio démographique, géographique, de consommation et l'équipement. Ils permettent de déterminer

approximativement la taille de la cible voir si elle est compatible avec le budget disponible.

- Les critères qualitatifs: psychologiques, de style de vie, de centre d'intérêt. Outre les choix de certains médias, ils influencent le style de la création.

➤ Hiérarchie de cibles;

Il est important de hiérarchiser les cibles pour gérer efficacement les ressources budgétaires. Cela signifie

- Déterminer la cible principale, à qui sera destiné l'essentiel des actions de communication
- Choisir un cœur de cible, c'est un sous-ensemble de la cible principale qui comprend les principaux destinataires du message et qui, à ce titre, reçoit la part la plus importante du budget
- Identifier les autres cibles, sur lesquels il faut agir renforcer l'efficacité de la campagne
- Les cibles pertinentes où hors de portée pour des raisons budgétaires

La stratégie de création

La stratégie les créations doit piloter le travail de créatif (concepteur, rédacteur, directeur artistique) charger les composés les messages 2. Visuel, logo, scénario... Il existe différentes manières de briefer les créatifs. La plus courante la *copy stratégie*, qui repose sur la mise en avant d'une promesse Selfie et l'argument principale proposer à la cible pour la convaincre de faire quelque chose. Elle promet en bénéfice personnel à la personne qui agit dans le sens que l'annonceur lui indique, par exemple de quoi en venant au parc d'attraction à, vous passerez un moment inoubliable en famille ; en buvant de l'eau B, votre ligne. la promesse dans bénéfice doit répondre à deux conditions 2.

- La crédibilité: le message peut comporter une preuve objective, un témoignage, des références démontrant la véracité de la promesse; une grande partie de messages publicitaires actuels se détache de cette logique argumentative des valeurs qui repose sur la légitimité acquise antérieurement par la marque ou par la qualité intrinsèque de la création
- La cohérence avec le positionnement: un produit, une marque une organisation bien positionnés se sont fait une place précise dans l'esprit du public sur une longue période. Le bénéfice promis lors d'une campagne ne peut donc aller à l'encontre de ce que la cible pense déjà sous peine d'entraîner des résultats désastreux. La promesse porte sur un point très précis qui renforce le positionnement en confirmant la place occupée dans l'esprit de la cible.

Choix et planification des moyens de communication

Il s'agit de définir par quel canon les messages seront adressés à leur cible. Ce choix dépend:

1. des objectifs de la campagne
2. des cibles visées
3. Du budget disponible
4. Des délais impartis

L'achat d'espace dans les médias publicitaires (entre parenthèses affiche, Radio, Télévision, cinéma et internet) permet de toucher des publics très large ou au contraire les cibles précises. C'est bien répondre surtout à des objectifs de notoriété et de dimension. Mais ils peuvent également compléter une opération de marketing directe où les promotions le média planner est chargé de sélectionner les supports publicitaires adaptés le combiné en fonction de critères de performance. L'achat d'espace publicitaire représente environ un tiers des dépenses de communication des entreprises.

L'essentiel des budgets est consacré aux autres techniques de communication, dans le choix se fait en fonction des objectifs poursuivis.

objectifs	moyens
Notoriété	Parrainage, événements
Information	Edition de documents Site internet de l'entreprise Salons, foires Relations presse
Image	Mécénat Relations publiques
Comportement	Marketing directe Promotion

Les étapes d'une campagne de communication

La démarche stratégique n'est pas linéaire. Elle dépend du message à véhiculer, mais aussi des cibles. Celle-ci, selon leur taille et leur nature, impose des objectifs différents. Aller et retour entre objectif,

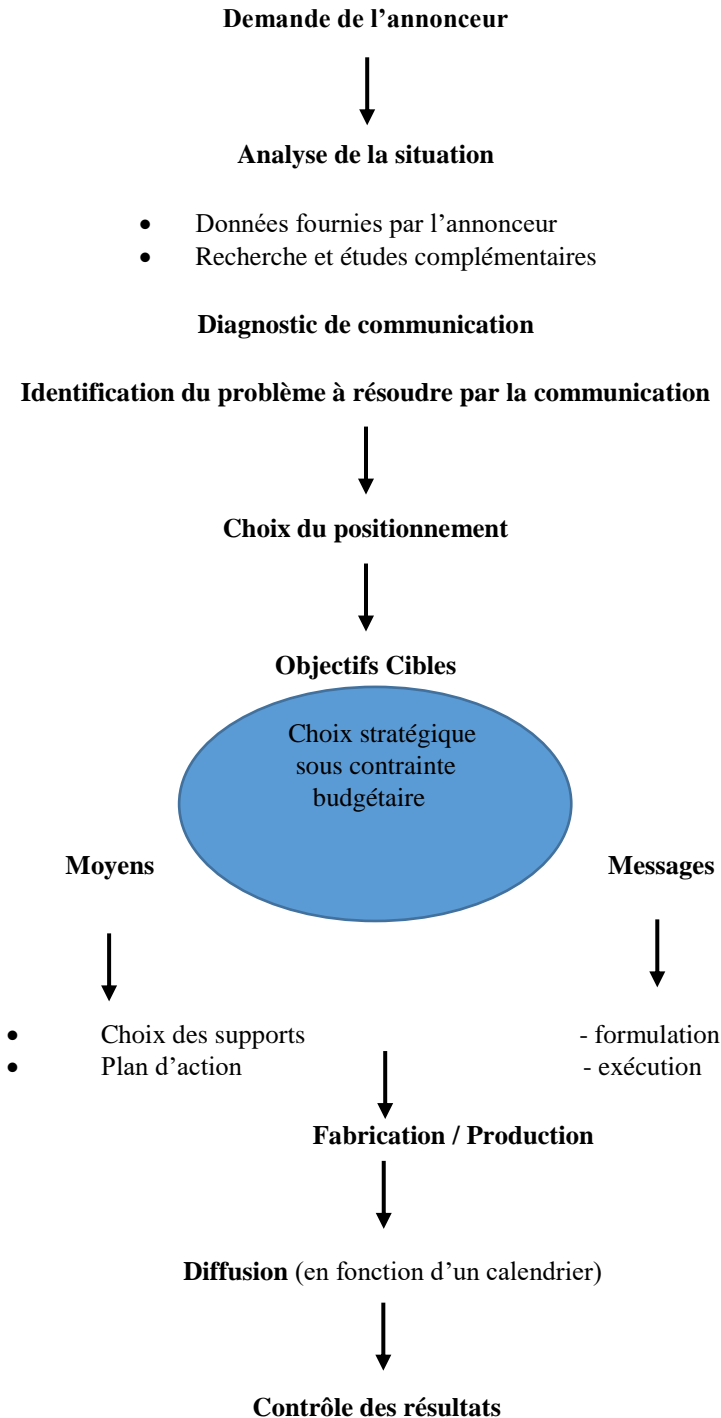
cible, message et moyens sont donc indispensables pour obtenir la meilleure combinaison possible. Le but recherché est d'obtenir la campagne de communication la plus efficace avec un budget imposé.

1. L'exécution (a) la mise forme des idées créative parler concepteur rédacteur et le graphiste, il propose des maquettes qui sont soumises à l'approbation de l'annonceur.
2. La fabrication (b) est assurée par des prestataires de services variés: imprimeur ou société de production audiovisuelle
3. La diffusion (c) correspond, pour les médias, au travail des régies publicitaires, pour la communication directe, l'entreprise fait appel à la poste, à des sociétés privées de distribution de courrier et d'imprimés, à des centres d'appels téléphoniques...

La fiche d'identité de l'annonceur	<p>Vous cherchez toutes les informations qui pourraient vous être utiles pour la meilleure compréhension de votre annonceur et de la situation dans laquelle il se trouve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ses coordonnées, désignation, siège, nom du dirigeant • Date de création et petit historique • Son statut juridique combien de temps point d'interrogation société commerciale ? Collectivité territoriale ? Association ? • Son appartenance à un groupe, à un réseau ? • Son secteur où se secteur d'activité à la ligne les morts qu'il exploite les marques qu'il exploite • Ses principaux produits • Son chiffre d'affaires et ses principales données chiffrées • Ses effectif
La demande de l'annonceur	<p>Vous devez résumer la demande de l'annonceur afin de vous assurer de l'avoir bien comprise. La reformulation est en l'espèce une étape indispensable. Cette demande doit s'exprimer en termes de stratégie de communication et non en termes d'outils à mettre en place.</p>

L'analyse diagnostic de la situation et la problématique	Vous faites une analyse interne et externe de la situation de l'annonceur. Cette analyse s'exprime en force et en faiblesse, en opportunité et en menace. Voulaiss formuler alors la problématique des communications à laquelle votre projet les communications se propose d'apporter une réponse. Celle-ci doit être en cohérence avec le brief annonceur.
Les objectifs	Vous devez choisir les objectifs à atteindre par votre projet de communication. Ces objectifs peuvent être: - marketing - communication affectif (faire aimer) cognitif (faire connaître) et conatifs (faire agir) Nous verrons par la suite comment fixer les objectifs SMART
Les cibles	Vous devez préciser sur quelle cible vous allez centrer votre projet de communication. Les cibles peuvent être <ul style="list-style-type: none"> • Principales • Coeurs de cible • Périphériques • Relais
Le positionnement	Connaissant vos objectifs et vos cibles, vous pouvez arrêter un positionnement. Celui-ci devra être <ul style="list-style-type: none"> • attractif • distinctif • crédible.
La stratégie créative	Vous pouvez maintenant et seulement maintenant vous lancer dans la stratégie créative. Vous allez mettre au point votre <i>copy stratégie</i> qui définira: <ul style="list-style-type: none"> • la promesse • le support de la promesse • le ton
La stratégie des moyens	Votre stratégie créative définie, vous pouvez désormais travailler sur la stratégie des moyens: quels moyens média et hors média sont à même de traduire les mieux votre stratégie créative, compte tenu des contraintes qui sont les vôtres,

	et particulièrement (mais pas que) des contraintes budgétaires.
Le planning est le budget	La réussite du projet de communication tu passeras par le contrôle et la maîtrise du planning et du budget.
Le bilan	Stratégie de communication nécessite une lecture. Ici, il s'agit d'identifier quelles sont les retombées des moyens et mise en place.



CHAPITRE III : Quel projet pour quel type de communication ?

Communication commerciale

Malgré le développement des formes de communication non marchande (communication institutionnelle, interne, sociale pourquoi les suspensions), l'essentiel des investissements des entreprises reste consacré à la communication commerciale. Élément essentiel du marketing mix, son rôle est de contribuer à la commercialisation des produits de l'entreprise. Une stratégie de communication commerciale peut s'appliquer, selon les cas, à une marque, à un produit ou à une gamme de produits.

1.1. Analyse des données commerciales

Ces données peuvent être de nature différente : les faits (chiffres, parts de marché, comportements d'achat, etc.), les choix stratégiques de l'annonceur, et les opinions du consommateur.

a. Les principales données

Les principales données à examiner peuvent être récapitulées dans le tableau ci-après.

LES THEMES A ABORDER	LES POINTS A APPROFONDIR
L'ANNONCEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Son objet, son histoire, sa culture, sa crédibilité - Son organisation, son fonctionnement, ses objectifs généraux - Son organisation commerciale, sa force de vente, ses objectifs - Sa communication au niveau global, les motifs de sa demande de communication commerciale
LE PRODUIT OU LE SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> - Son histoire, sa place dans le cycle de vie, son usage, sa position dans la gamme, ses améliorations possibles, - Ses caractéristiques, ses qualités, ses fonctions - Son nom, son conditionnement, sa marque

	<ul style="list-style-type: none"> - Son prix, ses conditions de vente, sa rentabilité <p>La communication peut porter sur la marque seule. L'étude porte alors sur son histoire, sa perception par le consommateur, ses forces et ses faiblesses, ses modes d'expression, sa cohérence par rapport aux autres données marketing.</p>
LA DISTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> - Son implantation régionale, nationale, internationale, - Les canaux utilisés, la longueur du circuit - Les attitudes des distributeurs vis-à-vis du produit, de la marque, de la société - Les points de vente dans lesquels le produit est présent
L'ACHETEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Qui est-il ? Que fait-il ? Où est-il ? - Ses motivations, ses freins, ses attentes - Ses habitudes, d'achat, ses lieux d'achat, sa fidélité
LE CONSOMMATEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Qui est-il ? (Style de vie, ses centres d'intérêt) - Comment consomme-t-il ? Pourquoi ? Pourquoi pas ? - Ses attentes, les autres produits consommés, quantités consommées - L'image qu'il a du produit et de la marque, le lien qui le relie à la marque
LA COMMUNICATION ANTERIEURE DE LA MARQUE ET DU PRODUIT	<ul style="list-style-type: none"> - Son histoire, les messages et leur évolution - Sa cohérence par rapport aux autres communications de l'entreprise - Le positionnement du produit ou de la marque - Son budget et son évolution - Les moyens de communication employés
LE MARCHE	<ul style="list-style-type: none"> - Identification précise, le marché générique, les segments concernés... - Son évolution passée et à venir - Sa structure (atomisée, oligopolistique, etc...)

	- Sa taille (régionale, nationale, internationale).
LES CONCURRENTS	<ul style="list-style-type: none"> - Identifications des concurrents, distinction entre les plus dangereux et les autres - Leurs caractéristiques, leurs forces et leurs faiblesses - Leur distinction - Leur communication : thèmes, budgets, moyens utilisés.

Tous ces éléments ont 3 origines :

- Les informations fournies par l'annonceur
- Les recherches documentaires internes ou externes
- Les enquêtes réalisées, si nécessaire.

b. Le diagnostic

Cette masse d'information est ensuite analysée : des tris, des rapprochements, des croisements sont effectués. Ils mettent en évidence des complémentarités, des paradoxes, et des contradictions sur lesquels va s'appuyer la stratégie de communication.

L'analyse se termine par un diagnostic de la situation faisant apparaître les forces et les faiblesses du produit / de l'entreprise, ainsi que les opportunités et menaces résultant de l'environnement. Le diagnostic est le jugement que porte le responsable de la communication sur le cas à traiter.

c. L'identification du problème à résoudre

En énonçant le problème à résoudre par la communication, on désigne clairement l'obstacle à lever pour que le message atteigne la cible. Le problème est souvent rédigé sous forme négative : « Le consommateur ne sait pas comment utiliser notre produit ».

Il peut mettre en exergue les obstacles qui rendent sa réalisation difficile : « Comment faire préférer notre produit, alors qu'il est peu connu et qu'il ne dispose pas d'avantage concurrentiel déterminant ? »

1.2. Le positionnement

Positionner un produit ou une marque, c'est définir l'image qu'on veut lui donner dans l'esprit du public. Le positionnement doit permettre au produit d'acquérir une personnalité qui le distingue de la concurrence. Il fournira la substance de la communication.

a. La définition d'un univers de référence

Il s'agit de définir par rapport à quels concurrents le produit va se situer. Une des démarches ambitieuses est d'élargir l'univers de référence en se positionnant par rapport à des concurrents indirects, c'est-à-dire proposant des produits différents, mais répondant aux mêmes besoins du consommateur.

b. La définition des critères de positionnement

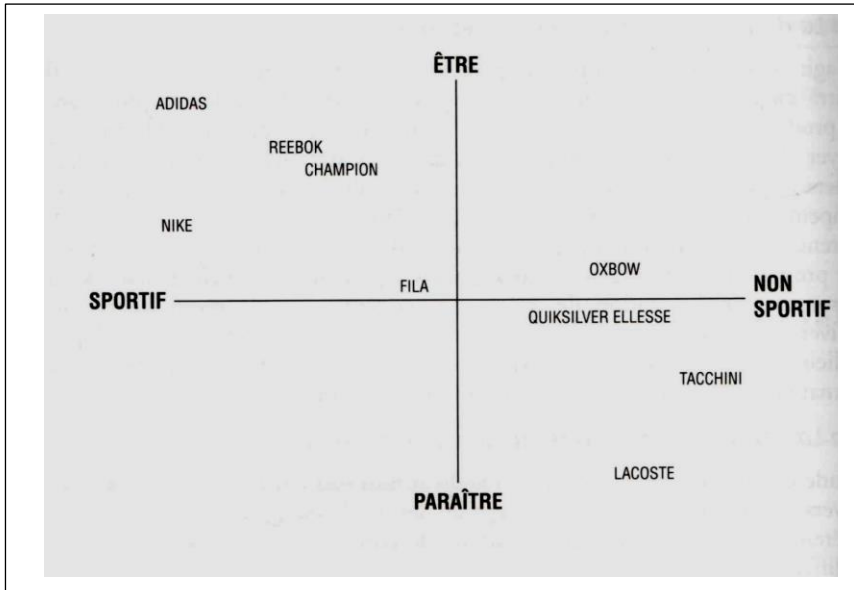
La perception des produits, et donc la faculté de les différencier, repose sur un nombre limité de critères, de différents types.

- Qualités et caractéristiques objectives du produit
- Catégorie de consommateurs
- Valeur psychologique ou symbolique

On peut représenter le positionnement des produits par des cartes perceptuelles (*mapping*).

L'exemple ci-dessous représente le positionnement de 10 marques de sportswear, selon deux critères.

- La sportivité : à gauche de la carte figure les marques considérées comme liées à l'univers du sport, à droite celles qui en sont détachées ;
- L'axe « être / paraître » fait ressortir l'opposition perçue entre des marques qu'on porterait plutôt pour « être bien dans sa peau » (en haut) et des marques qui seraient arborées pour afficher un style (en bas).



L'étude d'un *mapping* vise deux objectifs :

- Elle peut permettre de réorienter la stratégie mercatique et la communication pour un produit existant : une marque perçue comme « non sportive » peut tenter de se donner une légitimité dans l'univers du sport par le développement d'actions de parrainage ;
- Elle peut mettre en évidence des espaces où la concurrence est absente : ici, le positionnement « sportif + paraître » est inoccupé. Cela explique

c. Choix d'un positionnement pertinent

La définition d'un positionnement est un choix à long terme, qui conditionne la stratégie mercatique et de communication. Le positionnement doit être attractif, distinctif, crédible, durable.

- Un positionnement attractif : Il est attractif quand il s'appuie sur un critère de choix important au moment de l'achat. On pourrait positionner une marque de piles électriques sur la couleur argentée du produit. Un tel positionnement serait certainement original, mais manquerait de force : la couleur du produit n'a aucune importance au moment de l'achat d'un tel article. En revanche, se positionner sur le rapport longévité / prix peut procurer un avantage concurrentiel décisif.

- Un positionnement distinctif : Il est distinctif lorsqu'il n'a pas encore été exploité par la concurrence. Cette recherche de nouveaux « territoires de communication », dans un contexte de force concurrence, amène les marques à opter pour des positionnements d'ordre psychologique ou symbolique. En effet, lorsqu'un produit ne représente aucun avantage objectif perceptible pour le consommateur (innovation technique, prix...), c'est dans l'imaginaire que se fera la différence : par exemple, le défi pour Nike, la séduction virile pour les déodorants Axe, etc.
- Un positionnement crédible : Il s'agit d'un positionnement accepté par le consommateur, s'il est cohérent avec l'histoire de la marque, les qualités réelles du produit et les différentes variables du plan de marchéage. Une marque de vêtements masculins positionnée comme la griffe des décideurs sera crédible si ce discours est cohérent avec l'image existante de la marque, sa politique de produits (qualité des tissus, finition), de prix (élevés) et de distribution (exclusive ou sélective).
- Un positionnement durable : Un positionnement oriente la communication à moyen ou long terme. On ne peut bâtir un positionnement en réaction à un phénomène de mode éphémère ou en réponse à une action ponctuelle de la concurrence. Les grandes marques se sont construites sur la base d'un positionnement durable.

1.3. Les objectifs

Dans le cadre de la communication commerciale, les objectifs sont définis en fonction d'une problématique mercatique : les responsables commerciaux ou mercatiques de l'entreprise ont fixé de manière précise (donc quantifiée) les résultats à atteindre. La stratégie de communication y contribuera.

a. Identification des objectifs mercatiques

Les responsables de la communication doivent être informés de la manière la plus complète sur la stratégie commerciale. Selon les cas, il faudra agir :

- Sur les ventes en valeur ou en volume, pour un produit défini (actuel ou niveau) ou l'ensemble d'une gamme ;
- Sur la clientèle actuelle (fidélisation, augmentation des quantités consommées, etc...)
- Sur une nouvelle clientèle (volonté de rajeunir, renouveler ou élargir la clientèle) ;
- Sur le réseau de distribution (obtenir de nouveaux référencements, améliorer la qualité des relations) ;
- Sur la rentabilité (augmentation du prix de vente)

b. Objectifs cognitifs : notoriété et information

- La notoriété : Quel que soit l'objectif mercatique, l'une des missions de la communication sera de faire connaître (ou rappeler) l'existence du produit ou de la marque, donc créer ou développer une notoriété, spontanée ou assistée. Fixer l'objectif de notoriété pour une campagne de communication suppose de disposer au préalable d'informations fiables sur la notoriété actuelle de la marque et de ses concurrents.

On parle de la notoriété spontanée lorsque le consommateur est totalement autonome dans son choix : un service de renseignements téléphoniques a intérêt à avoir une forte notoriété spontanée. Le consommateur fera appel à l'entreprise qu'il a en mémoire pour ce type d'achat d'impulsion.

La notoriété assistée permet de sécuriser le choix du consommateur face à un éventail de marques : un ménage qui désire acheter un téléviseur sera conseillé dans son choix par un vendeur ou s'aidera d'un catalogue. Le fait qu'une marque ainsi proposée apparaisse comme « connue » favorisera l'achat par rapport à un article similaire mais inconnu.

Le contenu informatif du message :

On fixera à la communication des objectifs en termes d'informations concrètes à diffuser :

- Sur le produit : prix, performances, composition, utilisation, etc...
- Sur l'entreprise : importance, ancienneté
- Sur la distribution : liste des vendeurs, etc...
- Sur un événement : ouverture d'un point de vente, soldes, etc.
- Sur d'autres moyens mercatiques : adresse du site internet, une opération de promotion

c. Objectifs affectifs : donner une image

La communication doit permettre d'installer auprès des cibles une image conforme au positionnement. Cette image doit permettre de créer une attitude favorable au produit, de le doter d'une personnalité forte.

d. Objectifs conatifs : agir sur les comportements

Il faut bien distinguer à ce niveau l'objectif commercial (faire vendre) et l'objectif de communication. La communication à elle seule ne provoque pas le succès commercial. Il faut définir de quelle manière

elle doit y contribuer. Parmi les objectifs comportementaux, on pourra retenir :

- La création de trafic, par exemple attirer des consommateurs chez un concessionnaire...
- La demande d'information de la part des consommateurs (en appelant par exemple le serveur vocal)
- La prise de contacts commerciaux, par exemple, à l'occasion d'un salon
- L'essai d'un nouveau produit, par la dégustation ou la distribution d'échantillon
- La fidélisation par la création d'une carte de fidélité

1.4. Les cibles

Dans la stratégie mercatique de l'entreprise, les cibles sont les acheteurs et les consommateurs auxquels le produit est destiné. La stratégie de communication doit déterminer à quels publics les messages seront adressés. Il s'agit de répondre à la question : « A qui devons-nous nous adresser pour atteindre nos objectifs de communication ? »

a. La prise en compte du processus de décision d'achat

La communication sera efficace si elle touche l'ensemble des personnes ayant une influence réelle sur l'acte d'achat : l'acheteur lui-même (celui qui paie) n'est pas toujours le vrai décideur. Il subit différentes influences :

- Son entourage familial (enfant, conjoints) : le produit acheté est souvent utilisé par d'autres membres de la famille
- Son entourage professionnel (notamment dans le cas des biens destinés aux entreprises)
- Les prescripteurs ou les conseillers ;
- Les meneurs d'opinion : journalistes, notables, célébrités...

b. La prise en compte du circuit de distribution

Avant de convaincre les acheteurs potentiels, il faut « vendre » le produit :

- Aux commerciaux de l'entreprise, la force de vente qui constitue une cible de communication dans le cadre d'opérations de stimulation ;
- A l'ensemble du personnel de l'entreprise : tout salarié, même si ce n'est pas un vendeur, est un prescripteur en puissance. Il est nécessaire que toute opération commerciale d'une certaine importance soit présentée à l'ensemble du personnel ;

- Aux distributeurs : dans tous les cas où un produit écoulé par l'intermédiaire d'un réseau de points de vente, leur participation conditionne le succès commercial.

1.5. La stratégie créative

La définition du positionnement, des objectifs et des cibles de communication repose sur une analyse rigoureuse des données et une réflexion stratégique. Cependant, une campagne de communication ne sera efficace que si elle s'exprime par des messages forts : les accroches, textes, visuels, scénarios, doivent être originaux pour être vus, lus, entendus. C'est leur pertinence et leur adéquation avec l'univers du consommateur qui provoquera l'adhésion et influencera les comportements. La conception et la création des messages sont confiées aux créatifs. Le talent des directeurs artistiques et concepteurs-rédacteurs sera déterminant.

La stratégie créative récapitule les consignes données aux créatifs. Elle définit le contenu et le style des messages. Elle donne lieu à des présentations diverses de la part des agences de communication qui voient là une manière de se distinguer les unes des autres. Elle comporte une promesse (élément principal) et le support de cette promesse. Les avis sont partagés sur les autres points : le ton à adopter et les contraintes à respecter.

a. Le contenu

➤ Promesses et bénéfice

La promesse est l'argument principal à mettre en avant pour convaincre le consommateur d'acheter le produit. Pour énoncer une bonne promesse, il faut respecter certaines conditions.

+ Elle est parfois exprimée en termes de qualité produit

+ Elle doit, de préférence, promettre un bénéfice personnel (un avantage) lié à la possession du produit. Le bénéfice se situe dans l'esprit du consommateur et non dans le produit. C'est une sorte de récompense promise au consommateur quand il aura acheté le produit.

+ Elle correspond le plus souvent à l'attente la plus forte de la cible.

+ Elle doit être cohérente avec le positionnement. Le bénéfice promis ne peut pas aller à l'encontre de ce que le public pense déjà sous peine d'entraîner des résultats désastreux. La promesse porte sur un point très

précis qui renforce le positionnement en confirmant la place que le produit ou la marque occupe dans l'esprit des consommateurs.

+ Elle doit permettre de se distinguer de la concurrence.

+ Elle gagne en efficacité lors qu'elle est unique.

➤ Le support de la promesse

Il désigne tout élément qui rend la promesse crédible. Un bon support requiert les caractéristiques suivantes :

Il est tiré :

- D'une qualité objective du produit ou de la marque
- D'un témoignage
- D'une démonstration convaincante
- De la réputation de la firme

Il doit être :

- Spécifique
 - Concurrentiel
 - Utilisable sur le plan réglementaire
- Le ton

Il recouvre l'ensemble des moyens d'expression et des styles utilisés dans un message publicitaire en vue de produire un effet déterminé sur le destinataire : humour, connivence, émotion, gaieté, etc.

➤ Les contraintes

Ce sont des restrictions ou desiderata du client que le créatif doit connaître pour concevoir une création satisfaisante :

- Contraintes légales
- Respect de la charte graphique
- Reprise d'un slogan de succès
- Création d'une nouvelle signature
- Type de casting à respecter
- Prise en considération de problèmes internes à la firme
- Indication des points de vente, d'une adresse internet, d'un numéro de téléphone, d'un plan...

b. Les différentes présentations

Les méthodes les plus classiques de la présentation des stratégies créatives sont la copy-stratégie et le plan de travail créatif, qui comportent respectivement les rubriques suivantes :

- Copy-stratégie : promesse, support de la promesse, ton
- Plan de travail créatif : Fait principal (issu de l'analyse), problème à résoudre par la communication, promesse, support de la promesse, contraintes. Notons que le ton n'y figure pas.

Cette procédure a été mise au point aux USA pour le compte des lessiviers, à une époque où la publicité était avant tout démonstrative et centrée sur le produit. On a reproché à la copy-stratégie de brider la création et de banaliser les messages.

Aujourd'hui chaque agence a sa méthode qui s'inspire plus ou moins des procédures citées plus haut.

La création ne se contente pas de mettre la promesse en mots ou en images ; elle confère une valeur ajoutée au produit ou à la marque : le consommateur exige désormais du spectacle, de l'humour, de la connivence...

La qualité de la création est plus que jamais un élément clé dans le succès d'une stratégie de communication.

Communication institutionnelle (Corporate)

Elle est définie comme une forme de communication dans laquelle l'entreprise ou l'organisation parle d'elle-même. Quels que soient les publics (internes ou externes) auxquels elle s'adresse, elle a pour but de créer un courant de sympathie, de respect, de confiance vis-à-vis de l'organisation.

a. Fonctions de la communication institutionnelle

Elle englobe l'ensemble des actions dont le but est de développer la notoriété et l'image de l'organisation. Elle s'inscrit dans deux directions différentes : vers les salariés (cible interne) et vers le grand public et divers partenaires (cible externe).

a.1. Approche traditionnelle

L'organisation a l'habitude de communiquer pour parler de son activité naturelle : produire des biens et des services et les distribuer. Elle informe ses divers interlocuteurs sur les points suivants :

- Son activité
- Ses structures
- Ses ressources (humaines, techniques, financières)
- Son fonctionnement
- Ses résultats

a.2. Approche moderne

- Valeurs : L'organisation ne se contente plus de tenir un discours objectif. Elle parle également de ses valeurs, de sa philosophie, de sa mission. Ce discours symbolique se réfère à des valeurs pour en faire un levier de performance. L'entreprise peut également mettre en avant des valeurs sociétales qui correspondent aux préoccupations de la collectivité nationale : le progrès technologique, l'amélioration de la santé, le respect de l'environnement, le développement durable, etc.

- L'entreprise institution : L'émetteur du message n'est plus l'entreprise-structure économique, mais entreprise-institution. Elle se voit comme une structure sociale à part entière qui entend jouer un rôle dans la société. Ce type de langage correspond à la communication institutionnelle au sens strict. Une entreprise-institution peut développer un discours de type militant.

a.3. Interactions avec la communication commerciale

La communication institutionnelle et la communication commerciale sont différentes. Pourtant les deux poursuivent des buts complémentaires et représentent parfois des points communs. La communication commerciale a comme but final vendre des produits ou des services, contrairement à la communication d'entreprise qui se propose de promouvoir l'entreprise et ses valeurs.

Ces deux communications se distinguent par leur contenu. Elles ne constituent pas deux systèmes indépendants : les interactions réciproques sont nombreuses. Les « campagnes produit » agissent indirectement sur la notoriété et l'image de l'entreprise. De même, lorsque l'entreprise se fait sous un jour favorable, elle confère de la célébrité à ses produits et les aide à se distinguer des concurrents. Il est donc impératif pour l'entreprise de bien préciser le rôle imparti à chaque type de communication et de gérer leur complémentarité.

b. Le contexte

L'entreprise prend la parole autant qu'institution pour des raisons diverses.

Les une viennent de la situation économique et sociale à laquelle l'entreprise s'adapte. Les autres tiennent au fait que l'entreprise a beaucoup changé et qu'elle s'adresse désormais à des publics beaucoup plus exigeants.

b.1. Les difficultés économiques :

- Recherche de légitimité : Dans un contexte de morosité économique, de contestation de la mondialisation de l'économie et des choix des entreprises, les citoyens demandent des comptes aux entreprises. Celles-ci cherchent à légitimer leur place dans la société. Elles se veulent citoyennes, cherchent à démontrer leur contribution à la résolution des problèmes du moment : emploi, exclusion, fragilisation des structures familiales, environnement et développement durable.

- L'entreprise citoyenne : Les entreprises utilisent de plus en plus les diverses possibilités qu'offre le mécénat d'entreprise. Ces faits traduisent bien cette nouvelle prise de conscience de l'entreprise et sa volonté de devenir une entreprise citoyenne.

b.2. L'entreprise transformée :

Les changements intervenus dans ses structures et dans son mode de fonctionnement ont également poussé l'entreprise à prendre la parole.

- Des structures éclatées : L'entreprise devient une organisation de plus en plus complexe, dont les centres d'activité sont très dispersés : direction, fabrication, emballage, distribution, sont de plus en plus éclatés géographiquement. Par ailleurs, les rachats ou les rapprochements de sociétés peuvent concentrer des structures dont l'activité, le fonctionnement et le style sont différents.

La communication d'entreprise donne corps à l'ensemble en lui assignant des objectifs communs et en lui proposant une philosophie commune.

