

1 Les 7 règles d'or

48 heures... nous n'avons pas de temps à perdre mais évitons de confondre vitesse et précipitation. Nous devons absolument éviter d'avoir à faire demi-tour dans le développement de notre plan. Il faut donc procéder par étapes logiques et prendre quelques précautions avant de commencer. Ces précautions sont comme les mots de votre entraîneur dans les vestiaires, avant l'entrée sur le terrain : une fois pris dans l'action, vous risquez de les oublier, mais face à une difficulté, ils peuvent aussi vous revenir en mémoire et vous permettre de trouver la solution. Nous avons prévu pour vous 7 conseils et règles d'or à respecter.

RÈGLE N° 1 – METTRE LA COMMUNICATION À SA JUSTE PLACE

Quelle mission donnez-vous à la communication ? Avez-vous vraiment besoin de communiquer maintenant ? Derrière ces deux questions simplissimes en apparence se cache l'enjeu essentiel de toute prise de parole. Qu'est-ce que j'ai à dire ? Dans quel but est-ce que je parle ? Est-ce que le silence ne serait pas préférable ?

Donc, dans l'entreprise aussi, le bon sens nous commande de réfléchir avant de parler. La communication n'est pas une fin en soi et vous pourriez développer un plan de communication pour de mauvaises raisons. Il faut donc que nous prenions quelques minutes pour réfléchir ensemble à ce qui vous a amené à lire ce livre (vous pouvez surligner les idées qui vous correspondent le mieux) :

Quelles sont, parmi les expressions ci-dessous, celles qui illustrent le mieux votre situation ?

- Il y a longtemps que nous n'avons rien fait en communication.
- Les commerciaux nous disent que la concurrence est meilleure dans ce domaine.
- Nous lançons un nouveau produit.
- Nous ne sommes pas assez connus par rapport à nos grands concurrents.
- Nous avons un peu de budget disponible.
- Nous perdons des parts de marché.
- Nous voulons gagner des parts de marché.
- Nous venons d'engager un chargé de communication.
- L'entreprise veut préparer son entrée en Bourse.
- Nous avons une vraie innovation à proposer à nos clients.
- Nos ventes dépendent directement de nos investissements en communication.
- Tout le monde le fait dans notre secteur.
- Nous voulons que la presse s'intéresse à nous.
- Personne ne connaît notre entreprise.
- Nous avons du mal à recruter.

Prenons un peu de temps. Plusieurs idées évoquées ci-dessus vous correspondent ? Une seule ? Aucune ? Soyons concrets ; finalement, votre motivation principale est :

.....

Toutes ces raisons sont bonnes... enfin plus ou moins. Les bonnes raisons pour communiquer sont celles fondées sur un **fait** ou un **objectif**, connu et partagé par tous. La communication, motivée par des opinions subjectives, des perceptions, des frustrations, est beaucoup plus hasardeuse. Votre communication, pour être à sa juste place, doit être :

- perçue comme **essentielle par et pour l'entreprise** : c'est un moyen nécessaire pour atteindre l'objectif que l'on s'est fixé ;
- **publique** : chacun, dans l'entreprise, doit comprendre ce que l'entreprise en attend et doit connaître les messages qui sont émis par l'organisation dont il fait partie ;
- **maîtrisée** : c'est une activité – souvent un investissement – stratégique. Il ne faut pas confondre **informer** avec inviter tout le monde

à discuter de tout, tout le temps. La communication nécessite de faire des choix et de les assumer en connaissance de cause. Ce n'est pas un **divertissement**, même si la pratique du métier peut effectivement être très divertissante.

ORGANISEZ-VOUS POUR GARDER LE CONTRÔLE DE LA SITUATION

- Commencez par travailler seul ou en petit comité sur votre plan de communication.
- Puis, allez rencontrer les différents managers de l'entreprise pour comprendre leurs attentes et leur expliquer précisément les objectifs du plan de communication.
- Ne leur parlez surtout pas des détails à ce stade.

RÈGLE N° 2 – ENTENDRE QUE NOUS VIVONS DANS UN MONDE BRUYANT

Vous, moi et tous nos concitoyens, sommes exposés, chaque jour, à plusieurs milliers de messages à vocation commerciale.

Sachant qu'il est admis que nous percevons, comprenons, retenons une infime partie de ce brouhaha, il est plus que prudent de prendre conscience, dès maintenant, de la difficulté majeure que nous pose cette réalité. Nous devons en retirer deux **priorités absolues** :

- être extrêmement précis et exigeant sur le choix de ceux à qui nous voulons parler c'est-à-dire le choix du – ou des – public(s)-cibles(s) ;
- tout faire pour faciliter la compréhension de notre message.

Soyons un peu directs. À la limite, peu importe la forme de votre message. Un enfant qui ne dispose que d'un vocabulaire limité et veut un biberon supplémentaire, un adulte timide qui bafouille et veut

obtenir un rendez-vous avec sa boulangère, un touriste étranger qui n'en est qu'à sa troisième leçon de français et cherche son chemin finiront bien par se faire comprendre par leur interlocuteur : Maman, la boulangère, le policier en patrouille. En revanche, s'il s'adresse à la mauvaise personne, ni l'enfant, ni l'adulte timide, ni le touriste n'obtiendront satisfaction. Se tromper de cible, c'est-à-dire s'adresser à la mauvaise personne, est l'erreur la plus grave à éviter absolument.

