

**Introduction**

**Partie 1 : Interviews**

* **Interviews 2000**
* Blandine Delafon, directrice de la Communication externe du Groupe Bouygues
* Marie-Claude Peyrache, directrice de la Communication de France Telecom
* Thierry Orsoni, directeur de la Communication de Sanofi-Synthelabo
* Didier Blacque-Belair, directeur de la communication du Crédit Agricole
* **Interviews 2003**
* Benedict Donnely, directeur de la Communication de Cegetel
* Caroline Mille, directeur de la Communication d’Alcatel
* Patrick Bessy, directeur de la Communication de Renault
* Catherine Ladousse, directrice de la Communication d’IBM France
* François Boyer, directeur de la Communication d’Eco-Emballages
* **Interviews 2008**
* Yves-Marie Dalibard, directeur de la Communication de Total
* Caroline Mille, directrice de la Communication et de la Marque de France Telecom
* Marie-Françoise Damesin, directeur de la Communication de Renault
* Pierre-Emmanuel Richard, directeur de la Communication de Natixis Financement
* Antoine Sire, directeur de la Marque, de la Communication et de la Qualité de BNP-Paribas
* Pascale Giet, directrice de la Communication et du Développement durable du groupe Europ Assistance
* Laurent Sacchi, directeur de la Communication du groupe Danone
* Patrick Bessy, directeur de la Communication du groupe Alstom
* **Interviews 2013**
* Jacques Suart, directeur de la Communication du groupe Elior
* **Interviews 2017**
* Denis Marquet directeur de la Communication Crédit Agricole
* Julien Villeret, directeur de la Communication. EDF

**Partie 2 : Points de vue**

* Robert Tixier-Guichard, associé de Communities 2.0
* Geneviève Monestiez-Geay, directrice associée de l’agence « Quel Progrès ! »
* Pierre-Samuel Guedj, PDG de l’agence Fleishman-Hillard France
* Christophe Ginisty, Créateur des conférences « Reputation Time »
* Thierry Herrant, partner chez Equancy
* Pierre Fayard, professeur à l’Université de Poitiers
* Bernard Emsellem, ex dircom SNCF
* Jean-Pierre Beaudouin, conseiller stratégique BCW
* Bernard Dagenais, Professeur en communication, Université Laval Québec

Introduction

« If you fail to plan, you plan to fail. »

Au fur et à mesure des éditions successives de cet ouvrage, un grand nombre de directeurs de communication ont évolué et quitté leur entreprise, mais leurs propos nous semblent toujours pertinents. Soucieux de ne pas alourdir notre ouvrage, nous proposons désormais de retrouver leurs témoignages dans ces compléments en ligne. Ces témoignages de premier plan sont complétés par des points de vue d’experts. Sur le site de l’éditeur, vous trouverez également d’autres ressources en ligne comme des exemples de plans thématiques détaillés, la présentation de sommaires de plans qui furent utilisés par des organisations et de nombreux outils pour la réalisation d’un Plan de com.

Partie 1

Les interviews

La très grande majorité des responsables que nous avons interrogés au long des éditions précédentes ont changé de fonction depuis. Nous avons tenu à conserver leur titre au moment de leurs propos.

Interviews 2000

Interview de Blandine Delafon, directrice de la Communication externe

**Groupe Bouygues**

En dehors du plan d’action annuel élaboré à l’occasion de l’établissement du budget, le groupe Bouygues ne réalise pas de plan de communication à moyen ou long terme.

L’évolution du secteur apparaît difficilement compatible avec ce type d’exercice. Depuis son arrivée en juillet 1993 au poste de directeur de la communication externe, B. Delafon a ainsi dû faire face à quelques événements majeurs comme le décès de Francis Bouygues, la crise de l’immobilier, la construction du Stade de France, la licence accordée à Bouygues Telecom, la crise du BTP, quelques affaires judiciaires, les premières pertes historiques du groupe, le renouvellement de la concession accordée à TF1, le lancement de Bouygues Telecom, l’entrée dans le capital de Vincent Bolloré… Un schéma de communication à long terme est-il envisageable dans ces conditions ? Vraisemblablement non, d’autant qu’un document écrit risquerait d’être connu des concurrents. Cela n’empêche pas Bouygues d’avoir une stratégie de communication et certaines de ses filiales comme Bouygues Telecom ou Bouygues Construction d’avoir leur plan de communication. Cette stratégie est diffusée oralement 4 fois par an lors de réunions d’une demi-journée aux responsables communication des métiers et filiales, environ une trentaine de personnes. À l’inverse, certaines règles de fonctionnement sont extrêmement formalisées. Les procédures de fonctionnement du département presse, par exemple, sont ainsi particulièrement élaborées en raison de son importance. Certaines règles, comme celle de ne jamais répondre oralement à un journaliste avant d’avoir rédigé et fait valider les éléments à communiquer, sont écrites et appliquées avec rigueur.

Même si elle ne participe pas aux réunions de l’équipe de direction générale, B. Delafon s’estime être en osmose totale avec elle. Régulièrement informée, elle estime également être écoutée, notamment par le Président Martin Bouygues qu’elle considère comme étant le réel directeur de la communication.

L’analyse de situation, c’est-à-dire le diagnostic d’image, est scindée en 4 parties, selon les cibles majeures du groupe.

* Auprès du Grand Public, l’image est bonne selon le baromètre interne du groupe. Près d’un français sur deux cite Bouygues en notoriété spontanée et 95 % en notoriété assistée. L’appréciation est bonne et Bouygues reconnaît bénéficier d’une excellente image populaire. En termes d’évolution, le niveau actuel est revenu à celui de 1994 après une baisse sensible autour des années 1996.
* Auprès des milieux financiers, Bouygues bénéficiait d’une image de solidité mais de relative opacité. C’est pourquoi, à partir de 1997 de nombreuses actions furent conduites pour améliorer sa communication financière et sa transparence.
* Le public cadres place Bouygues en tête du classement de la catégorie BTP et en très bonne position dans celui des Télécommunications.
* Enfin, vis-à-vis des médias, la stratégie choisie repose sur la forte discrétion du président (1 ou 2 interviews par an) et une absence totale sur les questions générales ou d’actualité qui ne concernent pas le groupe. Cette discrétion officielle est alliée à des relations suivies mais informelles, ceci dans l’objectif d’expliquer précisément la stratégie du groupe.

L’objectif de communication actuel est de bien faire comprendre la stratégie industrielle du groupe : non pas un conglomérat, voire une holding financière, mais un opérateur animé par un réel esprit d’entreprise.

En conséquence, le message est clair « Nous sommes d’abord des entrepreneurs, pas seulement des financiers ». En termes de ciblage, la démarche s’opère alors selon un ordre intangible : le client, le salarié, l’actionnaire.

La place attribuée à l’actionnaire illustre une démarche, non une priorité et B. Delafon précise que les journalistes et la communauté financière représentent des cibles essentielles dont le noyau dur est constitué des analystes financiers et de la presse économique. L’international n’apparaît pas comme une priorité au niveau de la communication de marque en raison de la mobilité intrinsèque au métier du BTP. Toutefois, les moyens de communication électronique et notamment Internet sont considérés comme des outils désormais indispensables. Si B. Delafon se déclare un peu effrayée par certains plans de communication, elle considère essentiel de prendre régulièrement du recul et de se poser pour réfléchir aux grands enjeux de communication. Rigueur et bon sens apparaissent comme les deux piliers d’un plan de communication idéal.

Interview de Marie-Claude Peyrache, directrice de la Communication

**FRANCE Telecom**

Lorsqu’elle a pris la direction de la communication en 1994, Marie-Claude Peyrache a choisi de privilégier une approche flexible puisque le plan de communication de France Télécom ne dépasse désormais plus deux pages.

Ce document, élaboré annuellement, a pour objectif de présenter les grandes lignes de l’action à mener. Il expose le diagnostic, points forts et points faibles et les objectifs d’entreprise et de marque. Il rapporte ce que Marie-Claude Peyrache nomme « les postures du discours », c’est-à-dire les décisions en matière de mode de communication sur l’image. Ainsi le choix de positionner France Telecom comme une net company figure parmi les postures actuelles.

LES PRIORITÉS 2000 DE LA COMMUNICATION FRANCE TELECOM

* Favoriser le passage, pour France Telecom, d’une Phone Cie à une Net Cie, dans toutes ses composantes, internes et externes.
* Affirmer notre marque.
* Affirmer le leadership de France Telecom face à la concurrence.
* Favoriser l’ambition internationale de France Telecom et la faire connaître.
* Faire de l’opinion externe une opinion favorable à la stratégie de l’entreprise.
* Faciliter la conduite du changement.
* Améliorer notre image auprès de cibles sensibles.

C’est dans cet objectif de ne plus apparaître comme une simple compagnie de téléphone mais une net company que France Telecom s’est dotée en mars 2000 d’une nouvelle identité visuelle. L’ancien cadran téléphonique disparaît et le bleu institutionnel s’efface partiellement au profit de couleurs plus chaleureuses rouge et orange. Le nom de France Telecom apparaît désormais en minuscules et sans accent, en référence à la culture Internet. Un nouveau slogan « Bienvenue dans la vie.com » et une nouvelle campagne publicitaire accompagnent le changement.

Le fait que l’activité de téléphonie fixe soit passée sous la barre des 50 % du chiffre d’affaires a nécessité l’évolution de l’image afin d’apparaître comme un opérateur de l’image, de la voix et des données. Olivier de Pierrebourg, directeur de la marque précise : « La précédente campagne, “nous allons vous faire aimer l’an 2000” était très institutionnelle. Il fallait que les gens se sentent concernés. “Bienvenue dans la vie.com” vise à montrer en quoi nous pouvons offrir une vie meilleure. » En outre, l’imaginaire Internet est un domaine où chacun se sent concerné. En effet, si certaines catégories de population y sont rétives, chacune sent confusément qu’il s’agit là d’un tournant décisif sur lequel se bâtit l’avenir : « Nous n’irons jamais sur Internet, mais nos petits-enfants s’y connectent régulièrement, leur avenir est concerné. »

France Telecom attache une importance particulière à la phase de diagnostic. La stagnation de l’image sur l’item « innovation » et une faiblesse relative auprès des cibles jeunes ont conduit à insérer des objectifs en ce sens dans le plan 1999. Le plan de communication est tout à la fois une déclinaison des objectifs généraux de l’entreprise (9 pour 1999) mais aussi un processus conjoint au sein duquel le dircom participe à l’élaboration de la stratégie globale de l’entreprise. Rédigé par Marie-Claude Peyrache, le plan est ensuite présenté et commenté lors d’une convention annuelle devant l’ensemble des communicants du groupe. Selon elle, dans un secteur aussi évolutif que celui des télécommunications, il est difficile de prévoir des plans à long terme. Le choix d’un plan sous la forme d’une simple note résulte d’une croyance, il poursuit un objectif.

La croyance est que l’essentiel repose sur la reconnaissance de la communication dans l’entreprise. La relation directe avec le président Michel Bon lui permet une efficacité et une légitimité réduisant l’intérêt d’un plan trop bien construit. L’objectif réside en ce que la forme du plan est conçue comme un moyen visant à responsabiliser davantage l’ensemble des communicants. Le plan de l’entreprise pose le constat, fixe les objectifs. Aux communicants locaux et aux responsables de branche de les traduire en moyens d’action. En somme, le plan vise également un objectif interne de responsabilisation et de professionnalisation de la fonction communication.

Interview de Thierry Orsoni, directeur de la Communication

**Sanofi-Synthelabo**

Sanofi-Synthelabo ne dispose pas d’une stratégie de communication à long terme. Le groupe possède quelques grands principes fédérateurs, comme l’accent porté sur le mécénat humanitaire ou les relations avec la presse, mais pas de document écrit. Chaque année est publié un plan d’action sous forme d’une courte note de synthèse de 3 à 4 pages présentant les objectifs majeurs pour l’année à venir. Ce document, rédigé par Thierry Orsoni est ensuite adressé à l’ensemble des responsables de communication des différentes implantations, ce qui représente une quarantaine de personnes. Celles-ci en retour doivent faire remonter leur propre plan de déclinaison des principes en actions concrètes. Deux réunions physiques se déroulent chaque année au sein du réseau des communicants, auxquelles s’ajoutent plusieurs réunions téléphoniques.

Un plan national trop détaillé ou sur une période plus longue apparaît impensable : « Dans un secteur comme le nôtre, nous ne pouvons concevoir de plan de développement à moyen ou long terme, ni même de projet d’entreprise, nous sommes à l’affût, en quête d’opportunité et la rapidité des acquisitions ou fusions indique que la prévision est difficile. Par expérience sur la communication nous avons constaté que ce que nous prévoyions trop à l’avance était intenable. »

Cela n’empêche pas le groupe d’avoir des valeurs fortes et des principes clairs : les actions doivent être atypiques, non budgétivores, s’appuyer sur des réseaux locaux en respectant les cultures locales. Ainsi, il y a une dizaine d’années, le groupe avait entamé un partenariat avec la Fondation Perce-Neige, celle-ci étant absente à l’international, il fut demandé aux implantations étrangères d’utiliser le même type d’axe de communication avec un partenaire national dans le même positionnement que Perce-Neige.