- Des responsabilités partagées : Souvent, les propriétaires (actionnaires, fonds d'investissement) ne la dirigent pas directement. Les décisions au plus haut niveau sont prises par des partenaires aux intérêts parfois divergents (conseil d'administration, banques, partenaires institutionnels, syndicats, etc.). La communication d'entreprise contribue à maintenir le cap malgré tout, et tente si nécessaire, de rassurer actionnaires et salariés.

b.3. Des publics plus exigeant

Si l'entreprise prend la parole, c'est aussi parce qu'elle s'adresse à des individus dans le profil et le comportement ont changé.

- Des salariés mieux formés: Aujourd'hui, la plupart de travailleurs ont un niveau élevé de formation et d'instruction. Cela signifie qu'une majorité du personnel assure des fonctions où l'investissement personnel est indispensable: animation et stimulation d'équipes, prise de décision... Il est donc clair que ces personnes attendent des dirigeants des directives claires et motivantes sur les buts à atteindre et les ambitions à réaliser. L'ensemble s'inscrit autour du projet d'entreprise qui est l'expression de la parole de l'entreprise.
- Une opinion publique mieux informée: Beaucoup de domaines de la science sont de plus en plus médiatisés et les informations les plus professionnelles véhiculées sur la toile. Tout ceci permet aux salariés et aux consommateurs, aux citoyens en général, de donner leur opinion sur une organisation, un produit. L'entreprise s'adresse donc à l'opinion publique pour maîtriser l'image qu'elle souhaite donner d'elle-même.

b.4. Des situations de crise plus fréquentes

Quels que soient son secteur d'activité et sa place sur le marché, une entreprise peut à tout moment être soumise à une situation de crise. Risques technologiques, accidents de production, sabotages, erreurs de gestion, plans sociaux, scandales financiers, mise en examen d'un dirigeant, etc... Les occasions de crise sont nombreuses et de plus en plus variées.

L'entreprise est ainsi amenée à intervenir en urgence pour rassurer les victimes et l'opinion publique.

c. La démarche

La communication d'entreprise (institutionnelle) ne se conçoit que dans le cadre d'une communication stratégique. C'est ce qui lui confère sa rigueur et lui permet d'atteindre des objectifs précis. Les étapes sont cependant différentes de la communication commerciale. Au centre de ce dispositif, se trouve la notion de *culture d'entreprise*.

c.1. L'audit de la communication

- L'analyse : Cette phase précède l'élaboration de la stratégie proprement dite et constitue une mise en place d'une étude lourde appelée « audit ». Il s'agit en fait d'observer, analyser et évaluer la situation et le fonctionnement de l'entreprise. C'est l'étude de l'entreprise, de ses activités, son fonctionnement, son marché, ses concurrents, ses publics. Mais attention, cette approche est différente de l'approche commerciale. On développe plus les points qui concernent l'entreprise et moins ceux qui concernent la distribution ; on porte plus d'attention sur la nation de culture.

- Les outils : Ce travail très approfondi implique l'utilisation d'outils adaptés : étude documentaire, enquêtes qualitatives et quantitatives. Elle suppose aussi des collaborateurs extérieurs : psychologues pour l'analyse de la culture, des sémiologues pour le décryptage des publicités antérieures (ou des discours du dirigeant). Plus généralement, il est recommandé de faire appel à une agence spécialisée. L'audit de la situation se termine par un diagnostic de la situation interne et externe, et la formulation d'un problème de communication à résoudre. Ce problème met l'accent en général sur le décalage qui existe entre l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle et l'image effectivement perçue par ses divers publics.

c.2. La culture de l'entreprise au centre de l'audit

On entend par culture de l'entreprise, l'ensemble complexe de croyances, espérances et comportements partagés par ses membres. Elle comprend différents éléments :

- Les mythes et rumeurs

Les mythes sont les histoires que l'on raconte au fil des ans dans l'entreprise elle rappelle les moments forts de son histoire les périodes héroïques. Souvent elles font référence à des leaders charismatiques. Elles peuvent aussi être liées à l'activité. Les anciens de l'entreprise sont les détenteurs de ces mythes. Ils échappent pour une grande part au

contrôle de la direction. Les humeurs fondées ou non, méritent aussi d'être écoutées et analysées.

- Les valeurs dominantes électrique de l'entreprise

Les valeurs sont les éléments de référence qui oriente le travail au quotidien: le travail bien fait, la qualité du produit, l'innovation, l'excellence, la meilleure position en matière de prix...

L'éthique oriente la politique de l'entreprise à l'égard du personnel, les clients et de la société. Une organisation qui se trouve confronté allume les réductions spectaculaires de la demande de ses produits réagir par des réductions de personnel. Elle peut aussi réduire, sur un temps déterminé, la durée du travail ou le salaire sans compression des effectifs. La solution choisie nique la valeur que l'organisation à tordre au ressources humaines et pour servir à renforcer ou à infléchir la culture en vigueur. De même, par la formation, ils ne fournissent au personnel aussi bien que par leur comportement quotidien les cadres entretiennent et oriente la culture de l'entreprise.

- les règles du jeu

Il s'agit les règles que tout salarié doit suivre pour faire son chemin dans l'entreprise des précautions un nouveau venu il doit prendre pour se faire accepter. L'attribution de certaines valeurs contribuer à monter quel rôle et quel comportement sont les plus appréciées par l'organisation.

- Le climat général

Il s'exprime à travers la disposition matérielle de logo où la façon dans ses membres dialogue avec les clients et d'autres personnes extérieures. Ainsi, la culture d'entreprise renvoie à l'ensemble de ces éléments et alors de l'action. Elle ne se décrète pas elle se construit chaque jour en travaillant ensemble. Elle découle des conceptions parfois opposées des différentes catégories de personnel et de la direction. L'analyse les diverses composantes de la culture permet de comprendre l'identité profond de l'entreprise. Elle détermine en grande partie le choix de son positionnement.

c.3. Les autres aspects de l'audit

Outre la culture de l'entreprise, le responsable de la communication doit approfondir d'autres aspects.

- L'activité de l'entreprise et sa stratégie Générale

Connaître sa production ce n'est pas le plus important. Il faut davantage apprécier: son savoir-faire, la conception qu'elle a de son métier, sa crédibilité dans son secteur d'activité, l'image perçue par ses publics.

Ce qui concerne l'image est essentiel: lis-moi véhiculée par ses moyens d'identification (logotype, code graphique, Architecture et agencement des locaux), les tard entre l'image souhaiter et l'image perçue. Au niveau stratégique, il est important de savoir où va l'entreprise. Il faut analyser ses objectifs à moyen et long terme est le rôle qu'elle veut jouer sur marché.

- L'état du marché et de la concurrence

Le responsable de l'audit et tu dis cette question sous l'angle les tactiques habituelles, mais également sous l'angle de la communication. En effet, sur le marché de la communication, deux formes de concurrence: Le discours les adversaires commerciaux, mais aussi le discours d'entreprise appartenant à d'autres secteurs d'activité il faisant référence aux mêmes valeurs l'audit aborde également Limoges des concurrents et leur notoriété.

- Les publics

C'est parmi les public susceptible de s'intéresser à l'entreprise que celle-ci choisit ses cibles. Il est important d'en faire la liste: public interne (personnelle, syndicat) République externe (client citoyens, fournisseurs, banque, maintenant d'opinion, grand public...)

L'étude analyse leur opinion et leurs habitudes, l'ours attentes par rapport à l'évolution de l'entreprise, leur sensibilité à certains thèmes...

c.4. Positionnement de l'entreprise et signature institutionnelle

Le positionnement choisi pour l'entreprise sert de support au discours. Il donne le temps et impose un style à toute la communication institutionnelle. Tous les messages et mis dans le temps et dans l'espace s'inscrit dans la logique du positionnement et rester en parfaite cohérence avec celui-ci.

- L'élément fédérateur

Le positionnement n'est pas la synthèse et pour les aspects de l'entreprise. Il correspond à un choix volontariste pour préciser la place que l'entreprise occupe dans l'esprit du public. Son rôle est très important, il constitue l'élément fédérateur des toutes les formes de communication

- la signature institutionnelle

Le discours de l'entreprise apparait de manière privilégiée à travers sa signature. Celle-ci constitue l'expression la plus claire et la plus précise pendant ce positionnement. Les grandes entreprises adoptent généralement une signature institutionnelle. Les signatures expriment les valeurs dominantes de l'entreprise. Dans quel esprit se fait le travail quotidien à tous les échelons de la firme. Exprime aussi la philosophie de l'entreprise, C'est-à-dire la manière dont l'entreprise conçoit les relations avec ses public interne et externe. Ils traduisent les grandes préoccupations du moment pour l'entreprise et son environnement. Dans la communication de marque en revanche, les ressorts les plus prisés sont l'humour, la joie de vivre, l'exotisme, le plaisir pour les suspensions en effet la communication de marque fait appel à l'imaginaire le désir chez les consommateurs alors que la communication institutionnelle un discours d'engagement responsabilité vis-à-vis de l'individu salarié ou de l'individu citoyen.

Toutefois, il est un peu trop important entre le discours de l'entreprise et les faits, la démarche les plus crédible. Les valeurs mises en avant analyse, c'est fait, plus les salariés dans le sentiment d'appartenance le 16 diminué. Quant à l'opinion publique elle reste sceptique devant certaines contradictions.

c.5. Objectif et cible spécifique

Les buts de la communication d'entreprise et de susciter un courant de sympathie à l'égard de l'organisation. Les messages diffusés restent cohérents avec le positionnement mais il varie selon les cibles et les objectifs choisis.

Cibles	objectifs-missions
l'opinion publique: <ul style="list-style-type: none"> • les consommateurs citoyens • Les associations 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur l'ensemble des activités de l'entreprise et plus particulièrement sur 16 savoir-faire et ses valeurs de référence. • Informé sur les engagements de l'entreprise dans la vie sociale sur le plan artistique, social ou humanitaire • Convaincre de la légitimité de l'entreprise en tant qu'acteur social • Donner à l'entreprise une image vaut valorisante, confort au positionnement choisi

	<ul style="list-style-type: none"> • Lever les barrières qui ont pu apparaître à l'occasion d'une crise • Créer un courant de sympathie opinion publique et l'entreprise
<p>Les partenaires économiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fournisseur - Distributeur <p>Investisseur institutionnel (banque, assurance, fonds de pension points de suspension)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actionnaire • Professionnel de la Bourse 	<p>Les objectifs sont identiques à ceux concernant l'opinion publique, mais il s'agit aussi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de susciter un sentiment de confiance afin de se procurer les ressources nécessaires • d'améliorer la réputation financière de l'entreprise afin de soutenir le cours des actions et d'accroître la valeur de l'entreprise
Les futurs salariés (étudiants)	<ul style="list-style-type: none"> • Informer sur les perspectives de carrière • donner envie de travailler dans l'entreprise
<p>Les leaders d'opinion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - journaliste <p>Personnalités politiques Responsable économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des relations régulières et sereines afin de prévenir les difficultés éventuelles en cas de crise; • inciter le pouvoir législatif et réglementaire à tenir compte des intérêts de l'entreprise
le personnel et les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver et mobiliser autour du projet d'entreprise • Prévenir les conflits

c.6. Les moyens utilisés

La communication d'entreprise utilise tous les moyens de communication existant, sauf le parrainage (réserver à la marque) et la promotion (accès sur l'augmentation de chiffre d'affaires à court terme).

- La publicité institutionnelle

Les grandes entreprises affichent leur valeur à travers de Campagne dimanche, ils sont tellement dans:

- La presse quotidienne nationale, la presse économique et financière, la presse magazine, utilisé en raison de leur prestige et un lectorat sensible aux évolutions économiques et sociales ;
 - La télévision et le cinéma, qui fournissent l'occasion d'apparaître d'une manière très valorisante
- Les autres moyens

Par ailleurs la communication d'entreprise fait appel à des techniques les communications variées.

- Les moyens d'identification : Le nom, et logo sont les outils de base pour la construction de l'image de l'entreprise, le point de contact quotidien avec les divers publics. Il est à noter que l'identité visuelle de l'entreprise ou du groupe se différencier des selles de ses marques.
- Le site internet : L'une manière générale les sites web comporte des informations sur l'entreprise, son histoire, ses résultats. Les grandes sociétés à séparer leur site *corporate* de leurs sites commerciaux, avec souvent des noms des domaines différents.
- Les relations publiques où les relations presse : lors de l'organisation d'événements oui, elles sont les moyens privilégiés de la communication institutionnelle. Il donne l'occasion de présenter les supports adaptés à la diffusion des messages institutionnels : le film d'entreprise ou la plaquette de prestige.
- Les techniques de communication directe : elles permettent de tenir une relation privilégiée avec les différents publics, par exemple envoie régulier dans le journal d'entreprise.
- Mets techniques de communication interne : elle permet de toucher la cible interne notamment à travers des événements dans, diverses et les journaux internes parfum

d. Deux leviers de communication

La communication financière représente un enjeu essentiel pour les sociétés cotées. La communication de recrutement vise à attirer les meilleures compétences dans l'entreprise.

d.1. La communication financière

- Un enjeu très important : L'enjeu fondamental de la communication financière est donc la gestion du différentiel entre la valeur normale du

titre (valeur comptable) et son cours. Le but est de tout mettre en œuvre pour éviter une sous-cotation. Ce qui importe c'est de savoir comment se présente l'avenir de l'entreprise. La crédibilité des dirigeants constitue un critère essentiel de jugement. La communication financière doit donc convaincre de la pertinence de leurs choix stratégiques et de leur capacité à gérer les opérations qui en découlent.

- Des publics très différents : L'une des difficultés de la communication financière est de s'adresser à des publics très différents par leur niveau d'information, leur activité et leur pouvoir d'intervention sur la Bourse. Les petits porteurs attendent une information moins technique que les professionnels. Les entreprises doivent donc tenir compte de cette disparité des besoins dans la conception des messages. On distingue ainsi :

+ les investisseurs institutionnels qui interviennent directement et de manière importante sur le marché boursier (fonds de pension, sociétés d'investissement)

+ les banquiers et conseillers financiers : ils interviennent massivement pour leur propre compte ou pour celui de leurs clients ;

+ les journalistes financiers : ils informent et conseillent le grand public et les professionnels. Leur influence est considérable.

+ les petits porteurs : ce sont les millions de particuliers qui placent leur épargne en achetant des actions. Ils sont très sensibles aux informations et aux conseils des professionnels. Ils attachent beaucoup d'importance à l'image de l'entreprise et de son dirigeant.

- Des moyens adaptés : la communication prend conscience qu'elle doit rendre sa communication financière plus attrayante, surtout auprès des petits porteurs. Elle améliore les supports traditionnellement utilisés, mais aussi et surtout elle adopte une démarche radicalement nouvelle pour séduire le grand public.

+ Les moyens traditionnels : Ces moyens ont un aspect plutôt austère, mais depuis quelques années, leur présentation devient plus attrayante pour répondre aux objectifs que se donne aujourd'hui la communication financière.

+ Les avis financiers : Les sociétés cotées en bourse sont tenues de publier régulièrement leurs résultats financiers. Ces avis financiers doivent paraître au Bulletin des annonces légales obligatoires et dans un journal d'annonces légales de la presse économiques et financière.

+ Le rapport annuel : Il constitue l'outil principal de la communication financière. Il se présente comme un livret assez volumineux (50-100 pages). Son but est double : présenter les résultats comptables de l'exercice qui se termine et délivrer un message institutionnel.

+ Les relations avec la presse : Les techniques de communication utilisées sont classiques : dossier de presse, communiqué de presse, conférence de presse, interviews, etc.

- Des moyens modernes :

+ La publicité financière : Elle renvoie au phénomène d'engouement pour la Bourse et utilise les techniques de la publicité classique avec un style institutionnel. L'annonce comporte une accroche pour attirer l'attention du lecteur, un visuel séduisant qui ne fait nullement référence à l'univers financier et la signature de l'entreprise. Elle présente aussi des informations chiffrées.

+ Les relations publiques : l'entreprise souhaite renforcer ses liens avec tout l'actionnariat. Elle ne se limite donc pas ses rencontres aux seuls médias, mais elle les étend à l'ensemble des professionnels et au grand public.

+Internet : Avec une entrée dédiée aux actionnaires, avec des informations. Le rapport annuel peut être consulté en ligne ou téléchargé. L'abonnement à la newsletter est proposé. Des formulaires permettent de poser des questions aux managers.

d.2. La communication de recrutement

- Un indicateur très significatif : La communication de recrutement vise deux cibles : les étudiants et les personnes cherchant un emploi. En communiquant, l'entreprise ne cherche pas seulement à sélectionner sur des critères techniques, elle cherche aussi à attirer les meilleurs. Pour cela, elle doit donner l'envie de travailler dans son sein. Elle doit susciter l'enthousiasme pour l'avenir qu'elle propose, pour ses valeurs, pour sa philosophie. En cela, la communication de recrutement représente une forme d'expression majeure de l'institution.

- Des moyens variés :

+ Les annonces presse : Les annonces de recrutement ont bénéficié de la même évolution que les annonces de communication financière. Ce sont des instruments de séduction grâce à l'utilisation de la couleur, de visuels sympathiques et de textes pour le moins tonique.

+ Les contacts directes avec des étudiants : Il existe deux formules :

- L'entreprise va à la rencontre des étudiants, organise des manifestations en milieu universitaire. Les pratiques les plus usuelles sont : l'enseignement, le salon, le jumelage.
- L'entreprise accueille les étudiants dans ses murs, avec des stages, les journées portes ouvertes, le club...

+ Internet : La plupart des grandes sociétés proposent sur leur site une rubrique « carrières » (travailler avec nous) où figurent les emplois à pourvoir. Les offres d'emploi sont diffusées sur des sites spécialisés.

Communication sociale

La communication sociale vise à créer des attitudes et des comportements positifs à l'égard de causes d'intérêt général. Elle couvre un champ très large : emploi, environnement, santé, sécurité, culture, comportements sociaux, aide humanitaire...

a. Les annonceurs

Les annonceurs de la communication sociale sont des organisations non marchandes, publiques ou privées. L'Etat et les collectivités locales et territoriales sont, de très loin, les principaux annonceurs.

a.1. Les corps constitués et les ministères

La nécessité de communiquer est apparue sous l'effet de différentes contraintes :

- Contraintes politiques et économiques : Les pouvoirs publics interviennent dans de nombreux domaines et leurs actions se multiplient pour protéger les individus, réguler l'économie, moderniser la société, impulser le changement. Les citoyens doivent donc être tenus informés de ces actions.
- Contraintes sociales : le développement de la pauvreté, les problèmes liés à l'exclusion, au racisme, la crise des périphéries, la prévention des maladies exigent des interventions des pouvoirs publics pour aider, informer et éduquer.
- Contraintes électorales : dans un régime démocratique, les élus doivent convaincre les citoyens du bien-fondé de leur action pour qu'ils leur renouvellent leur confiance.

+ L'assemblée nationale et le sénat : Leurs services de communication ont pour tâche principale d'informer sur le travail des députés et des sénateurs (vote des lois, contrôle du gouvernement). Les autres corps

constitués (Conseil économique, cour des comptes...) ont une activité de communication discrète.

+ Le service d'information du gouvernement (SIG) :

- Il coordonne les actions menées chaque année par le gouvernement (lutte contre les maladies, le tabagisme, l'alcoolisme, campagne pour la sécurité routière, la protection de l'environnement...);
- Il apporte conseil et assistance aux différents ministères dans le domaine des sondages, de la rédaction du cahier des charges d'une campagne, de la définition du budget et du choix des moyens.

+ Les ministères et les organismes publics : Ils ont des structures d'information et de communication dans le but de faire connaître leurs actions et d'y faire adhérer les citoyens.

a.2. Les collectivités locales et territoriales

Les communes ont l'avantage de proximité des citoyens, et c'est là que la tradition de la communication est la plus ancienne. Mais pour survivre, elles doivent attirer les entreprises, créer des liens entre les habitants, et entre les habitants et les structures communales. Actuellement, même des petites communes mettent en place des cellules de communication ou sous-traitent cette activité. Les régions ou les provinces, par le fait qu'elles ne sont pas bien connues, ont besoin de faire connaître et d'imposer leur image, et développer des relations de proximité avec des citoyens dispersés sur un vaste territoire.

a.3. Les associations, ONG

Il existe plusieurs organismes, souvent sous forme d'associations, qui œuvrent bénévolement au profit de causes d'intérêt général, locales, nationales ou internationales. Certaines de ces organisations ont une grande notoriété et ont des moyens financiers importants. Ils ont aussi des services de communication pour valoriser leur image et donner de la visibilité à leurs actions. Les ONG exercent aussi une surveillance très étroite des entreprises sur le terrain (contre la pollution, le travail des enfants...). Elles sont amenées à communiquer auprès de publics larges afin de faire connaître, inspirer confiance, faire connaître leurs projets et y faire adhérer différents publics, pour obtenir des dons, des subventions, faire évoluer les législations, recruter des membres. Les principales organisations œuvrent dans les domaines suivants :

- L'aide au développement
- L'aide d'urgence

- La promotion de l'environnement
- La protection de l'enfance
- La défense des libertés, des droits de l'homme
- La santé...

b. Types de campagnes

On distingue trois types de campagnes auxquelles il faut ajouter les actions de communication interne : les campagnes d'information, les campagnes de promotion et la communication générale.

b.1. Les campagnes d'information

- Le contenu : Elles sont surtout le fait des organismes publics. Elles ont pour objectif d'expliquer les droits et les devoirs des citoyens, ce qui revient en partie à justifier l'action gouvernementale. Différentes catégories d'informations peuvent être diffusées :

+ Les informations administratives (obligations des citoyens, moyens pour faire prévaloir les droits)

+ Les informations économiques (vécu quotidien des citoyens...)

+ Les informations sociales (pour faire naître la prise de conscience collective sur des sujets majeurs tels que le développement, les droits, l'environnement...)

- La diffusion : La diffusion des données publiques se fait généralement sous forme de publications au Journal Officiel, des rapports, de livres blancs, des bulletins d'information, de guides, dépliants, brochures... Elle peut être complétée par des renseignements téléphoniques...

b.2. Les campagnes de promotion

Cette forme de communication sociale s'attache à promouvoir des organismes ou des services afin de faire connaître, de valoriser leur image de marque.

- La promotion d'organismes : Cette communication s'apparente à la communication d'entreprise (institutionnelle) dans la mesure où il s'agit d'une structure qui dit qui elle est, ce qu'elle fait. Certaines de ces campagnes sont très proches de la communication politique.

- La promotion de produits ou services : Les ministères mènent des actions pour faire connaître et adopter de nouveaux services. Les

communautés locales doivent promouvoir des crèches, des spectacles, des installations sportives, des dispositifs de collecte des déchets.

b.3. La communication d'intérêt général

Elle regroupe l'ensemble des campagnes faites sous la responsabilité d'un ministère ou d'une administration dans le but de modifier les comportements des citoyens. Peuvent y être associées les campagnes sur les grandes causes humanitaires menées par les associations, dont les finalités sont identiques.

Ces campagnes touchent des domaines très différents :

- La sécurité
- La santé
- Les comportements sociaux
- La défense de l'environnement
- Les comportements économiques

Les campagnes de collecte de fonds (*fundraising*) constituent un cas de figure particulier : elles sont menées par des associations ou ONG pour inciter à effectuer des dons, des donations ou des legs. Les méthodes s'apparentent à celles de la communication commerciale : marketing direct, salons, événements...

b.4. La communication interne

Les actions de la communication interne prennent une place grandissante dans la communication publique pour diverses raisons. D'abord parce que les agents et les acteurs du service public sont les premiers vecteurs de son image ; ensuite, dans le cadre de la modernisation et de la rénovation du service public, de réconciliation du citoyen avec ses institutions, seule une communication interne efficace permet de créer des conditions favorables au changement, et peut motiver le personnel ; enfin, les messages internes et externes doivent être cohérents, spécifiques et durables pour éviter les problèmes d'identité floue.

c. La démarche

La mise en place d'une communication sociale suit toutes les étapes d'une démarche stratégique classique et s'inscrit dans une démarche de communication globale. Cependant, il y a des caractéristiques propres qui la distinguent des autres formes de communication pour chaque étape. Pour l'essentiel, la communication sociale répond aux mêmes objectifs et règles que la communication commerciale ou la communication d'entreprise :

- Développer la notoriété d'une institution, la doter d'une image entraînant l'adhésion du public à ses valeurs ;
- Informer sur l'institution, ses produits et ses services
- Agir sur les comportements.

Elle utilise les mêmes moyens et techniques de communication, y compris les plus commerciaux.

c.1. Les spécificités de la communication sociale

Alors que la communication commerciale est toujours positive (achetez, buvez...), la communication sociale tient souvent un discours négatif (ne consommez pas l'alcool) ...

La communication sociale est financée par les contribuables ou par les donateurs des associations. Les gens et l'opinion surveillent de près cet usage. Si une entreprise organise une activité de communication dans un hôtel de luxe, les gens ne font aucun cas. Mais dès qu'une structure publique ou une ONG le fait, cela peut avoir des répercussions sur son image.

La communication publique est soumise à des règles contraignantes quant au choix des prestataires (procédures d'appel d'offres pour choisir les agences, les imprimeurs...)

Mais elle diffère de la communication politique par ses finalités qui sont de tendre au mieux-être collectif par la responsabilité individuelle. La communication politique, quant à elle, a des finalités qui sont de construire l'identité politique d'un homme, d'un parti et de convaincre une majorité de personnes pour les faire adhérer aux thèses présentées.

c.2. La base de la démarche : la psychologie

Une démarche de communication globale ne peut avoir de sens que si elle s'appuie sur la psychologie des individus. Dans ce domaine, la communication sociale doit prendre en compte de multiples problèmes :

- Il faut agir sur les connaissances et les opinions (interprétation des connaissances) qui déterminent les comportements ;
- Les changements de comportement sont difficiles à obtenir ;
- La révélation d'un problème social

c.3. Les étapes de la démarche

- - *Les objectifs :*

La communication sociale est centrée sur les effets, c'est-à-dire sur les résultats recherchés. L'objectif principal s'exprime le plus souvent en termes de comportement, mais tous les autres types d'objectifs sont présents en communication sociale.

+ Les objectifs de de comportement : Il s'agit de faire réagir les individus. Dans les campagnes d'intérêt général, l'objectif est d'amener les individus à s'interroger sur leurs comportements et à les modifier. Les campagnes des associations caritatives cherchent à obtenir des dons ou des engagements. Pour correspondre à cet objectif, le message ne peut se contenter d'annoncer, l'efficacité s'accompagne d'une certaine interactivité.

+ Les objectifs de notoriété et d'information : Etre connu inspire confiance, et le public accorde plus facilement des dons aux associations les plus importantes. Etre connu facilite la légitimation des actions auprès des publics ciblés, et aide à la mise en place des actions futures. Le citoyen a besoin d'être pleinement informé, les actions de communication doivent être très explicites sur le contenu des activités de l'organisation, de manière à éviter toute réaction de suspicion à l'égard de l'annonceur.

+ Les objectifs d'identité et d'image : L'organisme public ou parapublic, tout comme l'association privée doit être connu et doit être crédible pour légitimer leurs actions. La détermination de l'identité à diffuser suppose une démarche préalable en interne : l'identité doit s'appuyer sur la culture, les fonctionnements, les valeurs partagées. Seule une identité assumée en interne pourra valablement être diffusée à l'extérieur.

Les objectifs d'identité ne peuvent pas être dissociés des objectifs de l'image. Par la communication, l'identité doit être valorisée, càd présenter une force d'attraction suffisante pour favoriser l'adhésion.

- *Les cibles :*

Elles sont multiples :

+ Les citoyens : L'individu pris en tant que citoyen est la cible principale des ministères et des administrations.

+ Autres cibles :

- Les collectivités territoriales cherchent à toucher leurs administrés, des publics externes de manière à attirer de nouveaux habitants et à susciter de nouvelles implantations d'entreprises performantes et porteuses d'emploi.
- Les associations s'adressent à des populations de leur zone d'action pour y rechercher des membres actifs et y trouver des soutiens financiers et des donateurs. Leurs cibles sont élargies aux entreprises pour la recherche de sponsors ou d'entreprise mécènes, et aux élus pour l'obtention de subventions.

Pour tous les types d'annonceurs, il est primordial de s'intéresser d'abord aux cibles internes, surtout lorsque la taille de l'organisation est importante, et aux journalistes qui sont un relais d'information primordial et permettent d'obtenir des retombées gratuites.

- *Le message*

Il doit être choisi avec beaucoup de soin, car il est l'élément fondamental de la communication : il doit mobiliser et agir sur les comportements.

+ Le caractère du message : A la différence de la communication commerciale qui a presque systématiquement un discours positif en faveur du produit ou de la marque, la communication sociale est fréquemment basée sur la peur, la provocation, pour obtenir un effet immédiat, attirer l'attention et provoquer un changement d'attitude instantané. Cela nécessite un équilibre du message entre un niveau minimal, trop anodin, et un niveau maximal qui effraie excessivement. Ce type de message demande une argumentation forte et impose une mise en œuvre soignée en ce qui concerne la présentation, le dialogue, les images... La peur est ainsi un moyen fort qui doit être exploité avec prudence, au risque de heurter excessivement et obtenir l'effet contraire.

+ Le ton du message : Les campagnes sociales doivent éviter tout message trop moralisateur ou empreinte d'autoritarisme. Elles exploitent aujourd'hui tous les registres de la publicité : spectaculaire, humour, dérision. C'est probablement le domaine où la création peut s'exprimer avec le maximum de diversité, s'affranchir des tabous : la misère humaine, la mort, l'homosexualité...

+ L'accroche : Elle doit être percutante. Certaines accroches de campagnes sociales ont acquis une notoriété proverbiale : « Un verre ça va, trois verres bonjour les dégâts »... Plus l'accroche est courte, mieux elle est perçue. L'efficacité de l'accroche est liée à sa répétition.

- *Les moyens*

+ Moyens d'identifications : Ils s'inscrivent dans la durée et ont un rôle très important pour faciliter le repérage des collectivités. Logos, signatures doivent figurer sur toutes les campagnes. Pour les collectivités locales, le logo doit transmettre à la fois l'histoire commune du territoire, sa culture, ses richesses et l'ensemble du vécu local. Les blasons et armoiries sont fréquemment utilisés, ainsi que les références « parlantes » comme la tradition agricole d'une région ou la vocation à la pêche... Le choix du logo doit être l'objet d'une large concertation. Les autres acteurs de la communication sociale, l'identité visuelle peut constituer un socle pour la communication.

+ Les médias : Les associations et les ONG, notamment les plus célèbres, obtiennent fréquemment des espaces publicitaires gratuits.

- La télévision assure un bon impact aux messages, mais le contexte commercial des écrans publicitaires peut être néfaste. De plus en plus ce média est très coûteux.
- L'utilisation du média radio permet d'accompagner les auditeurs et de les toucher dans les conditions d'utilisation. Il n'est efficace que si la répétition du message est très importante.
- En presse, la diversité des supports présente l'avantage de toucher des cibles précis (les jeunes, les femmes, les actifs, les entreprises...)

L'affichage touche un public large, il est intéressant à utiliser pour les campagnes visant à créer un choc. Comme la radio, c'est un média qui permet une utilisation au moment correspondant à l'effet recherché (vitesse, ceinture...).

- L'achat d'espace et de liens commerciaux sur Internet se développe pour ce type de campagnes.

+ Edition : Elle est très utilisée sous forme de dépliants, brochures qui permettent de répondre aux objectifs d'information. Leur coût varie avec la qualité de la présentation, ce qui permet l'adaptation au budget. Mais ces documents ne sont efficaces que s'ils sont bien conçus et adaptés aux destinataires, la multiplication de l'information n'est pas gage de réussite. La distribution des documents doit être soigneusement étudiée pour éviter le gaspillage.

+ Evénements, relations publiques, relations presse : Les associations caritatives ont souvent exploité les potentialités de la communication événementielle ; elles y gagnent en notoriété et en sympathie, tout en récoltant des dons et des adhésions.

Par rapport aux entreprises et aux marques, les institutions non commerciales disposent d'un capital de sympathie et accèdent plus facilement aux journalistes et animateurs des médias. Relayer l'action d'une association humanitaire ou rendre compte des réalisations d'une collectivité ne pose aucun problème ; ce type d'information fait partie naturellement du contenu rédactionnel d'un média. Pour tous les acteurs de la communication sociale, les relations presse et la communication événementielle sont des moyens les plus efficaces : pour un budget très limité, les retombées sont considérables.

+ La mercatique directe : Elle procure un contact personnalisé avec les cibles visées. Son efficacité est conditionnée par l'utilisation d'un fichier régulier mis à jour. Cette communication relationnelle est très utilisée par les associations pour rechercher des nouveaux donateurs et fidéliser les anciens. Les différentes associations échangent leurs fichiers, car les meilleurs donateurs potentiels sont les personnes qui ont déjà donné.

+ Les foires et salons : Ils sont utilisés par les administrations, les collectivités territoriales pour informer des publics larges ou des publics difficiles à contacter par ailleurs.

+ Sites internet : Il est indispensable pour tous les acteurs de la communication sociale : le site permet de rendre compte en temps réel des activités, mais aussi de procéder à des transactions variées : inscriptions, dons, demandes de documentation...

+ La planification des actions : Fréquemment, les campagnes de communication sociale se bornent à des actions ponctuelles. Or, les modifications de comportement souhaitées exigent une poursuite des efforts sur plusieurs années (budgets prévisionnels).

Communication interne

La logique de la communication globale réponde sur une cohérence entre les différents modes entre les différents mode d'expression de l'entreprise externe et interne afin d'en rechercher les synergies. Il semble difficile de développer une image externe sans se soucier de l'adhésion et de l'implication du personnel qui constitue le premier facteur d'image d'une entreprise est l'acteur de la mise en œuvre de sa politique. La communication interne comprend l'ensemble de moyens de communication destinés aux personnels.

1. Les caractéristiques de la communication interne

A. Les fonctions

La communication interne peut avoir plusieurs fonctions:

- Une fonction logistique: elle doit veiller à une bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise qu'elle soit descendante, ascendante ou bilatérale.
- Une fonction managériale: elle doit s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie et de son implication dans la communication envers les salariés.
- Une fonction économique: elle doit motiver et faire améliorer les performances de l'entreprise.
- Une fonction sociale: elle doit contribuer à appuyer un bon climat social dans l'entreprise.

B. La place de la communication interne

La communication interne ne peut être rattachée à plusieurs directions:

- La direction de la communication: l'intérêt est que cela facilite la cohérence entre la communication interne et la communication externe. Elle est alors sous la responsabilité du directeur de la communication (Dircom).
- La direction des ressources humaines: elle privilégie la fonction sociale, l'intérêt est qu'elle permet d'harmoniser l'ensemble des politiques en direction du personnel. Elle est sous la responsabilité du directeur des ressources humaines (DRH).
- La direction générale: elle devient une fonction à part entière, elle montre l'importance qui est accordée à la communication interne comme levier du management. Elle est alors sous la responsabilité directe du directeur général ou d'un directeur de la communication interne.

C. Objectifs

- Sa nature: La communication interne c'est une action mais c'est aussi un état. Elle est étroitement liée au management, elle ne résulte pas seulement d'actions volontariste, mais aussi de la pratique quotidienne de relation organisée entre individus et équipe de travail, aux différents niveaux hiérarchiques.
- Sa perception: elle est souvent considérée comme fondamentale parce qu'elle est mise en œuvre, mais elle peut être perçue comme secondaire, voire superficielle par le salarié.

- Cendre objet: c'est une pratique qui se suffit à elle-même. C'est qui est le plus souvent communiquer c'est qu'il faut communiquer.
- La des pensions de l'information c'est une prérogative de pouvoir. Diffuser l'information, écouter c'est se priver de cette prérogative. La hiérarchie manifeste des réticences elle veut préserver ce pouvoir.
- Le personnel est à la fois destinataires et acteurs de communication interne. S'il faut le séduire, il faut avant tout le persuader, le convaincre. Il ne faut pas lui raconter des histoires. Une ville information, les relations à l'intérieur de l'entreprise, il est capable de discerner le vrai du faux.
- Son action: La communication interne et une action de longue haleine. Il ne faut pas s'attendre à des résultats spectaculaires et immédiats. Il faut faire preuve de persévérance et de ténacité. Car changer les habitudes et les habitudes prend beaucoup de temps. Il faut adapter les moyens aux spécificités de chaque entreprise, à son organisation, à son histoire, à sa culture, à son vécu (nécessité de).
- Des contraintes: Il est essentiel d'avoir l'adhésion de la hiérarchie. Mais elle ne voit pas forcément la communication interne d'un bon œil. En effet, elle va contribuer à améliorer l'information du personnel et les moyens de communication ascendante c'est qui fait la force du pouvoir c'est la détention de l'information. La hiérarchie craint de perdre une partie de son pouvoir. Le développement de la communication ascendante passe souvent par la mise en place de moyens de communication directe entre le personnel et le chef d'entreprise (petit déjeuner, politique de porte ouverte, boîte à idées...). Train d'être court-circuiter. Elle doit être motivée, impliquée et formée.

2. La démarche de la communication interne

La démarche stratégique de la communication interne s'inspire beaucoup de celle de la communication commerciale. Les deux s'inscrivent d'ailleurs dans un cadre plus général qui est celui de la communication globale. Il semble logique de ne pas isoler la communication interne. Eh mais, elles contribuent à la construction de l'image de l'entreprise (image institutionnelle) ou de la marque, au même titre que la communication externe. L'image de l'entreprise dépend de l'image qu'en diffusent les hommes qui y vivent. L'expérience montre que les entreprises dont on dit le bien sans sel dans le personnel est bien formé, bien informé, impliqué, motivé, et véhicule une image en adéquation avec le concept institutionnel. Cette image qui est exprimé par le positionnement institutionnel, fédérateur de la

communication globale, pour ensuite être décliné avec le positionnement spécifique pour chacune des marques de l'entreprise ainsi que par un positionnement interne.

a. Les différentes étapes d'une communication interne

Les différentes étapes de l'élaboration d'une stratégie de communication interne sont similaires à celles de la communication externe. Le tableau ci-après fait le parallèle entre les deux.

PLAN D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION		
COMMUNICATION EXTERNE		COMMUNICATION INTERNE
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du plan de marchéage : produit, prix, distribution. - Analyse de l'attitude et du comportement du consommateur. - Analyse de l'environnement : concurrence, marché. - Analyse de la communication antérieure. 	Analyse	Analyse de l'existant : audit - qui dit quoi ? dans quel cadre ? avec quels effets ? L'analyse porte sur : - les informations opérationnelles ; - les informations motivantes ; - le baromètre du climat social et l'image, interne.
Synthèse - Forces/Faiblesses. - Menaces/Opportunités.	Diagnostic	Synthèse - Forces/Faiblesses. - Menaces/Opportunités.
Comment Développer la notoriété ; construire une image forte ; susciter un intérêt, fidéliser... Alors que la concurrence est vive ; que la marque ne présente pas d'avantage concurrentiel, que le budget est faible...	Problème à résoudre	Comment : Améliorer la circulation de l'information ; développer l'information ascendante ; fédérer le personnel ; intéresser, motiver, mobiliser le personnel. Alors que la structure, le climat social, la suspicion, l'encadrement, la rumeur... (constituent des freins).
Quelle est l'image des produits, de la marque, de l'institution que l'on souhaite développer dans l'esprit du public ? Cette image doit être crédible, attractive et spécifique.	Positionnement	Quelle est l'image interne que l'on souhaite développer dans l'esprit du personnel ? Elle doit être en adéquation avec l'image externe. Elle doit exprimer la vocation, la mission, les valeurs de l'entreprise. Elle doit être crédible et attractive et pourquoi pas spécifique. Elle est exprimée dans le projet d'entreprise.
Objectifs Faire connaître, faire aimer, faire agir. Cibles - clients/consommateurs ; - influenceurs/prescripteurs ; - meneurs d'opinion/relais d'information ; - distributeur/force de vente... PTC ou Copy-stratégie Promesse ; support ; ton ; contraintes	Stratégie de communication	Objectifs Informer, fédérer, motiver. Cibles Tout le personnel ; segmentation par entreprise, par établissement ; segmentation par fonction, service ; segmentation par catégorie hiérarchique Copy-stratégie ou choix du message Idem mais appliquée au personnel.
TV, presse, affichage, radio, cinéma, Internet ; sélection des supports. Promotion ; mercatique directe ; parrainage/mécénat ; relations publiques/relation presse.	Stratégie des moyens	Outil Instrument ou moyen, pris isolément. Types d'outils Écrits : note, rapport, compte-rendu, affichage, bulletin d'information, magazine interne... Oraux : rencontres, réunions, téléphone, radio. Audiovisuels : films, diaporama, cassette, vidéo d'entreprise, messagerie électronique, intranet, sms, visio-conférence...
- Articulation des différents moyens en fonction des disponibilités, des opportunités, d'une cohérence. - Recherche d'un effet de synergie (plan-média et hors-média). - Calendrier.	Dispositif	- Ensemble coordonné et cohérent d'outils en vue d'atteindre un objectif. - Calendrier.
- Choix des moyens sous contrainte budgétaire. - Recherche du meilleur rapport « qualité/prix »	Budget	- Évaluation budgétaire des moyens envisagés. - Choix en fonction du rapport coût ; efficacité. - Contrainte budgétaire.

b. L'audit de la communication interne

Pour établir le diagnostic, il faut étudier l'état de la communication interne, évaluer l'image interne, et recueillir les attentes et les aspirations du personnel. Cela suppose très souvent la réalisation d'une étude lourde appelée « audit ».

- L'enquête préliminaire : Elle a pour objet de cerner l'entreprise, ses acteurs, sa structure, son fonctionnement. Elle doit porter sur un nombre restreint de personnes (dirigeants et personnes susceptibles de détenir l'information). Elle s'appuie sur une étude documentaire. Elle aboutit à la spécification de la demande et à la définition du cadre de l'étude.
- L'audit de l'existant : C'est le point central du travail d'audit. Il faut faire :
 - L'inventaire et l'évaluation des outils de communication existants : il s'agit de lister les outils existants et en apprécier l'efficacité.
 - L'évaluation de chaque dispositif (combinaison d'outils en vue d'atteindre un objectif : ex. dispositif d'accueil des nouveaux salariés) : il s'agit de vérifier la cohérence des dispositifs au regard des objectifs fixés.
- L'enquête de perception auprès des salariés : L'audit n'est pas seulement faire un constat, c'est aussi s'interroger sur la façon dont la communication est vécue au sein de l'entreprise. Un simple inventaire peut laisser croire que ce qui existe fonctionne bien et que les outils sont assimilés, acceptés et appréciés des salariés. Une enquête d'opinion est donc nécessaire, en vue de connaître les perceptions, les attentes du personnel, le degré réel d'adhésion des salariés, de repérer la focalisation et les points sensibles pour l'action.
- Le baromètre interne : Certaines entreprises ont mis au point un baromètre du climat social. C'est un outil de suivi régulier des attentes et des opinions des salariés à l'égard de leur entreprise. Il peut prendre en compte :
 - La connaissance de l'entreprise
 - L'image de l'entreprise
 - L'appréciation générale de l'entreprise
 - L'appréciation des valeurs internes
 - La satisfaction au travail
 - L'appréciation de la communication interne
 - L'état du dialogue interne
 - La confiance dans l'entreprise
 - Les attentes personnelles
 - Les identifications (catégorie, site...)

c. Les objectifs de la communication interne

- Au niveau de l'information
 - Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise
 - Répondre aux besoins d'information des gens
 - Aider la hiérarchie à faire descente et remonter l'information
 - Informer le personnel avant l'extérieur
 - Expliquer l'entreprise
 - Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise
 - Informer régulièrement le personnel de la vie de l'entreprise
 - Permettre à chacun de s'exprimer
 - Prendre en charge la remontée de l'information
 - Eviter la circulation de rumeurs
 - Informer plus rapidement que les partenaires sociaux
- Au niveau de l'attitude et de l'image
 - Créer une identité d'entreprise, une culture commune
 - Construire un esprit d'équipe
 - Renforcer la cohésion
 - Etablir un climat de confiance
 - Renforcer la considération et le respect mutuel
 - Se valoriser à l'extérieur en tant qu'entreprise qui communique.
- Au niveau du comportement
 - Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser
 - Préparer les salariés à des changements d'organisation ou à des mesures sociales
 - Ouvrir la participation aux décisions
 - Favoriser l'initiative et l'autonomie
 - Prévenir les conflits collectifs
 - Occuper le terrain social.

d. Les cibles de la communication interne

La communication interne s'intéresse au personnel. Mais lorsqu'on établit une stratégie de communication interne, il est bon de préciser quelles sont les personnes qui doivent être visées pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. On peut s'intéresser à tout le personnel ou pratiquer une segmentation.

Les critères de segmentation peuvent être :

- La structure : groupe, entreprise, établissement, etc.
- La localisation géographique : international, national, local
- L'organisation : fonction, division, service, etc...

- Le statut : cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers, etc...
- Qualification : technicien de fabrication, secrétaire, magasinier, vendeur
- Age
- Sexe

2. Les moyens de la communication interne

a. Les moyens oraux

L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qui est le permis d'instaurer le moins en place à table. Il est à la fois simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle mais aussi de manière structurée la communication orale pour être froide, distance qui est de circonstance ou chaleureuse, respectueuse et sincère. Qu'elle soit informée ou non, elle doit être intentionnel. Cela signifie qu'il faut adopter une démarche volontariste. Certains dirigeants de naturellement autres doivent faire les efforts pour l'intégrer dans leur comportement quotidien.

- L'organisation même simple, la communication organisée. La tenue d'une réunion, que ce soit une réunion d'information, d'échange, de concertation ou de travail, doit se préparer. Rien ne doit être laissé au hasard:
 - Convoquer un temps pour les participants
 - Préciser l'objet de la Réunion, fixer une durée et s'y tenir
 - Reparer les outils des communications adéquats et s'assurer de leur bonne utilisation
 - Prévoir une disposition efficace de la salle
 - Programmer le déroulement de la Réunion (exposé, échange), prévoir un animateur
 - Prévoir des documents d'accompagnement remis aux participants des rafraîchissements
 - Prévoir la rédaction du compte-rendu quelle est la diffusion rapide aux intéressés
- La communication de contact

Caractéristiques: disponibilité, présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs.

Circonstance: Visite des différents services, déjeuner à la tantine, politique de porte ouverte, communication de couloir.

➤ L'entretien individuel

Caractéristiques: Conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné.

Circonstance: Accueil, changement de situation, promotion, évaluation, départ voir les suspensions.

- La réunion d'information et d'expression: Réunion destinée à transmettre une information et à susciter des réactions. Elle concerne la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie de personnel; libre d'expression de salariés sur la vie de l'entreprise.
- La réunion de travail: C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème. Elle recherche des solutions à un problème technique, commercial, d'organisation, social...
- Autres moyens

- Le séminaire: Réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation.
- La conférence: Exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'entreprise.

➤ S'exprimer en public

- L'attitude physique

- L'organisation et la maîtrise des messages

a. Les moyens écrits

- Note d'information
- Journal d'entreprise
- L'affichage
- Le compte rendu de la réunion
- La revue de presse
- Le livret d'accueil
- Le bilan social
- La signalétique
- Les vêtements de travail

b. Les moyens informatiques et audiovisuels

- Intranet : information sur l'entreprise, documents techniques, e-journal, moteur de recherche de documentation, échange de données entre collaborateurs, annuaire du personnel, messagerie électronique, forums de discussion, listes de diffusions, chat en direct, visioconférence...
- Les aides visuelles : Vidéoprojecteurs, tableaux (noir ou blanc), tableau électronique et interactif, tableaux feuilles mobiles (*paper board*), rétroprojecteurs (documents transparent).
- La télé conférence : audioconférence, visioconférence, logiciels
- Téléphone mobile
- Les relations publiques internes : tous les moyens qui permettent de développer la convivialité et les relations de sympathie peuvent être pris en compte : les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprise ; organisation d'un événement ; le voyage d'étude ou de réflexion ; les cadeaux d'entreprise ; les petits déjeuners conviviaux...)

CHAPITRE V : La structuration du projet de communication

4 phases pour un projet de communication

Le projet des communications connaît 4 phases successives:

1. **La phase de prise en charge:** cette phase va comporter deux étapes:

- L'analyse de la demande de l'annonceur et la validation de ses attentes, notamment au travers du *brief* annonceur.
- L'étude de l'environnement c'est la phase de veille

2. **La phase de conception du projet et de proposition des solutions:** Cette phase est celle de la mise en place et de la structuration du travail. Les solutions de communication sont imaginées et sélectionnées. C'est une phase qui va demander de la créativité impliquer de nombreux choix.

3. **La phase de mise en œuvre, de réalisation et de suivi:** les solutions retenues dans la phase précédente sont mises en place et un suivi permet de vérifier que leur exécution est conforme aux attentes et aux prévisions. La planification et la maîtrise du budget sont deux des clés de la réussite. Si nécessaire, les ajustements sont décidés.

4. **La phase d'évaluation du projet:** C'est la phase de bilan, des retours sur investissements, de la mesure du ROI.

Pour chacune de ces phases nous proposons des outils appropriés pour guider votre travail. Les outils présentés peuvent être utilisés dans plusieurs phases. Bien entendu, il ne s'agit pas, dans le cadre de notre projet de communication, d'utiliser tous ces outils mais ceux qui sont les plus utiles ou les plus adaptés en fonction de votre projet, ou encore ce que vous sentez le mieux.

8 étapes clés pour un projet de communication

La conduite d'un projet de communication requiert certains passages obligés. Les principales étapes peuvent être ainsi identifiées:

Étape 1: La découverte de l'annonceur et du problème de communication

C'est l'étape au cours de laquelle vous faites connaissance avec votre annonceur. Vous êtes en phase de découverte. Vous cherchez à avoir le

maximum d'éléments sur votre annonceur, sa situation actuelle, son passé, sa communication antérieure. Vous vous intéressez:

- À son organisation,
- à sa structure
- ses besoins
- les acteurs
- contraintes
- etc.

L'élément clé de cette première étape est le *brief* de votre annonceur. N'hésitez pas de le compléter par une recherche documentaire.

Cette étape doit normalement s'achever sur la définition du problème de communication, que vous ne manquez pas de faire valider par votre annonceur.

Étape 2 l'analyse de la situation

Après avoir réuni le plus possible de données sur votre annonceur et ses produits, vous devez maintenant vous intéresser aussi à son environnement: son marché, sa concurrence, mais aussi le contexte économique, financier, sociologique, technique, scientifique, culturel, humain, juridique...

Vous devez analyser tous ces éléments pour en dégager les forces et faiblesses, les opportunités et les menaces.

L'outil déterminant de cette étape est contenu dans la démarche de la matrice **SWOT**.

Vous aboutissez à un diagnostic dont l'exactitude et la précision sont essentielles à la pertinence du projet que vous allez mettre en place.

Cette étape va vous permettre de valider définitivement le problème de communication à résoudre, après l'avoir peut être affiné. En effet, la problématique de communication sur laquelle vous vous proposez de travailler ne peut pas faire abstraction du contexte.

Étape 3: La définition de la stratégie de communication

Avant de mettre en place des solutions de communication il vous faut être clair avec la stratégie de communication qui vous permettra d'apporter une réponse à la problématique. C'est une étape essentielle autour du ciblage, du positionnement, des objectifs de communication.

Si cette trappe est mal maîtrisée, vous prenez le risque d'aboutir à des incohérences fortes.

Etape 4: La recherche de solutions

Dans cette étape, Vous cherchez toutes les solutions qui seraient susceptibles d'apporter des réponses aux attentes de votre annonceur, et, bien sûr, sont en cohérence avec la stratégie que vous avez définie.

Dans cette phase, vous ne devez pas vous contraindre. Envisager toutes les solutions possibles qu'elles soient en communication média ou hors média.

Une méthodologie vous sera sans doute très utile dans cette étape, celle de brainstorming. C'est une des étapes les plus gratifiantes du projet, c'est là où l'on peut librement laisser vagabonder sa créativité.

Étape 5 : Le choix de la ou des solutions

La réalité vous rattrape, ou plus exactement les contraintes liées à votre annonceur et/ou à son environnement.

Pour résoudre le problème de communication que vous avez cerné, vous devez tenir compte des contraintes. Deux contraintes essentielles vont se rappeler à vous, celle des délais et des budgets, mais d'autres contraintes peuvent aussi exister: technologique, humaine, sociologique, culturelle ... Vous allez donc devoir retenir la solution qui va vous permettre de réaliser le meilleur compromis. Bien sûr, il vous sera possible plusieurs solutions et les combiner. On le sait, la meilleure communication est souvent celle qui combine plusieurs solutions, pourvu que les contraintes soient respectées.

Étape 6: La mise en œuvre de la communication

Vous avez arrêté la ou les solutions répondant à votre problématique. Bien évidemment vous les avez présentés à votre annonceur et vous avez obtenu son aval. Il vous reste désormais à mettre en œuvre la communication que vous avez envisagée. C'est cette étape qui va vous demander un maximum d'organisation.

Vous allez devoir:

- Identifier les acteurs du projet
- Tous les moyens qui vous seront nécessaires au cours de votre projet

- Répartir les tâches entre tous les acteurs et tous les membres de votre équipe
- Fixer les responsabilités de chacun
- Déterminer les délais
- Etablir un planning
- Choisir des prestataires extérieurs que ce soit en création ou en production
- Contrôler régulièrement l'exécution des différentes tâches et si nécessaire apporter les corrections qui s'imposent.

Mener à bien cette étape importante vous disposez de nombreuses outils:

- cahier de charge
- note de cadrage
- fiche de tâches
- Rétro- planning
- diagramme PERT ou de GANTT

Bien sûr vous ne les utilisez pas tous, mais il est rassurant d'utiliser ces outils qui ont fait leur preuve d'efficacité. Ce sont autant de garde-fous.

Étape 7 le suivi de projet et les ajustements

Votre projet est désormais en marche. Il va s'étaler sur une durée plus ou moins longue. De ce fait, le contexte de départ pour évoluer.

Vous devez en conséquence garder un œil sur les éventuels dysfonctionnements. En effet, il est rare que tout se déroule comme prévu. De nombreux changements de situation peuvent apparaître en cours de projet. Ces changements peuvent être liés à l'annonceur lui-même (il peut même arriver que votre annonceur change d'avis), ou aux prestataires auxquels vous avez fait appel. Il peut aussi se produire un changement des conditions du marché ou de la concurrence, voire de la réglementation.

Ne pas négliger aussi les évolutions qui peuvent être liées à votre cible (les modes de communication qui évoluent). Dans cette phase, vous devez aussi disposer de certains outils qui vous seront utiles, notamment le tableau de bord.

Devant les dysfonctionnements, il vous appartiendra de proposer des aménagements, les ajustements.

Étape 8 l'évaluation du projet

Votre projet de communication vient de s'achever par la livraison à votre annonceur des derniers outils ou supports de communication. Néanmoins votre travail n'est pas terminé. Il reste une étape non négligeable, celle de l'évaluation de votre projet. L'événement que vous avez conçu, organisé pour votre annonceur a-t-il eu lieu ? Quelles sont ses retombées pour la communication de votre annonceur ? Quelle réponse cet événement a-t-il apporté au problème de communication de départ ?

La plaquette que vous avez conçue vient d'être livrée à votre annonceur ? À quoi améliore-t-elle la notoriété de l'annonceur ou son chiffre d'affaires ? Comment est-elle perçue par la cible ? Attention oui, vous devez chercher à mesurer l'efficacité de votre projet de communication du point de vue quantitatif et qualitatif.

Lors de cette étape, vous allez sans doute utiliser les études marketing, des post-tests (notoriété, satisfaction, questionnaire...).

Cette étape est importante pour votre annonceur. Il a besoin de retour sur investissement (**Return On Investment**). C'est ici que vous devez maîtriser la notion de ROI. Mais cette étape est aussi importante pour vous. Avez-vous été pertinent dans votre démarche stratégique ? Avec un peu de recul, quelle correction de votre projet de communication suggérer ?

Les 13 principaux paliers d'un projet de communication

la découverte de l'annonceur	L'essentiel point voulais vais chercher à avoir un maximum d'informations sur votre annonce heure, sa situation passée, actuelle et ses perspectives de développement. Cette découverte et vos de votre annonceur concerne autant sa communication que sa politique marketing point l'outil principal de cette étape et bien sur le BS point à la fin de cette étape vous devez être capable d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise
La formulation du problème de communication	La formulation des problèmes des communications doit normalement découler du brief. Mais la reformulation est souvent utile. Un peu plus tard vous confronter les cette problématique à l'étude de la concurrence et du marché point à la ligne l'étude de la concurrence

L'étude de la concurrence	L'étude de la concurrence est vitale pour définir les opportunités et les menaces de l'entreprise sur son marché. Ces étapes d'approche de l'annonceur et de son environnement étant passé, le travail sur la stratégie de communication va pouvoir commencer.
La détermination du positionnement	Boule sur les points forts de votre annonceur pour définir un positionnement qui permettra de le distinguer de ses concurrents, et d'agir dans la durabilité. C'est positionnement aussi être adapté en fonction des cibles visés.
La détermination des cibles	Définir avec précision les cibles de votre projet se propose de l'atteindre. Les cibles communication et les cibles marketing. Les cibles principale, lecteur de cible, les cibles secondaires, les cibles relais. Bien sûr vous ne pourrez pas apprendre toutes ces cibles par un moyen de communication et de choix s'est imposé sans doute
Définir les objectifs de communication	Vous allez choisir les objectifs qui vous semblent prioritaires. Vous les lisez. Mettre au point votre stratégie à la ligne Vous êtes au clair sur les cibles et sur les objectifs. Vous pouvez les stratégies qui vous permettra de finir une promesse est une promesse
mettre au point une copy stratégie	Vous êtes au clair sur les cibles et sur les objectifs. Vous pouvez désormais vous attaquer à votre copy-stratégie qui vous permettra de définir : <ul style="list-style-type: none"> - Une promesse - une preuve de la promesse - un bénéfice consommateur - un ton Vous pouvez compléter le travail créatif définition en axe, un symbole. Votre stratégie de communication va devoir maintenant être traduite en moyen de communication vous allez pouvoir aborder la stratégie des moyens.

Le choix de moyens de communication	Vous devez traduire votre stratégie de communication a moyen de communication. Une large palette des moyens s'offre à vous, qu' il s'agisse de moyens médias ou les moyens hors média.
La vérification de budget	Vous avez forcément des contraintes budgétaires. Vérifier choisis rentre dans votre budget. Des devis et du choix des éventuelles prestataire extérieur.
La planification des moyens	Vos moyens de communication sont définitivement arrêtés ? Il vous reste à planifier. Cette étape est plus importante que vous avez retenu une combinaison de moyens de communication. Leur utilisation risque donc d'obéir à une logique qu'il vous faut maîtriser.
La production	Votre plan de communication est prêt ? Vous rentrez dans l'étape de la production de vos moyens de communication. Si vous faites appel à des prestataires, c'est l'étape du suivi le prestataire et le contrôle de conformité.
Le suivi de projet les mesures de correction	<p>Tout au long de votre projet, il vous faudra assurer un suivi étroit. Les principaux suivis nécessaires sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de respect de délai • Suivi de respect des budgets • Suivi de respect de la qualité • Suivi de conformité <p>Ce suivi vous amènera sans doute parfois à constater les écarts avec vos prévisions. Il vous appartiendra alors de décider et de mettre en place des mesures de correction pour réduire ou supprimer les écarts pour adapter votre projet aux nouvelles donnees.</p>
L'évaluation du projet de communication	Quelle est la dernière étape de votre projet mais elle est importante brocante attendez-vous que vous soyez capable d'analyser les retombées du projet de communication et ses résultats par rapport aux objectifs fixés. Cette étape nécessite une analyse autant que qualitative.

Les solutions de communication au service du projet

Le projet de communication est, rappelons-le, une combinaison de solutions de communication.

Les solutions et moyens de communication sont nombreux. Il faudra faire des choix avant de mettre en œuvre les solutions les plus pertinentes en tenant compte, principalement, des contraintes de détails et de budget.

Voici présentés dans le tableau ci-dessous les principaux moyens à votre disposition. La liste n'est pas exhaustive évidemment.

Communiquer sur l'identité	Travailler sur le nom de l'entreprise à la ligne Travailler sur la houle et Marc à la ligne Concevoir un slogan Travailler sur les noms de domaine etc.
Communiquer sur l'identité visuelle et la signature	Créer un logo ou le travail est le logo Créer un symbole Proposer un code couleur Proposer une base line Qu'on se voit des papiers de ville Concevoir une matrice de PowerPoint Définir une charte graphique Concevoir un objet publicitaire Charter toutes les éditions de l'annonceur Concevoir un packaging Concevoir des éléments de PLV (Publicité sur lieux de vente) Concevoir une signalétique Travailler sur la décoration intérieure Reposer une identité sonore, un jingle Poser une identité olfactive Agir sur la typographie Etc
Communiquer par l'édition	Produire une plaquette institutionnelle Produire une plaquette produit

		<p>Produire un journal d'entreprise</p> <p>Conduire les fiches techniques</p> <p>Produire un dépliant deux ou trois volets</p> <p>Etc</p>
Communiquer par la publicité	la	<p>Concevoir une annonce presse offline</p> <p>Comment se voit une annonce presse online</p> <p>Faire un spot radio ou tv</p> <p>Concevoir une vidéo</p> <p>Poser un plan média</p> <p>Concevoir une opération de publicité sur les lieux de vente</p> <p>Concevoir une affiche</p> <p>Concevoir une bâche publicitaire</p> <p>concevoir une opération de street marketing</p> <p>Concevoir une campagne de marketing mobile</p> <p>Etc.</p>
Communiquer par la promotion des ventes	la	<p>Organiser et communiquer sur une vente (en liquidation, au déballage, en soldes, privée)</p> <p>Organiser communiquer sur une loterie promotionnelle</p> <p>Organiser et communiquer sur un loto</p> <p>Concevoir et communiquer compte avec prime</p> <p>Organiser et communiquer sur un concours ou un jeu</p> <p>Concevoir en cadeau publicitaire</p> <p>Organiser et communiquer sur une opération promotionnelle par les prix</p> <p>Qu'on se voit une opération de cross-couponing</p> <p>Etc...</p>
communiquer l'événementiel	par	<p>Concevoir une journée porte ouverte</p> <p>Concevoir une exposition</p> <p>Concevoir une animation sportive, culturel, humanitaire</p> <p>Concevoir une animation commerciale</p> <p>Concevoir un séminaire</p> <p>Etc.</p>

Communiquer par le marketing direct	Organiser une opération de publipostage Organiser une opération d' e-mailing Organiser une opération de marketing téléphonique Organiser une opération de <i>street</i> marketing ou de géolocalisation Etc
Communiquer par le mécénat ou le parrainage	Rechercher les mécènes ou parrain pour soutenir le projet de communication Devenir mécène ou par un pour renforcer la visibilité de l'entreprise Rédiger un dossier de partenariat Rédiger une convention de partenariat Etc
Communiquer par les relations presse	Rédiger un dossier de presse, un communiqué de presse Rédiger une brève Rédiger une tribune, une tribune libre Préparer un portrait Réaliser une interview Organiser une conférence de presse Organiser un petit déjeuner ou un déjeuner de presse Organiser un voyage de presse Mettre au point un fichier presse Gérer et exploiter une revue de presse Réaliser ou obtenir des interviews d'experts Etc
Communiquer sur web	Créer un site internet Animer un site internet Concevoir une boutique en ligne Concevoir et animer un blog Assurer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux Surveiller la E-réputation de l'entreprise Concevoir et diffuser une E-letter Concevoir un intranet Travailler sur le référencement Concevoir une opération de marketing viral

	<p>Mettre en place une campagne publicitaire sur le net</p> <p>Créer une application</p> <p>Concevoir une dame, serious game</p> <p>Etc</p>
Communiquer par les foires et les salons	<p>Sélectionner les foires et salons pertinent pour l'entreprise</p> <p>concevoir un stand</p> <p>Organiser et animer un stand</p> <p>Concevoir les visuels pour une foire ou un salon</p> <p>Etc.</p>
s'appuyer et communiquer sur les études marketing	<p>Réaliser une étude audience</p> <p>Réaliser une étude de marché</p> <p>Réaliser une étude de notoriété</p> <p>Réaliser une étude de satisfaction</p> <p>Concevoir un questionnaire</p> <p>Administrer et analyser un questionnaire</p> <p>Organiser une campagne de pré-test ou de post- test</p> <p>Communiquer sur les résultats de ses études</p> <p>Etc.</p>
Communiquer par les relations publiques	<p>Organiser un événement</p> <p>Adresser les invitations</p> <p>Organiser une visite de l'entreprise</p> <p>Concevoir une campagne de vœux</p> <p>Concevoir et distribuer des cadeaux d'affaires</p> <p>Créer un journal d'entreprise</p> <p>Concevoir une campagne de communication d'influence</p> <p>Organiser un colloque, une conférence</p> <p>Etc...</p>
Communiquer en communication interne	<p>Concevoir une campagne d'affichage interne</p> <p>Concevoir un livret d'accueil</p> <p>Concevoir une newsletter ou une et l'autre</p> <p>Rédiger une lettre personnelle</p> <p>Concevoir un journal interne</p>

	<p>Comment savoir et rédiger une note de service, un rapport</p> <p>Organiser une réunion</p> <p>Concevoir et animer des supports de réunion</p> <p>Concevoir un diaporama ou un film</p> <p>Concevoir et mettre en place une signalétique</p> <p>Organiser une visite d'entreprise, une journée porte ouverte</p> <p>Organiser un voyage d'étude, un séminaire</p> <p>Une revue de presse</p> <p>Animer un cercle de qualité</p> <p>Concevoir un <i>serious game</i></p> <p>Etc...</p>
--	---

La prise en charge du dossier de l'annonceur

Le brief

Tu démarres par le brief annonce acteur tu l'aimeras par le brief annonceur.