Autre exemple de cette flexibilité ; le groupe avait décidé d’être présent sur les célébrations de l’an 2000. Le choix du moyen fut retardé afin d’étudier l’ensemble des opportunités, pour finalement se fixer sur « l’université de tous les savoirs » en relation avec l’école des Arts et Métiers.

L’approche actuelle s’effectue autour d’un message de valorisation à l’externe d’un groupe pharmaceutique français de taille mondiale, à l’interne de valorisation de la fusion effective depuis mai 1999 par la création d’un réel sentiment d’appartenance. L’accroche fédératrice actuelle est : « l’essentiel, c’est la santé ». Les cibles sont nombreuses : le public des actionnaires (le groupe est détenu à 35 % par Elf, 20 % par L’Oréal et le reste par le public), le secteur médical et le grand public.

Parmi les moyens, le rôle du mécénat dans son apport unificateur de diverses cultures est particulièrement retenu.

Le conseil que donnerait Thierry Orsoni pour la réalisation d’un plan de communication serait de commencer par faire comprendre à sa direction d’être pragmatique. Il faut un socle, des idées motrices, une écoute des opportunités et une latitude d’action permanente. Ce qu’il illustre par la formule « Chacun son ciel, bleu l’horizon commun ».

Interview de Didier Blacque-Belair, directeur de la Communication

**Crédit Agricole**

Le Crédit Agricole dispose d’un plan de communication à 3 ans. Celui-ci fournit le fil rouge de l’ensemble des actions, délimite les codes, l’image, les photos, la musique, (Imagine, John Lennon) et le ton. Il définit la stratégie d’image institutionnelle pour la période 2000-2003. La communication au Crédit Agricole a toujours été décentralisée car le système mutualiste d’origine faisait que chaque caisse locale pouvait communiquer librement. Il s’agissait et il s’agit encore largement de fédérer des communications autour d’une image globale.

Le plan à trois ans analyse l’évolution du secteur d’activité, l’évolution de la communication du secteur bancaire et présente des orientations, des perspectives de développement et leurs incidences sur la communication. Concernant le Crédit Agricole, il s’agit de s’enraciner sur la tradition et les points forts d’image, particulièrement la proximité tout en renforçant l’image d’une dynamique de l’offre. À terme, il faut éviter d’apparaître comme une banque virtuelle. L’élaboration du plan annuel s’effectue grâce à la participation des responsables de communication des directions de marché, des filiales et des caisses régionales. Le plan est rédigé par le chef du service Communication et Publicité avec l’aide d’une agence conseil. Ce responsable a un rôle de synthèse puisque chaque interface rédige les parties relatives aux marchés dont elles ont la charge. Ceci est effectué régulièrement chaque année entre juillet et octobre. Le plan est ensuite diffusé à l’ensemble des directeurs et chargés de communication, ce qui représente selon Didier Blacque-Belair un certain danger de fuite vers la concurrence, c’est d’ailleurs la raison pour laquelle le plan à trois ans n’est diffusé qu’aux directeurs généraux.

Le plan 1999 est un document de 150 pages composé de quatre parties :

* La communication nationale. Celle-ci présente :

– les Français et la communication bancaire ;

– le bilan des anciennes campagnes ;

– les axes de communication proposés ;

– les campagnes nationales programmées (contexte, objectifs marketing, stratégie de communication) ;

– la communication sur les marchés (jeunes, collectivités locales…) ;

– le planning des actions (foires et salons notamment).

* La communication par marché. Les outils existants (mis à disposition des unités à prix coûtant) :

– collectivités locales ;

– particuliers ;

– entreprises.

* Le plan de communication sur l’Euro.
* Le plan de communication dans le domaine du parrainage (1 page par action, chacune présentant la cible, l’enjeu, le contact, les moyens). L’importance mise sur l’image de marque est évidente. Elle est issue des réflexions engagées en 1993 au sein d’un comité d’orientation de la promotion. La force de l’image agricole de la banque « le bon sens » s’allie d’abord à la proximité « près de chez vous » pour évoluer vers des valeurs d’efficacité « en action ». Afin d’accroître l’image de créativité et de capacité d’adaptation, le concept évolue pour devenir actuellement : « l’imagination dans le bon sens ». C’est donc une communication qui réussit à concilier la durée autour d’un élément central, le bon sens, apparu dès 1971 et l’adaptation aux évolutions. Le plan de communication, où bizarrement les relations presse n’apparaissent pas pour la raison qu’elles ne dépendent pas de la direction de la communication, mais du secrétariat général, est donc fortement marqué par ce souci de défendre un territoire de marque et de le faire changer en douceur en fonction des évolutions.

Interviews 2003

Interview express de Benedict Donnely, directeur de la Communication

**Cegetel**

Le groupe Cegetel dispose d’un plan de communication rédigé annuellement à l’occasion de la préparation du budget.

Le plan est élaboré à la suite d’une première lettre de cadrage rédigée par le directeur de la communication. Cette lettre qui fixe les grandes orientations est ensuite l’occasion d’une journée de travail en petit comité (4 personnes). Cette première réunion, début novembre, est prioritairement consacrée au bilan des actions précédentes et à l’examen des indicateurs. Un intervenant extérieur est convié pour présenter les grandes tendances en matière d’évolutions sociologiques, de modes de comportements, de valeurs.

Un premier rapport est alors rédigé et discuté lors d’une deuxième réunion de travail d’une journée début décembre. Cette réunion élargie compte une douzaine de personnes, elle a pour but de fixer de manière plus détaillée les objectifs, moyens et cibles de communication.

Benedict Donnely remarque qu’il est difficile de faire des plans de communication à plus long terme dans un secteur où n’existe pas de grand projet industriel ou commercial. La pression du marché interdit toute réflexion au-delà de trois ans. Le plan de communication doit se fixer deux objectifs :

* donner la vision ;
* fixer les priorités sur les programmes d’action.

Le document final est d’abord présenté au comité exécutif puis en début d’année au réseau de communicants qui se répartissent en une vingtaine au sein de la direction communication et une vingtaine dans les filières de marque et dans les six régions administratives du groupe. Cette réunion d’une journée et demie, à laquelle se joignent quelques managers, est « le moment indispensable ». Elle présente le bilan des actions de relations avec la presse, le résultat des indicateurs et plus globalement la stratégie de communication pour l’année à venir. Sur le fond, les objectifs principaux sont de mettre l’accent sur la cohésion, l’aspect intégré de l’entreprise et de présenter Cegetel comme un acteur au service du business qui est passé de la téléphonie au multiservices.

Le tableau du programme des actions prioritaires 2003 apparaît comme un modèle de précision et de synthèse. Ce tableau présente les objectifs de l’année (7 sont identifiés), le programme dans lequel s’inscrit cet objectif, le nom du pilote de l’action, les cibles (internes et externes), les outils utilisés (interne, externe, transverse) et une rubrique extrêmement détaillée à ce niveau, les indicateurs de résultats qui fournissent les données 2002 et l’objectif 2003. Pour ne prendre qu’un exemple, l’objectif no 4 « répondre aux inquiétudes de l’opinion » se traduit sur la cible externe par une volonté de passer de 37 à 45 % de personnes disant que « le groupe Cegetel se soucie de la santé publique », par une mesure de la tonalité sur la santé dans la presse et par un indice de qualité de l’information fournie.

Les cibles sont le grand public et l’interne avec une double segmentation, le Top 100 et Top 1 000 (l’entreprise compte 10 000 salariés). Les réseaux d’influence sont également considérés au niveau national et régional. Dans ce dernier cas, les dirigeants locaux ont des feuilles de route consacrées aux leaders locaux. La presse économique et financière est traitée au niveau du groupe Vivendi, Cegetel n’ayant en lui-même pas d’actionnariat.

Le point fort de l’image de Cegetel réside dans sa perception d’être reconnu comme le no 2 des télécommunications. Son aspect challenger, sa puissance sont identifiés. Ses points faibles reposent sur une certaine confusion entre les marques (SFR-Cegetel), et un manque de communication de proximité dû largement à la faiblesse de l’enracinement régional.

Interview de Caroline Mille, directrice de la Communication

**ALCATEL**

Comment avoir une stratégie de communication dans un secteur où la visibilité est faible ? Même vis-à-vis du marché financier, il est impossible de présenter une vision claire des perspectives économiques et commerciales. Par conséquent, au niveau de la stratégie, l’entreprise peut avoir des valeurs, un message, elle peut difficilement proposer un plan d’action précis à moyen terme.

L’entreprise semble naviguer dans une communication de crise permanente. Il suffit que le président Serge Tchuruk emploie l’expression *fabless* (traduit par « entreprise sans usine ») pour que *Le Monde* reprenne l’information en Une et place Alcatel sous le feu médiatique. La tentative avortée de fusion avec Lucent, le principal concurrent d’Alcatel avec le groupe Nortel, l’utilisation de l’image publicitaire de Martin Luther King qui déclenche une forte polémique aux États-Unis… le groupe semble très sujet aux pressions externes qu’amplifient de faibles résultats financiers.

Cela n’empêche pas le groupe d’avoir des orientations affirmées en matière de communication. L’importance de la volonté de pénétrer le marché américain a engendré le besoin d’acquérir une notoriété alors quasi inexistante avant même de travailler sur l’image. Au niveau global, le message est axé sur la volonté de présenter l’image d’une entreprise qui fournit de la voix, des données mais aussi, et de plus en plus, de l’image. Ce message et les campagnes sont similaires quelles que soient les zones géographiques, en dehors des campagnes commerciales pour les téléphones portables. Toutefois, note Caroline Mille, « il est vrai qu’en période de crise, nous sommes moins vigilants sur la signature ».

* + Dans un contexte de restructuration forte (115 000 salariés fin 2001, 60 000 fin 2003) qui concerne également les effectifs de communication (200 chargés de communication en 2000, une centaine actuellement, dont vingt à la direction de la communication), l’interne est une cible prioritaire puisqu’il est nécessaire en permanence d’expliquer les mutations. Caroline Mille cite l’exemple de l’annonce faite par une agence de notation financière de réduire la note d’Alcatel (*downgrading*), ce type d’événement doit fortement être expliqué aux salariés afin de ne pas générer des tensions internes. De ce point de vue l’Intranet est un outil indispensable car le réflexe de beaucoup de salariés, lors d’événements externes est de venir chercher des explications sur la *home page* de l’Intranet.
* Deuxième cible, les médias économiques et financiers. Les agences appellent plus facilement la direction de la communication que la direction financière, il est nécessaire d’être rigoureux dans la démarche, et fiable sur le fond.

Le grand public n’est pas au plan mondial une cible de communication mais il l’est en France pour des raisons historiques (d’origine de l’entreprise), ensuite en raison de la dispersion de l’actionnariat entre 480 000 porteurs individuels. Le mécénat est quasi totalement supprimé mais avec la volonté de ne pas mettre en péril des actions préalablement lancées. Sans engagement fort dans le Développement Durable, Alcatel reconnaît que la demande contribue à les tirer vers le haut. Plus importante selon Caroline Mille, la notion de *knowledge* sharing traduit la nécessité de prolonger et partager la mémoire dans une période de forte réduction d’effectifs.

Interview de Patrick Bessy, directeur de la Communication

**RENAULT**

D’emblée Patrick Bessy insiste sur l’importance de la planification au sein du groupe Renault : « Renault est une entreprise planifiée. C’est dans le plan global que la communication insère son dispositif, actuellement pour la période 2004 à 2006. Le plan est triennal et glissant depuis 1985, chaque année il est donc revu dans la perspective d’y adjoindre une année supplémentaire.

Partant de la stratégie du groupe, le président directeur général Louis Schweitzer adresse chaque année au directeur de la communication comme à chaque direction de l’entreprise, une lettre de plan. Celle-ci comprend une partie générale, commune à chaque direction, et une partie spécifique, connue du seul directeur concerné. Cette lettre de plan qui n’excède pas deux pages ouvre la voie à un travail propre sur le volet de communication que Renault n’entend pas sous-traiter à une agence conseil.

L’approche budgétaire du plan est importante et c’est en compagnie de son contrôleur de gestion que Patrick Bessy présentera son plan de communication en comité de direction.

Patrick Bessy souhaite que son activité soit plus sélective et que le plan de communication qu’il pilote se concentre sur un minimum d’objectifs essentiels (les leviers de l’image), quitte à alléger les actions sur de nombreux autres.

Les orientations du plan sont ensuite diffusées dans un circuit à deux niveaux :

* Les responsables de communication des grandes branches (ingénierie, commercial, achats, mécanique, fabrication) et des grandes plaques géographiques (Mercosur, Japon…) reçoivent chacun une lettre de mission, le plan de communication triennal et le plan de communication annuel.
* L’ensemble des chargés de communication du groupe (définis comme toute personne effectuant plus de 50 % de son métier dans la communication), soit environ 500 personnes, reçoivent le plan triennal et le plan annuel.