Cette étape essentielle est indispensable.

Le brief peut-être oral c'est sans doute préférable car il va permettre un échange, ou écrit. Vous devez lui consacrer le temps et l'attention nécessaire. Cette phrase va vous permettre de comprendre ce qu'attend de vous votre annonceur, mais aussi réunir un maximum d'informations utiles. C'est aussi une étape durant laquelle un dialogue avec l'annonceur doit s'instaurer. Vous devez l'interroger surtout sur tout ce qui ne vous paraît pas clair ou sur les informations complémentaires que vous jugez nécessaires.

La veille informationnelle

Les informations obtenues grâce au brief annonceur seront sans doute insuffisantes. Il va vous falloir les compléter. En effet, avant de concevoir la stratégie de communication qui mènera à la conception de votre projet de communication, vous devez réunir un maximum d'informations sur votre annonceur, ses produits, son marché, ses concurrents...

Ces informations vont vous permettre d'aboutir à un diagnostic, préalable à toutes les marches stratégiques. C'est la période de veille informationnelle.

Le brief ou brief annonceur ou encore brief client ou encore briefing, est l'action par laquelle l'annonceur définit ses attentes. De la qualité du brief de l'annonceur dépend la qualité de la stratégie et du projet de communication mise en place. Il doit être le plus précis possible. Mais en même temps savoir aller à l'essentiel. Pour votre projet de communication, vérifiez que vous avez toutes les informations nécessaires. À défaut, lancez-vous dans une indispensable recherche informationnelle complémentaire.

Remarque: Le brief est parfois assimilé au cahier des charges.

La différence est que le brief donne les informations essentielles et formule la problématique. Le cahier de charges est la base contractuelle du travail qui va être engagé.

<p>L'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ses origines et son histoire • Son organisation • Ses produits 	<p>Le brief doit vous donner les éléments essentiels concernant les origines et l'histoire de l'entreprise, qui souvent permettent de comprendre la situation actuelle. Vous devez aussi appréhender l'organisation de l'entreprise qui aide à comprendre les circuits de décision et qui parfois éclaire les décisions. Enfin, il vous faut connaître les produits de l'entreprise, et de façon encore plus précise, sur lequel vous allez travailler.</p>
<p>L'environnement de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le marché • Les concurrents • Les contraintes 	<p>Vous vous intéressez maintenant à l'environnement de l'entreprise. Sur quel marché opère-t-elle et comment sont-ils organisés ? Quelles sont ses principaux concurrents ? Quelle position occupe l'entreprise sur ses marchés (leader, outsider?)</p> <p>Vous devez également rechercher toutes les contraintes qui pèsent sur l'entreprise et ses marchés. Celles-ci peuvent être financières (certains marchés demandent des levées de fonds lourdes), juridique (le marché est-il encadré, régulé ?), technologique (important à une époque où le progrès technologique a tendance à s'accélérer), sociologique ou</p>

	culturelle (certains produits peuvent se heurter à des freins culturels)...
<p>La position concurrentielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les forces • Les faiblesses 	<p>Vous pouvez maintenant analyser la situation de l'annonceur en identifiant ses forces et ses faiblesses intrinsèques, mais encore les opportunités et le menace lié à son environnement.</p>
<p>La communication antérieure de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le média et le hors ligne • Les limites de la communication 	<p>Il est important de connaître comment l'entreprise a jusqu'alors communiqué. Cela peut permettre d'éviter certaines erreurs (une rupture de communication présente toujours un risque). Mais cela permettra aussi de ne pas renouveler des horreurs qu'ils ont plus dans le passé été commises. En communication comme ailleurs le passé très riche d'enseignement. Ne vous en privez pas.</p>
<p>Le problème de la communication à résoudre</p>	<p>Connaissant bien votre annonceur et son environnement, vous pouvez désormais formuler la problématique de communication. Vous utilisez la forme interrogative sans omettre le contexte. Par exemple: "Quelle stratégie le distributeur X de petit électroménager peut-il mettre en place pour augmenter ses ventes alors que l'équipement de ménage est important et que la concurrence de la vente sur Internet est de plus en plus forte ?</p>
<p>Les objectifs de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • qualitatifs • quantitatifs 	<p>Définir votre stratégie créative et votre stratégie de moyens, vous devez être au clair avec vos objectifs. Attention, toute communication cherche à atteindre un double objectif: Les objectifs qualitatifs et les objectifs quantitatifs</p>
<p>Les cibles visées</p>	<p>Il est essentiel de bien identifier toutes les cibles possible cible que vous devez classer en:</p> <p>cible principale</p> <p>Cœur de cible</p>

	<p>Cible périphérique</p> <p>Cible relais</p> <p>Vous ne pouvez sans doute pas travailler les cibles en même temps. Il vous faut choisir ses priorités.</p>
Le budget	<p>Pas de stratégie et pas de projet de communication sans budget préalablement défini. C'est souvent une des contraintes les plus fortes. N'oubliez jamais, pour bien gérer ce budget, vous pouvez être conduit à payer des honoraires au créatif, mais aussi des techniques. Par exemple, vous avez décidé de réaliser une annonce presse, ici il y a 3 types de dépenses: d'abord les droits de création à régler au créatif, en général à l'agence; ensuite les frais technique de création et le transfert de fichiers, mise à norme de supports mais aussi les frais d'achat de visuel; enfin le coût de l'achat d'espace.</p> <p>Il faut bien penser à tout pour éviter les mauvaises surprises.</p>
Le planning	<p>Voulez vous devez avoir un échéancier. Partez de la date à laquelle votre projet de communication doit être opérationnel et identifiez toutes les étapes par lesquelles vous devez passer. Utiliser les outils rétro-planning, planning de Gantt, PERT</p>
Les prestations attendues	<p>Soyez sûr de ce que attend votre annonceur de vous. Par exemple, vous réalisez une annonce presse. Votre annonceur attend-il seulement de vous la création de l'annonce presse ou souhaite que votre mission se poursuivre jusqu'au plombier vient voir jusqu'à la négociation d'achat des espaces ?</p>
Les relations contractuelles	<p>Quel contrat va encadrer votre mission auprès de votre annonceur ? convention de projet ? Contrat de travail ? Les conseils ?</p>

1. La fiche de l'identité de l'annonceur

Vous venez de participer au brief de votre annonceur. La première démarche est de réunir les principales caractéristiques de votre client, dont vous aurez probablement besoin à un moment ou l'autre de votre projet.

La dénomination	<p>Votre annonceur peut avoir une double dénomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une dénomination commerciale sous laquelle l'entreprise est connue de ses publics, notamment de ses clients. Cette dénomination peut être la marque exploitée par l'entreprise. - Une raison sociale qui est la dénomination sous laquelle l'entreprise a été déclarée au registre du commerce et des sociétés <p>Vous devez aussi rechercher le code APE correspondant aux activités de l'annonceur. Il vous sera utile dans vos recherches lors de l'analyse du marché et de la concurrence.</p>
Appartenance à un groupe	<p>Il est important de savoir si votre annonceur appartient à un groupe ou s'il est totalement indépendant. Dans la première hypothèse, vous aurez peut-être à en tenir compte dans vos choix stratégiques ou créatifs (existence de normes, de contraintes de groupe comme une charte graphique). Ce renseignement est également nécessaire pour bien conduire votre phase de veille.</p>
Le statut juridique	<p>Quel est le statut juridique de votre annonceur ? Est-il commerçant ? Est-ce une société ? Est-elle une société civile ? commerciale ? En cas de société, quelle est la forme juridique choisie ? SA ? Sarl ? SNC ?</p>
La carte d'identité	<p>Réunissez les éléments qui vous seront forcément nécessaires tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son siège et ses diverses localisations - Ses numéros de téléphone, de fax... - Son nom de domaine - Les coordonnées de vos principaux interlocuteurs dans le cadre du projet.

Les activités	Recherchez toutes les activités de l'entreprise. Vous êtes saisi d'une problématique de communication qui concerne un secteur d'activités, mais l'entreprise en a peut-être d'autres. C'est important de le savoir pour assurer une certaine cohérence dans votre démarche.
Les éléments historiques	Recherchez les faits marquants de l'histoire de votre entreprise. Outre la période à laquelle elle a été créée, il est intéressant de connaître les grandes phases de son évolution sur son marché, mais aussi de son appartenance à tels ou tels groupes ou propriétaires.
Le nombre de salariés	Combien de salariés compte votre annonceur ? Comment se répartissent ces salariés par type d'emplois (administratifs, techniques, commerciaux...) et par statut (cadres, non cadres) ou encore par type de contrats (CDD, CDI). Comment se répartissent ces salariés par type d'activités ? Ou par implantation géographique ? Ou encore par ligne de produits...
Chiffre d'affaires et autres chiffres	Connaitre le chiffre d'affaires de votre annonceur est essentiel. Il vous faut aussi maîtriser sa répartition. Son évolution sur les dernières années peut également être intéressante. Vous pouvez aussi rechercher le résultat avant impôts.

2. Guide pour la conception d'une étude documentaire

Au début de votre projet, vous allez peut-être décider d'engager une étude documentaire pour recueillir et analyser un certain nombre d'informations que vous jugez nécessaires. Nous vous proposons un guide méthodologique qui vous sera utile. Bien sûr, certaines de ces étapes peuvent être prises en charge par un prestataire extérieur. Il vous faudra alors réaliser un cahier des charges.

Les étapes	Les objectifs	Explications
Etape 1	Le besoin d'information et les sources	Quel est le problème à résoudre par l'étude documentaire ? Quelles sont

		<p>les informations que cette étude doit vous fournir ?</p> <p>Vous devez aussi déterminer quelles peuvent être les sources de ces informations.</p>
Etape 2	Les choix	<p>Vous devez choisir le type d'études que vous allez conduire et la méthodologie d'enquête que vous allez utiliser.</p> <p>Cette Méthodologie doit tenir compte de vos contraintes de temps et de budget.</p>
Etape 3	L'échantillonnage	<p>Vous devez définir votre échantillonnage. Celui-ci doit pouvoir répondre aux objectifs de l'étude mais aussi respecter vos contraintes.</p>
Etape 4	Les outils	<p>Quelle que soit la méthodologie retenue, votre enquête va être conduite au moyen d'un outil, par exemple un questionnaire ou un guide d'entretien. Il vous faut le mettre au point avec le plus grand soin pour qu'il réponde à vos attentes.</p>
Etape 5	Le Test	<p>Il est prudent de tester l'outil que vous avez mis au point auprès d'un petit échantillon test. Cela vous permettra de vérifier qu'il fonctionne.</p>
Etape 6	L'administration	<p>Vous conduisez votre étude en veillant à bien respecter les règles méthodologiques que vous aviez définies.</p>
Etape 8	L'analyse et la synthèse	<p>Vous analysez les résultats traités. Vous rédigez une note de synthèse qui va vous servir d'appui à votre projet de communication.</p>

3. Le cahier des charges

Vous avez choisi le type d'étude nécessaire de la façon dont elle va être conduite (par vous-même avec l'aide de l'annonceur ou parcours à une société d'études marketing). Dans tous les cas, il est nécessaire de

définir un cahier des charges qui garantira le bon déroulement de l'étude, et à tout le moins que celle-ci soit conforme aux attentes.

Le problème posé	Quelles sont les raisons d'être des études ? Rappeler le contexte. quelle est sa place dans la mise en œuvre de la stratégie de communication ?
les objectifs de la recherche	Il s'agit ici de lister les informations que l'étude doit permettre de recueillir. Vous expliquez dans quel objectif l'étude et conduite. Une étude de pour avoir plusieurs objectifs. Or cet objectif est essentiel pour aborder l'étude dans la bonne direction. Par exemple l'objectif de l'étude peut être de confirmer, voire de définir un positionnement.
le type d'étude	Vous indiquez et de manière précise à quel type d'étude vous souhaitez recourir. Est-ce <ul style="list-style-type: none"> • une et une audience, • une étude de marché, • une étude de notoriété, • une étude de satisfaction, • un questionnaire... ?
la méthode envisagée	vous devez préciser la méthodologie d'étude envisagée <ul style="list-style-type: none"> • Étude qualitative ou quantitative? • Quelle technique sera utilisée ? • Quel sera le mode d'administration? • Quels seront, le cas échéant, les grandes lignes du questionnaire ou du guide d'entretien ?
L'échantillon interrogé	Vous décrivez les modalités de la réalisation de l'étude, les personnes qui sont responsables et les personnes qui valident. Préciser aussi les modalités de traitement des résultats.
les modalités de réalisation	Quelle est la période de réalisation de l'étude ? À quelle date au plus tard les résultats doivent-ils être livrés ? Ce timing est important car de l'étude vont

	dépendre pas mal de décisions marketing et/ou communication.
le planning	Si vous faites appel à un prestataire extérieur, quel est le budget nécessaire à la conception, à la réalisation et au traitement de résultats ? Quelles sont les modalités de règlement de ces sommes ? Veillez à bien définir en annexe ce coût, ce qui fait réellement partie de l'étude. Il est notamment important que les apports fournis par l'annonceur soient clairement listés. C'est souvent un point de dérapage de budget.
le budget et les conditions de paiement	Si l'étude est externalisée, quelle est la personne ressource et les moyens de la contacter?
le contact	

4. Le diagnostic situation

Vous pouvez réaliser de façon suffisamment simple un diagnostic de situation de votre Annonceur. Ce diagnostic peut être complété par une matrice d'analyse SWOT par exemple.

Dans un premier temps, vous allez procéder à une analyse interne pour finir par l'analyse externe.

> L'analyse interne

Recherche dans les éléments internes à l'entreprise ce qui peut représenter ses forces, mais aussi ses faiblesses.

	Les forces de votre annonceur	Les faiblesses de votre annonceur
Le ou les produits		
La ou les technologies de production		
La forme juridique		
Les capitaux		

La politique de distribution		
La politique prix		
La stratégie marketing		
La stratégie communication		
La recherche et développement		

> L'analyse externe

Identifiez dans l'environnement externe de l'entreprise les éléments qui peuvent représenter des opportunités mais aussi des menaces. Nous vous donnons ci-dessous des axes, mais en fonction de votre annonceur, il peut en exister d'autres (géopolitiques par exemple s'il travaille à l'international).

Environnement	Opportunités	Menaces
social		
politique		
culturel		
d'opinion		
technologique		
économique		
commercial		
juridique		
fiscal		

OUTILS POUR L'ANALYSE DE LA SITUATION DU DEPART

La matrice SWOT

La matrice SWOT doit son nom à l'anglais *Strengths, weakness, Opportunities, Threats*. Elle est aussi désignée sous le terme de matrice FROM: forces, faiblesses, opportunités, menaces.

La matrice SWOT permet une analyse de l'environnement interne et de l'environnement externe. Ces matrices sont apparues dans les années 1960.

Environnement interne

Il faut prendre en considération tous les éléments qui dépendent de l'entreprise elle-même, ceux sur lesquels l'entreprise a un pouvoir d'action directe. On parle de force pour les éléments favorables et de faiblesse pour les éléments défavorables.

Force tous les éléments interne à l'entreprise qui sont des facteurs de réussite et de progrès

Tous les éléments internes à l'entreprise qui, à l'inverse, freinent son évolution.

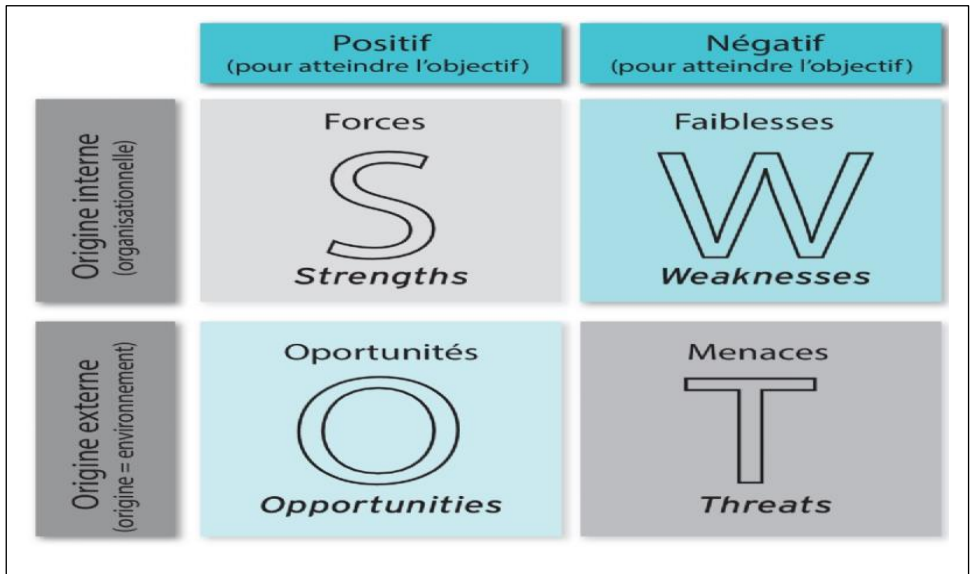
Environnement externe

Il faut prendre en considération tous les éléments extérieurs à l'entreprise, qui s'imposent à elle. Les éléments sur lesquels l'entreprise n'a pas un pouvoir d'action directe. Ces éléments peuvent être de nature très diverse:

- économique
- technologique
- sociologique
- environnementale
- politique
- juridique
- culturelle
- etc...

Opportunités: Tous les éléments positifs externes à l'entreprise mais qui peuvent, pour elle, présenter des facteurs de croissance et de développement.

Menaces: Tous les éléments externes à l’entreprise qui peuvent aller à l’encontre de son développement et de sa croissance.



Source: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-matrice-SWOT-324670.htm#>

L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL ne s'intéresse qu'à l'environnement extérieur de l'entreprise. Peut-être utilisé pour préparer la valise de swap et donc forcément en amont de celle-ci. Sa démarche est simple, comme le montre le tableau ci-dessous:

P	POLITIQUE	
E	ECONOMIQUE	
S	SOCIAL	
T	TECHNIQUE	
E	ECOLOGIE	
L	LÉGISLATION	

L'ANALYSE DES CIBLES

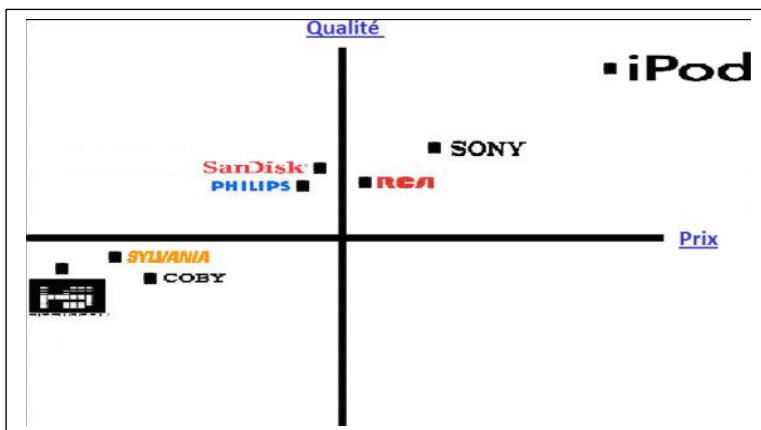
Vous allez devoir identifier les cibles concernées par votre projet. Pour chacune d'elles, demandez-vous quelles sont leurs motivations et quels sont leurs freins. Ce travail d'analyse vous permettra de choisir à quelle cible prioritaire man votre projet les communications s'adressera. Cette étape va aussi vous aider à mieux définir les objectifs de votre projet.

Types de cibles	Motivations	Freins
Cible principale		
Coeur de cible		
Cibles secondaires ou relais		

N.B: le **cœur de cible** correspond aux consommateurs directement visés par une campagne marketing. ... La **cible principale** est composée de clients potentiellement intéressés par le produit : des **cibles secondaires** sont celles susceptibles d'influencer les consommateurs dans leurs achats.

La carte perceptuelle (carte de positionnement)

La carte de mutuelle et l'analyse du positionnement perçu des marques sur le marché. Elle l'a construite à partir de 2 axes qui permettent de situer comment se positionne l'entreprise par rapport à ses concurrents. Mousse sur un produit alimentaire ? On peut assez facilement imaginer un axe plaisir et en santé qui vont vous permettre de laisser votre carte perceptuelle sur laquelle vous allez positionner votre produit et ceux de vos concurrents.



Le brainstorming

Il suffit de traduire littéralement pour comprendre l'intérêt du brainstorming:

- Brain = cerveau
- Storm = tempête

➤ Principe du brainstorming

Le brainstorming se pratique en groupe. Il a pour objectif de stimuler la création collective.

➤ Les deux phases du brainstorming

- La phase créative: on avance le plus d'idées possibles
- La phase SÉLECTIVE: on va tenter une convergence qui permettra de retenir l'idée qui paraîtra la mieux adaptée au plus grand nombre.

➤ Les règles de base

Pour que le brainstorming soit efficace, plusieurs règles doivent être respectées

- Absence totale de censure: toute idée exprimée est dans un premier temps retenue et n'est pas censurée. Aucune critique ne peut être formulée. Ne pas non plus fixer des barrières du genre "c'est pas possible", "tu rêves", "c'est trop cher", "le client ne voudra pas"... Il est important de savoir bien composer les groupes, en évitant par exemples dans un même groupe des personnes qui sont en conflit... Ici la hiérarchie doit disparaître, même si un assistant est toujours important.
- Absence totale des limites: Il faut "se lâcher", ne pas fixer de limites. Il faut plutôt proposer le plus grand nombre possible de suggestions, d'idées. Plus le nombre d'idées est important, plus on a la possibilité d'obtenir l'idée "du siècle", celle qui correspond le mieux à la problématique et aux attentes de l'annonceur. Mais attention, créativité et effectivité ne sont pas forcément liées.
- Un moment d'enrichissement réciproque: les participants peuvent (doivent) rebondir sur les idées émises. Chaque idée peut être complétée, enrichie, étoffée d'une variable, complétée.
- Se fixer une durée: la phase de créativité doit avoir une durée fixée à l'avance, et connue de tous. Elle ne peut pas être écourtée. C'est peut-être à la fin que la bonne idée peut jaillir.

L'organisation du brainstorming

- Nécessité d'avoir un animateur: Le groupe se choisit un animateur de séance, ou celui-ci est désigné. Il veillera au respect des règles énumérées.
- Nécessité d'inscrire: Il faut en effet inscrire toutes les idées suggérées sur un tableau de façon à ce que chacun puisse à tout moment en avoir lecture, et donc pourvoir rebondir.

L'exploitation du brainstorming

Une fois la phase de créativité passée, il va falloir exploiter les idées. Pour cela:

- Regrouper les idées par thématiques
- Regrouper entre elles toutes les idées qui se ressemblent ou qui sont complémentaires
- Les hiérarchiser

Reste à franchir la dernière étape, celle qui consiste à choisir l'idée qui servira de base au projet. En règle générale, ce choix se fait par vote... à moins qu'une idée remporte l'adhésion de tous en s'imposant à l'unanimité.

La méthode SCAMMPERR

Elle est aussi appelée "concassage". Elle permet de libérer la créativité. Elle vous permettra d'enrichir votre projet.

Créée par Alex Oxborn (publicitaire fondateur en 1919 de l'agence BBDD) au milieu du XXème siècle, elle consiste à se poser à partir d'une idée, d'un concept, d'un projet, d'un produit, une suite de 9 questions. Pour que cette méthode apporte les fruits, il faut accepter de ne pas se contraindre.

Elle peut être utilisée en lieu et place du brainstorming, et pourquoi pas, au sujet de l'idée qui avait jailli du brainstorming. Elle devient alors une méthode d'enrichissement et de vérification de la pertinence des idées retenues.

S	Substituer	Que pouvons-nous remplacer dans notre projet? Quels éléments pouvons mettre à la place d'un autre?
C	Combiner	Que pourrions-nous combiner à ce projet?

A	Adapter	Que pourrions-nous adapter dans notre projet au vu de ce qui s'est déjà fait dans le passé ou de que fait la concurrence?
M	Magnifier	Quel élément pourrait décupler la force de notre projet? Quel élément de notre projet mérite d'être mis davantage en valeur?
M	Modifier	Quels éléments pouvons-nous modifier pour toucher le plus de monde possible au sein de notre cible? (Jour, horaires, noms, lieu, supports, activités...?)
P	Produire	Notre projet peut-il avoir d'autres objectifs, d'autres fonctions, d'autres cibles que ceux envisagés? Notre projet peut-il déboucher sur d'autres valeurs ajoutées?
E	Éliminer	Existe-t-il dans notre projet des éléments inutiles ou qui peuvent ne pas être cohérents?
R	Réorganiser	Une autre organisation que celle envisagée est-elle possible?
R	Renverser	Et si on changeait de moyens? Existe-t-il un moyen plus pertinent, mieux adapté, plus accessible...?

La méthode des 6 chapeaux

La méthode de 6 chapeau est due à Edward de Bono, médecin psychologue né en 1933. Dans « les six chapeaux de la réflexion » écrit en 1985. C'est une méthode utilisable en groupe. Elle repose sur l'identification par les participants à chapeaux de couleur différente. Chaque couleur représente un mode de pensée. Cette méthode peut être utilisée de manière différente.

- Chaque membre du groupe choisit (ou se voit attribuer) son chapeau et adhère au mode de penser correspondant. Les chapeaux peuvent ensuite être inter-changés, chaque membre adoptant alors un mode de pensée différent à tout de rôle. Le rôle de l'animateur est essentiel (il portera le chapeau bleu) et les membres du groupe doivent être aptes à s'écouter et se respecter.

- Divisé en séquence, 10 à 15 minutes par exemple, lors d'une séquence, tous les membres du groupe portent le même chapeau. Lors de la séquence suivante, on change de couleur et ainsi de suite. Cette formule apporte plus de convergence, le consensus et moins propice aux conflits l'affluence dans le groupe. Elle nécessite aussi la présence d'un animateur, mais son rôle sera davantage lié au respect des règles d'organisation et de timing.

La couleur	Le mode de pensée Le type de personne	Les apports
Chapeau BLEU	L'organisé	Le bleu représente le sens de l'organisation, la capacité à prendre du recul, mais surtout l'aptitude à avoir une vue globale. La personne qui choisit cette couleur est destinée à être l'animateur du groupe. Il guidera le groupe vers les priorités.
Chapeau BLANC	Le factuel	Le blanc représente les faits: les moyens, le budget, les informations dont on dispose. Le blanc exprime la neutralité, il n'est ni pour ni contre, il exprime la réalité. Il est en recherche régulière d'informations, cherche à approfondir celles qui sont détenues et à identifier celles qui manquent.
Chapeau ROUGE	L'émotif	Le rouge exprime l'émotion, le ressenti, il exprime les sentiments, il a tendance à se fier à son intuition.
Chapeau NOIR	Le pessimiste	Le noir ne voit que les côtés négatifs, les risques, les dangers. Il conseille la prudence. Il peut aussi se faire l'avocat du diable. Il peut avoir l'esprit obnubilé par les contraintes.
Chapeau JAUNE	L'optimiste	Le jaune est enthousiaste. Il est constructif. Il veut aller de l'avant. Il ne s'interdit pas de rêver.
Chapeau VERT	Le créatif	Le vert est créatif. Il recherche les solutions innovantes, les idées nouvelles, exploitées. Il cherche des voies

		inexplorées. Il peut avoir un leitmotiv autrement.

L'hexamètre de Quintilien, ou la méthode QQQQCCP

Qu'est-ce que l'HEXAMETRE?

Un hexamètre, en poésie, est un de six pieds ou six syllabes.

Qui est Quintilien?

C'est un rhéteur (professeur) du tout début de l'ère chrétienne. Né en Espagne vers les années 40, il fait ses études à Rome. Mort vraisemblablement en 96. Avocat en Espagne pour près de 20 ans, et regagne Rome probablement après la mort de Néron. Il crée une école de rhétorique qui deviendra célèbre. On lui doit plusieurs ouvrages dont "De institutione oratoria" dans lequel il nous livre une méthode en 7 questions pour conduire une enquête (quis, quid, ubi, quando, quomodo, quibus auxiliis, cur?).

Cette méthode, encore utilisée de nos jours, est connue sous le nom d'hexamètre de Quintilien. Il s'agit d'une méthode d'analyse de problème dont l'usage est simple et accessible. Il permet en outre de passer en revue les questions essentielles qui doivent être posées. Appliqué à la notion de projet de communication, il permet d'en analyser le contexte et d'en identifier les aspects principaux. C'est une méthode que vous pouvez utiliser comme première approche de votre projet de communication. Il doit vous permettre de vérifier que le projet est réalisable et de juger des moyens nécessaires à sa mise en oeuvre.

Q Qui?	Quelles personnes sont directement ou indirectement concernées par le projet? Quelle est la personne responsable du projet? Quels peuvent être les différents acteurs du projet?
Q Quoi?	Quelle est la situation qui est à l'origine du projet? Quels sont les objectifs du projet?
O	Dans quels lieux le projet devrait-il se dérouler?

Où?	Ces lieux sont-ils adaptés aux cibles visées
Q Quand?	Sur quelle période le projet devra-t-il être conduit? Quelles sont ses dates au plus tôt et au plus tard? Des phases du projet sont-elles dépendantes d'autres phases?
C Comment?	Quels moyens nécessite la réalisation du projet? <ul style="list-style-type: none"> • moyens matériels • moyens financiers • moyens technologiques • moyens humains
C Combien?	On évaluera, de façon chiffrée, tous les moyens nécessaires
P Pourquoi?	Pourquoi ce projet? Qu'est-ce qui est à l'origine du projet? Quelle est sa finalité?

Approfondissez ensuite l'analyse:

- Combien?
- Pourquoi?

Ces deux questions peuvent être posées après chacune des 5 premières interrogations.

Exemple: À la question qui, vous avez répondu "les personnes travaillant dans l'atelier de fonderie",

Combien? - Combien de personnes travaillent dans cet atelier? Combien sont concernées?

Pourquoi? - pourquoi les personnes travaillent dans cet atelier sont-elles concernées? Ainsi, vous enrichissez l'analyse de la situation de départ et de votre projet.

Le schéma de Laswell

Américain (1902-1978), Laswell s'est intéressé à la politique et à la communication de masse. Il a proposé une méthode simple d'analyse d'une situation de communication. Cette méthode, dite SW se résume en une suite d'interrogations: "Who say what to whom in which channel with what effect"?

Cette méthode peut être utilisée comme une première approche de la situation à laquelle le projet de communication entend répondre. Elle nécessite, qu'au préalable, l'on soit au clair avec le POURQUOI: quel est le contexte du projet et quels objectifs on désire atteindre.