Sur le fond, la direction de la communication entend renforcer le volet international de la communication. Ses cibles sont l’interne, à savoir le grand public de l’entreprise et les réseaux de communication, la presse gérée en deux services (produit et économique) et les relations publiques notamment auprès des jeunes (sécurité routière), des VIP (placements de produits) et des actions de partenariat.

Là où son prédécesseur Alain Dubois-Dumais, qu’il a remplacé en novembre 2002, conseillait au communicant de se rendre sur le terrain, au cœur des métiers, préalablement à toute réflexion sur les stratégies de communication, Patrick Bessy préconise le pragmatisme où perce une défiance envers les approches trop conceptuelles. Selon lui, un plan, c’est d’abord des structures, des moyens et des process ; « Quatre ou cinq items et leur plan d’action autour de deux axes. » Il dénonce les plans qui se focalisent sur le choix des messages en oubliant les moyens et l’organisation.

Interview de Catherine Ladousse, directrice de la Communication

**IBM FRANCE**

IBM dispose d’un plan de communication « interne ». Le plan global est élaboré au siège de l’entreprise aux USA. Chaque grande région, en l’occurrence pour la France, la division « Europe, Moyen-Orient, Afrique » élabore ses axes, puis chaque pays s’y intègre. Le plan présente la stratégie, le contexte et le plan d’action. Il fournit le thème institutionnel et les indications pour les plans par division, service… La rapidité de l’évolution du secteur implique que, si les grands axes sont annuels, le plan de communication est trimestriel. Cela s’explique par une culture business très forte : « la communication, c’est d’abord du business ». L’importance du volet financier et la trimestrialisation de la publication des comptes ont amené cet extrême raccourcissement du plan de communication.

Le plan est élaboré en début d’année, la direction de la communication reçoit « comme une filiale » son budget et les grands axes de la communication « Monde », et sur cette base décide de son action. La Direction de la communication comporte une quinzaine de personnes et ne gère pas de réseau puisqu’il n’y a pas de responsable de communication dans les implantations du groupe. La directrice de la communication gère les relations presse, l’interne, l’image, la parole des dirigeants, mais ni la communication financière, ni la publicité, ni même le mécénat (intégré au service marketing).

L’élaboration est informelle. Catherine Ladousse le rédige et le présente ensuite à la présidente, Françoise Gri, et pour information, à la direction « Europe ». Ce document est très court, (2 pages) et il accompagne le plan sous forme de visuels. Ce document se veut « un document de référence, vivant et qui fixe le calendrier de nos actions ». Il n’y a pas de diffusion particulière, notamment sous forme de forums des communicants.

Les thèmes du plan gravitent autour des idées de leadership et du conseil. Le Développement Durable se veut également un thème fort avec celui de l’innovation dans les domaines économique, technologique et social.

L’image d’IBM se traduit en France par une perception positive sur sa capacité à se transformer, notamment après la grande crise des années 90, et son exigence forte de qualité. Les points faibles sont une perception parfois bureaucratique et une certaine arrogance. L’entreprise doit également travailler sur sa proximité et sa réactivité.

Les cibles sont l’interne, les médias grand public et spécialisés sur l’informatique et le business, les analystes économiques et les décideurs et leaders d’opinion. Catherine Ladousse insiste sur deux conseils portant sur l’importance de pouvoir passer du temps à :

* + écouter et comprendre les réels besoins de l’entreprise ;
	+ analyser le positionnement très évolutif de l’entreprise par rapport à ses concurrents.

Interview de François Boyer, directeur de la Communication

**ECO-EMBALLAGES**

François Boyer dirige depuis 1999 la communication d’Eco-Emballages, société anonyme au cœur du dispositif français de collecte sélective et de recyclage des emballages ménagers. La direction de la communication comprend 25 personnes, 10 au siège et 3 dans chacune des 5 directions régionales. Son budget est de l’ordre de 200 millions de francs répartis pour moitié entre la part versée aux collectivités locales partenaires pour les opérations locales de sensibilisation et la part nationale. Celle-ci se décompose également en deux parts identiques, une moitié (50 MF) consacrée à la communication nationale grand public, l’autre aux actions de formation, à la création d’outils de communication, à la communication spécifique auprès de publics relais comme le monde associatif, aux événements divers (Pollutec, assises des déchets…)

S’il ne dispose pas encore d’un plan de communication, François Boyer envisage de le rédiger rapidement. Pour l’heure sa stratégie est parfaitement définie et il la partage régulièrement avec son réseau de communicants qu’il rencontre 2 jours par mois.

François Boyer distingue le mode de vie (ou d’envie) et le mode d’emploi. Le mode de vie est relatif à la valeur imaginaire ajoutée, à l’émotionnel et à l’irrationnel. Pour son activité, cela concerne le fait de pouvoir donner envie de vivre la collecte sélective. Par ailleurs, le mode d’emploi est le domaine où le rationnel l’emporte par une communication explicative et prioritairement de proximité. La communication doit donc s’effectuer sur deux aspects, la sensibilisation au thème et sa mise en œuvre comportementale.

Eco-Emballages se positionne sur une double tendance porteuse, celle de l’hédonisme et de la sensibilité environnementale d’un côté et l’acceptation des mutations et de certaines ruptures : « Le public a compris qu’il ne peut plus suivre les anciens schémas philosophiques, politiques ou religieux, il sait désormais qu’il doit agir par lui-même. » Or, dans le domaine environnemental, en référence à des secteurs comme la protection de l’eau ou de l’air, celui des déchets est le seul sur lequel le public se reconnaît une responsabilité et pense pouvoir agir par lui-même.

Il s’agit en somme de partir du concept « Les gens en avance trient leurs déchets », de positionner la marque autour du bénéfice consommateur « Un monde plus beau à portée de main » et d’en expliquer les modalités concrètes par des opérations ciblées et locales. La cible essentielle reste le grand public même si les élus sont les décideurs et les partenaires : « Nous utilisons l’effet double bind, nous ciblons le grand public pour obtenir les élus » et de ce point de vue, la télévision reste le média essentiel.

Si François Boyer pense être sur une vraie stratégie, il reconnaît quelques points faibles : une notoriété réduite (« or une grande cause doit avoir un grand émetteur »), une image auprès des élus perçus davantage comme un donneur d’argent qu’un fournisseur de services, un paradoxe du tri qui réside dans le décalage entre le fait que les gens trient parce qu’ils savent que cela est bon pour l’environnement, alors que dans le même temps, ils conservent une image négative des déchets.

Cette stratégie que François Boyer affine avec l’agence RSCG devrait être bouclée rapidement pour couvrir une période de trois ans. La formalisation lui apparaît nécessaire car elle permet de cerner précisément et de développer les affects et valeurs de l’entreprise. Cela lui semble la meilleure façon de pérenniser une entreprise :

« Une entreprise comme Elf n’a développé aucun affect, par conséquent nul n’a cherché à la défendre lors de l’OPA de Total, il ne suffit pas à l’entreprise de développer son savoir-faire, elle doit également communiquer sur son savoir-vivre et son savoir-être, la rédaction d’un plan de communication est le moment décisif de réflexion. »

Interviews 2008

Interview d’YVES-Marie Dalibard, directeur de la Communication

**TOTAL**

Total dispose d’un plan stratégique couvrant la période 2007-2010 et le plan de communication en est directement issu.

Le plan de communication a été élaboré par un comité de pilotage qui s’est réuni une demi-journée pour fixer les axes directeurs. Cette réflexion, qui a bénéficié du conseil d’une agence externe, en l’occurrence Harrison-Wolf, a ensuite été formalisée dans un plan de communication par le directeur de la communication. Ce document d’une quarantaine de pages se compose d’éléments de contexte (cinq pages), de l’expression de la stratégie de communication (cinq pages) et de la déclinaison des plans d’action autour de cinq chapitres : les relations médias, les relations publiques, le parrainage, la publicité et la communication interne. Il a ensuite été exposé à l’ensemble des 250 communicants du groupe présents dans 130 pays, lors d’un séminaire de deux jours.

Le thème majeur du positionnement est lié à la notion d’acceptabilité. L’image du groupe pâtit beaucoup des crises qui l’ont secoué et l’objectif est de développer le lien humain et émotionnel. Yves-Marie Dalibard insiste sur la dimension « personnalité » de l’entreprise qui se décline autour de trois axes : les compétences, le caractère et l’éthique. Chaque thème doit ensuite pouvoir s’adapter par métier et par pays. L’acceptabilité s’analyse autour de trois critères qui sont l’environnement, la sécurité et le développement local. Le message français « Pour vous notre énergie est inépuisable » est différent du message international « Our energy is your energy » mais cette distinction ne pose pas de problème particulier.

La communication vise le grand public, les publics financiers, même si la communication financière est pilotée par la direction financière. Le public des décideurs est très important au plan mondial puisque la majorité des États disposent de leur service de distribution et Total n’y est que producteur ou fournisseur. Les résultats sont mesurés de manière régulière sur les cibles leader et opinion publique. Les études sont conduites selon les zones géographiques (Moyen-Orient, Chine, France, Canada…). Les omnibus sont quasi permanents et chaque campagne fait l’objet de post-test.

Yves-Marie Dalibard conseille de commencer par bien connaître la stratégie du groupe, de disposer d’un appareil rigoureux de mesure de l’opinion et d’éviter tout jargon dans l’exécution du plan.

Sa vision de l’évolution de la communication repose sur la transformation de l’entreprise comme devenant un média à part entière. L’entreprise devient un producteur permanent d’informations. Alors qu’auparavant le contact avec le public s’opérait essentiellement via le point de vente, il en va différemment aujourd’hui, ne serait-ce qu’avec le site web et la production de vidéos mises en ligne.

Yves-Marie Dalibard constate également un foisonnement des émetteurs d’informations, ce qui rend tout à la fois plus complexe la tâche d’écoute, de veille et d’anticipation du directeur de la communication mais également qui le rend plus incontournable.

Interview de Caroline Mille, directrice de la Communication et de la Marque

**FRANCE TELECOM**

Après avoir dirigé la communication d’Alcatel, Caroline Mille pilote aujourd’hui la communication d’une entreprise en forte évolution en raison notamment de la politique de rebranding au profit de la marque Orange qui concerne désormais plus des deux tiers des clients du groupe. La marque France Telecom ne concerne plus que les clients français « traditionnels » (sans mobile ni ADSL) et les publics financiers.

Caroline Mille insiste sur l’imbrication forte entre la stratégie de communication et la stratégie de l’entreprise en indiquant l’importance du volet marque et dépenses de communication présent dans le plan du groupe dénommé NEXT (Nouvelle Expérience des Telecom) et qui couvre la période 2006-2008.

Estimée à 10 milliards de dollars en termes de valeur de marque, Orange a pour vocation de fédérer les communications du groupe. Les portails Orange tous pays confondus se situant dans le Top 20 mondial en terme de fréquentation Internet.

Au niveau de sa communication, le directeur de la communication élabore le positionnement global et les valeurs de la marque sur la réputation (confiance, innovation et responsabilité) et au plan du comportement (audace, dynamisme, simplicité, proximité et transparence). Un plan global apparaît irréaliste en raison de la diversité des situations locales et notamment de la distinction du caractère leader ou challenger dans les différents pays. L’harmonisation est opérée, outre les valeurs de marque et les objectifs annoncés, par l’accompagnement des deux agences conseil (Publicis et Havas) et par une réunion téléphonique tous les deux mois avec les responsables communication des pays où le groupe est implanté.

La stratégie de la communication s’articule autour de la vision de marque, des valeurs, de la stratégie de marque et de la gouvernance entre le corporate et les pays.

Caroline Mille met l’accent sur l’importance des indicateurs dans un secteur en perpétuelle évolution. À l’interface de la communication corporate et de la communication commerciale, la communication de marque contribue à la dimension business à la stratégie globale en raison de la visualisation immédiate des résultats. Si un plan de communication global apparaît inutile, les plans par zones ou événements sont d’une importance majeure et « le plan de communication à l’occasion du lancement de l’Iphone a fait l’objet de toutes les attentions ».

Les conseils proposés sont d’être attentif aux évolutions extérieures, le plan de communication doit être une interaction permanente avec l’extérieur et il faut éviter de « rester arc-bouté sur son plan de com ». Caroline Mille recommande également de « ne jamais s’affranchir des cultures locales » et donc de pouvoir toujours bien adapter sa communication aux enjeux et attentes rencontrés localement.

Selon elle, la première évolution fut la révolution du numérique qui a conduit à repenser l’intégralité de la fonction communication en raison du changement du mode de communication entre les individus. Le responsable de communication de demain aura de plus en plus un rôle d’expertise, c’est à lui de proposer ce qui s’exprime au sein des différents publics et dans leur interaction.

Interview de Marie-Françoise Damesin, directrice de la Communication

**RENAULT**

Madame Damesin estime avoir la chance de pouvoir profiter d’une stratégie d’entreprise claire et annoncée publiquement : le contrat 2009 et ses trois objectifs de qualité, de profitabilité et de croissance. Le plan de communication est donc calqué sur le plan stratégique et il est révisé annuellement. Présent dans 118 pays, le plan de communication est modulable selon les cinq grandes régions commerciales (France, Europe, Euro Méditerranée, Afrique, Asie, Amérique), il est également très orienté vers le développement commercial. Élaboré par un comité de direction piloté par Marie-Françoise Damesin, le plan qu’elle définit comme une road map réajustable sera ensuite présenté à la filière communication, notamment lors de la réunion annuelle des communicants. Le plan fixe au travers d’un document de sept à dix pages le positionnement du groupe et les paramètres incontournables de toute communication. Le directeur de la communication rend compte mensuellement de l’évolution de la communication et des événements programmés. Le plan fournit un cadre d’explication à cette présentation.

Les objectifs de communication sont assortis d’indicateurs dont quatre ont une importance particulière :

* + l’indicateur « Voice of costumer » indique la perception de la fonction communication dans l’entreprise ;
	+ un indicateur de performance média et d’image de groupe ;
	+ un indicateur interne ;
	+ un indicateur budgétaire relatif aux dépenses de communication.

Marie-Françoise Damesin précise la nécessité de pilotage constant de l’image, ce qui explique l’évolution des messages diffusés. Le thème de l’innovation ayant fourni des résultats trop faibles, il lui a semblé important de supprimer l’ancien message « Renault, créateur d’automobile » pour aller vers un message encore en discussion et qui devrait être plus modeste avec une orientation qualité.

Spécificité du groupe, la forte culture interne qui exige de positionner les salariés parmi les premières cibles de communication avec les médias, le public financier, les pouvoirs publics, les ONG et le grand public. Au niveau des moyens, la presse professionnelle représente un enjeu particulier fort.

Les traits dominants de l’évolution de la fonction sont :

* + la montée en puissance continue des technologies Internet et la porosité de la distinction contenant/contenu qu’elle engendre ;
	+ le rapprochement de la communication et du marketing qui implique pour les communicants de travailler très étroitement avec leurs collègues du marketing ;
	+ le renforcement de la fonction communication dans l’entreprise qu’elle explique notamment par la distinction de plus en plus faible entre les cibles et qui exige un réel professionnalisme de la fonction.

Interview de Pierre-Emmanuel Richard, directeur de la Communication

**NATIXIS FINANCEMENT**

Natixis Financement est le pôle crédit à la consommation de Natixis, banque de financement détenue à parts égales (34 %) par les caisses d’épargne et les banques populaires, 26 % du capital est possédé par le public.

Le pôle financement possède un plan de communication à trois ans et un plan annuel. Le premier comporte une vingtaine de pages, le second une dizaine. Ils sont chacun élaborés par le directeur de communication qui en fait une responsabilité personnelle forte : « La valeur ajoutée d’un directeur de communication se situe prioritairement dans un plan de communication. » Le plan est présenté en comité de direction puis diffusé aux directeurs fonctionnels et à certains relais définis par Pierre-Emmanuel Richard comme étant ceux qui par fonction ou par intérêt peuvent représenter des alliés naturels pour l’appropriation et la diffusion du plan, ceux qu’il appelle ses « complices ».

L’objectif est d’apparaître comme un acteur de référence dans le domaine du crédit à consommation tout en évitant les images liées au surendettement. Les cibles sont constituées des réseaux bancaires ne possédant pas leur service propre de crédit à la consommation, elles sont également internes car l’entreprise est récente et ne dispose pas de culture d’entreprise. Au niveau des moyens, les relations presse sont privilégiées pour l’externe, l’électronique et le contact direct avec le président s’agissant de l’interne. Les retombées presse sont mesurées semestriellement.

Interview d’ANTOINE Sire, directeur de la Marque, de la Communication et de la Qualité

**BNP PARIBAS**

BNP Paribas ne dispose pas d’un plan de communication annuel, mais plutôt d’objectifs de moyen terme vers lesquels convergent tous ses efforts. La banque possède son plan annuel mais son directeur de communication refuse de l’appeler « plan de communication » puisqu’il ne s’agit comme pour toute entreprise que d’un plan d’allocation de moyens budgétaires. Le fil conducteur est donné par une stratégie de communication liée au plan stratégique à trois ans. Dans ce cadre, elle travaille actuellement sur un plan de positionnement et un brand book.

Après la fusion intervenue en 2000, une première étape en 2004 visant à doter BNP Paribas d’un système d’endossement étendu à toutes ses marques dans le monde, le groupe bancaire réfléchit à une nouvelle étape de sa communication tout en conservant trois axes majeurs : la marque doit être reconnaissable, impactante et transférable, c’est-à-dire appropriable et adaptable par l’ensemble des métiers et filiales. Pour Antoine Sire, la force de la communication est souvent liée à l’effet de surprise. Sa stratégie vise à distinguer la banque de ses concurrents en se démarquant des codes du secteur et en jouant sur l’inattendu, l’apparition des codes issus de l’univers de la BD ou du cinéma en sont une illustration. La banque accepte le risque d’une légère dilution de l’image par une stratégie de surprise mais l’avantage de la distinction et de l’impact lui semble nettement supérieur.

Présent comme banque d’affaires dans quatre-vingts pays et comme banque de détail dans vingt, comprenant 155 000 personnes dont 60 % hors de France, un réseau de communicants de 700 personnes dont 200 en France, le groupe vise l’amélioration constante de sa notoriété, notamment sur la cible grands comptes et de son image sur les paramètres de l’innovation et de la responsabilité sociale, ce qu’illustre sa signature qui date de la fusion « la banque d’un monde qui change ».

Antoine Sire souhaite enrichir constamment sa réflexion sur le positionnement de son groupe par la création d’un hub qui réunit l’ensemble des agences de communication avec qui il travaille. Chaque réflexion d’une agence peut ainsi être commentée et critiquée par d’autres.

Le groupe dispose d’indicateurs permanents, une étude d’image B to B tous les deux ans effectuée dans dix pays, un baromètre d’attractivité sur le marché de détail, des baromètres de notoriété, des enquêtes ponctuelles mais le directeur de la communication se méfie d’une survalorisation de démarches d’évaluation constante et « du piège de la mesure ». Il reconnaît se servir avec intérêt des enquêtes externes comme celle d’Interbrand et surtout celle effectuée par le Financial Times sur l’image des établissements bancaires.

Interview de Pascale Giet, directrice de la Communication et du Développement durable

**EUROP ASSISTANCE**

Intégré au groupe Generali, créateur et leader mondial devant Mondial Assistance et Axa des services d’assistance, Europ Assistance a la particularité de ne pas effectuer de publicité. L’entreprise possède une stratégie de communication très élaborée avec un schéma stratégique à cinq ans et un plan annuel.

Le plan stratégique de communication (2005-2010) est calé sur le plan stratégique du groupe et détaille les fondamentaux de la communication : la vision, l’identité, la promesse, les valeurs. Les objectifs de communication concernent le renforcement de la marque, l’innovation et l’accompagnement du changement. En relation avec le fait que le groupe ne réalise pas de campagne publicitaire, les cibles prioritaires sont constituées des intermédiaires (tours operators, banques, agences de voyage) et des partenaires relais come les constructeurs automobiles ou le GIE Carte Bleue. Le groupe n’étant pas coté, la communication financière est absente. Le grand public est une cible majeure mais atteignable indirectement ou par la relation média. Caractéristique rare, malgré le souhait d’apparaître comme un acteur leader et innovant, le groupe n’a pas de signature institutionnelle.

La communication est mesurée par du tracking sur le site web, les questionnaires qui suivent les quinze roads shows annuels du directeur général, l’étude auprès des 5 000 collaborateurs du groupe et le baromètre média. Pascale Giet indique également l’intérêt d’effectuer des études sur des thèmes généraux (les Européens et la santé, les Européens et le voyage) car cela lui fournit une base de données pour son positionnement, mais lui offre en outre la possibilité de médiatiser ses études à l’image du baromètre annuel du Cercle Santé Sécurité/Europ Assistance.

Interview de Laurent Sacchi, directeur de la Communication

**DANONE**

Le groupe Danone n’a pas de plan de communication formalisé ; il n’existe d’ailleurs pas de plan stratégique pour l’entreprise. Laurent Sacchi explique que la culture d’entreprise est peu formaliste et que l’important est de se définir des objectifs prioritaires dont l’échéance ne dépasse pas trois années, ce qui, précise-t-il, « dans l’univers de la grande consommation, est déjà du très très long terme. »

Un document existe ; il s’agit de cinq pages sous format power point, qui fixent les objectifs de communication. Ce document est validé directement par le Président du groupe. En outre, chaque filiale rédige en deux pages sa stratégie de communication qui est adressée du directeur de la communication.

Le plan budgétaire annuel ne peut être qualifié de plan de communication puisqu’il ne fixe que les dépenses par grandes entités de dépenses : édition, événement, publicité. Contrainte importante, le principe est la stabilité du budget d’une année sur l’autre.

Selon son directeur de communication, un moment important de partage de la stratégie est le rendez-vous annuel qu’il a avec ses collaborateurs pour leur fixer leurs objectifs.

En outre, l’ensemble des 150 communicants du groupe sont réunis deux fois tous les trois ans et une conférence téléphonique d’une heure à une heure et demie est effectuée chaque six semaines.

La stratégie de communication pour laquelle Laurent Sacchi insiste sur le fait qu’elle est de sa responsabilité directe et qu’elle ne s’élabore pas avec une agence conseil, ne se fixe pas d’objectif grand public, ceux-ci étant prioritairement de la responsabilité des marques. Les cibles du groupe sont les leaders d’opinion, financiers, journalistes, étudiants, scientifiques, enseignants…

Interview de Patrick Bessy, directeur de la Communication

**ALSTOM**

Directeur de la communication du groupe Alstom depuis 2005 après l’avoir été du groupe Renault, Patrick Bessy présente la spécificité d’une entreprise de 65 000 personnes réparties sur 70 pays et possédant trois divisions (Power Systems, Power Service et Transport) ayant chacune leur propre direction de la communication. Il définit son activité, outre la communication du président, comme étant essentiellement de coordination de la communication des différents secteurs.

Un plan de communication lui semblait particulièrement important parce qu’il fallait forger cette identité propre et rendre cohérents les messages émis. Une réflexion sur les valeurs (la confiance, l’esprit d’équipe et le sens de l’action) a été opérée avec l’aide d’une agence (Publicis) et principalement en interne avec les équipes RH, et une démarche de positionnement stratégique d’image que le directeur de la communication a pilotée directement.

La stratégie de communication a été présentée au Comité Exécutif en novembre 2006 et adressée au réseau des communicants des trois divisions, soit plus de 150 personnes. Ce plan a comporté une partie rédactionnelle de 22 pages présentant les forces et faiblesses, les évolutions en cours et les propositions. Il fut suivi d’une présentation Power Point de 25 pages. Trois thèmes étaient traités : « Global action/technology, innovation et environment/people, coherence, culture, values ». Ce plan, qui ne comporte pas d’échéance, avait notamment pour objectif de moderniser l’identité visuelle et de détailler l’importance de l’image d’ouverture pour le groupe, les investissements médias, le développement de l’information et la nécessité de la cohérence des messages. Patrick Bessy signale qu’Alstom a recruté 10 000 personnes en 2007 et qu’une image adaptée lui semble nécessaire au bon accomplissement de cet objectif. Sur le fond, la communication du groupe a fortement évolué puisqu’elle tend à passer d’un message de puissance à une attitude davantage en phase avec les attentes du public. Le message strictement technologique se modifie en message insistant sur les effets environnementaux des innovations : « Avec ses technologies innovantes et respectueuses de l’environnement… ». Cette posture est reliée à l’évolution d’une communication quasi exclusivement b to b à une communication tournée vers le grand public puisque Patrick Bessy observe qu’« avec une bonne image, on aide souvent le décideur à choisir la bonne décision », il constate d’ailleurs la même tendance à l’ouverture au grand public de nombreuses entreprises b to b.

Quant à l’évolution de la fonction, il observe une généralisation du recours à l’image rendu possible par l’outil informatique et cite le journal TV qu’il réalise avec l’agence Capa qui est diffusé sur le site du groupe.

Il reconnaît la posture d’experts auprès des médias en accompagnement de la capacité de fournir des images et de ce point de vue la multiplication des choix thématiques apparaît une opportunité.

Il note enfin l’évolution de l’émulation hier envers le DRH et de plus en plus aujourd’hui envers le commercial qui tend à conférer une approche marketing à la communication.

Interview 2013

Interview de Jacques Suart, directeur de la Communication

**ELIOR**

ELIOR, entreprise leader en Europe dans la restauration et les services, dispose d’un plan de communication annuel depuis 1999, année d’arrivée de son directeur de la communication.