Qui?	<p>Quel est l'émetteur, l'auteur de la communication?</p> <p>Sauf en cas de teasing (annonce publicitaire délibérément non claire pour susciter la curiosité du public), la cible ne doit avoir aucun doute sur l'identité de l'annonceur.</p>
Dit quoi?	<p>Quel est le message que l'annonceur veut transmettre, son contenu, ses caractéristiques?</p>
A qui?	<p>A qui s'adresse la campagne, le projet?</p> <p>Quelles sont les différentes cibles?</p> <p>On fera ressortir clairement le coeur de cible choisi.</p>
Par quel canal?	<p>Quels sont les canaux privilégiés pour atteindre la cible et transmettre le message?</p>
Avec quels effets?	<p>Quels sont les résultats attendus du projet?</p> <p>On envisagera autant les résultats qualitatifs que quantitatifs.</p>

Autres outils

Note de cadrage

Annonceur et ses attentes	
Le contexte du projet	
L'objet du projet	
Les délais, les grandes étapes de planning	
Le budget prévisionnel	

Destinataire de la note de cadrage	
------------------------------------	--

Cahier des charge

L'annonceur	
Le contexte du projet	
Les objectifs du projet	
Les cibles visées	
Le dispositif central du projet (Evénement, création d'un site internet, campagne média ??)	
Les moyens à mettre en œuvre	
Le planning du projet	
Le budget	
Les interlocuteurs (Réfèrent de l'annonceur, membre de votre groupe, prestataires extérieurs, les administrations le cas échéant).	

Cahier des charges détaillé

Objet du projet	
Le contexte du projet	
La problématique	
Les objectifs	
Les prestations attendues	
Les cibles visées	
Les contraintes (matérielles, budgétaires, humaines, temporelles, réglementaires, de sécurité...)	
La définition du projet de communication (décrire en quelques mots, en des termes justes, votre projet de communication)	
Les acteurs	
Les moyens mis en place (Matériels, technologique, humains, financiers...)	

Le planning de réalisation	
La répartition des tâches et les objectifs de chacun	
L'évaluation du projet	

Le cahier des charges est adapté à chaque dispositif de projet. Il existe un cahier des charges pour un site internet, pour un blog, pour une application mobile, pour un événement, pour un stand de salon, pour ...

Cahier des charges pour un événement

La dénomination de l'événement	
Le type d'événement	
La date de l'événement	
La durée de l'événement	
Le lieu de l'événement	
Les principales activités	
Le budget	
Les principaux éléments de logistique nécessaires	
La nécessité d'un service de sécurité ou de secours	
Les demandes d'autorisation	
Le respect du développement durable	

Dossier de partenariat pour un événement

Présentation de l'événement	
Présentation de l'annonceur	
Le plan de communication	
Le plan de communication	
Le ou les types de partenariat proposés	
Le bénéfice attendu	
Les contacts	

Cahier des charges détaillé pour un journal d'entreprise

Le nom	
La cible principale	

Les cibles secondaires	
Les objectifs de communication	
La périodicité	
La forme et le format	
La pagination	
Le tirage	
Le choix de papier	
Le procédé d'impression	
Le façonnage	
Le mode de diffusion	
Le rédacteur en chef et le comité de rédaction	
Les rubriques	
Les éléments de l'ours	

Cahier des charges pour une newsletter

Le nom	
La ou les cibles	
Les objectifs	
La périodicité	
La forme	
Les rubriques	

Cahier des charges pour un communiqué de presse

Titre du communiqué de presse	
L'annonceur	
Le contenu du communiqué	
Le texte du communiqué	
Date d'envoi du communiqué	
Mode d'envoi du communiqué	
Les contacts presse	
Date de relance (et par qui ?)	

Structure d'un comité de presse

Le titre du communiqué	
------------------------	--

L'information principale ou accroche	
Les informations essentielles, le corps du communiqué	
Une ouverture sur l'environnement (intégration dans l'environnement politique, social, économique, culturel...)	

Cahier des charges pour une identité visuelle

L'histoire de l'annonceur	
Les images jusqu'alors véhiculées	
L'annonceur au présent	
L'avenir de l'entreprise	
Les motivations de l'annonceur	
Les objectifs	
Le positionnement	
Les publics concernés	
Le langage	
Les champs d'application	

La copy stratégie et la copy stratégie créative

La promesse ou axe	
La preuve ou justification (reason why)	
Le bénéfice consommateur ou avantage	
Le ton (atmosphère, ambiance)	

Copie stratégie créative

L'axe publicitaire	
Le concept	
Le thème	

Le PTC : Plan de travail créatif (Young et Rubicam)

Le fait principal	
Le problème à résoudre	
Les objectifs	
Les cibles	
La promesse	
Le support (preuve) de la promesse (reason why)	
Le ton	
Les contraintes	

Brief créatif

Le contexte annonceur et marché	
La problématique de communication	
L'objectif de la communication	
La cible / les cibles	
<ul style="list-style-type: none"> - perception actuelle - perception attendue 	
Les médias et supports	
Le message	
Le ton	
La promesse	
Les preuves	
Les contraintes	

La fiche de tâche

Description de la tâche
 Personne responsable
 Date au plus tôt
 Date au plus tard
 Les contraintes à respecter
 Moyens nécessaires
 La personne chargée de superviser

Le planning

Liste des tâches à accomplir

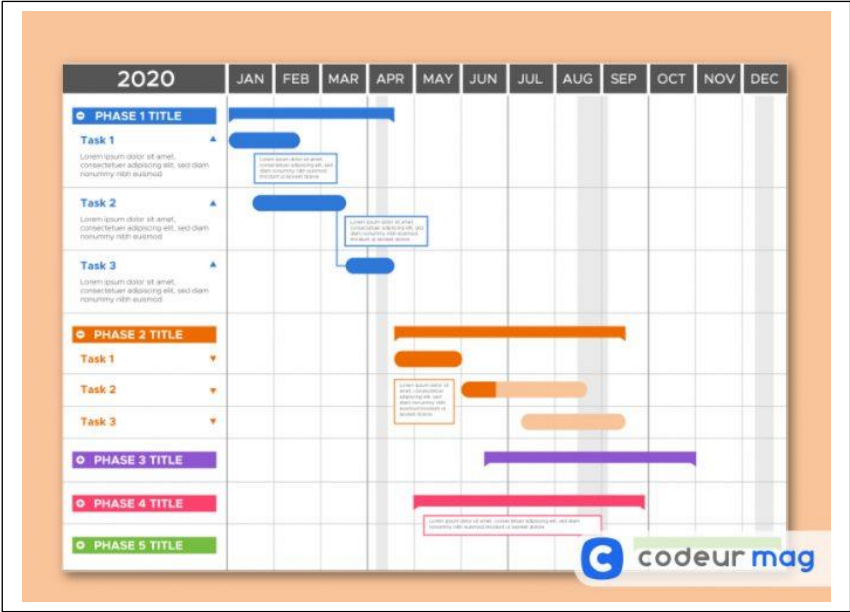
La durée de chaque tâche
 Les acteurs de ces tâches
 La date au plus tôt et la date au plus tard (butoir)
 Les contraintes

Le rétro-planning

Tâche à réaliser	Personne en charge	1/14 mars	1/15 avril	16/30 mai	5/10 juin	15/20 juin	21/30 juin
Choisir et réserver une place publique	Jean						
Rechercher les artistes et signer des contrats	Louis						
Rechercher des sponsors							
Préparer la communication	William						
Imprimer affiches et flyers							
Réserver les hôtels	Marie						
Coller les affiches	Ange						
Distribuer les flyers							
Mettre en place la sécurité	Luc						

Le diagramme de Gantt

Les tâches
 Le temps
 Les jalons



Les tableaux de bord

Description de la tâche	Date prévisionnelle	Tâche réalisée	Tâche non réalisée	Raisons de non réalisation	Solutions apportées
Louer le chapiteau	15 juillet		X	Les devis établis ne rentrent pas dans le budget	Abandon. L'événement se déroulera dans un lieu fermé ouvert au public, type centre commercial
Commander le traiteur	14 août	X			

CHAPITRE VI : Architecture générale du projet : les 6 tâches

La tâche 1 : La définition des objectifs spécifiques

Présentation générale

La définition de l'objectif auquel une action ou campagne de communication doit satisfaire, est typiquement la première tâche de tout projet de communication. Dans le diagramme de GANTT, elle est ainsi programmée, en règle générale, en amont du reste des autres tâches même si sa réalisation se chevauche souvent avec la mise en route d'autres tâches et activités (par exemple avec celles qui forment la tâche 2, l'analyse du cadre d'une action ou d'une campagne de communication).

Ainsi, en définissant l'objectif spécifique d'une action ou d'une campagne de communication, on définit obligatoirement son orientation générale. Autrement dit, en précisant l'objectif d'une communication, on dispose « automatiquement » d'un référentiel pour définir et expliciter tous les points critiques auxquels le projet de communication doit faire face :

- Le destinataire (la « cible ») de la campagne,
- L'environnement social à prendre en considération,
- Le genre de la campagne,
- Les principaux thèmes développés (= éléments de contenu),
- L'univers narratif utilisé (= éléments de discours),
- Les éléments visuels et verbaux choisis (= éléments de langage),
- Les supports et outils employés,
- etc.

Selon l'enjeu de la campagne de communication à mettre en place et les acteurs concernés, le processus de la *définition précise* d'un objectif spécifique et son adoption par toutes les parties prenantes peut être assez complexe et long. On a ici régulièrement recours à un ensemble de techniques parmi lesquelles on compte, entre autres, les *réunions de groupe*, le *brainstorming*, les *méthodes créatives* et *participatives*, le recours aux *experts* et *spécialistes*, les *enquêtes* sous forme de *sondages*, la *veille d'information*, etc.

La méthode SMART

Enfin, ajoutons que la qualification d'un objectif gagne en qualité si elle prend en compte quelques exigences qui sont formulées dans une méthode appelée SMART. *SMART* veut dire :

Spécifique. Un objectif doit être aussi spécifique que possible. Par exemple l'énoncé « promouvoir une nouvelle marque de vin » est très général par rapport à l'énoncé « *faire connaître la nouvelle marque du vin aux cavistes des grandes villes françaises* ». Ainsi le *deuxième énoncé* est à privilégier.

Mesurable. Un objectif doit être, dans la mesure du possible, quantifiable. Ainsi l'énoncé « *la nouvelle marque du vin doit faire son entrée dans l'offre d'au moins NN (nombrer à préciser) de cavistes de XX grandes villes françaises* » semble répondre à cette deuxième exigence.

« **Atteignable** » (**réalisable**), Un objectif doit être accepté par les parties prenantes (dont, plus particulièrement, l'annonceur) et aussi montrer une certaine ambition, i.e. viser un état qui dépasse d'une manière significative un état existant. Par exemple, l'énoncé suivant semble répondre à ce critère : « *le fait que la nouvelle marque du vin doit faire son entrée dans l'offre d'au moins nn (nombrer à préciser) de cavistes de XX grandes villes françaises, ce fait est fortement souhaité par l'annonceur et enregistré comme une exigence par l'agence responsable de la campagne de communication ; atteindre cet objectif représente une entrée rapide de la marque dans un secteur de marché de consommation non-négligeable ...* ».

Réaliste. Il faut apporter des arguments qu'il est réaliste de penser que l'objectif en question puisse être réalisé. Par exemple l'énoncé suivant semble pouvoir répondre à cette exigence : « *le fait de faire entrer la nouvelle marque dans l'offre d'au moins NN cavistes de XX grandes villes françaises semblent être faisable étant donné les qualités particulières du produit pouvant compléter une offre encore peu développée en direction d'un segment de consommateur qualifiable de citadin, plutôt jeune, enclin de découvrir un vin de terroirs bio mais représentant un pouvoir d'achat encore relativement réduit* ».

Temporellement défini. Un objectif doit posséder une ou plusieurs dates butoirs. Par exemple, l'énoncé suivant remplit cette exigence : « *la nouvelle marque du vin doit faire son entrée dans l'offre d'au moins NN (nombrer à préciser) de cavistes de XX grandes villes françaises ; une première vague de NN entrée doit être réalisée au plus tard vers TT ; une deuxième vague, etc.* »

L'exemple donné est « *ad hoc* » et peut être développé davantage, avec davantage de précision. Cela dit, la méthode SMART doit être utilisée plutôt comme un **guide** auquel on se réfère lors de l'élaboration des critères qualifiant un objectif donné. Il va de soi que pour beaucoup de projets de communication, cette méthode ne pourra s'appliquer que partiellement. Ce qui importe ici de nouveau, c'est *l'esprit qui sous-tend* la méthode SMART : être vigilant, très vigilant dans la définition des objectifs d'une campagne de communication. *L'objectif est la clé de voûte* de toute action, de toute campagne de communication. S'il est mal défini, si sa définition est floue, générale, approximative, irréaliste, non acceptée par toutes les parties prenantes, alors on risque de bien mauvaises surprises tout au long d'un projet de communication – peu importe ses qualités par ailleurs.

La tâche 2 : Le cadre de la campagne de communication

Introduction

Rappelons que la description du cadre d'une action ou d'une campagne de communication à réaliser réunit typiquement les quatre activités suivantes :

1. Description de l'objet de la campagne de communication
2. Description des acteurs de la campagne de communication
3. Description de l'environnement de la campagne de communication
4. Description du contexte de communication existant

Ensemble, ces quatre activités constituent typiquement une *tâche commune* (i.e. la **tâche 2**, cf. figure 3). Remarquons qu'à la place de l'expression « cadre d'une campagne de communication », on utilise également celle de « *contexte* d'une campagne de communication » en y incluant le contexte de communication existant, i.e. le contexte formé par l'ensemble des activités et projets de communication déjà existants et que le projet d'une nouvelle action, d'une nouvelle campagne doit prendre en considération.

Avant de présenter succinctement les quatre activités, soulignons qu'il est indispensable pour tout design conceptuel du genre, des éléments du contenu, des outils et instruments d'une campagne de communication de réfléchir **d'abord** sur l'objet de la campagne, sur les acteurs concernés, sur le contexte socioculturel plus général ainsi que sur le contexte de communication existant. Bien sûr, le fait comment et à quel degré de précision ce cadre doit ou peut être explicité dépend de la spécificité du projet, de son importance, de sa singularité en tant que

projet, en comparaison aux projets de communication plutôt « standards » et des moyens mobilisables.

La description de l'objet de la communication

Présentation générale et exemples

L'objet est ce **dont il est question** dans une campagne de communication ou encore, ce pour lequel on envisage de mener une campagne de communication. En s'intéressant à l'objet de la campagne de communication à mettre en place, on essaie de répondre à la question (apparemment triviale mais, comme nous le verrons tout de suite, pas si triviale que cela) : *de quoi parle la campagne de communication, de quoi « s'occupe-t-elle » ?*

Prenons de nouveau notre exemple du projet de communication consacré à la promotion d'une nouvelle marque de vin. A première vue, et de toute évidence, l'*objet* de communication est la nouvelle marque de vin. Mais formulée ainsi, cette mention est bien trop succincte, trop générale et doit être remplacée par une *présentation plus précise du produit* dont il s'agit : les caractéristiques « physiques » du vin (vin rouge, vin blanc, ...) ; son goût ; son origine ; les qualités qui le distinguent d'autres marques ou catégories de vin comparables, les éventuellement concurrents, etc.

Mais attention, telle quelle cette description des propriétés de l'objet sur lequel nous souhaitons communiquer est **hors contexte** et *n'est donc pas pertinente*. « Hors contexte » veut dire ne pas prendre en considération le fait que cet objet – à travers, par les biais de ses propriétés, de ses qualités – doit posséder une **valeur** (pratique, esthétique, émotionnelle, éthique, ...) pour le *destinataire*, pour la « cible » de la campagne de communication. Autrement dit, la description des caractéristiques de l'objet sur lequel on veut communiquer *doit obligatoirement tenir compte* des *éventuels intérêts* qu'elles présentent pour les différentes parties prenantes de la communication et, ici plus particulièrement pour le destinataire de la communication. Ainsi, dans le cas d'une nouvelle marque de vin à promouvoir, la question qui se pose ici est celle de savoir en quoi elle peut répondre aux *attentes* (aux désirs, aux aspirations, ...), aux *aspirations* du consommateur visé.

L'enjeu principal ici est de réunir toutes les *données pertinentes* qui pourraient être exploitées par la tâche du **design conceptuel** de la **communication** (chapitre 7). Comme nous le verrons encore, un aspect important dans le design d'une campagne de communication concerne le **contenu**, le ou les **messages** que l'on souhaite faire passer au sujet de l'objet (dans notre cas : au sujet de la nouvelle marque du vin) aux acteurs intéressés dans notre campagne. C'est la problématique de ce

qu'on appelle en anglais le « *brand content* » ou encore le « *brand meaning* », i.e. la problématique du *contenu*, du *sens* de la *marque* ainsi que de ses *atouts* (en anglais « *brand assets* ») en comparaison avec d'autres marques (concurrentes).

La présentation aussi précise que possible non seulement de l'*identité*, de la **spécificité** mais aussi des **atouts** (en anglais : « *assets* », i.e. « *brand assets* ») du domaine ou de l'objet d'une communication en fonction des acteurs concernés par la campagne de communication est une activité incontournable dans tout projet de communication – et pas seulement dans le cadre d'un projet de type « communication pour promouvoir une nouvelle marque de vin ».

Par exemple, dans le cadre d'une communication territoriale dont l'objectif est de persuader les entreprises de s'implémenter dans la région ou d'attirer davantage de touristes, la question est de savoir quelles sont les caractéristiques de la région qui *pourraient convaincre* les deux destinataires cités – caractéristiques telles qu'infrastructure logistique, avantages fiscaux, main d'œuvre qualifiée sur place pour les entreprises potentielles ; infrastructure pour tourisme familial, gastronomie, terroir, espaces verts et parcs d'attraction, pour les touristes potentiels.

Dans le cadre d'un projet de communication visant à valoriser l'excellence de l'expertise scientifique et pédagogique d'une université spécialisée dans la recherche et l'enseignement des cultures dites orientales, il s'agit de préciser d'abord ce qu'est l'objet appelé « culture orientale » et, puis, les caractéristiques qui définissent cette excellence proclamée ainsi que son *intérêt* – son *avantage* - pour le destinataire visé, pour la cible de la communication (i.e. pour l'étudiant futur ? pour les pouvoirs publics ? pour les donateurs institutionnels ? pour les pairs?).

Retenons, de cette brève discussion de l'objet ou du domaine de la communication, qu'elle ne pourrait être traitée d'une manière satisfaisante qu'en relation étroite avec la description de **deux autres critères** qui lui sont intimement liés, à savoir :

1) Qui sont les **acteurs de la communication** (et, plus particulièrement, qui est le **destinataire**, la cible de la communication), quels sont leurs profils socioculturels et quelles sont leurs attentes ?

2) **Quel est l'environnement** (plus particulièrement économique et socioculturel) dans lequel il faut communiquer ?

Autrement dit en reprenant de nouveau notre exemple du projet de la promotion d'une nouvelle marque de vin, cela signifie que pour décrire d'une manière satisfaisante le domaine ou l'objet de la communication, il faut connaître également :

- 1) Le *marché existant* qui peut avoir un impact sur la marque à lancer ainsi que les habitudes et les pratiques (i.e. les cultures) de consommation de vin et
- 2) Le *consommateur visé*, son ou ses profils de consommateur de vins et ses attentes et aspirations de consommation.

La description des acteurs de la campagne de communication

Différentes catégories d'acteurs

Les « parties prenantes » sont tous les acteurs (individuels ou collectifs) qui ont un « intérêt » dans le domaine qui constitue l'objet du projet de communication. Pour reprendre notre exemple du projet de communication visant à promouvoir une nouvelle marque de vin, il y a au moins trois parties prenantes dont chacune à ses intérêts propres et spécifiques dans la campagne de communication visant à promouvoir une marque de vin :

- 1) L'**annonceur** (dans notre cas : l'interprofession du vin X) ;
- 2) Le **réalisateur** - l'acteur ayant en charge la réalisation de la communication (une agence de communication, un indépendant, un média servant de vecteur de communication...) ;
- 3) Le **destinataire** ou la cible (dans notre cas : une nouvelle clientèle).

Mais d'autres parties prenantes peuvent s'y ajouter : journalistes et autres « influenceurs » (dont blogueurs) susceptibles d'écrire sur cette nouvelle marque de vin ; partenaires économiques et commerciaux (distributeurs et/ou surfaces commerciales susceptibles de vendre la ou les gammes de vins), etc.

D'une manière plus générale, une action ou une campagne de communication agrège – pas obligatoirement mais *assez typiquement* – un ensemble de rôles qui sont ensuite occupés par des personnes, groupes de personnes, institutions ou organisations, etc. Parmi ces rôles, on trouve, par exemple :

1. Les deux rôles déjà cités de l'**auteur** et du **destinataire** (de la « cible ») d'une action ou campagne de communication. En ce qui concerne les activités de communication qui nous intéressent ici, on

parle plutôt d'« **annonceur** » au lieu d'auteur ». Comme déjà dit, l'annonceur est en règle générale une organisation sociale – une entreprise, une institution publique, une collectivité territoriale, une université, une ONG, une association, etc. Le rôle du destinataire est occupé, selon le cas, par le *consommateur* (dans le cas d'une communication publicitaire externe), par le *personnel* d'une organisation sociale (dans le cas d'une communication interne), par les *partenaires* économiques ou autres (dans le cas d'une communication « B-to-B »), par une *population* « à risque » ou « à problème » (dans le cas d'une communication visant à modifier un certain type de comportement), par une *population* prête à s'engager pour une certaine cause (dans le cas d'une communication associative, engagée, militante, ...) ; etc.

2. Auteur (annonceur) et destinataire (cible) sont souvent accompagnés d'**adjuvants**, i.e. d'acteurs qui les aident, les soutiennent dans leurs efforts de communiquer. Ainsi, du côté de l'annonceur, on trouve les différentes agences de communication, les spécialistes et experts, etc. qui aident l'annonceur à mettre en place sa campagne de communication. L'identité des adjuvants du côté du destinataire varie en fonction de l'acteur-destinataire. Par exemple, pour le consommateur-destinataire d'une campagne de communication, on trouve les médias traditionnels ou numériques qui peuvent servir de guide au consommateur, les personnes (collègues, amis, ...) qu'il fréquente et qui jouent un rôle très important dans les actions de bouche-à-oreille, etc.

3. Une troisième catégorie d'acteurs est composée par les éventuels **concurrents**, i.e. par tous les acteurs (individuels ou collectifs) qui occupent le même domaine, qui souhaitent communiquer sur un objet similaire avec le même destinataire.

4. Une quatrième catégorie d'acteurs est formée par tous ceux qui possèdent un certain **pouvoir** sur la communication, par tous ceux qui peuvent exercer soit une **fonction de contrôle** soit une **fonction d'influence** sur le déroulement d'une action ou d'une campagne de communication. Une fonction de contrôle peut être exercée par le législateur, le pouvoir politique, l'administration et toute autre structure décisionnaire pouvant intervenir dans une campagne de communication, pouvant la modifier, voire l'arrêter ou interdire. Une fonction d'influence est exercée par des personnes et des organisations qui, comme l'expression l'indique déjà, peuvent influencer l'attitude du destinataire, son comportement vis-à-vis d'une campagne de communication.

5. Enfin, une catégorie particulièrement importante d'acteurs intervenant ou pouvant intervenir dans une action ou campagne de communication est celle – très hétéroclite – des « **anti-sujets** », i.e. des personnes ou acteurs collectifs qui peuvent avoir une *influence négative* sur la communication : des personnes qui diffusent une mauvaise image de l'annonceur ou de la marque, des personnes qui représentent les intérêts d'autres annonceurs, etc

La description de l'environnement (social, ...) de la campagne de communication

Présentation générale

Il s'agit ici d'identifier et d'expliciter les différents paramètres économiques, culturels, politiques, juridiques qui peuvent influencer la campagne de communication et sa réussite.

Par exemple, en ce qui concerne la promotion d'une nouvelle marque de vin, le contexte culturel concerne surtout les traditions et habitudes de consommation du vin auxquelles il faut être sensibles. Le contexte économique concerne la structure de l'offre (dans notre cas : de marques de vin comparables) et les « chiffres » et évolutions de la consommation. Si on veut communiquer sur une marque de vin en France, il existe une législation particulière qui régit la communication sur les boissons alcoolisées qu'il faut, bien évidemment, prendre en considération

De même si, par exemple, on souhaite lancer des opérations de communication pour faciliter le dialogue interculturel dans certains quartiers urbains ou périurbains, il est évident qu'il faut prendre en compte le contexte économique et social local ainsi que les références culturelles des communautés qui habitent ces quartiers, etc.

La prise en compte de l'environnement devient particulièrement importante dans le cadre d'un projet de communication international ou à *échelle globale*. Par exemple, une campagne internationale sur une marque de vin doit prendre en compte les contextes culturels locaux de consommation de vin, les structures des marchés locaux ou encore les différentes législations existantes.

La description de l'environnement et de son influence éventuelle sur une action ou campagne de communication est parfois appelée « **analyse PESTEL** » (Politique – Economie – Social – Technologie – Ecologie – Législation), analyse qui, dans le contexte d'un projet de communication, vise à identifier les **obstacles** et les **leviers environnementaux** à prendre en considération lors de la réalisation d'une action ou d'une campagne de communication.

L'analyse PESTEL est réservée à une description des macrostructures (politiques, économiques, ...) qui peuvent avoir une influence sur une activité de communication. Une description particulièrement importante ici est celle du **marché** – de la *dimension économique et commerciale* de l'environnement – qui affecte la communication comprise comme un outil de publicité et de promotion. Une analyse du marché (par exemple dans le cas d'un projet de

communication visant à promouvoir une nouvelle marque de vin) est censée d'apporter des informations suivantes :

1. La *structure du marché* : diversité des produits et marques existants ; les principaux acteurs économiques (offrants, distributeurs, ...) ; structure des consommateurs (dont fait partie le destinataire de la communication) ; traditions et habitudes de consommation (dont celles du consommateur qui est destinataire de la communication) ; structure des coûts et des prix ; conditions d'accès au marché (conditions financières, techniques, politiques, ...).
2. *Positionnement* de l'objet de la campagne de communication (= produit, marque, entreprise, ...) sur ce marché.
3. Eventuellement : *évolution du marché*.

D'une manière générale, *tout objet de communication* doit être obligatoirement positionné dans l'environnement (social, économique, ...) qui est le sien. Et c'est cela l'objectif principal d'une description PESTEL. Si nous prenons, par exemple, le cas de la communication d'une ONG visant à obtenir un certain capital financier sous forme de dons à l'aide desquels des projets humanitaires pourraient être mis en route, l'environnement pertinent devrait être explicité comme suit :

- Quels sont les *facteurs politiques* qui peuvent influencer d'une manière positive ou négative une telle campagne ? Institutions favorables ou hostiles à un certain type d'actions humanitaires ? Groupes de pression à prendre en considération ? Intérêts de certains élus à prendre en considération ? etc. ;
- Quels sont les *facteurs sociaux et culturels* à prendre en considération ? Idéologie ambiante hostile à un certain humanitarisme ? Hostilité envers les populations concernées par les actions humanitaires ? Engagements pour ou contre d'influenceurs et de vedettes ? etc. ;
- Quels sont les *facteurs juridiques et législatifs* à prendre en considération ? Mesures de défiscalisation ? etc.

La description du contexte des activités existantes de communication

Présentation générale

La description plus détaillée du **contexte des activités existantes de communication** est indispensable étant donné qu'il influence obligatoirement *orientation* et *déroulement* d'une opération de communication – soit à travers les médias « traditionnels », soit via des dispositifs hors-médias traditionnels, soit encore via les dispositifs numériques dont nous disposons aujourd'hui. Parmi les questions typiques à se poser ici, nous trouvons les quatre suivantes :

1) Quel est l'**historique de la communication de l'annonceur** ou de l'acteur au nom duquel une opération de communication est planifiée ? Par exemple, dans le cas de la promotion d'une nouvelle gamme de vin, il s'agit de la prise en compte de l'historique de la communication de l'annonceur de la campagne qui est l'Interprofession du vin ; dans le cas de l'université souhaitant de valoriser son patrimoine scientifique et pédagogique à travers une campagne de communication, il s'agit de la prise en compte de l'historique de la communication institutionnelle de cette université ; et ainsi de suite.

2) Quelle est la **politique de communication de l'annonceur** dont fait partie le projet en question ? Par « politique de communication » on entend une vision stratégique à plus long terme qui détermine toutes les activités de communication d'un annonceur. Cette politique s'exprime, entre autres, sous forme d'**idées directrices** ou de **thèmes fédérateurs** (qui s'inspirent elles-mêmes des « *missions statements* » et des « *guiding principles* » (des « principes directeurs ») d'une organisation, i.e. de ses objectifs et engagements) et d'**éléments de langage** à utiliser (par exemple : logo, éléments graphiques, slogans, certains visuels, terminologie et vocabulaire, etc.). Par exemple, dans le cas de la promotion d'une nouvelle gamme de vin, il s'agit de bien préciser les éléments de communication qui doivent absolument figurer dans la nouvelle campagne et qui « rattachent » la campagne à la politique générale de communication de l'annonceur (logo, slogan, visuel, thèmes fédérateurs...).

Note : *Historique et politique de la communication* constituent les deux versants du **contexte interne des activités existantes de communication**. Un projet de communication peut se présenter sous forme d'un projet isolé mais, *en règle générale*, il fait partie d'une activité de communication beaucoup plus large et beaucoup plus pérenne de l'organisation qui est l'annonceur dans ce projet.

3) Quelle est la **spécificité du contexte (concurrent) de communication** à prendre en considération ? Dans le cas de la promotion d'une nouvelle gamme de vin, il s'agit du secteur viti/vinicole ; dans le cas de la promotion d'un programme politique, il s'agit du secteur de la communication politique, etc. Ici, il s'agit d'identifier, par exemple, les communications des concurrents, les communications qui sont considérées comme réussites (ce sont les « *bonnes pratiques* » dont on s'inspire) ou qui, au contraire, ont été des échecs. Les études qui portent sur la spécificité contexte (concurrent) de communication sont souvent des études d'inspiration sémiotique et comparative. Elles essaient de produire une « cartographie » des principaux types de messages, de stratégies d'expression (verbale, visuelle, ...), de supports et d'actions de communication – cartographie qui deviennent, dans les mains de l'équipe responsable du projet de

communication un *outil stratégique* pour mieux positionner le projet par rapport à l'existant.

4) Quelle sont les **particularités de la médiasphère** à prendre en compte ? Quels magazines/revues à privilégier ; quelles radios à privilégier ; quels lieux pour produire des événements à privilégier ? quels sites web à privilégier ? etc. Nous traitons ci-dessous plus en détail ce quatrième point important.

La description de la médiasphère existante

Le cadre dans lequel se déploie une campagne de communication est appelé « *périmètre médiatique* » ou encore « *médiasphère* ». Toute communication sectorielle (i.e. toute communication d'un secteur d'activités, d'un domaine social) possède sa médiasphère typique ; de même toute communication d'une organisation possède sa médiasphère typique qui, pour être efficace (i.e. pour être effectivement le **medium commun** de circulation des messages entre les différentes parties prenantes), doit prendre en compte la médiasphère de la communication sectorielle.

La définition du cadre médiatique d'une communication au niveau d'un projet d'une action ou d'une campagne de communication particulière, doit tenir compte des deux paramètres suivants :

1. De la **médiasphère typique de l'organisation annonceur** (par exemple de l'Interprofession du vin X dans le cadre d'une campagne promotionnelle pour lancer une nouvelle marque de vin ou de l'association/de l'ONG dans le cadre d'une campagne de communication pour lever des fonds en vue de financer des projets contre le racisme et l'exclusion sociale) ;

2. De la **médiasphère typique de la communication du secteur d'activités concerné** (par exemple du secteur viti/vinicole si le projet est dédié à la promotion d'une marque de vin ou du secteur/du domaine de la communication sociale et humanitaire si le projet est dédié à lever des fonds pour financer des projets contre le racisme).

Pour bien pouvoir délimiter le cadre médiatique d'un projet de campagne de communication, il faut tout d'abord se faire une « idée » précise du **cadre médiatique existant** :

1. De la communication du secteur d'activités, du domaine social concerné ;
2. De l'organisation qui joue le rôle de l'annonceur dans le projet de communication ;
3. Des concurrents éventuels du projet de communication ;
4. Des bonnes pratiques éventuelles existantes.

La médiasphère dans laquelle se réalise toute communication est à priori constituée des *trois champs*, à savoir :

1. Le champ des **médias traditionnels** (ou, plutôt, traditionnellement pris en considération dans l'industrie de la communication) ;
2. Le **champ dit hors-médias** (au sens d'un ensemble hétéroclite de moyens de communication qui n'utilisent pas les médias dits traditionnels) ;
3. Le **champ des médias du numérique** qui inclut aujourd'hui de larges parties des deux autres champs et qui possèdent ses propres spécificités.

Dans le *champ des médias dits traditionnels* on compte la *presse écrite* (journaux et magazines), la *radio*, la *télévision*, le *cinéma* et l'affichage. Presse écrite, radio, télévision, cinéma et affichage constituent des moyens de communication de messages très importants et sont souvent utilisés comme support pour la publication et diffusion de messages sous forme d'annonces et de spots publicitaires, d'affiches, etc. Mais on trouve ici aussi d'autres genres de publication dont on se sert pour faire passer des messages – genres tels que publi-reportage (des publicités sous forme de reportages insérés dans un journal ou un magazine) ou storytelling publicitaire. Une technique particulière consiste en l'habillage visuel et/ou sonore, par exemple, d'un plateau télé, d'une émission télé ou radio, de la page d'accueil d'un journal ou d'un magazine, etc. afin de remplacer pour une certaine durée l'identité visuelle (ou polysensorielle) du média par celle d'un annonceur, d'une marque, etc.

Le *champ « hors médias »* réunit, comme déjà dit, tout un ensemble d'actions et d'opérations hétéroclites de communication dont une caractéristique commune est celle de transmettre, de faire connaître directement au destinataire visé un message au sujet d'un objet donné (i.e. de transmettre une information à son destinataire sans passer par les médias dits traditionnels : presse, radio, télévision, ...) en utilisant des *lieux* ou des *endroits choisis* qui servent de « *touchpoints* » (des lieux de contact) entre annonceur et destinataire. Parmi les différentes actions et opérations « hors médias », on compte, par exemple, la communication événementielle, les opérations de marketing direct (qui établit un contact directement avec le destinataire sans passer par les médias traditionnels en utilisant la boîte mail, la boîte postale, le téléphone, ... du destinataire visé), les opérations de marketing dans des lieux et endroits choisis (tels que lieux de vente, lieux de rassemblement, lieux de passage quotidien, etc.), les opérations de relations publiques (dont les relations presse), les opérations de sponsoring et de mécénat, etc.

Enfin, le champ des médias numériques « grignote » en quelque sorte sur les deux premiers champs – il n'existe pratiquement plus aucun média classique qui n'aurait pas une présence dans l'espace numérique et, comme on le sait, le numérique, rend possible non seulement la *personnalisation* « sur mesure » des messages (i.e. l'adaptation des messages aux profils variables d'un destinataire) mais aussi l'établissement d'un *lien direct* avec chaque individu qui fait partie du destinataire d'un message. Mais l'espace numérique offre également des lieux de communication qui lui sont plus ou moins propres. Il s'agit, par exemple, des *grandes plateformes du web 2* (les plateformes des médias dits sociaux) : Facebook, YouTube, Instagram, etc. ainsi que de la *blogosphère*, de la sphère des blogs et des microblogs qui peuvent jouer les rôles d'« influenceurs », de « trend setters », d'« ambassadeurs » dans une stratégie de *bouche à oreille*, voir le rôle classique d'un média d'information. Il ne faut pas non plus oublier que l'espace numérique ne recouvre pas seulement l'Internet et le web mais aussi les médias mobiles, les environnements numériques et les objets connectés.

La description de la médiasphère existante dans le cadre d'un projet de communication répond donc à un quadruple objectif :

- 1) Obtenir une idée claire des supports et autres dispositifs (médias, hors-médias, numériques) habituellement utilisés dans le secteur de communication concerné ;
- 2) Identifier les « bonnes pratiques » de diffusion, de circulation des messages de communication dans le secteur concerné ;
- 3) Connaître les « stratégies » médias des éventuels concurrents (ou autres acteurs tels que « leader », ... à prendre en considération) ;
- 4) Servir d'input fiable à la spécification du plan média (cf. troisième partie) du projet de communication.

La tâche 3 : Le design conceptuel des activités de la campagne de communication

Introduction et présentation générale

Cette troisième tâche réunit un ensemble d'activités réellement critiques pour tout projet de communication. Autrement dit, aucun projet de communication ne pourra se dispenser de la conduite des quatre activités suivantes :

Design du **genre** d'une campagne de communication.

Design des éléments du **contenu**, de **discours** et de **langage** d'une campagne de communication.

Design des **instruments** et **outils** d'une campagne de communication.Définition d'un **plan de déploiement** d'une campagne de communication.

L'expression « *design conceptuel* des activités de la campagne de communication » désigne à la fois le processus (= l'**élaboration** du modèle conceptuel d'une action ou d'une campagne de communication) et le résultat de ce processus (= le **modèle conceptuel** lui-même). On utilise également d'autres expressions pour désigner ce processus et son résultat qui sont *tout à fait essentiel* à *tout* projet de communication. Ainsi on dit aussi « scénariser » une communication et « scénario » d'une action ou d'une campagne de communication ; on utilise souvent les expressions « conception », « modélisation », « spécification » d'une communication et « concept », « modèle » d'une action ou d'une campagne de communication.

Dans les milieux publicitaires on utilise souvent l'expression « copie stratégie » pour désigner le « concept » de la communication qui guide le *travail créatif de réalisation* des supports ou des actions (événements) de communication conformément aux souhaits exprimés par l'annonceur dans son « brief ».

Certaines agences de communication ont même forgé des termes plus spécifiques pour parler de la « copie stratégie » d'une communication - termes tels que « plan de travail créatif », « stratégie de disruption », « star stratégie », etc. Ces expressions désignent des approches et des visions spécifiques de marketing de ce qu'est ou de ce que doit être une communication « *efficace* », i.e. une communication pouvant *satisfaire* les *objectifs* (de marketing). Mais, fondamentalement, ces termes ne disent rien d'autre que la simple évidence : toute réalisation d'une communication – d'un support, d'un événement, d'une campagne, etc. – repose obligatoirement sur un *modèle conceptuel*. Ainsi dans le cas d'une approche de type « star stratégie », on privilégie la fonction du vedettariat dans le design d'une campagne ou d'un événement promotionnel en ayant recours soit à des personnes possédant le statut de vedette pour le public visé d'une campagne, soit en transformant l'objet sur lequel on communique en un « objet-vedette », « objet-fétiche », etc. pour le public visé, soit en s'appuyant sur les deux méthodes en même temps. Dans le cas d'une approche de type « stratégie de disruption », on privilégie plutôt des idées, des images qui interpellent, parfois d'une manière choquante et violente, le destinataire d'un spot ou d'une affiche publicitaire.

Dans tous les cas, et d'une manière générale – peu importe le domaine et le type de communication (publicitaire, politique, sociale, ...) – *toute activité* de communication à caractère professionnel visant

à satisfaire un objectif préalablement posé présuppose un **modèle conceptuel**, un **scénario** à partir duquel elle est réalisée et déployée concrètement.

Le modèle, ou scénario, possède un **statut de référence** pour tous les acteurs engagés dans la réalisation, la mise en œuvre et l'évaluation de l'activité ou des activités de communication que le modèle décrit et spécifie. Prenons comme exemple une campagne de communication *dans les médias traditionnels et/ou numériques* (i.e. se déployant à travers la presse écrite, la radio, la télévision, les médias sociaux, les dispositifs mobiles, ...), le modèle de cette campagne doit préciser :

- a. Le ou les *supports* de communication (spot, affiche, ...) ;
- b. Les *modalités de leur diffusion* (dans la presse, dans les médias sociaux, ...) ;
- c. Le ou les *messages* diffusés ;
- d. Le ou les *éléments d'expression* (*linguistique, visuelle, ...*) utilisés pour diffuser ces messages.

Les quatre spécifications sont, en règle générale, fixées dans un **document technique** que l'on appelle tantôt « cahier de charge » ou « cahier technique », tantôt « dossier de présentation »², tantôt encore (si la spécification reste très succincte) « note créative », « synopsis créatif ». Ce document technique – pratiquement toujours limité à une circulation restreinte et confidentielle – sert ensuite de base à toutes les activités liées à la « bonne » réalisation de la communication. Ainsi, il est indispensable :

- a. Pour les *discussions et négociations entre les parties prenantes* concernées par la réalisation de la communication, notamment, entre l'annonceur et l'agence ou les agences, voire les personnes (indépendants, ...) en charge de la réalisation de la communication ;
- b. Pour le *travail créatif de réalisation* des supports et autres outils de communication ;
- c. Pour le *suivi (le monitoring) du déploiement* de la campagne de communication (de son déroulement, de sa diffusion dans les médias ou hors médias) ;
- d. Pour le *travail d'évaluation de la campagne de communication* ;
- e. Pour le *travail prospectif* concernant les actions et campagnes de communication à venir.

Il va de soi que le document technique contenant la spécification du modèle conceptuel de la communication sert aussi, le cas échéant, à la (re-)négociation des coûts d'un projet de campagne de

communication, des honoraires des différentes parties concernées et, enfin, à la gestion (à l'amiable ou non) d'éventuels litiges.

Nous allons présenter et discuter très succinctement dans ce chapitre les quatre tâches qui constituent les différentes facettes du design conceptuel, du modèle conceptuel des activités d'une campagne de communication. Pour terminer cette introduction, notons encore que le processus lui-même de la spécification (du design) d'une communication peut revêtir des formes et des techniques fort différentes – tout dépend ici de l'ampleur du projet de communication, des acteurs et des moyens engagés ou simplement disponibles et, enfin, aussi de l'ingéniosité, de l'esprit créatif des parties concernées.

Le cas typique et « standard » est celui qui voit une agence de conseil en communication prendre en charge pour un annonceur (une entreprise, une collectivité territoriale, une ONG, etc.) l'élaboration du modèle de communication (puis, sa réalisation). Selon l'expérience et/ou l'attitude de l'annonceur, ce processus peut posséder un aspect plus ou moins « *directif* » au sens que l'agence se contente/doit se contenter de mettre en œuvre les souhaits de l'annonceur. Mais l'inverse est tout aussi possible, à savoir qu'une agence élabore assez librement un modèle de communication auquel souscrit l'annonceur.

A côté de cette constellation typique « *annonceur – agence de conseil en communication* » (enseignée dans toutes les formations « appliquées » en communication), il en existe bien d'autres qui reflètent tantôt un cadre particulier de communication, tantôt une pénurie de moyens disponibles, tantôt une méfiance vis-à-vis des structures et pratiques de communication établies, tantôt aussi l'irruption de nouvelles pratiques de conception et une ingéniosité bien réelle de les utiliser.

Ainsi, dans le domaine de la communication sociale³ et dans celui de la communication associative, il n'est pas rare de rencontrer des projets de communication conçus et réalisés entièrement en dehors du milieu des agences et autres professionnels de communication. Il s'agit d'une pratique d'*autogestion de communication* qui reflète d'ailleurs le fait que beaucoup d'acteurs sociaux possèdent aujourd'hui les compétences intellectuelles et techniques largement suffisantes pour mener à terme et avec succès des projets de communication en marge du modèle économique aujourd'hui dominant.

Enfin, depuis une quinzaine d'années, on voit apparaître de toutes nouvelles techniques d'élaboration de modèles ou scénarios de communication qui reposent, toutes, sur une *approche participative et collaborative*. Autrement dit, on donne ici la parole aux acteurs intéressés (et, en premier lieu, aux bénéficiaires d'une communication

: consommateurs, citoyens, personnels de l'organisation, partenaires économiques, ...) pour qu'ils élaborent ou, plutôt **co-élaborent** le scénario d'une communication (d'un support, d'un événement, d'une campagne, ...). Cette approche de la **co-construction** du modèle, du scénario d'une communication a été élaborée dans une perspective anthropologique et sémiotique de la communication et techniquement expérimentée d'abord dans le cadre de la *communication au service du développement*⁴. Il s'est ensuite popularisé, entre autres, grâce aux possibilités techniques offertes par les médias sociaux permettant d'expérimenter concrètement un travail participatif et collaboratif dans le design conceptuel d'une communication. Il nous semble qu'on peut parier que cette approche redéfinira profondément la compréhension des rôles classiques tels qu'*annonceur, agence de conseil en communication, agence média et professionnel indépendant* ainsi que les rapports économiques et professionnels actuels entre ces rôles.

Le design des éléments de contenu, de discours et de langage d'une campagne de communication

Présentation générale

Le design du *contenu* d'une campagne de communication s'intéresse plus particulièrement au(x) **message(s)** que l'on a l'intention de diffuser au destinataire, à la « cible » visé. Ce processus d'explicitation, de précision conceptuelle du ou des messages prend en compte les trois aspects suivants :

- 1) D'abord, bien sûr, les **thèmes** qui identifient I) la **spécificité** et II) les **atouts** de l'**objet** ou du **domaine** de la communication (cf. chapitre 6.2) en fonction des **parties prenantes** (et notamment en fonction du **destinataire**, de la **cible** ; cf. chapitre 6.3) ;
- 2) Ensuite la **mise en discours** des thèmes sélectionnés sous forme, par exemple, de récits, d'argumentaires, de mises en scène qu'on déploie dans un univers et un décor (imaginaire, de fiction, « décalé, « de rêve », ou, au contraire, de tous les jours, professionnels, etc.) ;
- 3) Enfin, l'**expression** (verbale, graphique, visuelle, audiovisuelle, comportementale, etc.) **des thèmes et de l'univers narratif choisi** pour faire voir, faire sentir, faire vivre, ... aux parties prenantes (et notamment au destinataire) la spécificité et les atouts de l'objet sur lequel on communique.

Design des éléments de contenu

Le design du contenu d'une action ou d'une campagne de communication est prioritairement concerné par l'explicitation du **point de vue** selon lequel on communique sur un objet. Le point de vue particulier s'articule sous forme d'un ou d'un ensemble de **thèmes** dont

on ne se sert pas seulement pour parler de l'objet dans une campagne de communication mais aussi pour faire en sorte que cet objet devienne un objet qui **interpelle** le destinataire (la « cible ») de la campagne.

La sélection des thèmes à l'aide desquels on construit le ou les messages d'une campagne et/ou d'une de ses actions particulières s'appuie, bien sûr, sur la description de l'objet de la campagne de communication à l'aide, par exemple, de la grille de Jean-Noël Kapferer (cf. chapitre 6.2). Comme déjà dit à plusieurs reprises, la description de l'objet de la communication essaie d'identifier **deux grands types de thèmes** (toujours en fonction des acteurs concernés, de l'environnement et du contexte de communication donné), à savoir :

- 1) Les thèmes à l'aide desquels on peut développer, mettre en scène la **spécificité de l'objet** de la communication (d'un produit, d'une cause, d'une idée, d'une institution ...) ;
- 2) Les thèmes à l'aide desquels on peut développer, mettre en scène plus particulièrement les **atouts de l'objet** de la communication – atouts notamment relatifs aux attentes, aux besoins, aux désirs, aux aspirations, ... du destinataire (de la cible) de la campagne de communication.

Ainsi, par exemple, le design du contenu dans le cadre d'un projet de promotion d'une nouvelle marque de vin s'efforcera de spécifier tous les **grands thèmes** qui seront développés dans la campagne de communication sous forme de *messages publicitaires*, d'*événements promotionnels* chez les cavistes, d'*actions de marketing direct*, etc. La nouvelle marque du vin sera probablement thématisée en référence (cf. chapitre 6.2) :

- 1) *A ses caractéristiques spécifiques* (propriétés gustatives, origine, cépage, renom, histoire, position par rapport à d'autres marques de vin, ...) ;
- 2) *A son rôle dans la consommation, dans la culture culinaire, gastronomique, personnelle, ... du consommateur visé.*

Etant donné l'objectif particulier de la communication à mettre en œuvre et en tenant compte des attentes et aspirations du *consommateur potentiel* de ce vin, **thématiser** cette nouvelle marque de vin à travers une ou plusieurs actions concrètes (événements promotionnels, spots publicitaires, actions de relations presse, ...) veut bien dire **mettre en valeur certaines caractéristiques** de ce vin *en tant que boisson alcoolisée* **et** en tant que *produit destiné à certaines pratiques de consommation*.

Autrement dit : **on thématise seulement** les caractéristiques (sensorielles, culturelles, fonctionnelles, symboliques, ...) du vin qui

possèdent ou, plutôt, dont on fait l'hypothèse qu'elles possèdent **un intérêt pour le profil** du consommateur visé !

Ces exemples *ad hoc* nous montrent clairement l'importance de la prise en compte du **profil**, des **attentes** et surtout des **aspirations** du destinataire – de la « cible » - d'une campagne de communication. On s'interrogera ainsi plus particulièrement :

1. Sur le **contexte d'usage/d'appropriation** dans la vie du destinataire de l'objet ou du domaine sur lequel on a l'intention de communiquer. Ainsi, dans le cadre d'un projet de promotion d'une marque de vin, on se posera ici la question du rôle du vin dans les habitudes de consommation du destinataire ; dans le cadre d'un projet pour lever des fonds pour financer des projets humanitaires, on devrait se poser la question du rôle (de l'intérêt, du besoin, ...) de la donation dans la vie personnelle d'un donateur ; etc.

2. Sur le **cadre symbolique** ou **imaginaire** plus abstrait qui caractérise les aspirations axiologiques (de valeurs éthiques, esthétiques, hédoniques, ...) du destinataire. Ainsi, dans le cadre d'un projet de promotion d'une nouvelle marque de vin, on s'interrogera, par exemple, sur le souhait du destinataire visé de se distinguer socialement, sur son goût esthétique, sur sa sensibilité pour les produits bio, etc. ; dans le cadre d'un projet pour lever des fonds pour financer des projets humanitaires, on s'interrogera sur les engagements du destinataire en faveur des causes humanitaires, sur ses convictions politiques ou religieuses, sur son empathie pour la souffrance de l'autre, etc.).

Eléments de discours

L'expression « **éléments de discours** » recouvre toutes les **stratégies narratives et rhétoriques** dont on peut user pour « capter » l'intérêt, la curiosité du destinataire, pour lui faire apprécier les spécificités de l'objet et ses atouts pour sa vie et ses aspirations.

Concrètement parlant et en reprenant notre exemple du projet de la promotion d'une nouvelle marque de vin, la thématisation des caractéristiques gustatives, pratiques ou symboliques de ce produit en fonction du profil et des **aspirations** (symboliques, imaginaires) du consommateur visé se fait habituellement sous forme d'une **mise en récit** de ces thèmes qui invite le destinataire de se familiariser et d'apprécier le produit dans un cadre (dans un « **univers narratif** ») particulier.

Ainsi, la communication sur une marque du vin à promouvoir peut se développer autour du thème « *un vin pour deux* » ou du thème « *un vin pour recevoir en toute simplicité* », ou encore autour du thème

« *un vin qui apporte les valeurs de son terroir d'origine* », etc. De même une campagne visant à collecter une multitude de donations individuelles pour financer des projets humanitaires pourra choisir, par exemple, de développer ses thèmes en faveur de l'humanitaire sous forme de témoignages poignants, sous forme d'une chronologie de catastrophes humanitaires, sous forme aussi d'interventions d'experts, etc.

Simplement dit, les éléments de discours recouvrent, entre autres, le choix d'une **narration** et d'un **univers narratif** :

1) Définir la ou les **narrations** à privilégier dans une campagne de communication veut dire opter plutôt, pour reprendre notre exemple de la promotion d'une nouvelle marque de vin, pour un récit qui met en valeur le terroir et le travail soigneux ou plutôt pour un argumentaire comparatif qui explique la qualité supérieure de la marque par rapport à ses concurrents, etc.

2) Définir l'**univers narratif** à privilégier veut dire, si on prend l'exemple du récit qui met en valeur le terroir, décider à la fois de la manière selon laquelle et du « décor » dans lequel ce récit se déroule : *récit grave et épique* qui utilise la longue histoire du terroir pour mettre en valeur l'objet de communication ou, au contraire, *récit décalé et drôle* qui fait appel à des imaginaires propres aux groupes de destinataires visés, et ainsi de suite.

La définition de la narration et de l'univers narratif dont on se servira pour transmettre et faire accepter le ou les messages dans une campagne, peut être complétée par la prise en compte de bien d'autres paramètres de mise en discours dont, par exemples, l'usage de *figures rhétoriques*, d'*effets stylistiques*, etc.

Éléments de langage

Par « **mise en scène** » on entend l'usage de toutes les **formes et stratégies d'expression** – verbale, para-verbale, comportementale, acoustique, visuelle, etc. – pour communiquer sur un objet, sur la vision, le point de vue qu'on en a et qu'on essaie de transmettre en usant de toutes les stratégies narratives, rhétoriques, stylistiques, etc. afin de faire adhérer les parties prenantes - notamment le destinataire de la communication - à cette vision.

Sous le sigle « éléments de langage » on réunit, dans le cadre du design conceptuel d'une communication, un ensemble de choix qui portent sur l'usage réfléchi d'éléments linguistiques, visuels, acoustiques, comportementaux, etc. pour exprimer, mettre en scène le ou les messages d'une campagne de communication, pour les partager

parmi les parties prenantes de la communication en question, etc. Il faut distinguer entre :

1. Les éléments de langage qui sont utilisés dans *tous les projets* de communication d'une organisation (entreprise, université, collectivité territoriale, ...).
2. Les éléments de langage qui sont plus particulièrement forgés *dans le cadre d'un projet* de campagne de communication particulier.

Les éléments qui sont utilisés dans tous les projets de communication d'une organisation assurent ce qu'on appelle l'**identité visuelle** ou, plutôt, l'**identité polysensorielle** de l'organisation concernée dans ses diverses activités de communication. Parmi les différents éléments qui assurent l'identité visuelle ou polysensorielle de la communication d'une organisation on trouve, par exemple, le *logo*, le ou les *slogans*, le *graphisme*, certains *signes iconiques*, etc. Tous ces éléments et leur usage sont consignés dans un document qui s'intitule « *charte graphique* ». Dans notre support de cours « L'identité visuelle de la communication d'une organisation »⁵ on trouvera une présentation plus détaillée et systématique de la problématique centrale de *l'identité visuelle* pour tout projet de communication.

Les éléments de langage forgés dans le cadre d'un projet de campagne particulier doivent, bien sûr, prendre en compte les éléments communs de langage mais leur fonction principale est, bien évidemment, de mettre en valeur la *spécificité* et les *atouts* de l'objet sur lequel on a l'intention de lancer une campagne de communication.

Il n'existe pas une typologie des différents éléments de langage dont il faut tenir compte – soit en tant qu'éléments invariants, soit en tant qu'éléments propres à une campagne de communication – mais voici une liste (tout à fait empirique) d'une certaine diversité de types de tels éléments dont on peut s'inspirer lors de la tâche du design des éléments de langage d'une campagne de communication :

La tâche 4 : Les activités d'une campagne de communication

Introduction

Comme son nom l'indique déjà, la réalisation et la mise en œuvre d'une campagne de communication recouvre toute cette phase dans un projet de communication qui prend comme « input » les données spécifiant le cadre et le contenu d'une campagne pour la mettre concrètement en œuvre. Cette phase réunit :

La réalisation des instruments et des outils de la campagne de communication

La mise en œuvre à proprement parler de la campagne de communication.

La réalisation des instruments et des outils de la campagne de communication

Cette phase spécifique dans tout projet de montage d'une campagne de communication est appelée, dans les milieux publicitaires, *projet créatif*. Le projet créatif a comme objectif la **réalisation** de *tous les instruments* d'une campagne de communication – instruments tels que :

- Les supports (*rédactionnels, visuels, audiovisuels, acoustiques, numériques, ...*),
- Les objets et le « packaging »,
- Les personnes (leurs comportements, leur langage, leur « look », ...),
- Les actions et les événements,
- Les lieux (décors, mobiliers, ...),

Le projet créatif dans le montage d'une campagne de communication est exécuté par des spécialistes (selon le cas, graphistes, webdesigners, réalisateurs audiovisuels, organisateurs d'événements, etc.) qui travaillent soit dans des agences (« créatives ») soit à leur compte. Mais ce travail « créatif », peu importe s'il est réalisé « en interne », par une agence ou par des professionnels indépendants, est obligatoirement encadré par le **cahier des charges** contenant tous les éléments du *design conceptuel* (du *modèle*) des activités de la campagne de communication (cf. chapitre 7). Le **cahier des charges** sert à la fois comme **guide** et comme **référentiel**, comme **norme** pour **évaluer** le travail en cours et/ou fourni.

En principe, un projet créatif se différencie en plusieurs phases dont la spécificité varie, bien sûr, en fonction du type d'instrument ou d'action à réaliser. Ainsi, par exemple, dans la création d'un *support édité* (livret, brochure, affiche, ...) on distingue souvent entre les cinq phases suivantes :

1) **Création du rough** (= de l'esquisse) du support (par exemple d'un livret ou d'un catalogue). Souvent, cette première phase d'un projet créatif se confond avec l'activité de la définition de la structure, de l'organisation formelle et physique de l'instrument (chapitre 7.5).

- 2) **Réalisation d'une maquette éditée, imprimée** (ou d'un « *prototype physique* ») du support (par exemple : réalisation d'un prototype physique d'un livret).
- 3) **Vérification, tests et évaluation du prototype physique** : vérification en fonction des indications dans le cahier de charge ; tests (de compréhension, de satisfaction, ...) auprès d'un panel choisi, etc.
- 4) **Dernière modifications et production à grandeur réelle** du support.
- 5) **Distribution – diffusion** (selon le plan média préalablement défini) : cette dernière phase fait déjà partie de la *mise en œuvre concrète* de la campagne de communication (cf. ci-après ; chapitre 8.3).

Cette structure des activités qui caractérise le projet créatif d'un support édité, on le retrouve – avec les adaptations indispensables compte tenu de la spécificité de l'outil ou de l'instrument à réaliser – aussi dans la réalisation des *supports audiovisuels*, des *supports numériques* (tels que sites web) ainsi que des objets, des lieux, des *événements* et autres *actions ciblées* de communication (telles que les actions du street-marketing, etc.). Ainsi, la figure 19 nous montre les phases typiques qui ponctuent la réalisation d'objets publicitaires pouvant être mobilisés dans une campagne de communication – de son design conceptuel jusqu'à sa distribution dans le cadre d'une campagne donnée.

La tâche 5 : Design et réalisation de l'évaluation de la communication

Introduction

Les activités d'évaluation sont omniprésentes dans la mesure où il faut s'assurer d'une manière quasiment permanente que le projet de communication suit bien les objectifs posés. D'une manière générale, toute communication au sens d'une activité économique et professionnelle est objet d'études et d'évaluations diverses qui visent un meilleur contrôle de qualité de la communication et donc une efficacité plus élevée. En anglais, on parle de *communication assessment*, en français d'évaluation de communication :

- Un ouvrage de référence en anglais: Cal W. Downs & Allyson D. Adrian, Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits. New York, The Guilford Press 2004 (*extraits sur Google Books*) :

- Une excellente présentation en français (disponible en ligne): Evaluer des actions de communication. Guide pour les communicateurs fédéraux. Bruxelles, Chancellerie du Premier Ministre 2006

Différentes catégories d'études de communication

Lorsque l'on parle d'études de communication, il convient de distinguer entre différents types relatifs à l'objet étudié et évalué. Ainsi, on distingue notamment entre :

- 1) Les **études de communication stricto sensu** (i.e. études qui porte sur une campagne, une action précise, un support, un instrument, etc.)
- 2) Les **études de marché** qui servent à une meilleure compréhension de l'environnement économique, réalisées pour déterminer une politique (une stratégie) du marché d'une entreprise ou d'une organisation;
- 3) Les études qui portent sur **l'environnement** social, politique, culturel, ... pour mieux déterminer les macro-facteurs pouvant influencer une campagne de communication (cf. chapitre 6.4).

En ce qui concerne la place et la fonction de l'évaluation dans un projet de campagne de communication, on distingue habituellement entre :

1. Les études d'une campagne de communication à venir (= **pré-tests**);
2. Les études d'une campagne communication qui est **en train** d'être spécifiée (conçu) et réalisée ;
3. Les études d'une campagne de communication réalisée (= **post-tests**).

Les études de communication sous forme de pré-tests de tests qui accompagne la mise en place d'une campagne ou encore sous forme de post-tests peuvent être menées sous forme :

1. d'**études « ad hoc »**: tests décidés « ad hoc » et portant sur un projet de communication (sous forme de pré-tests, par exemple), une communication déjà réalisée (ex. post-test), un support particulier (i.e. Une brochure, un magazine, ...),
2. d'**études standardisées**, à savoir
... de vérifications à intervalles réguliers, ...
... d'études « baromètres »,
... de veilles d'information en continue.

Enfin lorsqu'on planifie les activités d'évaluation dans le cadre d'un projet de communication, de conception et de réalisation d'une campagne de communication, il faut encore distinguer entre les différentes **méthodes et approches** dont nous avons déjà parlé et dont nous ne faisons que mentionner ici les plus utilisées :

1. **Techniques d'enquête**

- Sondage (en ligne, par téléphone, par mail, « à la rue », ...)
- Entretien individuel ou de groupe (face-à-face, à distance, ...)
- Focus group (face-à-face, à distance)
- « Visites mystères »

Technique d'« observation sur terrain » (en contexte SHS, aussi appelée « participante »)

- Visite-mystère,
- Ethno-étude,
- Audit interne (dans une organisation)

3. **Technique de veille d'information**

4. **Technique d'analyse des supports de communication**

et des médias

- expertise sémiotique/sémiologique
- expertise médias
- analyse du contenu

Procéder à l'évaluation d'une campagne

La mise en place d'une structure d'évaluation dans le cadre d'un projet de communication constitue en elle-même un sous-projet (à l'image du projet créatif ou à celui du projet du design conceptuel de la campagne). Le tableau synthétique ci-après (figure 23) peut guider le montage d'une telle structure.

Activité	Qui	Résultats attendus	Quand
Identifier les principaux composants du projet à évaluer (ex. : cadre, design conceptuel, outils et instruments, campagne réalisée, ...)			
Identifier le type de tests et de méthode qui sera utilisé et définir un			

scénario d'évaluation			
Réaliser l'activité de l'évaluation			
Produire un rapport et de recommandations			

La tâche 6 : Définition d'une structure de management

Introduction

Tout projet de communication – comme tout projet en général – repose obligatoirement sur une structure de gestion de management. La mise en place d'une telle structure recouvre les activités suivantes :

La constitution d'une équipe

La définition d'un système de coordination

La définition et la mise en œuvre d'un système contractuel

La définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions

Dans ce dernier chapitre, nous allons présenter succinctement ces différentes activités que nous avons présentées déjà ailleurs.

Décomposition du projet en tâches et activités

Tout projet de campagne repose sur l'architecture écrite dans le chapitre 4. La spécification du plan d'actions⁷ d'un projet particulier doit recourir donc aux tâches et activités listées ci-après (figure 24).

Taches	Durée / dates	Durée / dates	Durée / dates
Tache1			
Tache 2			
Tache 3			

Tache 4			
Tache 5			
Tache 6			

(Figure 24 : Structure générale d'un diagramme de GANTT définissant le déroulement d'un projet de communication)

Dans la liste des tâches ci-dessus (figure 24), on sélectionnera les tâches pertinentes à la réalisation du projet et on procédera une description plus en détail de chaque tâche. La figure 25 présente un tableau qui offre une aide précieuse pour la description détaillée et structurée d'une tâche, de ses différentes activités et du ou des livrables à réaliser.

1 - Numéro de la tâche	T-1 ; T-2
- Intitulé de la tâche	Désignation
– Responsable de la tâche	Prénom, Nom (...)
– Objectif général de la tâche	Désignation et explication
– Résumé de la tâche	Description synthétique
– Durée de la tâche	M-X – M-Y
– Description détaillée sous forme de sous-tâches ou d'activités	<p>Cette tâche comprend notamment les sous-tâches/activités suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Désignation (+ résumé + période) 2. Désignation (+résumé + période)
Fournitures/livrables	<p>(Sous forme de documents, de réalisations, de ...)</p> <p><i>Exemple :</i></p> <p><i>Rapport documentant le travail réalisé dans cette tâche (= Liv 1)</i></p> <p><i>Réalisation d'un fonds photographique (= Liv 2)</i></p>

	<i>Organisation d'une rencontre filmée ... (= Liv 3)</i>
Jalons	M-1 : Production du livrable 1 (J 1) M-4 : Réunion M-7 : Mission à ... pour une durée de ...