Il s’agit d’un exercice majeur qui outre son efficacité stratégique, est pour le Directeur de la Communication un moyen de mobiliser les équipes et de faire valider les choix.

Les axes stratégiques, réunion de réflexion et d’échange sont de la responsabilité essentielle du directeur de communication et de son équipe ; ils sont issus des échanges réguliers qui ont lieu chaque mois au sein des comités de la communication avec les directeurs opérationnels. Le plan de communication est élaboré à la suite de discussions entre le directeur de la communication et l’état-major de sa direction, notamment à la suite d’un séminaire annuel de deux jours consacré à la stratégie de communication. Les axes de communication sont fixés sur une période trois ans et le plan annuel s’effectue de manière projective autour de ces axes. Il se compose d’une quarantaine de pages autour de cinq rubriques :

* + la dynamique de la fonction (la vision + SWOT) ;
	+ la stratégie (image de marque, identité, territoire d’expression, hypothèses de travail…) ;
	+ l’international ;
	+ l’organisation (outils et plan et budget).

Ce plan est ensuite diffusé à 200 managers, ainsi qu’au réseau des communicants (30 personnes). Cette diffusion s’accompagne de nombreuses présentations orales dans divers comités opérationnels (six en France et cinq à l’international).

Jacques Suart reconnaît que le groupe ELIOR, aujourd’hui fédéré autour d’une marque commune, bénéficie d’une bonne image et la communication interne reste sa priorité. Des marges de progression existent dans le domaine de l’image institutionnelle hors finance (communication de recrutement par exemple) et dans le domaine international où « l’image n’est pas encore à la hauteur de l’activité du Groupe ».

Les cibles de communication sont d’abord l’interne, les clients, les leaders d’opinion et les actionnaires. Un travail de fond : positionnement en 2010 choix d’une marque ELIOR, un monde d’attentions :

* + à l’offre ;
	+ à la personne ;
	+ à la société.

Le message est axé sur l’accroche « ELIOR, un monde d’attentions ». Il se base sur les valeurs des métiers du groupe : l’efficacité, la convivialité, le respect des engagements et des personnes.

L’évaluation s’effectue à l’aide de plusieurs indicateurs (étude quantitative, baromètre d’opinion interne, analyse de presse) et une étude sur la perception des publics institutionnels et un baromètre interne.

Interviews 2017

Interview de DENIS MARQUET, directeur de la communication

**CREDIT AGRICOLE**

« Ma vision d’un plan de communication a beaucoup évolué. Auparavant, j’étais vraiment dans une ligne de réalisation de plans de communication bien structurés. Maintenant, je fixe un axe fort qui doit irriguer toutes nos opérations de communication. Je délimite également quelques grands objectifs pour l’année sur lesquels doivent se greffer l’ensemble des actions de communication de l’entreprise.

Nous avons aussi fait évoluer notre manière de nous adresser à nos publics. Il est désormais impossible de les compartimenter, nous ne pouvons plus raisonner sur des cibles étanches, nos salariés sont souvent également actionnaires et clients et citoyens.

Ce qui est important, c’est de savoir où nous voulons aller et de pouvoir concilier notre objectif avec la nécessaire flexibilité et la réactivité. Nous sommes dans l’ère du zapping, c’est donc encore plus important d’avoir une ligne directrice forte.

Au Crédit Agricole, je fais une présentation à mes équipes de la stratégie de communication et cela entre ensuite dans leurs objectifs. Trois éléments m’apparaissent particulièrement importants : créer de l’audience, maintenir la relation avec nos publics par la fourniture de contenus appropriés, et suivre les usages notamment dans le digital.

Une difficulté que nous rencontrons réside dans la capacité d’attention disponible car tous nos publics sont surchargés d’informations, il faut donc en permanence sélectionner les bonnes informations et choisir les bons canaux, par exemple en créant de nouvelles applis.

La raréfaction budgétaire a eu un effet positif sur le plan de communication, elle nous a obligés à un effort de rationalisation.

Je rédige seul mon plan de communication, mais je me fais challenger par un conseil externe. Ma première source d’inspiration est bien évidemment la propre stratégie de mon entreprise, en l’occurrence notre stratégie à horizon 2020. Je m’inspire également beaucoup de ce que font les GAFA et leur capacité de création permanente de nouveaux modèles d’affaires.

Interview de JULIEN VILLERET, directeur de la communication

**EDF**

Je vois deux utilités majeures à un plan de communication. D’abord, il effectue le lien entre le cadrage stratégique et son application, c’est-à-dire la relation entre la stratégie et l’opérationnel. Ensuite, il fournit le cap et ainsi il garantit la cohérence entre les disciplines de la communication, il amoindrit le silotage traditionnel dans les actions de communication.

Le digital n’a pas remis en cause la manière de concevoir les plans de communication. Le contexte général et notamment l’accélération du temps et la disparition des frontières s’est profondément modifié, mais les fondamentaux de la stratégie de communication demeurent. Un plan de communication n’a pas pour vocation de rigidifier les actions, mais à l’inverse d’ouvrir le champ des possibles. C’est justement parce que nous vivons dans un monde imprévisible que nous avons encore plus besoin d’un plan de communication.

À EDF, nous avons deux documents. Un cadrage stratégique qui couvre une période de deux ans. Ce document qui se présente sous la forme d’un jeu de 80 slides, compte une analyse de notre image autour de cinq grandes thématiques, une analyse de l’opinion et notamment de ses leviers, et enfin nos grands principes d’action. À titre d’exemple, sur le thème de la consommation, EDF souhaite se positionner comme un acteur majeur de la transition et particulièrement sous le prisme de l’innovation.

De ce cadrage stratégique, découlent des plans de communication annuels. EDF possède ainsi son plan de communication pour le groupe dans son ensemble, et chacun de ses métiers dispose de son plan spécifique en cohérence avec le plan du groupe. Ces plans se présentent également sous forme de slides, en l’occurrence de 30 à 40 pages, qu’il s’agisse du plan groupe ou des plans métiers.

Pour l’élaboration du cadrage stratégique, j’ai travaillé avec mon état-major et en lien direct avec le projet stratégique du groupe EDF Cap 2030. J’ai voulu travailler étroitement avec mes équipes et sans l’aide d’une agence car je voulais qu’il y ait une forte appropriation. Cela nous a pris à peu près quatre mois de travail. J’ai présenté ce cadrage stratégique au Président d’EDF, puis en comité exécutif. Il a ensuite été présenté lors d’une réunion de 250 responsables de communication durant un séminaire de deux jours.

Partie 2

Les points de vue

Point de vue de Robert Tixier-Guichard, associé de Communities 2.0

Les schémas de communication très lourds ont été balayés par la crise et la rapidité des marchés. Nous préconisons aujourd’hui des documents plus légers, adaptables et révisables. Ceci est plus particulièrement nécessaire pour les entreprises pour lesquelles nos recommandations doivent parfois être effectuées très rapidement.

La météo « communication » se modifie trop rapidement pour caler de vrais plans de communication au sens traditionnel. Cela ne signifie pas que les plans sont caducs, simplement qu’ils doivent évoluer. Il est clair que les plans d’action ne peuvent plus être programmés sur de longues périodes. Par contre, les options stratégiques de fond restent pertinentes. L’image, le positionnement, les valeurs, les publics cibles sont des paramètres qui ne peuvent se définir que sur le moyen et long terme. De ce point de vue, le plan de communication reste incontournable.

Sur le fond, nous avons développé une méthode basée sur la connaissance des Attentes, des Valeurs et de l’Image qui s’effectue sur la base de 30 à 40 entretiens qualitatifs internes et externes. Chaque entretien dure environ une heure. Cela nous permet d’obtenir un premier diagnostic que peuvent compléter des études complémentaires (les retombées presse, la présence Web) ou barométriques. Sur cette base, nous travaillons ensuite à ce qui nous semble essentiel à savoir le message et sa relation à l’image voulue.

Nous sommes particulièrement sensibles au poids de l’opinion. Les interlocuteurs externes ne sont pas seulement des récepteurs de messages l’opinion est active, elle juge l’entreprise et peut lui faire connaître des crises majeures. C’est en ce sens que nous pensons que la communication d’entreprise se rapproche de plus en plus de la communication politique et… de ses parcours souvent chaotiques…

Les conseils que nous donnerions concernent d’abord le soin à apporter à la phase de diagnostic. Les entreprises ne doivent pas rester ancrées dans leurs convictions, elles doivent accepter de bouger. Elles doivent ensuite s’attacher à la qualité de la réflexion stratégique et non comme trop souvent entrer trop rapidement dans l’analyse et le choix des outils. Enfin, s’il y avait également un conseil à donner à l’entreprise dans sa relation à la société de conseil en communication, je suggérerais de préciser fortement le contenu du cahier des charges qui nous est transmis et ensuite d’accepter un vrai rôle de conseil. Et celui-ci ne peut être effectif qu’au travers d’une forte relation de confiance et de proximité.

Point de vue de Geneviève Monestiez-Geay, directrice associée de l’Agence « Quel Progrès ! »

En dehors de son activité de conseil, Geneviève Monestiez-Geay intervient au CELSA pour présenter les méthodes d’élaboration d’une stratégie de communication. Selon elle, l’objectif même de la réalisation d’un plan a évolué car, déclare-t-elle, « de plus en plus, les plans de communication sont destinés à se protéger ». Elle explique comment le communicant se défend au moyen de trois atouts que lui confère le plan :

* + Il permet le refus intelligent. Désormais, le communicant est en mesure de ne plus tout accepter car il peut opposer l’argument que l’action nouvelle ne figure pas dans un plan dûment validé. À défaut, le plan autorisera un accroissement budgétaire ; il sera un outil de négociation et permettra des réorientations.
	+ Il permet aux dirigeants d’avoir une vision claire de l’activité du communicant.
	+ Il sert à organiser la fonction et à renforcer sa crédibilité par l’indication des méthodes et l’évaluation des résultats.

Geneviève Monestiez-Geay interprète le raccourcissement des plans de communication par le besoin de rapidité et le mode d’activité en flux tendu : « Il est nécessaire de se plier aux attentes d’autrui, en l’occurrence celles du client du plan de communication. Or, celui-ci n’a plus le temps de lire des documents de 50 pages, il lui faut des textes plus courts mais aussi plus percutants. »

La démarche d’élaboration d’un plan de communication a souvent un problème, voire une crise, comme élément déclencheur : « C’est fréquemment pour affronter un problème que les entreprises se tournent vers des agences conseils, nous devons alors faire preuve de discernement et ne pas plaquer nos méthodes de travail et nos tableaux de bord. Il est important de commencer par des éléments simples et compréhensibles immédiatement afin de faciliter l’appropriation de notre démarche. C’est ensuite que nous pouvons présenter des réflexions plus approfondies. »

La méthode de travail a été initiée il y a une vingtaine d’années par le groupe Francom. Une de ses originalités est l’intégration des actions de communication autour de quatre axes : écouter, dire, montrer et agir ensemble. Elle permet de recenser et de choisir les moyens en les regroupant autour des quatre modalités de la communication.

Point de vue de Pierre-Samuel Guedj, PDG de l’agence Fleishman-Hillard France

**Avez-vous une approche spécifique sur la construction ou l’amélioration de l’image des entreprises pour lesquelles vous travaillez ?**

Oui.

Au regard du désamour de la société vis-à-vis du monde de l’entreprise, je cherche à mettre au cœur de la communication, et par extension de leurs promesses et engagements, une dimension de responsabilité propre à refaire valoir l’utilité sociale et sociétale de ces acteurs.

Les entreprises sont en effet de réels facteurs de liens sociaux et de sens, tout autant si ce n’est plus que les organisations institutionnelles. Leur utilité est d’autant plus grande qu’elles sont parmi les plus actives, de manière réactives comme proactives, en fonction notamment de l’éthique et de l’engagement de leur management. Elles sont moins contraintes par les décisions d’opinions, ont la capacité de travailler sur le long terme, beaucoup plus que les acteurs publics soumis aux aléas d’opinion et d’élection.

C’est ce qui nous a poussés à développer la signature publicitaire de GDF SUEZ, « Être Utile aux hommes », compte tenu de leurs différents niveaux d’utilité :

* + - le premier niveau, directement lié à leurs métiers : apporter des services essentiels à la vie et au développement humain, Énergie, Eau et Propreté ;
		- le second niveau, lié à la manière qu’ils ont de faire leur métier et de s’impliquer dans la cité : engagement citoyen, responsabilité sociale et sociétale ;
		- le troisième niveau, lié au caractère stratégique de leur métier : dimension géostratégique liée aux questions de sécurité d’approvisionnement et d’indépendance énergétique, implication en matière de réduction de l’empreinte environnementale générale et de contribution à la lutte contre les changements climatiques.

Cette démarche est très liée à l’historique de mon parcours en matière de communication de crise et d’affaires publiques, de dialogue avec les parties prenantes dans ce type de situation, et de reconstruction du lien avec les différents acteurs de la société autour des engagements et réalisation en matière de développement durable.