(**Figure 25** : Structure générale pour décrire une tâche qui fait partie d'un projet de communication)

Enfin, une fois toutes les tâches identifiées et décrites selon le modèle représenté dans la figure 3.16, les principales tâches, activités et moments cruciaux (« jalons ») doivent être présentés l'aide d'un **diagramme GANTT**⁸ qui visualise le *conducteur* et le *calendrier* du projet.

Conducteur et calendrier des tâches, **activités, livrables** et moments cruciaux (« **jalons** ») servent en même temps de **tableau de bord** permettant au(x) responsable(s) du projet de vérifier le « bon » avancement de ce dernier.

Equipe et structure de gestion

Un projet de campagne de communication peut être menée sous la forme d'un projet individuel, i.e. par une seule personne. En règle générale, cependant, un tel projet implique le concours de plusieurs personnes, voire de personnes travaillant dans des organisations différentes. Par exemple, la conduite d'un projet de promotion d'une marque de vins implique le concours de personnes travaillant chez l'annonceur, de professionnels travaillant dans une ou plusieurs agences, d'indépendants, etc. Dans l'un et l'autre cas, il est indispensable de produire :

1. Une présentation du ou des *responsable(s) du projet* (figure 26) ;
2. Une présentation du ou des *partenaire(s) individuels* ou *institutionnels* et de leurs(s) fonction(s) dans le projet (figure 27).

Porteur/coordonateur	Prénom, Nom
Appartenance institutionnelle	(exemple : association, ...) + brève description

Qualification pour Conduire ce projet	Présentation circonstanciée
Expérience	Références montrant l'aptitude de la personne de mener ce projet/d'être responsable du projet (éventuellement lettres, attestations, en annexe)
Blog/site professionnel	http:// + bref descriptif
Coordonnées	Email, téléphone...

(Figure 26 : Schéma pour présenter le porteur d'un projet de communication)

Personnes/équipes	Qualifications	Rôles et responsabilités	Temps consacré au projet
		au niveau du projet dans sa globalité et au niveau des différentes tâches, activités et livrables	Par heure ou par jour

(Figure 27 : Schéma pour présenter l'équipe d'un projet de communication)

Enfin, notamment quand il s'agit d'un *projet collectif* il faut également mettre au clair la **structure de coordination des activités**⁹. Cela implique :

1. La définition d'une **charte de qualité** pour le projet. Prenant la forme d'un *mini-guide de quelques pages à destination de toutes les parties prenantes*, cette charte de qualité précise, par exemple, comment le porteur/l'équipe s'assure et assure toutes les parties impliquées dans le projet que le projet avance bien, avance conformément au plan d'actions défini et écrit dans le dossier technique, le dossier de présentation.

2. La mise en place d'un **système de réunions** (de travail, de gestion du projet, ...) en présentiel ou à distance (visio-conférence, skype, ...) entre les différentes parties impliquées dans le projet. Ce système de réunions prend la forme d'un *calendrier prévisionnel* qui, suivant les besoins du projet, peut être modifié, adapté. Chaque réunion doit être documentée par un *compte rendu* et une *liste d'actions* (« to-do list ») précisant ce que chaque partie impliquée dans le projet est censée de faire jusqu'à une réunion suivante.

3. La mise en place d'un **système de documentation/de reporting** (du travail effectué, des résultats des réunions, de gestion administrative et financière, ...). Un tel système présupposé, entre autres, la définition et l'adoption de modèles documentaires (de rapport, de comptes rendus, ...) par toutes les parties impliquées dans le projet, la création d'un espace partagé pour le stockage, la diffusion et le travail collaboratif et la mise en place d'une archive physique de la documentation.

CHAPITRE VII : Plan de communication

La communication est un processus qui joue un rôle fondamental non seulement dans les relations interpersonnelles, mais également dans chaque réalité commerciale qui se respecte, c'est pourquoi une planification préventive est nécessaire.

Définition

On appelle « Plan de communication » un document stratégique qui a pour tâche principale de guider toutes les activités de communication nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Un bon plan de communication exprime le bon concept au bon moment, en planifiant avec quels moyens, budget et temps le message sera transmis en externe. Il peut s'agir des activités à long terme d'une entreprise ou uniquement du lancement d'un nouveau produit / service. Certains plans peuvent avoir une durée de plusieurs années et sont généralement mis à jour pendant la construction.

Un plan de communication est un processus qui illustre les stratégies, les activités, les délais et les ressources qui seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés par une entreprise. Il s'agit d'un outil utile qui nous permet de planifier, gérer et suivre les stratégies de communication et les actions envisagées, visant à atteindre des objectifs spécifiques.

L'objectif concret est la planification du message et son mode de transmission, coordonnés et cohérents dans tous les aspects. Nous distinguons, en particulier dans l'environnement des affaires :

- Le plan de communication préliminaire, lorsque nous identifions une première approche stratégique
- Le plan de communication opérationnel, lorsque la planification est plus technique et logistique dans les activités et les outils utilisés.

Voici quelques points à prendre en considération dans l'élaboration d'un plan de communication.

- Les catégories de destinataires du message
- Le message à transmettre au public
- Les moyens de communication à utiliser pour transmettre ce message
- La planification des activités de communication nécessaires
- Le budget pour la mise en œuvre des activités prévues suivi des activités menées pour mesurer l'efficacité des interventions.

Tout plan de communication ne peut ignorer ces aspects. Par conséquent, nous commençons essentiellement par une analyse générale et une planification à moyen terme des objectifs fixés. Nous passons ensuite à une réalisation pratique qui comprend des contrôles réguliers des résultats obtenus. Le cas échéant, des corrections sont apportées aux objectifs atteints et donc également aux budgets à utiliser à l'avenir.

Vous êtes une startup qui souhaite croître et obtenir des financements?

Les étapes

1. Définir les objectifs de communication

Que voulez-vous réaliser? Quels sont vos objectifs? Si un *objectif marketing* vise à atteindre une certaine part de marché ou à augmenter le pourcentage de ventes, un objectif de communication concerne la perception du produit chez votre client. Si le marketing vise à "distribuer une nouvelle montre numérique GPS dans les chaînes d'électronique commerciale, avec un prix de lancement promotionnel qui génère un pic de ventes", celui de la communication sera "de faire savoir à la cible que la montre est un « objet tendance », idéal pour les loisirs, mais en même temps parfait pour porter au travail aussi".

De toute évidence, la communication a également pour objectif ultime de vendre, mais, comme nous le savons, l'entonnoir de vente nécessite plusieurs étapes. Il faut donc définir un flux logique: si le macro-objectif est de vendre, les micro-objectifs devront concerner toutes les activités qui favorisent, plus ou moins directement, la vente.

De plus, les objectifs doivent être S.M.A.R.T.:

Spécifique: les objectifs doivent être très détaillés et ne pas se référer à quelque chose de générique. Que voulons-nous faire? Comment voulons-nous le faire? D'ici quand voulons-nous les terminer? Qui voulons-nous impliquer et pourquoi devons-nous les atteindre?

Mesurable: vous devrez comprendre en termes quantitatifs si les objectifs ont été atteints ou combien manque pour les atteindre. Plus ils sont spécifiques, plus vous pourrez les mesurer.

Accessible: les objectifs doivent être conçus en fonction de ce dont nous disposons: compétences, ressources économiques, outils, etc. Si vous ne tenez pas compte de ces paramètres, vous risquez de tout faire sauter.

Réaliste: il est facile de se laisser emporter et de viser des objectifs inaccessibles, mais rappelez-vous que les objectifs doivent être concrets et trouver une rétroaction dans la réalité.

Placé dans le temps: ils doivent être limités dans une période de temps spécifique.

2. Identifier destinataires (les personnes acheteurs)

Qui voulez-vous contacter?

Le plan de communication doit identifier précisément les clients potentiels de l'entreprise. Très souvent, pour le Web, nous parlons du profilage des utilisateurs, presque comme si nous devions jouer le rôle d'un enquêteur et tracer un identikit psycho-physique du groupe de personnes que nous voulons atteindre.

La cible de communication est une diversification psychosociologique et culturelle de la cible marketing. Si le marketing identifie la macro cible - "les jeunes de 20 à 35 ans résidant dans les grandes villes du pays" - la communication essaie de mieux les connaître: "les jeunes de 25 à 35 ans, diplômés universitaires, aisés et intéressés par le monde de la technologie ».

Vous devrez décrire les personnes acheteuses, ou les destinataires de vos messages, en essayant de les segmenter autant que possible, même d'un point de vue socioculturel, sans négliger leurs habitudes numériques et d'achat.

L'identification des personnages consiste à définir avec soin des groupes d'utilisateurs sur la base de caractéristiques communes, en leur fournissant ce qu'ils recherchent / souhaitent à travers un contenu ad hoc. C'est le seul moyen de vous assurer que vous avez intercepté les bons clients potentiels à qui parler.

Après une enquête approfondie, les chercheurs ont proposé une nouvelle segmentation de la population par mode de vie, résumée dans la soi-disant Grande carte synoptique. Il s'agit d'un diagramme cartésien (divisé en cases) sur lequel les différents consommateurs sont idéalement positionnés.

3. Choisissez les moyens de communication (Communication Mix)

"Le médium est le message" (Marshall McLuhan).

Les différents moyens hors ligne et en ligne que nous avons pour transmettre des messages déterminent le message lui-même du point de vue de la communication. Le choix des entreprises repose généralement sur une combinaison d'outils, car nous avons tendance à considérer une communication efficace comme celle qui utilise le plus de moyens pour atteindre le pourcentage maximal de cible. Le mix peut être en ligne, hors ligne ou choisir les deux modes, mais en tout cas il doit être optimisé au mieux pour un retour en termes d'investissement. Le plan de communication d'une PME ne peut inclure que quelques-uns des nombreux moyens existants, tandis que celui d'une multinationale structurée pourra exploiter plusieurs outils à la fois.

Divers experts de l'industrie ont théorisé les stratégies de communication 4P qui composent le soi-disant mix de communication. Voyons-les ensemble en détail:

Promotion des ventes

La promotion des ventes est un levier que les spécialistes du marketing utilisent pour pousser la consommation d'un produit à un certain moment de son cycle de vie. Les objectifs promotionnels seront ainsi transmis avec une forte charge persuasive.

Personnel selling (Vente personnelle)

C'est la vente de produit / service faite directement par des personnes. Le vendeur à ce moment représente l'entreprise et a pour tâche de communiquer la marque de la meilleure façon, à travers un langage corporel correct, en utilisant une communication affirmée et en recourant à l'empathie. En B2B, la vente personnelle est appelée vente industrielle, dans la vente au détail B2C.

Relations publiques (Public relations)

L'entreprise peut également faire appel à ce que l'on appelle les RP, c'est-à-dire des actions de communication vers un public extérieur qui peuvent être composées selon les objectifs en: ressortissants, consommateurs, entreprises, influenceur, presse...

Les relations publiques incluent souvent le bureau de presse et définissent les relations avec les médias au niveau éditorial. Le PR et le service de presse en ligne envisagent spécifiquement une action sur les influenceurs, tels que les blogueurs importants du secteur de référence.

Publicité

Il s'agit d'une forme de communication payante qui permet la diffusion d'un message sur les différents supports en ligne et hors ligne. Si le média hors ligne le plus puissant reste la télévision après de nombreuses années, les médias sociaux connaissent un grand succès sur le front en ligne.

4. Définir une stratégie de médias gagnants (plan véhicule)

Choisissez le moyen le plus adapté et démarrez vos campagnes publicitaires. Planifier une stratégie média signifie, compte tenu d'un budget prédéfini, choisir les moyens de transmettre le message à l'extérieur. Le plan véhicule est un document opérationnel et le résultat d'une stratégie amont. Avant de choisir et d'acheter des espaces publicitaires, vous devez connaître parfaitement le monde des médias et comprendre combien ils peuvent être indiqués ou non pour notre produit / service. Le public cible doit correspondre à notre cible de communication. Lors de l'élaboration d'un plan de véhicule, nous parlons généralement d'une campagne publicitaire et d'un vol. La campagne publicitaire représente les activités par lesquelles un message est décliné (également en termes de contenu) sur les différents supports. Le vol représente le laps de temps dans lequel les spots seront programmés. Certains produits peuvent nécessiter une campagne de publicité saisonnière.

Lorsque vous aurez défini une stratégie, une fois identifiés les moyens que vous souhaitez utiliser et choisi le contenu auquel lier le message publicitaire, vous devrez évaluer attentivement l'audience réelle. Pour ce faire, il existe des services mis à disposition par des entreprises spécifiques et généralement impartiales, qui varient selon les médias.

5. Créer une stratégie de contenu efficace (stratégie de contenu)

Le contenu est le roi!

Le plan de communication doit également contenir une stratégie de contenu, c'est-à-dire une série de lignes directrices qui seront ensuite adaptées à chaque support que vous comptez utiliser.

Voici quelques conseils utiles pour vous:

a. Il est nécessaire de définir quoi, comment et qui. Les "quoi" sont les thèmes clés à communiquer, par exemple dans votre blog ou dans les newsletters que vous envoyez. Le « comment » est le ton des messages qui, dans le jargon, est appelé ton de la voix. Le « qui » est notre cible de communication. Tout cela doit être défini en fonction des « valeurs » que l'entreprise décide de véhiculer (mission et vision).

b. Les objectifs de la stratégie doivent être orientés client. L'objectif ne doit pas être «je veux vendre plus » - c'est ce que fait le marketing - mais d'offrir la valeur ajoutée que recherchent les utilisateurs.

c. Il est nécessaire d'identifier au sein de l'entreprise qui produira et publiera le contenu. Il ne suffit pas de bien écrire (même si ça aide), il faut savoir interpréter les objectifs stratégiques. Ce travail doit être constant et organisé selon un plan éditorial spécifique.

Tout cela doit conduire l'expert en contenu, appelé rédacteur publicitaire, à produire matériellement un contenu efficace, capable d'atteindre la cible, d'atteindre les objectifs et d'être cohérent avec le support choisi. Cela n'a aucun sens d'écrire dans le contenu de la presse écrite qui ne correspond pas aux besoins réels des lecteurs ou sur le contenu Web qui est loin de toute logique de référencement.

Dans la stratégie de copie, il existe quelques concepts fondamentaux qui vous guideront dans vos activités créatives:

- AVANTAGE (idée de vente), c'est-à-dire une sorte de promesse. C'est la raison qui devrait pousser les consommateurs à acheter votre produit / service et non celle de la concurrence. Vous devrez communiquer la véritable identité de votre produit, afin que les gens puissent comprendre les avantages.

- RAISON POURQUOI, c'est une sorte de justification. Pourquoi le client devrait-il croire votre publicité? Une caractéristique principale du produit est donc pourquoi, la raison pour laquelle les consommateurs devraient croire vos promesses.

- TONE OF VOICE, c'est-à-dire que vous devrez attribuer une certaine personnalité à votre produit / service, créant une atmosphère émotionnelle autour de lui. Il s'appelle également le personnage de la marque et détermine le ton du message: calme, sincère, ironique, confidentiel, etc.

- SOUTENIR LES PREUVES, c'est une sorte de certification, une preuve tangible et évidente que votre produit / service tient sa promesse. Pour les cosmétiques, par exemple, il peut s'agir d'un test clinique.

Il convient d'ajouter dans ce plan de communication, un sixième point fondamental qui mérite une attention particulière: la stratégie dite des médias sociaux.

Savoir élaborer un plan de communication efficace

1. Quel est le mandat précis

En premier lieu, nous devons **définir le mandat** en se questionnant sur le problème à résoudre et le défi à relever. Est-ce un mandat pour rehausser la visibilité de votre organisation, une campagne de sensibilisation, un événement promotionnel ou encore de communication interne? Définir le mandat est la base de tout projet, votre plan de communication n'y échappe pas.

2. Analyse de la situation

Une fois le mandat bien défini, il faut le situer dans son contexte global. Cela permet de cerner davantage **les causes de la problématique** et de poser un diagnostic plus précis. Pour ce faire, dresser un portrait de la situation en utilisant la revue de presse, en effectuant des recherches sur la compétition et votre secteur d'activités, en analysant les données recueillies lors d'un sondage, etc.

3. Définir les objectifs

Une fois que le diagnostic est posé, quels sont vos principaux objectifs? En communication, les objectifs se regroupent souvent sous trois grands axes souhaités soit de **faire connaître, de sensibiliser** ou **d'informer** sur un produit ou un service. Pour d'autres mandats, c'est plutôt sur l'attitude des clients face au produit ou service, c'est-à-dire qu'on veut **persuader ou provoquer un changement attitude**. Enfin, certains plans de communication viseront à faire passer à l'action, à modifier par exemple un **comportement**, faire adhérer à une cause.

4. Le public cible

Qui souhaitez-vous joindre et quel est le **profil démographique et sociologique** pour chacun de vos publics? Plus vos cibles seront précises et en lien avec vos objectifs, plus vos actions seront percutantes et potentiellement concluantes. Pour chacun des publics cibles, il faudra déterminer l'approche, le style et le contenu des communications.

5. L'axe de communication

L'axe est le **thème de votre campagne**, de votre événement. Tel un phare, c'est l'axe qui orientera la ligne éditoriale de vos communications. Que vous voulez-vous dire à votre cible et que souhaitez-vous qu'elle retienne? L'axe de communication est l'idée principale qui se déclinera dans tous vos messages.

6. Établir une stratégie de communication

Le rôle d'une stratégie c'est entre autres de planifier les différentes actions. C'est lors de cette étape que la réponse à la question **comment allons-nous livrer le message** se détermine. Il faut établir les bons outils, choisir de bons influenceurs et des leaders d'opinion qui auront un impact. Au même titre que l'échéancier et le calendrier, ces éléments font partie de la stratégie de communication.

7. Déterminer les moyens

Il est important de bien sélectionner les **outils de communications** les mieux adaptés pour atteindre vos objectifs. Que ce soit en organisant un événement, des relations de presse, une campagne sur les médias sociaux, par le biais de la publicité; tous les moyens sont envisageables. Le public cible à joindre et le message à lui transmettre orienteront le choix des médias, des techniques et des supports les plus appropriés

8. Élaborer le message

Le message vise à informer, à sensibiliser, à persuader, à convaincre, à promouvoir... et à séduire. Tout en provoquant un changement de comportement ou d'attitude, **le message doit demeurer cohérent** et transparent. Parce qu'un discours ne se rédige pas comme un dépliant et ne s'adresse pas au même public cible, la rigueur est de mise lors de la conception des messages.

9. Budget

Il est important d'évaluer quels sont vos **besoins en ressources humaines, financières et matérielles** pour chacun des moyens de communication qui seront déployés. Il importe de déterminer le budget dès le début du mandat, car il est ainsi plus facile de travailler avec les différents fournisseurs.

10. Évaluer les résultats

C'est à cette étape que vous pouvez réajuster le tir, si nécessaire, afin d'atteindre les cibles visées au départ. Mesurer la perception du message avec des critères qui évalueront la notoriété, la croissance des ventes, etc. On recommande de choisir au moins une technique d'évaluation de résultats afin de connaître les impressions générales, au premier degré. Ensuite vous serez en mesure de vous ajuster avant un second tour d'évaluations.

IV.4. Autres conseils

Quelle est la différence entre une entreprise qui réussit à faire parler d'elle et une autre entreprise qui ne réussit pas ? La première a un plan ! Bien préparer son message avant de le publier est un gage inévitable de réussite. En tant que responsable communication, élaborer un plan de communication pour votre PME vous permet de réfléchir sur la stratégie marketing à adopter pour faire de chaque investissement publicitaire une réussite. Vous ne savez pas trop comment procéder ? Voici les étapes auxquelles vous aurez besoin de réfléchir...

VOTRE BUT

En premier lieu, il vous faut définir vos objectifs pour votre entreprise. Mettez en place des objectifs de communication réalistes qui seront la base de votre plan de communication. Discutez avec votre équipe des problèmes, des défis de votre entreprise. Cela vous apportera une bonne liste d'objectifs marketing à atteindre. Est-ce que le travail de votre image de marque est important ? Souhaitez-vous fidéliser vos clients ? En acquérir de nouveaux clients ? Attention, veillez à ce que chaque objectif soit mesurable et cohérent ainsi que concret et opérationnel. A ce niveau, vous pouvez également réfléchir à vos objectifs de retour sur investissement (ROI).

VOS FORCES ET VOS FAIBLESSES

Ajoutez à cette liste un tableau de vos forces et de vos faiblesses. Vous pourrez par la suite mieux définir un message promotionnel qui vous mettra en valeur. Vous devez faire une vraie analyse interne (rappelez-vous de ce bon vieux SWOT). Profitez-en pour faire une petite recherche des forces et des faiblesses de vos concurrents. Le marché est-il concurrentiel ? Quelles sont vos parts de marché ? Vous aurez de cette façon un meilleur portrait de la situation dans laquelle votre entreprise se trouve.

DÉTERMINEZ À QUI S'ADRESSERA VOTRE MESSAGE

Une fois cette introspection terminée, vous pouvez passer à une étape importante : définir à qui vous parlez : votre public cible, LA bonne personne. « Je vise tout le monde ! » n'est pas une bonne réponse. Si vous tentez de définir un message s'adressant à un public très large, vous n'aurez pas de bons résultats. Pourquoi ? Parce que même si votre produit ou service s'adresse à tout le monde, vous ne parlerez pas de la même façon à un PDG d'entreprise qu'à un jeune entrepreneur ou un étudiant par exemple. Si votre message s'adresse à plusieurs catégories de personnes, vous devrez définir un message cibler pour chacun d'eux pour réussir. Réfléchissez bien à votre cible et faites une vraie analyse du marché.

QUE VOULEZ-VOUS DIRE ?

Une fois que vous savez à qui vous vous adressez, vous devez réfléchir à ce que vous voulez dire. Répondez à une question du type « Que voulez-vous que votre public retienne de votre message ? ». Vous aurez donc la base de votre message. Il est important de bien définir cette partie, car elle vous servira pour les étapes suivantes.

COMMENT ALLEZ-VOUS PROMOUVOIR VOTRE MESSAGE ?

Maintenant que vous savez ce que vous voulez dire et à qui vous voulez le dire, il est temps de définir le « comment ». En sachant à qui s'adresse votre message, vous pouvez dresser une liste d'outils de communication que vos prospects utilisent. Sont-ils plus sur YouTube ou consultent-ils plus des revues d'affaires ? En déterminant cette information, vous pourrez promouvoir votre message aux bons endroits au lieu d'investir dans du matériel publicitaire que vos clients potentiels ne consultent pas.

ÉLABOREZ LE MESSAGE

Voilà, vous êtes à la partie la plus « fun » du plan : élaborer votre message. Il est important que votre message ait une valeur ajoutée pour votre client potentiel. Ne démontrez pas ce que vous faites, mais plutôt ce que vous pouvez faire pour lui. Vous devez les convaincre et les séduire.

METTEZ EN PLACE VOTRE BUDGET MARKETING

Ensuite, définissez les coûts qui seront reliés à la réalisation de votre plan de communication. Quels seront vos besoins financiers ? Quelles

seront les ressources matérielles dont vous aurez besoin ? Quel budget ? Mettre en place un budget vous permettra d'éviter les surprises au cours du plan. Quels sont les budgets réservés aux différentes actions de communication (communication interne, communication externe, relations presse, marketing digital, agence de publicité, sponsoring, notoriété, content marketing, emailing, influenceurs, référencement naturel...). Ayez une vision globale des choses !

Il vous reste ensuite à déployer vos actions marketing !

ÉVALUEZ VOS RÉSULTATS

N'oubliez pas cette étape ! Une fois votre stratégie de communication en place, évaluez constamment les résultats de vos publicités. Retravaillez votre message au besoin. Revoyez votre stratégie de diffusion. De cette façon, votre message restera actuel et efficace plus longtemps.

Voilà comment vous pouvez réaliser un plan de communication pour votre entreprise de façon efficace.

Dans la gestion quotidienne de la communication, on peut disposer d'un plan de communication qui fixe :

- L'activité
- Les publics (destinataires)
- L'animateur
- La modalité
- Le lieu
- La fréquence
- Le but

En voici une illustration :

Description	Frequency	Method	Audience	Owner
Name of the communication	How often it will happen	Method of communication	Who will receive the communication	Who is responsible
Project team meeting	Daily	Meeting	Project team	Project manager
Stakeholder update	Monthly	Email newsletter	Stakeholders	Project manager
Board meeting	Every two weeks	Meeting	Project board	Project manager
Contribution to department newsletter	Quarterly	Section of newsletter	Wider development	Project manager to deliver to department administration

Stakeholder	Information	Frequency	Communication Method	Format
Steering Committee	High level information, issue escalation only, funding requests, schedule changes, accomplishments, plans, deviations	Monthly	Formal Meeting	Powerpoint, pre-read 2 days before the meeting
Manager - IT	Resourcing, technology issues, progress (operational/tactical level)	Weekly or as needed	Formal Meeting or email	Formal meeting agenda or adhoc
Manager - Business	Business requirements signoff, baseline changes, resourcing, progress	Weekly or as needed	Formal Meeting or email	Formal meeting agenda or adhoc
Project Team	Progress, issues, risks, schedule, plans, solution approach	Weekly or as needed	Formal Meeting	Formal meeting agenda or adhoc

CAPITRE VIII : Rédaction d'un projet de communication

Structure de l'écriture d'un projet

1. PRESENTATION DU CONTEXTE

- Interne (Organisation: Identité, mission, valeurs...)
- Externe (social, politique, culturel, économique, environnemental...)

2. DESCRIPTION DU PROJET

- Décrire la situation problématique à laquelle vous voulez apporter une solution
- Décrivez la nécessité, l'urgence et l'efficacité de votre solution
- Démontrez en quoi votre solution est meilleure aux solutions existantes. Quelle en est la valeur ajoutée? (Proposition de valeur)
- Montrez que vous avez les atouts pour apporter la solution (Décrivez vos ressources)

Définir le besoin et l'urgence à résoudre ou à changer...

.... Amener sur scène un « antagoniste » qui se superpose entre le besoin et la solution... Faire voir la mauvaise solution

L'antagoniste peut être les mauvaises conditions atmosphériques, les produits alternatifs peu valables, le manque d'argent ...

Définir clairement l'antagoniste (externe ou interne)

Dévoiler le héros victorieux (votre solution, votre offre) *qui résout mieux le problème.*

3. DESCRIPTION DES OBJECTIFS

- Spécifique
- Généraux

4. DESCRIPTION ET SEGMENTATION DES CIBLES

5. DEFINITION DES MESSAGES POUR CHAQUE CIBLE
6. DESCRIPTION DES ACTIVITES / SCENARI de communication
7. PLAN D’ACTION DANS LE TEMPS (CALENDRIER)
8. RESULTATS ATTENDUS (KPI = Key Performance Indicators)
9. BUDGET (Etat de besoin en fonction des activités / Quantité - Coût)

Outils

Cadre logique

Structure du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèse importante
But/objectif global			
Objectif du projet			
Résultats			
Activités			

The diagram illustrates the Logical Framework (Cadre logique) with the following structure:

- Global Objective (But/objectif global):** The top row of the table.
- Project Objective (Objectif du projet):** The second row of the table.
- Results (Résultats):** The third row of the table.
- Activities (Activités):** The bottom row of the table.

Arrows indicate the flow from Activities to Objectives, Results, and Global Objectives. The arrows are labeled with 'si' (if) and 'alors' (then) to indicate the logical relationships:

- From **Activities** to **Results**: 'si' (if) and 'alors' (then).
- From **Results** to **Project Objective**: 'si' (if) and 'alors' (then).
- From **Project Objective** to **Global Objective**: 'si' (if) and 'alors' (then).

Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Source de vérification	Hypothèse Conditions
Objectifs généraux			
Impact			
Outcomes			
Objectif spécifique			
Outcome			
Résultats			
Outcomes intermédiaires			
Produits / Outputs	Ressources matérielles	Ressources financières	
	Inputs	Inputs	
Activités			
			Préconditions

A. Modèle logique : outils de planification et d'évaluation

Objectifs globaux	Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats	Impacts
Enoncé visionnaire du but global du projet	Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1 à 3 ans)	Résultat à long terme (3 à 10 ans après le début de projet)

Quel est le défi principal que votre projet s'efforce de relever ?	Plus spécifiques que le but, les objectifs reflètent les changements concrets que le projet désire obtenir à travers la mise en œuvre du projet	Se concentrer sur les étapes clefs à réaliser Identifier les participants, les bénéficiaires pour chaque activité Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat Respecter le budget	Quels sont les produits livrables, les résultats concrets des vos activités ? Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs ? Normalement recueillis tous les trimestres	Aperçu du succès Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter du projet ? Timing : 1 à 3 ans après le début du projet	Quels changements sur le long terme vont résulter du projet ? Ne se mesure pas avant 3 à 10 ans après le début du projet L'impact décrit le changement final que vous désirez obtenir au niveau de l'organisation, de la communauté, de la société
Les buts et objectifs représentent la direction stratégique du projet.	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants : qui ? quoi ? quand ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus à moyen terme	Les outcomes ou résultats sont liés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes ou résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux buts. Un but est désiré, l'impact est le résultat final attendu

		où ? comment ?	résultats attendus		
--	--	-------------------	-----------------------	--	--

Niveaux du Cadre logique	Type d'informations	Temps assemblage des données	Valeur de mesurabilité de
Objectifs généraux	<p>Développement et changement substantiel dans le un domaine.</p> <p>Mesurer les nouvelles tendances du secteur basées sur des indicateurs clés.</p> <p>NB: Le projet représente seulement un des facteurs de changement dans le secteur</p>	A la fin du projet et ex post	<p>Durabilité /</p> <p>Fiabilité</p> <p>‘Continuité dans le temps du flux des bienfaits</p>
Objectifs spécifiques	Changement réaliste et durable dans la situation du départ du groupe bénéficiaire, déterminé par l'intervention du projet.	In itinere et à la fin du projet	<p>IMPACT</p> <p>Influence dans le domaine général</p>
Réponse du bénéficiaire	<p>Indicateurs de probabilité de réussite qui dérivent d'un sondage auprès des bienfaiteurs relatifs à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès aux services fournis par le projet - Leur utilisation et leur 	<p>Trimestriel/ annuel</p> <p>[Données collectées dans le contexte du suivi (monotering) des résultats</p>	<p>PERTINENCE</p> <p>Satisfaire les exigences du groupe destinataire</p>

	niveau de satisfacton		
Résultats	<p>Mésuration quantitative et qualitative du progres matériel dans la distribution des services.</p> <p>Compte-rendu Entrées-Sorties, compte-rendu des coûts</p> <p>Compraison entre les finalités atteintes et les finalités programmées.</p>	Trimestriel et annuel	<p>INDICATEURS GUIDE</p> <p>Indices de changement important et durable</p>
Activités	<p>Mésurations basées sur les tableaux des activités.</p> <p>Comparaison entre les données effectives du debut et les conclusions et données programmées.</p> <p>Variation dans le tableau.</p> <p>Données des finalités atteintes et événements spéciaux.</p>	Hebdomadaire et mensuel	<p>EFFICAcITE</p> <p>‘Progresser dans la direction des objectifs: faire les choses justes:</p> <p>EFFICIENCE</p> <p>‘Réalisation eficiente: faire les choses bien</p>
Coûts	<p>Mésuration basée sur le budget.</p> <p>Comparaison budget effectif et Budget planifié.</p> <p>Analyse des financements</p>	Hebdomadaire et mensuel	<p>FINANCES</p> <p>‘Assurer le meilleur rapport possible entre les coûts, la qualité et le temps.</p>

	gouvernatifs, des donnateurs et des bienfaiteurs		
	Analyse des discordances.		

B. Définir les objectifs

On appelle objectifs, ce que l'on entend accomplir grâce à un projet. Ils répondent à la question: quel est le besoin que doit satisfaire le produit fini du projet.

Objectifs globaux (ou objectifs de finalité) : Enoncé visionnaire du but global du projet. Quel est le défi principal que le projet s'efforce de relever ? Vision sur le long terme. Ex: soutenir la créativité artistique chez les jeunes, mettre l'art à la portée de tous, encourager l'égalité d'accès à la culture, etc.