**En quoi les réseaux sociaux ont-ils modifié la maniere de bâtir une stratégie de communication ?**

Les réseaux sociaux, la gestion de communautés et plus largement internet ont permis à chaque individu (citoyen, consommateur, collaborateur), de se faire une opinion personnelle sur la base de l’information mise à disposition en ligne et de reprendre sa part de voix, de s’exprimer, de commenter ou de contester.

Par extension, chacun est devenu acteur et doit être traité comme tel compte tenu de la sphère d’influence qu’il développe et plus largement de l’empreinte numérique qu’il laisse, la trace de ses propos en ligne, facteur de développement de la réputation numérique des entreprises.

Cela induit une inversion des tendances de communication, et je travaille de moins en moins sur une dynamique top-down assénée et de plus en plus dans une démarche d’échanges et de conversation institutionnelles, voire de dynamique bottom-up permettant la mobilisation individuelle et collective, une plus grande adhésion notamment aux grands projets structurants pour une communauté, voire d’innovation et de coconstruction.

C’est ainsi que nous avons regardé, lors de la fusion de Suez et de Gaz de France, à une coconstruction des valeurs de l’entreprise avec l’ensemble des collaborateurs. Les valeurs portent sur le vivre ensemble et sur la manière d’exercer son métier. Il paraissait normal que ce soient les collaborateurs qui définissent ces codes comportementaux en fonction de leur propre ADN, sens du service au public, éthique et engagement professionnel. Pour ce faire, nous avons créé le Forum des Valeurs, une journée de dialogue en ligne et offline pour l’ensemble des collaborateurs, sur quatre champs de questionnement et en huit langues pour que chacun puisse durant cette journée complète (présence sur 24 fuseaux horaires) dire quel référentiel il souhaitait pour exercer son activité. Cela a permis de faire émerger les quatre valeurs du groupe : Exigence, Engagement, Audace et Cohésion immédiatement mises en œuvre en interne dans leur quotidien.

Cette inversion de tendance de communication est également intégrée dans les stratégies de communication externe, à travers notamment du community management, que ce soit en communication de crise, dans le cadre de stratégies d’influence ou d’image. Les réseaux sociaux permettent véritablement d’engager la conversation avec les parties prenantes, presque d’égal à égal et en toute transparence, ce qui est au cœur des attentes de ces différentes parties prenantes.

**Les stratégies de communication corporate et d’influence sont souvent déconnectées en entreprise. Pourquoi pensez-vous nécessaire de les réunir lors de l’élaboration d’un plan de communication ?**

Ces différentes stratégies répondent aux mêmes objectifs : contribuer à la réalisation des objectifs de l’entreprise. En ce sens, une communication ne se construit pas sans tenir compte de la stratégie de l’entreprise. Communication corporate et communication d’influence s’articulent naturellement lors de la définition du plan stratégique de communication, la première construisant la légitimité et nourrissant la crédibilité de l’entreprise pour que cette dernière puisse capitaliser sur une bonne image lors d’une éventuelle action d’influence. Par ailleurs, chaque action de communication peut avoir une potentielle influence indirecte sur des décideurs publics, des leaders d’opinion ou des prescripteurs clés. Ainsi, lorsqu’une entreprise conçoit et met en œuvre une communication de recrutement sur la base de son Image employeur, son objectif premier est d’attirer les meilleurs talents pour en faire un réel levier de performance et de différenciation par rapport à son environnement concurrentiel. Mais chacun reconnaît que l’image induite par ces communications concerne également les décideurs publics nationaux ou locaux, attentifs aux questions du développement de l’emploi en France.

Point de vue de CHRISTOPHE GINISTY, expert en communication, créateur du cycle de conférences « Reputation Time »

**EN QUOI LE DIGITAL MODIFIE-T-IL NOTRE MANIÈRE DE CONCEVOIR UN PLAN DE COMMUNICATION ?**

« Il y a encore 10 ou 15 ans, lorsque les organisations concevaient un plan de communication, elles partaient du postulat qu’elles pouvaient contrôler de bout en bout la diffusion des messages. Il suffisait pour cela de s’appuyer sur les bons relais et de choisir opportunément les canaux appropriés. Tout devait être potentiellement maîtrisable car les flux d’informations étaient relativement linéaires, donc prévisibles. La révolution numérique a totalement changé la donne en rajoutant une part d’aléa liée à la participation active et déterminante des cibles, devenues à leur tour émettrices.

Parmi les innombrables impacts liés à l’émergence du Web social dans nos sociétés, la transformation radicale de la manière avec laquelle on participe à la mission d’informer est sans doute l’une des plus importantes à considérer pour les professionnels de la communication. En quelques années à peine, la foule connectée est devenue média au sens premier du terme, obéissant à sa propre dynamique de propagation où chacun a désormais le loisir d’avoir un rôle d’émetteur puis de passeur, devenant ainsi générateur d’influence pour sa propre communauté.

La principale conséquence de cette évolution est qu’il ne faut plus uniquement considérer le public comme une cible finale mais comme des partenaires-relais de la diffusion des messages. S’il est toujours indispensable de considérer le rôle des médias traditionnels, il faut désormais créer les conditions pour que les utilisateurs des réseaux sociaux aient à cœur de transmettre à leur tour le contenu des messages aux membres de leurs communautés.

Or, ce besoin de propagation sur les réseaux sociaux introduit trois nouveaux défis à prendre en considération dès la phase d’écriture d’un plan de communication.

* **Susciter une émotion.**

 Le premier consiste à comprendre ce que les utilisateurs des réseaux se transmettent sur le Web social. Alors que les journalistes ont la mission d’informer, les utilisateurs des réseaux sociaux ne sont tenus par aucune éthique ou aucun code de déontologie. Ils font ce qu’ils veulent et s’enflamment au gré de leurs coups de cœur et réagissent de manière intempestive et essentiellement émotionnelle.

* + **Fournir de la matière.**

 Le deuxième défi réside dans la capacité des organisations communicantes à anticiper le besoin de contenu des utilisateurs et à fournir une matière propice au partage sur les réseaux. Peu de gens ont le temps et la capacité à créer un contenu original et presque personne ne le fera, sauf dans quelques cas d’élans parodiques souvent associés à des crises réputationnelles.

* + **Créer les ressorts de la viralité.**

 Pourquoi, alors qu’ils sont submergés par des flux d’information continus et massifs, les utilisateurs des réseaux sociaux vont-ils s’arrêter sur une campagne en particulier et décider spontanément de participer à sa diffusion en devenant actifs dans sa propagation ? Il doit exister une bonne raison, quelque chose d’impératif et de potentiellement valorisant et il est essentiel que cela soit anticipé par l’organisation communicante.

Passer de l’ère de l’information à celle de l’émotion, diversifier les contenus pour les rendre plus accessibles à l’appropriation, concevoir des mécanismes propices à la volonté de partager, tels sont les nouveaux enjeux des plans de communication à l’ère du Web social.

On ne peut plus faire un plan de communication comme on le faisait précédemment car le rôle des utilisateurs des réseaux sociaux est presque plus décisif que l’intention de communication initiale. En d’autres termes, les clés du succès ne sont plus dans une science de l’anticipation et de la planification mais dans la prise en compte d’une mécanique virale qui échappe à tout contrôle. »

Point de vue de THIERRY HERRANT, partner chez Equancy

**AVEZ-VOUS UNE APPROCHE SPÉCIFIQUE SUR LA CONSTRUCTION OU L’AMÉLIORATION DE L’IMAGE DES ENTREPRISES POUR LESQUELLES VOUS TRAVAILLEZ ?**

« Oui. À l’ère du digital et de la co-construction, les idées qui changent véritablement la donne sont celles qui entrent en résonance avec l’intérêt collectif. Selon une étude SOFRES réalisée en 2015, 85 % des Français estiment d’ailleurs que les entreprises devraient se préoccuper davantage de la vie quotidienne des Français. Les domaines dans lesquels cette implication est attendue sont l’emploi et les conditions de travail bien sûr, mais aussi l’équilibre vie pro/vie perso, la santé, l’environnement, la qualité de vie au travail… Entreprises et marques aujourd’hui cherchent avant tout à créer de la différence et de la préférence pour leurs produits, leurs services, leurs villes ou territoires. Pour nous, la préférence se crée en se positionnant dans une logique de contribution positive, qui apporte des réponses concrètes et utiles à des questions de société aux consommateurs et parties prenantes externes.

La contribution positive, c’est le fait de mettre en œuvre des actions qui ont pour objectif d’améliorer le quotidien des gens – et donc de leur rendre service. Elle construit l’utilité de la marque et de l’entreprise. La contribution positive doit prolonger l’identité de marque. Il est impératif qu’elle ait du sens, qu’elle s’inscrive dans le business et fasse sens pour l’interne et pour les consommateurs ou parties prenantes externes. Enfin qu’elle se réalise et se prouve. D’autant qu’à l’heure du digital et du fact-checking facile, il est impératif que le discours tenu soit un discours de vérité, appuyé sur des faits démontrables. »

**EN QUOI LES RÉSEAUX SOCIAUX ONT-ILS MODIFIÉ LA MANIÈRE DE BÂTIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ?**

« Les réseaux sociaux ont d’une part largement contribué à effacer les frontières entre parties prenantes : le consommateur est un citoyen, le salarié s’exprime sur les réseaux sociaux…

Ainsi, ce qu’une entreprise dit à une de ses parties prenantes est immédiatement repéré et décodé par les consommateurs, parfois aidés par les médias. Dans l’autre sens, la communication commerciale se nourrit de plus en plus des grands thèmes autrefois réservés au Corporate : la responsabilité, l’engagement, l’éthique, sont autant de notions qui ne sont plus seulement utilisées pour s’adresser aux institutions, aux journalistes ou aux publics financiers. Elles font partie intégrante du discours des marques et des produits. Ces notions deviennent des arguments de séduction et donc de vente auprès du consommateur final. On ne peut donc plus raisonnablement segmenter les champs d’expression de la marque entreprise et de la marque commerciale. L’articulation entre la communication de l’entreprise et de ses marques devient donc stratégique pour garantir cohérence et efficacité.

Dans le même sens, l’impact de l’interne sur l’externe et de l’externe sur l’interne n’a jamais été aussi fort au sein des entreprises en France et ailleurs. De ce point de vue, les réseaux sociaux sont autant une menace qu’une opportunité pour les entreprises. Une menace si on ne maîtrise pas ce que les salariés disent sur leurs entreprises sur ces lieux d’échange : des guidelines d’utilisation des réseaux sociaux dans l’entreprise se sont largement généralisés ces 3 dernières années. Une opportunité : si l’on sait faire de la pédagogie auprès de l’interne sur les sujets sur lesquels l’entreprise est attaquée, on peut bâtir une vraie stratégie d’ambassadeurs. Autant de salariés de l’entreprise qui peuvent constituer des avocats crédibles et engagés de leur organisation en temps normal comme en période de crise.

L’autre évolution, encore mal appréhendée par les entreprises et les marques, est pourtant fondamentale à mes yeux : comme le souligne P. Rosanvallon, la spécificité de notre époque tient au fait que désormais, l’opinion publique a une existence matérielle en tant que telle, par le biais de la production propre des réseaux sociaux et d’Internet. L’opinion publique comme forme sociale s’ajoute ainsi aux parties prenantes traditionnelles comme les journalistes, les ONG, les syndicats… Les mouvements d’opinion sur Internet, les mobilisations numériques, doivent donc faire l’objet d’une analyse et d’une attention spécifiques de la part des communicants car elles ont des conséquences très directes sur la réputation des marques. »

**LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION CORPORATE ET D’INFLUENCE SONT SOUVENT DÉCONNECTÉES EN ENTREPRISE. POURQUOI PENSEZ-VOUS NÉCESSAIRE DE LES RÉUNIR LORS DE L’ÉLABORATION D’UN PLAN DE COMMUNICATION ?**

« Comme le dit le titre d’un ouvrage récent[[1]](#footnote-1), l’esprit collaboratif est en train de changer le monde. Ceci a un impact direct sur la façon de bâtir une stratégie d’influence. Aujourd’hui l’objectif de la marque-corporate est de construire, via l’ouverture et le collaboratif de l’influence « positive » auprès de ses parties prenantes.

Comment ? L’entreprise, les marques n’ont plus seulement besoin de clients ou de salariés, mais d’idées. Aujourd’hui, les idées sont dans des cerveaux accessibles – et disponibles – connectés plusieurs heures par jour. Des cerveaux qu’il faut approcher et séduire dans un climat de confiance réciproque. Plus que de clients, de salariés, de distributeurs, d’actionnaires ou de fournisseurs, l’entreprise a besoin d’amis. L’entreprise a besoin de s’ouvrir, de partager plus pour recevoir davantage. Pas seulement des contenus publicitaires qui la mettent en valeur, ou des conversations 2.0 qui tournent à vide : elle a besoin de projets communs. Elle doit partager ce qu’elle est, ce qu’elle fait, avec des individus et des entités intelligents et motivés. Réfléchir et innover avec cette communauté. En prendre soin.