Objectifs spécifiques (ou objectifs de projets) : Enoncés précis, mesurables, concernant les changements envisagés dans le cadre du projet et dans un laps de temps défini. 5 éléments à considérer pour définir des objectifs mesurables:

La date à laquelle le changement se produira
 Le changement précis souhaité (employer des verbes d'action)
 Une mesure (nombre ou pourcentage)
 Le groupe cible
 L'endroit

Une bonne formulation des objectifs est la base pour répondre à la première question d'évaluation: **Avons-nous accompli ce que nous avions prévu de faire?**

C. Etapes de l'évaluation à l'intérieur du projet

DEFINITION DES OBJECTIFS & PLANIFICATION DU PROJET

Etape I Définition du cadre de l'évaluation

MISE EN OEUVRE DU PROJET

Etape II Collecte des données d'évaluation

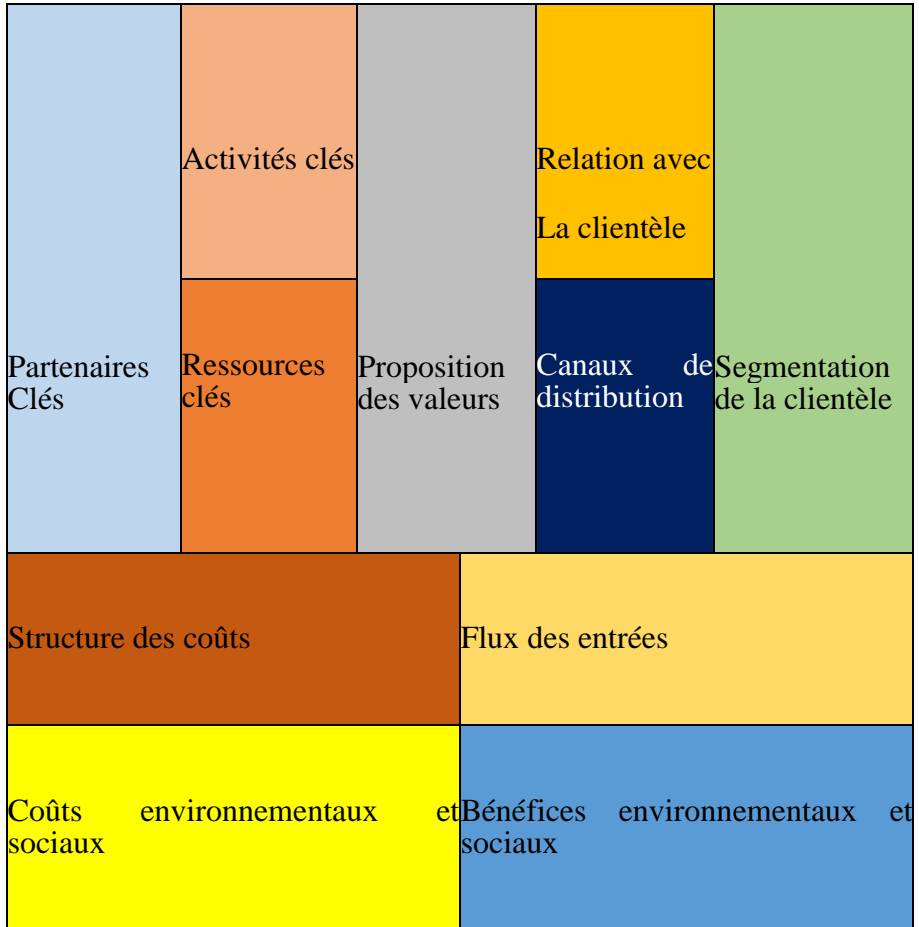
CLÔTURE DU PROJET

Etape III Evaluation des résultats Etape

IV Diffusion des résultats Etape

V Mise en pratique des résultats

A. *Modèle Canvas*



CHAPITRE IX : Evaluation

Différents aspects

Qu'est-ce que l'évaluation ?

Evaluer veut dire mesurer les résultats obtenus. Par évaluation, on tend une vérification périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la faisabilité et de la durabilité d'un projet par rapport aux objectifs préétablis. L'évaluation se donne la tâche d'examiner les buts atteints par rapport aux attentes programmées, et user de l'expérience acquise pour améliorer le dessein des projets futurs.

L'évaluation se base sur les rapports normalement produits en cours de réalisation et peut inclure des enquêtes supplémentaires de la part des évaluateurs externes ou des commissions spécifiquement constituées.

C'est en fait une vérification de la réussite du projet. Elle se concentre sur les résultats par rapport à l'objectif spécifique et sur l'objectif spécifique par rapport aux objectifs généraux. Elle contrôle la cohérence de la projection, contrôle l'influence des conditions.

Une bonne évaluation doit se faire avec rigueur, honnêteté, capacité de reconnaître ses limites, les innovations. Elle se base sur les suivants principes-guide : impartialité, indépendance, crédibilité.

Autrement dit, une évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle juge/apprécie selon des méthodes systématiques et des critères objectifs et cherche des explications si un processus s'est pas déroulé comme prévu.

Evaluer un projet consiste à déterminer si :

- Les objectifs ont été atteints? A-t-on atteint les résultats voulus?
 - Les mesures (Input) sont-elles conduites à atteindre les objectifs fixés?
 - Les objectifs ont-ils été atteints moyennant un coût raisonnable?
- Les résultats valent-ils tous les efforts consacrés à ce projet?
- Les effets attendus (Outcomes) ont-ils été au rendez-vous?
 - Quels sont les progrès accomplis?
 - Comment peut-on améliorer les activités du projet afin d'obtenir de meilleurs résultats?

Pourquoi évaluer

Motifs internes

- Renforcer son savoir-faire en termes d'efficacité.
- Evaluer la qualité d'un projet et l'améliorer si nécessaire
- Mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions.
- Valider le fait que les résultats voulus ont été atteints.
- Etre utilisé comme un outil pour les demandes futures de financement.

Motifs externes

- Augmentation des exigences des donateurs qui souhaitent mesurer l'impact des projets qu'ils soutiennent.
- Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions ou partenaires à propos de leur pratique.
- Rendre des comptes aux participants ou bénéficiaires du projet.

Sortes d'évaluation

Du point de vue du temps, on distingue trois sortes d'évaluation :

➤ *Evaluation intermédiaire*

L'évaluation en cours de projet donne un feed-back régulier sur le déroulement et la mise en œuvre du projet ainsi que des suggestions visant à son amélioration.

Son but: permettre d'améliorer le déroulement ainsi que les prestations du projet par le moyen de feed-back réguliers.

➤ *Evaluation finale*

L'évaluation à la fin du projet appréhende rétrospectivement le déroulement, les résultats et les effets du projet.

Son but: permettre d'analyser et se prononcer sur un projet.

➤ *Evaluation ex-post*

Elle appréhende les effets à long terme d'un projet (impact) ainsi que sa durabilité.

Niveaux d'évaluation

Une gestion de projet orientée vers le résultat permet de prendre de la hauteur pour se projeter vers l'avenir et mesurer les résultats que vous poursuivez.

Il existe trois échéances différentes :

1.Échéance immédiate (1 an) - Output ou extrant (porte sur les résultats/produits des activités)

- Que seront les résultats directs/immédiats de nos activités?
- Suivi régulier et continu des progrès et base de production de rapports statistiques et narratifs

2. Échéance pratique (2 à 3 ans) - Outcome (porte sur l'objectif spécifique du projet)

- Quels sont les résultats à moyen terme de notre travail qui s'inscrivent dans l'échéancier de notre projet (et le dépassent légèrement)?
- Résultats pendant la durée du projet que vous mettez en œuvre et légèrement après.
- Ce sont les résultats qui présentent le plus d'intérêt pour les bailleurs de fonds
- Point central pour la documentation des résultats et l'évaluation de ceux-ci.

3. Échéance visionnaire (3 à 10 ans) – Impact (Porte sur les objectifs généraux / globaux)

- Quelles modifications à long terme dans la vie des gens cette initiative devrait-elle appuyer?
- Résultats à plus long terme.
- A ce stade, l'exploration des résultats consiste à en évaluer les répercussions.

4. Interdépendance entre la conception (définition), la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation

- Le cadre de l'évaluation est défini durant les phases de définition et planification du projet.
- Les évaluations comparent les objectifs définis lors de la définition d'un projet avec les résultats effectivement atteints.
- Nécessité dans la phase de planification de faire une bonne planification des informations qui doivent être collectées pour effectuer l'évaluation.

- Sans un suivi minutieux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement.

Méthodes de l'évaluation

L'évaluation peut être :

- Quantitative
- Qualitatif
- Par questionnaire

On peut vérifier les résultats d'un projet de communication en se basant sur le nombre des personnes atteintes, du Target, de l'audience... Ici on recourt à des outils appropriés qui prélèvent l'audience ou à des enquêtes sur terrain pour vérifier le bassin des usagers atteints réellement.

On peut aussi procéder par vérifier la qualité des contenus des programmes ou des produits, toujours par rapport à la réception, c'est-à-dire à la destination finale.

Elle peut aussi être faite de l'intérieur (par l'organisation elle-même) ou de l'extérieur (par une société ou une agence évaluatrice).

Domaine:

Liée à l'organisation
Liée à un département
Liée à un programme

Critères

Un élément qui influe sur l'évaluation est le choix des critères.

1. La pertinence, c'est la cohérence entre les objectifs du projet et les problèmes qu'on entendait résoudre (ou la solution qu'on entendait apporter), et l'environnement physique et politique dans lequel le projet a lieu. Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins du territoire. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet. Sa mise en œuvre est-elle motivée? La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet. Dans

l'hypothèse où des changements se produiraient tant au niveau des problèmes initialement identifiés, que du contexte (physique, politique, économique, social, environnemental ou institutionnel), une mise au point ou une nouvelle orientation devrait être donnée. La pertinence concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre à deux moments donnés : lors de sa conception et lors de son évaluation.

2. **La préparation et le dessin du projet**, c'est la logique et la complétude du processus de projection et la logique interne et la cohérence du projet même.

3. **L'efficience**, c'est le coût, la vitesse et l'efficacité de la gestion du projet grâce auxquelles les entrées et les activités se sont converties en résultats et la qualité des résultats a été atteinte. L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles, et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est « *le projet a-t-il été mis en œuvre de manière optimale ?* » Il pose la question de la solution économique la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats auraient pu être obtenus par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.

4. **L'efficacité**, c'est une vérification de la contribution des résultats obtenus dans l'atteinte de l'objectif spécifique et comment les conditions ont influencé cette atteinte de l'objectif. L'efficacité décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

5. **L'impact**, c'est l'effet du projet sur l'environnement général, physique, culturel, politique, social, et sa contribution aux objectifs sectoriels résumés dans les objectifs généraux. L'étude de l'impact mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien **positifs** que **négatifs**, **prévus** ou **imprévus**, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité **direct** ou **indirect** avec le projet. L'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble. Cette analyse devra dans la mesure être aussi bien quantitative que qualitative.

6. **La durabilité**, c'est la probabilité que les bénéfices produits par le projet continuent à se produire, ensemble avec les activités et les

résultats obtenus. Le cinquième critère, la durabilité (ou encore *pérennité* ou *viabilité*), vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt. C'est l'analyse des chances que les effets positifs de l'action se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin. La viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer une fois taris les financements externes. Viabilité financière mais aussi opportunité de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle.

7. ***La cohérence***

- *La cohérence externe/complémentarité* : A mesurer en lien avec le critère de pertinence. Si le projet répond effectivement à un besoin, combien de structures sont-elles attelées à y répondre ? Les structures sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?
- *La cohérence interne* : Quelle adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte ? Quelle adéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode de gouvernance effective de la structure ?

Les 8 questions clés pour l'évaluation

5 questions clés lorsqu'on examine la stratégie, ce qui a été fait et ce qui a été appris

1. Avons-nous identifié les objectifs clairs à l'appui d'un projet, d'un programme ou d'un objectif organisationnel plus large ?
2. Avons-nous identifiés les publics cibles ?
3. Avons-nous identifié les messages clés axés sur le public ?
4. Avons-nous identifié un ensemble réaliste de produits et d'activités
5. Avons-nous réfléchi sur ce à quoi ressemble un succès pour notre projet ?

3. Il y a 3 questions clés à aborder lorsque l'on examine la gestion, ce qui a été fait et ce qui a été appris :

1. Est-ce que le travail de communication a été diffusé dans les détails et aux bonnes personnes ?
2. Qu'est ce qui a été réalisé avec quel budget et dans quels détails ?
3. Qu'avons-nous appris et qu'est-ce qui pourrait être fait différemment la prochaine fois ?

Outils pour l'évaluation

- TYPE 1: Grille de lecture pour l'analyse de projets sous forme de questions ouvertes
- TYPE 2: Outil informatique d'analyse de projets en termes d'impacts positifs ou négatifs
- TYPE 3: Outil Excel d'appréciation qualitative de projets en termes de forces et faiblesses par thématique
- TYPE 4: Procédure détaillée d'analyse de projet avec pesée des intérêts dans une optique de développement durable (DD)
- Type 5: Outil informatisé d'analyse du retour sur investissement à travers des scénarios à long terme

Les indicateurs

Définition des indicateurs

Les indicateurs d'évaluation doivent se rattacher directement aux objectifs du projet puisqu'ils constituent les critères objectifs et mesurables par rapport auxquels le groupe évalue jusqu'à quel point il est parvenu à atteindre ses objectifs. Un indicateur d'évaluation est un élément d'appréciation sur lequel s'appuyer pour apprécier ou juger la valeur des résultats ou de la méthode. Il est nécessaire de s'appuyer sur plusieurs indicateurs d'évaluation pour évaluer de façon pertinente.

Les indicateurs quantitatifs s'expriment sous forme numérique, par exemple : le nombre de ..., le pourcentage de ..., la moyenne de ..., etc. Les indicateurs qualitatifs reflètent les perceptions, les opinions, les attitudes et le comportement des gens. Exemples: le contenu des comptes rendus de presse, le changement des comportements, l'évolution des perceptions, des comportements, l'accès à de nouvelles ressources, etc. → Ils permettent de déterminer à partir de quel moment les prestations ou les effets obtenus peuvent être considérés comme satisfaisants.

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision.

- Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet.
- Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet.

Les indicateurs sont des éléments d'information à construire à partir des données disponibles dans les bases de données.

- Ce sont des informations de synthèse qui peuvent être textuelles, numériques ou se présenter sous forme de ratios.

L'essentiel est qu'il y ait possibilité de comparaison :

- avec une norme prédéfinie (seuil quantitatif pour un objectif)
- avec la valeur du même indicateur ailleurs (si possible dans un site de caractéristiques identiques)
- avec une valeur antérieure du même indicateur.

Les qualités d'un indicateur

- Il permet d'apprécier les résultats obtenus
- Il est utile.
- Il est solide.

➤ Un indicateur qui permet d'apprécier les résultats obtenus

- Cohérent avec l'objectif → doit présenter un lien logique fort avec l'objectif fixé, doit permettre de mesurer spécifiquement sa réalisation.
- Se rapporte à un aspect substantiel du résultat attendu → ne doit pas se rapporter à un aspect marginal qui ne rend que très partiellement compte de ce résultat.
- Permet de porter un jugement → doit permettre d'apprécier l'amélioration de la situation et de mesurer effectivement la performance.
- Évite des effets contraires à ceux recherchés → ne doit pas être susceptible d'induire des comportements qui améliorent l'indicateur mais dégradent par ailleurs le résultat recherché.

➤ Un indicateur utile

Disponible à intervalles réguliers → doit être disponible annuellement, exceptionnellement renseigné à intervalles plus espacés. o Se prête à des comparaisons → doit permettre d'effectuer des comparaisons, pour apprécier les résultats obtenus, soit dans le temps, soit dans l'espace, soit entre différents acteurs. o Immédiatement exploité par les administrations concernées → n'est utile que si sa production est immédiatement suivie d'une analyse par les responsables opérationnels concernés et mise à profit pour prendre des décisions. o Immédiatement compréhensible → doit être immédiatement compréhensible ou clairement expliqué, quitte à ce que cela nécessite un travail de simplification préalable des données mesurées.

➤ Un indicateur solide

Pérenne et indépendant des aléas d'organisation → son mode de collecte ne doit pas être dépendant des changements d'organisation. o De fiabilité incontestable → sa fiabilité constitue un critère de choix essentiel, elle repose sur la sûreté du dispositif de mesure et l'absence de biais ou la portée limitée des biais connus. o Élaboré à un « coût » raisonnable → doit être obtenu à un « coût » proportionné à l'utilité des informations que l'on en retire.

Un bon indicateur:

- Mesure l'objectif (oriente toujours l'action, l'indicateur doit être en accord étroit avec les objectifs).
- Implique l'action (Un bon indicateur ne laisse pas indifférent).
- Un bon indicateur s'exprime en temps réel.
- Est réalisable à coût acceptable
- Est fiable au sens du décideur.
- Doit pouvoir être présenté aisément sur le poste de travail.

3. *Différents types d'indicateurs*

Les indicateurs de performance qui vous renseignent sur le niveau d'efficacité de votre processus.

Par exemple: Pourcentage de marge brute dégagée sur un produit ou La durée nécessaire à la production d'un composant électronique.

Les indicateurs de moyens (ou indicateurs de suivi) qui vous renseignent sur le niveau de moyens employés pour atteindre vos objectifs.

Par exemple: Le pourcentage de réunions de services qui se sont tenues par rapport à celles prévues.

Les indicateurs d'efficience dont le résultat vous renseigne sur votre capacité à améliorer le ratio: Résultat obtenu / moyens employés.

Par exemple la durée et les investissements qui ont été nécessaires pour concevoir un vêtement et le produire à un million d'unités.

Les indicateurs de seuil qui vous permettent de surveiller de réagir lorsque votre mesure atteint un niveau critique.

Par exemple: Nombre minimum de boîtes de bandes de soins extensibles à toujours avoir en stock dans un hôpital.

Les indicateurs révélateurs indirects vous permettent de détourner la source d'une information pour évaluer son impact sur un sujet qui a priori n'est pas le but visé.

Par exemple: Le taux d'absentéisme dans une entreprise est utilisé par la direction des ressources humaines pour évaluer le niveau de motivation des employés.

Les indicateurs de leadership (sur un marché) sont des indicateurs qui constituent les petits secrets des entreprises qui surpassent leurs concurrents.

Par exemple le pourcentage du budget R&D alloué aux produits décalés dont l'aspect novateur fera conserver à l'entreprise son avance sur ses concurrents.

Pour anecdote, un PDG obligeait sa responsable R&D à avoir un minimum de 20% du budget R&D alloué aux projets très originaux cela tout en tablant sur un CA global en évolution d'une année sur l'autre.

On est leader où on ne l'est pas...

4. *Combien d'indicateurs doit-on avoir par processus ?*

Le nombre minimum d'indicateur par processus est de 1.

A condition qu'il soit **révélateur de la performance globale de votre processus.**

Attention si vous êtes dans un des deux cas suivants:

a) Vous avez un ou plusieurs indicateurs dans votre processus mais ce ne sont que des indicateurs de moyen, alors il vous faudra ajouter au moins un indicateur servant à vous donner une idée de sa performance.

b) Vous avez un seul indicateur pour un processus basé uniquement sur votre enquête satisfaction client. Ce n'est pas mauvais en soi, après tout la satisfaction client est la finalité de votre démarche Qualité, mais souvent le client n'a pas une vue objective de votre organisation.

5. *Principes sur lesquels s'appuyer pour choisir vos indicateurs*

Qu'un indicateur doit être SMART c'est à dire:

Simple: Un indicateur doit pouvoir être calculé avec les 4 opérations élémentaires (addition, soustraction, multiplication et division), cela vous permet d'y intégrer les notions de moyenne et de pourcentage.

Mesurable: Dont le résultat doit pouvoir être objectivable, pas d'opinion ou de constatations floues, des données chiffrées.

Accessible: La lecture du résultat ne doit pas laisser de doute, et chaque personne de l'entreprise devrait pouvoir lire et interpréter ce chiffre.

Révéléteur: En droite ligne avec la finalité du processus.

Temporel: Dont la fréquence de mise à jour permet d'avoir une alerte suffisamment rapide pour nous alerter avant qu'il ne soit trop tard.

Comment trouver des objectifs pertinents pour vos indicateurs ?

La méthode généralement appliquée en entreprise

Une méthode scolaire mais qui peut se révéler pertinente nous pousse à raisonner ainsi:

On détermine la finalité d'un processus

On arrête notre choix sur un indicateur permettant de se positionner par rapport à la finalité visée et on en précise la méthode de calcul

On choisit un niveau pour notre objectif nous permettant d'évaluer la performance en rapport avec la finalité du processus et d'en fixer une cible à atteindre ou un niveau critique en dessous duquel il ne faut pas descendre. Idéalement le choix de ce niveau d'objectif doit pouvoir être argumenté (pas choisi au hasard).

Prenons un exemple pour illustrer cette méthode:

Nous cherchons un objectif pour le processus logistique.

1. La finalité du processus logistique est de livrer les clients en temps et en heure en assurant l'intégrité du colis
2. Nous mesurerons ici le pourcentage de livraison non conforme c'est à dire: -Dont la date de livraison est supérieure à celle indiquée contractuellement – et / ou celles dont le produit a été livré endommagé

3. Nous choisirons ici 5% qui correspond au niveau de livraisons non conforme pour le leader de notre secteur d'activité.

6.2. Une méthode interrogeant les critères de pertinence

Réussir à trouver des indicateurs conformes, c'est à dire qui « font le job » aux yeux de l'auditeur ne pose pas de réelles difficultés mais qu'en est-il de la pertinence des indicateurs choisis ?

S'interroger sur la pertinence d'un indicateur c'est se poser la question de son utilité.

Sur quel domaine porter notre attention pour que cela serve le plus l'entreprise ?

La performance ?

La maîtrise d'un risque en particulier ?

Notre propension à l'innovation ?

La répétabilité du processus de fabrication ?

Notre capacité à atteindre une taille critique pour s'adapter à la prochaine évolution de notre secteur d'activité ?

Vous l'avez compris, l'enjeu concernant les indicateurs pour votre entreprise est moins d'en avoir pour passer l'audit de certification avec succès que de choisir des marqueurs soulignant les sujets importants pour l'entreprise.

Comment saurez-vous si vous avez choisi les bons ?

Choisir les bons indicateurs c'est constater qu'ils sont consultés pour prendre des informations facilitant la décision et dont la lecture entraîne des actions.

Les indicateurs « intellectuellement satisfaisants » que personne ne consulte plus n'ont pas leur place dans votre tableau de bord.

7. Comment présenter ses indicateurs pour les rendre plus parlants ?

7.1) Le cas général

Il est souvent préférable d'utiliser un graphique à un chiffre c'est tout de suite plus parlant.

Par exemple:

Présentation des indicateurs en valeur absolue

Plus parlant: En pourcentage

Encore plus parlant: En graphique

7.2) Graphique, Pourcentage et Valeurs absolues: Le choix n'est pas si simple

On pourrait penser que $1/10$ est équivalent à $3/30$ car les deux ratios nous donnent 10%.

Prenons un exemple où la valeur absolue est plus utile que ses simplifications.

Une clinique privée que j'ai accompagnée, visait l'excellence. Ses dirigeants souhaitaient, à raison, obtenir des valeurs absolues concernant les réclamations clients.

Voici pourquoi: Si on reprend notre exemple avec $1/10$ et $3/30$.

Chaque réclamation était considérée comme une non-conformité.

Un cas annuel de réclamation client sur un point fort de la clinique peut statistiquement se comprendre, et les dirigeants quand c'est le cas réunissent l'équipe et travaillent le cas en collégialité afin qu'il ne se reproduise pas.

Dans le cas où 3 réclamations apparaissaient sur le même point fort même pour un nombre de cas total 10 fois supérieur ($3/30$) cela aurait voulu dire que le problème se serait reproduit 2 fois malgré leurs efforts.

Ici l'indicateur exprimé en valeur absolue fournit donc une information supérieure aux graphiques.

8. *Pourquoi se réunir pour commenter les indicateurs ?*

Vous êtes libres de choisir les modalités d'études et d'échanges autour de vos indicateurs.

Si vous cherchez un retour d'expériences, il y a une méthode qui marche bien.

Celle de la réunion mensuelle autour du tableau de bord.

Ce sera l'occasion pour vous de faire circuler la parole, de prendre connaissance des opinions de chacun et d'inciter le groupe à l'analyse structurée.

Au-delà de 10-13 personnes cela devient très difficile d'en retirer une réelle valeur ajoutée et il faudra scinder les groupes.

Si vous obtenez un état des lieux, une analyse et un plan d'action utile vous êtes en droite ligne avec « l'esprit de la norme ».

Comment présenter le résultat des indicateurs à l'ensemble du personnel ?

Là aussi, il n'y a pas de méthode qui soit juste ou fausse.

L'une d'elle a fait ses preuves, il s'agit d'un simple affichage indiquant pour chaque processus l'indicateur ou les indicateurs associés, l'objectif, son atteinte ou pas caractérisé par un smiley ou tout autre marqueur de couleur vert pour atteint, rouge pour non atteint et la tendance.

9. **Défis de l'évaluation**

- Définir les bases de référence au début du projet
- Établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes
- Trouver le temps de le faire et de persévérer
- Obtenir les commentaires des parties intéressées
- Soumettre des rapports aux parties intéressées.

NOTES BIBLIOGRAPHIQUES

Peter Stockinger. Le Plan de communication : Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Méthodologie des projets de communication » (INALCO, Paris 2016). Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Méthodologie des projets de communication » (INALCO, Paris 2016). Paris, France. 2016, pp.126.

Peter Stockinger. L'identité visuelle de la communication d'une organisation. Séminaire M2

(Séminaire CIM5A03A). Paris - INALCO 2015 - 2016. Master. Pratiques de communication III, Paris, France. 2015, pp.69.

Peter Stockinger. Place et fonction de la marque dans la communication des organisations. Master. Séminaire du Master LLCER-CIM et du Magistère Mag-C2I « Pratiques de communication » (INALCO, Paris 2016). Paris, France. 2016, pp.54.

Nous recommandons également de consulter notre document de travail « Sémiotique des cultures. Le design d'un projet d'étude culturelle (Champ d'application : La culture quotidienne). Support du séminaire « Sémiotique des cultures I et II » (Paris, INALCO 2017) » (Stockinger : 2017a).

Eric Bizot, Marie-Hélène Chimisanas et Jean Piau, *La communication. Le programme en 70 fiches*, Paris, Dunod, 2010.

Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix et Christel de Lassus, *Communication marketing*, Paris, Dunod, 2011.

Georges Lewi et Jérôme Lacoëuilhe, *Branding management. La marque, de l'idée à l'action*, 3ème édition. Paris, Pearson 2012.

Alina Wheeler, *Designing Brand Identity*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2013.

Laura R. Oswald, *Creating Value. The theory and practice of marketing semiotics research*, Oxford, Oxford University Press 2015.

Gérard Derèze, *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Louvain-la-Neuve, de Boeck, 2009.

Bernard Dagenais, *Le plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Laval, Presse de l'Université Laval, 1998.

Charles SCIBETTA, Alain KEMPF, Carlos ALVES, *Projets de communication. Conduite et vente*, Armand Colin 2009.

Henri RIVOLLIER, *Les outils du projet de communication. De la conception à l'évaluation*, Le génie Editeur, 2015.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I: Présentation générale	1
1. <i>Introduction et généralité.....</i>	<i>1</i>
L'univers de la communication	1
Les domaines de la communication	1
Le réseau des intervenants	2
Le projet de communication	2
2. <i>Les étapes d'un projet.....</i>	<i>10</i>
3. <i>Se poser de bonnes questions.....</i>	<i>12</i>
1. Quoi ?.....	12
2. Pourquoi (Souhaitez-Vous Communiquer) ?	13
3. Qui ?	13
4. Où ?	13
5. Quand ?	13
6. Comment ?	13
7. Combien ?	13
4. <i>Le développement d'un projet (synthèse).....</i>	<i>14</i>
a. La demande de l'annonceur : le brief.....	14
b. La proposition du projet à l'annonceur pour la validation	14
c. La conduite du projet	17
d. <i>Etapes d'un projet de communication</i>	<i>19</i>
5. <i>Quelques précisions terminologiques</i>	<i>22</i>
6. <i>Un modèle de 12 critères</i>	<i>25</i>
 CHAPITRE II : La conduite d'un projet de communication	 29
<i>Développement d'un projet de communication</i>	<i>29</i>
Les 3 étapes.....	29
La stratégie.....	29
Analyse de la situation.....	31
Le positionnement.....	31
Les objectifs de la communication	32
Les cibles de communication.....	32
La stratégie de création	33
Choix et planification des moyens de communication	34
Les étapes d'une campagne de communication	34
 CHAPITRE III : Quel projet pour quel type de communication ?	 39
<i>Communication commerciale.....</i>	<i>39</i>
<i>Communication institutionnelle (Corporate).....</i>	<i>50</i>
<i>Communication sociale</i>	<i>61</i>
<i>Communication interne.....</i>	<i>69</i>
 CHAPITRE V : La structuration du projet de communication	 79
<i>4 phases pour un projet de communication</i>	<i>79</i>
<i>8 étapes clés pour un projet de communication.....</i>	<i>79</i>
<i>Les 13 principaux paliers d'un projet de communication</i>	<i>83</i>

<i>Les solutions de communication au service du projet</i>	<i>86</i>
<i>La prise en charge du dossier de l'annonceur.....</i>	<i>90</i>

CHAPITRE VI : Architecture générale du projet : les 6 tâches 117

<i>La tâche 1 : La définition des objectifs spécifiques.....</i>	<i>117</i>
Présentation générale	117
La méthode SMART	118
<i>La tâche 2 : Le cadre de la campagne de communication.....</i>	<i>119</i>
Introduction.....	119
La description de l'objet de la communication	120
La description des acteurs de la campagne de communication	122
La description de l'environnement (social, ...) de la campagne de communication.....	124
La description du contexte des activités existantes de communication.....	125
<i>La tâche 3 : Le design conceptuel des activités de la campagne de communication.....</i>	<i>129</i>
Introduction et présentation générale	129
Le design des éléments de contenu, de discours et de langage	133
<i>La tâche 4 : Les activités d'une campagne de communication.....</i>	<i>137</i>
Introduction.....	137
La réalisation des instruments et des outils de la campagne de communication.....	138
<i>La tâche 5 : Design et réalisation de l'évaluation de la communication</i>	<i>139</i>
Introduction.....	139
Différentes catégories d'études de communication.....	140
Procéder à l'évaluation d'une campagne	141
<i>La tâche 6 : Définition d'une structure de management.....</i>	<i>142</i>
Introduction.....	142
Décomposition du projet en tâches et activités	142
Equipe et structure de gestion	144

CHAPITRE VII : Plan de communication..... 147

<i>Définition.....</i>	<i>147</i>
<i>Les étapes.....</i>	<i>148</i>
1. Définir les objectifs de communication	148
2. Identifier destinataires (les personnes acheteurs)	149
3. Choisissez les moyens de communication (Communication Mix)	149
4. Définir une stratégie de médias gagnants (plan véhicule).....	151
5. Créer une stratégie de contenu efficace (stratégie de contenu)	151
<i>Savoir élaborer un plan de communication efficace</i>	<i>153</i>
1. Quel est le mandat précis	153
2. Analyse de la situation	153
3. Définir les objectifs	153
4. Le public cible.....	153
5. L'axe de communication	154
6. Établir une stratégie de communication.....	154
7. Déterminer les moyens.....	154

8. Élaborer le message	154
9. Budget	154
10. Évaluer les résultats	155
<i>IV.4. Autres conseils.....</i>	<i>155</i>
CAPITRE VIII : Rédaction d'un projet de communication.....	159
<i>Structure de l'écriture d'un projet</i>	<i>159</i>
<i>Outils</i>	<i>160</i>
CHAPITRE IX : Evaluation	167
<i>L'évaluation. Différents aspects</i>	<i>167</i>
Qu'est-ce que l'évaluation ?	167
Pourquoi évaluer	168
Sortes d'évaluation	168
Niveaux d'évaluation	169
Méthodes de l'évaluation	170
Critères.....	170
Les 8 questions clés pour l'évaluation	172
Outils pour l'évaluation.....	173
<i>Les indicateurs.....</i>	<i>173</i>
Définition des indicateurs	173
Les qualités d'un indicateur	174
Un bon indicateur:.....	175
<i>Différents types d'indicateurs.....</i>	<i>175</i>
NOTES BIBLIOGRAPHIQUES	181