Il ne s’agit plus en effet de « conversation 2.0 » sur des sujets d’entertainment complètement latéraux. Il faut manager et animer la communauté en proposant des thèmes sérieux, opérationnels. En un mot, réels. Faire cas des contributions et discuter des idées et initiatives publiquement, Intégrer le travail communautaire dans ses produits/services, attribuer l’origine des idées à ceux qui les ont eues car dans la « nouvelle égonomie », la reconnaissance est une des rétributions les plus précieuses. Lui rendre service, lui dire la vérité. Savoir entretenir des relations de confiance, à la fois managées et égalitaires, gratuites et rétribuées : le mix gagnant est incertain. Il faudra que l’entreprise soit aimable, qu’elle ait un potentiel d’innovation, qu’elle apporte, sinon du rêve, au moins un service perçu comme tel. Il faudra que la communauté soit positive dans le monde de contempteurs qu’est internet. C’est cette démarche qui permet de construire de l’influence. »

Point de vue de Pierre Fayard, professeur à l’université de Poitiers

**C’est la communication qui fait vivre l’information**

Dans un monde ouvert, où vélocité et pertinence font la différence, les frontières physiques et les lenteurs dans l’échange, non seulement constituent des freins au traitement stratégique de l’information, mais représentent aussi des sources de vulnérabilité. Pour rester dans le rythme, affronter l’inconnu et anticiper avec justesse dans une compétition résolument internationale, de nouvelles logiques relationnelles et de coopération émergent entre des acteurs qui jusque-là campaient sur des fonctions et des positions tranchées et isolées.

Le modèle des communautés de connaissance (concept de Ba) au Japon montre à quel point les pratiques de communication autour d’un projet partagé génèrent des savoirs opérationnels utiles pour l’entreprise, ses partenaires et ses clients. Car, qui mieux que ces derniers ressentent leurs besoins, leurs manques et les améliorations à apporter ? Il en va de même pour des sous-traitants dont les connaissances tacites, méconnues et peu valorisées, sont à même d’optimiser produits et services. La performance des uns n’est pas indépendante de celle des autres. L’ignorance contre-productive, qui repose sur l’absence de considération de l’autre, de son intelligence et de ses aptitudes, s’enracine dans la suffisance surannée d’un positionnement local de forteresse au détriment d’une dimension stratégique de l’action.

Il revient à la communication de révéler ces connaissances et savoir-faire négligés. Des dispositifs collaboratifs autour d’objectifs partagés organisent la convergence d’efforts qui distinguent le signal du bruit, valident l’information et enrichissent les connaissances opérationnelles de l’entreprise. Dans cette activité multiforme et permanente de va-et-vient, la responsabilité de chacun s’engage sur la base du projet partagé. La communication assure, resserre et entretient les liens entre fournisseurs, prestataires, clients ou usagers. Dans ce donnant-donnant cognitif, évolutif et productif, la communication est l’instrument indispensable de révélation et d’enrichissement de l’information.

Pierre Fayard, auteur de

La force du paradoxe. En faire une stratégie ?, Dunod, 2014 ;

Comprendre & appliquer Sun Tzu : 36 stratagèmes de sagesse en action, Dunod, 2011 ;

Sun Tzu : Stratégie et séduction, Dunod, 2009. [www.comprendreetappliquersuntzu](http://www.comprendreetappliquersuntzu).com

Point de vue de BERNARD EMSELLEM, ancien directeur de la communication de la SNCF, auteur de Communication : Pourquoi le message ne passe plus…

Bernard Emsellem pense que le plan de communication conserve une place centrale dans la communication des entreprises. Certes, les entreprises doivent être de plus en plus réactives, mais elles doivent également anticiper et prévoir l’inattendu. Le plan de communication facilite l’ouverture à l’imprévisible et permet à l’entreprise de mieux répondre aux constantes accélérations. Renoncer au plan de communication sous prétexte que le monde est imprévisible, c’est renoncer devant l’adversité. On ne peut préparer le futur si on ne réfléchit pas à sa stratégie.

Selon Bernard Emsellem, l’élaboration d’un plan de communication est l’affaire même du directeur de la communication. Celui-ci n’est pas le « chef de la communication », il en est le directeur, ce qui signifie qu’il doit indiquer la direction à suivre.

L’entreprise doit retravailler sur ses métiers, mais dans une approche identitaire, projective. Il faut se méfier du concept d’ADN, car derrière une approche scientifique, il implique une rigidité, une répétition. Ce n’est pas le passé qui nous fait bouger, c’est l’idée du futur.

Dans le modèle d’analyse de l’image que Bernard Emsellem avait construit en 2001 dans son livre Le capital corporate, il observait trois composantes de l’image corporate : l’identité, la réputation et la relation. Aujourd’hui, il pense qu’il faudrait introduire la notion de contribution.

Le 2.0 a fait évoluer le plan de communication. Outre l’immédiateté, c’est surtout l’expression partagée qu’il permet, une meilleure proximité, un temps réel. Il y a désormais une réelle conversation. En somme, le digital n’a pas seulement modifié les outils, il a aussi modifié les individus et leur manière de communiquer.

Point de vue de Jean-Pierre Beaudoin, conseiller stratégique, Burson-Marsteller-i&e

**Entreprise et société : dix mots-clefs d’une relation à cultiver**

La remise en cause de toutes les organisations hiérarchiques, pyramidales, par une société de plus en plus fluide, à la fois désireuse d’autonomie et inquiète de l’instabilité, a continué à gagner du terrain dans les quarante dernières années.

Concevoir un plan de communication, dans ce contexte, nécessite un regard élargi mais aigu sur les fonctionnements de l’opinion à l’interface entre l’entreprise et « le reste du monde ».

Tenter un éclairage succinct, aujourd’hui, sur cette articulation entre entreprise et société, peut plus aisément passer par une lecture autour de mots-clefs que par une analyse qui demanderait plus de nuance et d’approfondissement.

Voici donc 10 mots-clefs de la relation entreprise – société. On aurait pu en choisir d’autres. Mais l’arbitraire et l’affirmation des choix individuels, y compris le conflit, sont, après tout, des caractéristiques de l’opinion aujourd’hui.

**OPINION**, pour commencer, naturellement. Un terme commode dans sa forme « opinion publique », qui peut remplacer le traditionnel « on ». L’opinion publique exige, refuse, attend… affirmations qui permettent des décisions autrement difficiles à fonder ou à faire accepter par ceux auxquels elles sont imposées. On produit de l’« opinion publique » avec des sondages qui ne rendent plus compte de la société, mais de majorités ou de minorités autour d’un seul sujet restreint. Or l’opinion ne fonctionne pas de cette manière : elle est diverse. Il y a des opinions aussi diverses que les publics qui les portent. L’opinion est un système d’interactions entre groupes dans la société. D’autant plus que l’internet les permet largement. Ce sont ces systèmes que l’entreprise doit s’efforcer de lire, et de comprendre comment leurs opinions s’articulent avec ses activités. L’opinion n’est pas dans un sondage, mais dans les contradictions entre sondages. C’est pourquoi l’opinion est un risque.

**RISQUE** : c’est ce que les opinions sont pour l’entreprise. C’est aussi ce que nos sociétés refusent, notamment de la part des entreprises. Le risque d’opinion est devenu un des grands risques qu’il appartient au management (à la communication) de gérer. On ne gère pas l’opinion, mais on peut gérer le risque d’opinion, comme le risque financier, social, technique, ou commercial. L’entreprise est du risque. Prendre un bon ou un mauvais risque est question de compétence. En matière d’opinion comme du reste. L’entreprise doit donc s’assurer de disposer d’une analyse fiable de ses risques d’opinion. Nos sociétés, composées de citoyens avant tout préoccupées de sécurité, ayant une forte aversion pour le risque, sanctionnent le mauvais risque d’opinion comme le mauvais risque technique, financier ou social qui conduisent à l’accident. Le mauvais risque d’opinion est un risque comportemental. Celui de l’entreprise qui apparaît comme négligeant ou méprisant (ou harcelant) une de ses « parties prenantes ».

**PARTIE PRENANTE** : nouvelle dénomination des publics pour souligner qu’ils se considèrent comme « prenant des risques » en fréquentant l’entreprise. Les parties prenantes sont toutes les catégories dont l’entreprise met la sécurité en péril : sécurité de l’emploi, du revenu, sécurité personnelle, sanitaire, sécurité du produit, etc. Elles sont le tissu de la société, d’une société qui enserre aujourd’hui les marchés dans ses logiques. Le temps où la société était structurée par des intérêts économiques de marchés est révolu. Les décisions économiques comme politiques doivent compter avec les lanceurs d’alertes qui se revendiquent chargés des intérêts matériels et moraux de parties prenantes. Même, et surtout, s’ils ne sont membres d’aucun des publics qui s’inscrivent dans une logique de marché : marchés des biens et services, de l’emploi, des capitaux. Leur logique est celle de principes fondamentaux dont ils se réclament, tous exigeant naturellement la transparence.

**TRANSPARENCE** est le nom d’un mythe qui se veut universel, comme les droits de l’homme et le développement durable. Mais comme tout mythe, la transparence impose des règles pour se faire respecter. Derrière cette revendication, il faut comprendre celle de la clarté. Personne n’a intérêt à la transparence. La transparence ne renseigne pas celui qui la regarde : il voit au travers. Le plus souvent, tout voir empêche de bien regarder. La transparence totale est une opacité déguisée, qui noie son public sous des données sans perspective. Tout poster sur internet est de ce point de vue un déni de communication. La clarté pose sur les faits la lumière qui les rend intelligibles. La lumière peut parfois être crue, c’est-à-dire cruelle mais aussi crédible. La revendication universelle de transparence justifie toutes les indiscrétions. Ce qui conduit à un retour du désir d’opacité chez le citoyen : le « droit à l’oubli » contre les pouvoirs que l’on veut transparents. La confidentialité est une illusion dangereuse : tout ce qui est confidentiel est destiné à devenir public. Et la rupture de confidentialité n’est plus condamnable, au moins devant l’opinion. Le sentiment d’un manque de transparence éveille forcément la curiosité de quelqu’un. Mais attention : le mot n’a pas le même sens partout. Le contraire de « transparence », en Europe continentale, est « secret ». Aux États-Unis, par exemple, c’est « mensonge ». Dans les deux cas, le soupçon de l’un ou de l’autre conduit à la mise en cause d’une responsabilité.

**RESPONSABLE** est souvent l’antichambre de « coupable ». Dans une société qui revendique (encore) le risque zéro, la fatalité n’a plus cours pour expliquer un accident. Il faut un coupable. Le débat habituel après un accident quel qu’il soit est entre l’erreur humaine et la défaillance technique. L’entreprise doit être préparée à accueillir de tels débats avec solidité : ce n’est pas une question d’appréciation personnelle mais d’établissement de faits. En somme, la responsabilité est celle d’une figure de dirigeant, toujours supposé maîtriser les faits de son organisation. Donc de préférence la figure de dirigeant dont la responsabilité, inscrite dans son titre, signifiera qu’il dispose de la compétence nécessaire pour délivrer des faits spécifiques de la situation, qu’il comprend et qu’il est capable de nous faire comprendre. En aucun cas la culpabilité ne saurait être assignée à un acteur sans aucune responsabilité dans l’organisation. Si c’est le cas, c’est toute la gouvernance de l’organisation qui va être mise en cause : « management must manage », disait un grand patron américain des années 1970.

**GOUVERNANCE** est un mot-clef d’apparition relativement récente. Il apparaît dans un moment où le monde de l’entreprise est soupçonné de manquer de fermeté dans l’application de règles strictes pour l’exercice de ses pouvoirs. Et de transparence. C’est la série des « codes de bonne gouvernance » qui paraissent en Grande-Bretagne, puis en France, puis en Allemagne, etc. afin de combattre le sentiment d’arrangements entre amis chez les dirigeants. L’entreprise doit être en mesure d’expliquer à quoi le patron se soumet et à quoi il soumet les dirigeants de l’entrepris : c’est la question de la déontologie. La figure du patron est, dans nos sociétés critiques, objet de surveillance pour la manière dont il exerce son métier. Difficulté : le travail d’un patron peut sembler difficile à communiquer. Et à comprendre. Il faut pourtant s’y attacher. Quelques patrons s’essaient aux réseaux sociaux, dont des blogs ou Twitter, pour montrer leur activité. Avant d’aller dans cette voie, il faut s’assurer qu’on en connaît – et accepte – les règles et les risques. Car ces réseaux sociaux sont ceux du croisement de tous les enjeux de la société vis-à-vis de l’entreprise : la notion englobante de développement durable.

**DÉVELOPPEMENT DURABLE** : voilà un cas typique de succès d’une notion qui rencontre une manière de se vivre de nos sociétés. Il a fallu 25 ans, entre 1987 où elle fut inventée dans un rapport à l’ONU, et ce début des années 2010, pour que « développement durable » devienne une référence qui s’impose à tout ce qui détient du pouvoir. De l’entreprise qui doit publier un rapport sur les sujets qu’il implique, jusqu’aux assemblées parlementaires françaises qui ont en 2012 scindé leurs commissions permanentes des affaires économiques pour lui faire une place institutionnelle équivalente. Le développement durable tient lieu, aujourd’hui, d’éthique des institutions publiques et privées. La demande de gouvernance émergeait dans un contexte où le terme d’éthique était présent partout faute que la chose y soit perçue. La réponse est aujourd’hui dans cette prise en compte de la complexité du monde pour le respect de ses équilibres. L’attention portée à ce terme par un nombre croissant d’acteurs de la société en fait un marqueur de l’opinion dans les médias.

**MÉDIAS**, bien sûr, mais de quoi parle-t-on ? Une page Facebook, l’encyclopédie Wikipedia, un fil Twitter ont-ils rejoint les monuments de la presse écrite et l’omniprésence des écrans de télévision ? En fait, de tout à la fois, car tout est dans tout : les médias « classiques » s’efforcent de reproduire sur internet leur position historique, les « nouveaux médias » trouvent leur place graduellement et changent encore plus vite, et surtout il n’y a plus de médias « classiques » qui construisent leurs contenus d’information sans puiser aux sources de l’internet, où l’événement est décelable, diffusable, plus rapidement qu’ailleurs. Parler de réseaux dans ce contexte fait référence à la manière dont les interconnexions dessinent des systèmes de diffusion et d’influence, bien plus que seulement de ce qu’on a nommé « réseaux sociaux ». Des moyens existent de les observer, sinon de les surveiller, et d’y trouver sa place à condition d’en comprendre – et respecter – les règles de fonctionnement. Parmi les usagers les plus actifs – avec des bonheurs divers – les marques ont bien compris qu’elles devaient trouver, là, un nouveau champ de rencontre de leurs publics.

**MARQUE** : a éprouvé le besoin de devenir bilingue. On dit « branding » en français, et on rencontre « marque » aux États-Unis. La nuance témoigne d’une maturité : la marque sur un marché (brand en français) ne coïncide plus tout à fait avec la marque dans la société (marque en anglais). C’est que le système de la marque, dans l’un et l’autre cas, est devenu la tentative la plus aboutie de faire se rencontrer les deux logiques en tension : logique de marché et logique de société. La mise en cohérence de l’ensemble des expressions de l’entreprise, aujourd’hui, bénéficie du recours à ces systèmes qui relient les perceptions des marchés de produits et services, de l’emploi, des titres en bourse, et ce que l’on peut qualifier de… « marché de l’opinion », c’est-à-dire tous ces champs animés par des parties prenantes où se crée ou se détruit de la valeur économique et sociale. C’est ce composite, formé par la volonté d’une communication de marque avec cohérence jour après jour qui forme, combinée à toutes les perceptions causées par les communications de tiers, amis ou opposants, l’autre valeur immatérielle qu’est la réputation.

**RÉPUTATION** : c’est à la société ce que les marques sont aux entreprises. Le terme se répand au moment où, dans la fin des années 1990, la diffusion de l’internet donne aux acteurs de la société une capacité sans précédent à échanger leurs avis peer to peer. La réputation est le produit des valeurs de groupes qui les partagent dans la société, non d’un magistère qui établirait des critères « d’en haut ». Et si les dirigeants d’entreprises ont aujourd’hui une conscience aiguë de la valeur de la réputation – la leur et celle de leur entreprise – c’est à la fois qu’ils en voient la résonance pour leur licence to operate et qu’ils sentent bien qu’elle leur échappe. La société, sur ce point, a pris la main : elle fixe les critères et délivre les jugements. En dehors des règles de marché et au-delà des règles de droit. Mais avec une influence avérée sur les unes et les autres. C’est la puissance de l’opinion.

Voilà donc la boucle bouclée. Au moins temporairement, car, naturellement, tous ces termes évoluent et la société dont ils témoignent. Mais assez lentement : il a fallu 25 ans pour que la notion de développement durable s’installe, 15 ans pour la notion de réputation, comme il avait fallu 20 ans pour la notion d’écologie dans l’espace public. La société – et l’opinion – évolue à un rythme démographique. C’est la succession des générations qui voit se modifier les éléments structurants des valeurs qui sous-tendent l’opinion. Il faut donc, lorsque l’on se préoccupe de communication, à la fois comprendre la phase très longue de ce qui est déterminant, la volatilité des modes d’expression, et les signaux faibles qui préfigurent ce que sera l’opinion de demain, à la fois dans ses géographies, dans ses échelles de valeurs et dans ses modes opératoires.

**POINT DE VUE DE Bernard Dagenais**, professeur de relations publiques à l’université Laval (Québec)

**Quelles sont les erreurs les plus fréquentes en matière de réalisation d’un plan de communication ?**

Elles sont au nombre de quatre.

1. Lors de l’élaboration d’un plan de communication, on n’accorde pas assez de temps ni d’importance à l’étude de l’enjeu ou du défi à relever. Le client/patron ne saisit pas très bien pourquoi il est plus impératif de s’attarder à comprendre le problème que de lui trouver une solution. Pourtant, celle-ci devient presque mécanique lorsque le problème est bien perçu.

50 % du temps requis pour la réalisation d’un plan de communication devrait être consacré à l’analyse de la situation sous toutes ses formes, y compris l’attitude des différents publics impliqués et la complexité de l’environnement dans lequel se situe l’action.

1. Les objectifs ne sont pas exprimés de façon à ce qu’on puisse en évaluer la portée. Un objectif doit comporter cinq éléments : un objet précis, une cible, une tâche à réaliser, un pourcentage de changement et une durée. Les objectifs sont rarement énoncés en ces termes. En ne définissant pas exactement la distance à parcourir entre la situation actuelle et la situation souhaitée, toute action de communication peut avoir un effet positif. Mais est-ce celui que l’on visait ?
2. L’évaluation de la campagne ne fait pas partie intégrante d’un plan. Or, une évaluation doit permettre de savoir si l’on a posé les bons gestes, avec les bonnes stratégies et le bon message ; et surtout, elle permet de dresser les bases de la prochaine campagne. L’évaluation ne doit pas être perçue comme un regard critique sur la réalisation d’une opération, mais comme un outil de recherche pour faire mieux la prochaine fois.
3. Un plan de communication n’est complet que s’il se définit clairement dans un document qui présente de façon articulée les enjeux à affronter et décrit de façon complète chacune des étapes à parcourir. Un plan de communication, c’est comme un plan d’architecte. Quand on le consulte, toutes les pièces de l’édifice de communication à construire sont exprimées dans toutes leurs dimensions.

**Pensez-vous qu’un plan de communication soit valable, quel que soit le pays concerné ?**

Oui. De plus en plus, les multinationales utilisent les mêmes campagnes à travers le monde. La globalisation fait maintenant partie des stratégies de communication des grandes entreprises. Benetton utilise, avec succès, cette approche depuis des années.

Non. Une campagne qui ne tient pas compte de la spécificité des cultures provoque des irritants et peut même produire des contre-effets. Des affiches de Benetton ont suscité des remous divers dans certains pays parce qu’elles choquaient les idéaux ou les mœurs des gens.

Entre les deux tendances, les multinationales tentent maintenant de moduler leur façon de faire : *Think globally, act locally*. Mais il faut savoir que l’âme humaine possède un fond commun qui traverse les frontières. Wagner, Mozart, Beethoven sont allemands et universels ; Puccini, Rossini et Verdi sont italiens et universels. Ravel et Debussy sont français et universels. Il y a des films, des livres, des modes, des chanteurs qui réussissent à séduire des publics aux quatre coins du monde. À quelque part donc, la fibre humaine, peu importe le continent, vibre aux mêmes ondes et il n’est pas incongru qu’on puisse faire des plans de communication à l’échelle mondiale.

**Quels liens faites-vous entre le plan stratégique de l’entreprise et le plan de communication ?**

Un plan de communication est un outil de gestion pour l’entreprise. Par la communication, on gère les problèmes, les enjeux et les défis d’une entreprise, pas uniquement l’image.

De ce fait, tout plan annuel de communication doit s’articuler sur les grandes priorités et les principaux objectifs de l’entreprise. Il doit donc coller à la vocation de l’entreprise actualisée dans le plan stratégique.

Le plan de communication occupe une fonction instrumentale dans la réalisation du plan stratégique. Par ailleurs, le communicateur peut exercer un rôle stratégique ou technique dans la réalisation de ses tâches.

**Quelle est l’entreprise de référence en matière de plan de communication ?**

L’entreprise de référence doit répondre à cinq critères :

* + Le directeur de la communication participe-t-il au comité de direction et prend-il part à toutes les décisions ? En somme, considère-t-on le dircom comme un simple diffuseur de décisions prises en son absence, ou un conseiller capable d’évaluer les impacts sociaux politiques des décisions à prendre ?
	+ La communication est-elle une activité permanente qui exerce des veilles, prépare le terrain, le cultive et travaille sur le long terme, ou considère-t-on les communications comme une potion magique que l’on utilise lorsque plus rien d’autre ne fonctionne ou lorsque la crise surgit ?
	+ Est-ce qu’un plan annuel de communication accompagne le plan stratégique de l’entreprise ?
	+ L’entreprise nomme-t-elle à la tête de sa direction de la communication un cadre recyclé, un journaliste vedette ou un véritable professionnel de la communication ?
	+ L’entreprise pratique-t-elle une communication ouverte, c’est-à-dire est-elle attentive à ses publics, les écoute-t-elle vraiment, se préoccupe-t-elle de leur véritable bien-être et ajuste-t-elle son comportement à leurs doléances ou souhaits ? C’est ce que Grunig appelle la communication bidirectionnelle symétrique, où le public est considéré comme un partenaire actif et non comme un consommateur/citoyen passif.

**Comment voyez-vous évoluer dans l’avenir le plan de communication ?**

Quatre phénomènes se conjuguent pour expliquer comment le plan de communication se développe comme un véritable outil de gestion.

1. Tout est communication. Il n’y a pas de réalité publique sans communication. Ce dont on ne parle pas n’existe pas socialement.

La politique s’articule autour d’une parole publique entièrement construite. La spiritualité et la religion se définissent par l’intangible mais se nomment pour exister. L’économie est construite autour de la production de masse qui n’est possible que grâce à la consommation de masse que permet la publicité. Aujourd’hui, la santé est matière de prévention autant que de soins médicaux. Ceux qui se veulent discrets sont attaqués et doivent se défendre. Ceux qui s’exposent trop suscitent l’envie et excitent la concurrence. S’expliquer sur la place publique est devenu une nécessité. Et pour réussir, il faut savoir se servir de toute la richesse des stratégies de communication.

1. La formation de plus en plus poussée dans de multiples centres d’enseignement crée des experts mieux préparés, avec des outils mieux rodés en communication. Le savoir-être que permet l’enseignement universitaire avec le savoir-faire qu’acquièrent les futurs praticiens donnent naissance à une nouvelle génération de communicateurs mieux préparés à affronter les défis de la société.
2. L’arrivée des médias sociaux crée une nouvelle dynamique dans les stratégies de communication dont on n’a pas encore saisi la véritable ampleur. La force des réseaux a été démontrée à maintes reprises. Mais on oublie que la majorité des réseaux fonctionnent en circuit fermé, que le succès de certaines opérations menées sur le net ne relève pas nécessairement d’une stratégie fine mais plutôt d’un concours de circonstances et que l’utilisation de ces réseaux a été la source de tant d’embarras imprévus. Il s’agit d’un nouveau canal de communication qui est ouvert à quiconque, incontrôlable, d’une efficacité redoutable pour le meilleur et pour le pire, mais sans avoir en soi une portée magique.
3. Des acteurs de tous les horizons, entreprises, banques, partis politiques, organisations religieuses, sportifs de haut niveau, n’hésitent plus à recourir à des stratégies de communication trompeuse, à la désinformation, à la création de groupe de façade, aux poursuites bâillon pour imposer un discours faux sur la place publique. Et en même temps, ces mêmes acteurs se drapent d’un voile de vertus en pratiquant des activités de responsabilité sociale, en se montrant bon citoyen corporatif, en affichant leur conviction en des valeurs de développement durable et de respect de l’autre. Enfin, ils exercent des activités intenses de lobbying pour bloquer toute législation, tout règlement utile à la société mais nuisibles à leurs affaires.

Cette situation pose le problème de l’éthique de tous les professionnels de communication qui construisent ces stratégies malhonnêtes en toute connaissance de cause. Il s’agit là d’un fléau qui se répand sans que personne n’ose lever le voile.

1. : Monique Dagnaud, Le modèle californien : comment l’esprit collaboratif change le monde, Odile Jacob, 2016. [↑](#footnote-ref-1)