■ PUBLIC(S)-CIBLE(S)

Désigne le ou les individus ou les groupes, auxquels nous adressons directement notre message. Ce sont ceux qui nous « intéressent », soit parce qu'ils prennent la décision d'acheter notre produit ou notre service, soit parce qu'ils ont une influence déterminante sur cette décision.

Pour ce qui est de la facilité à comprendre votre message, pas besoin d'expert de la communication pour vous convaincre. Prenez donc en compte votre cas personnel. Êtes-vous prêt à faire des efforts pour comprendre la communication qui s'adresse à vous ? Pas vraiment ! Vous

considérez que c'est à celui qui vous parle d'être précis, clair, concis, parce que votre temps est précieux. Comme tout le monde pense comme vous, vous avez compris pourquoi il faut **tout** faire pour faire gagner du temps à vos interlocuteurs.

RÈGLE N° 3 – SAVOIR QUI PARLE À QUI ?

Nous n'allons pas explorer ici toutes les théories de la communication fondées sur des recherches en psychologie, sociologie et analyse des comportements. En revanche, quelques idées simples doivent être comprises par tous et surtout gardées en mémoire à chaque étape de la construction de votre plan de communication.

La première idée simple concerne les composantes élémentaires de la communication : la question est de savoir **qui parle à qui ?** Il nous faut d'abord **un émetteur, celui qui prend la parole**. Cet émetteur est

bien sûr l'entreprise puisqu'elle va communiquer pour provoquer un impact positif sur son activité. Cependant, l'identité précise de celui qui prend concrètement la parole au nom de l'entreprise peut correspondre à différents profils : soit nous donnons la parole au créateur ou au dirigeant de l'entreprise, soit nous faisons s'exprimer l'entreprise en tant qu'organisation économique, organisation sociale, entité cotée en Bourse, ou collectivité humaine.

L'émetteur peut également être plus précisément la marque de l'entreprise, un de ses produits, ou une de ses marques commerciales. C'est toujours l'entreprise qui s'exprime, mais nous voyons bien ici qu'elle utilise des porte-parole différents pour leur faire exprimer des messages de nature différente.

Par exemple, Guy Degrenne est le porte-parole de l'entreprise éponyme et cette identification va jusqu'à l'incarnation du personnage dans la communication publicitaire. Nous avons aussi une idée de la personnalité de Justin Bridou mais nous savons tous que ce n'est pas lui que nous voyons sur les affiches de la marque. Enfin, personne n'a jamais vu le sourire du fabricant des couches Pampers qui rendent pourtant les bébés si heureux. Vous connaissez le nom de Procter & Gamble mais quelles têtes ont ces messieurs ?

La nature différente des messages à diffuser correspond à des nécessités et des circonstances diverses qui se combinent ou peuvent simplement se succéder dans le temps. Intuitivement, chacun comprend que l'on va naturellement adapter le choix de l'entité qui prend la parole en fonction de la culture et du métier de l'entreprise, mais aussi des interlocuteurs, et de ce que l'on a à dire. Il est donc important que l'entreprise soit consciente de l'enjeu lié à ces choix, et l'anticiper peut éviter des erreurs ou des imperfections.

L'entreprise doit gérer, en communication, deux dimensions du temps. Le temps long qui est celui de l'anticipation, de la prévision, de la stratégie et du choix de principe.

Alain Afflelou a choisi pour longtemps d'incarner sa marque, Nestlé a donné à la Laitière une mission riche de nombreux épisodes.

Votre entreprise doit, elle aussi, faire ce choix du ou des émetteurs pérennes de sa communication.

L'autre dimension du temps gérée par la communication est le temps court, celui de l'urgence, des résultats trimestriels, de la réponse tactique aux assauts de la concurrence, des retournements de conjoncture, des crises ou des grands événements.

Dans ce cas, le choix de l'émetteur peut être différent, soit parce que l'on veut justement marquer une rupture, soit parce que l'on n'a pas réfléchi aux conséquences et aux risques d'incohérence dus à la précipitation et au manque de recul.

Prenons le cas de la crise de la Société Générale en janvier 2008. Il n'est pas d'usage, pour les grandes banques de choisir le PDG comme émetteur de la communication. C'est au contraire la marque, symbole de l'institution et de sa pérennité, qui prend la parole comme pour dire que le temps du secteur bancaire est plus long et plus lent que celui des carrières de tel ou tel dirigeant. Daniel Bouton se retrouve sur le devant de la scène, propulsé par un événement improbable, une crise sans précédent, qui nécessite que la confiance dans la marque puisse se cristalliser dans la confiance et la capacité du chef à sauver le navire et son équipage. Il devient important de voir et d'entendre ce chef à l'œuvre dans les médias avant de se laisser convaincre.

Ensuite, la communication suppose un **récepteur**, celui qui va recevoir le message émis par l'émetteur. Ici aussi il s'agit d'une question de choix, et de choix réfléchi. Bien choisir la personne à laquelle on s'adresse est un facteur déterminant de l'efficacité de notre communication. Nous reviendrons plus en détail sur la méthode qui permet de ne pas se tromper mais nous pouvons retenir dès maintenant quelques principes simples :

- le récepteur n'est pas forcément réceptif, autrement dit il n'attend pas nécessairement votre communication comme on attend une bonne nouvelle ;
- le récepteur a toutes les chances d'être beaucoup plus critique que vous ;
- le récepteur risque de réagir à votre communication, et s'il décide de vous parler, il faudra l'écouter et lui répondre. La communication devient très vite un échange, que par nature, vous maîtrisez beaucoup moins bien qu'une communication à sens unique.

Le rôle du récepteur est bien de recevoir votre message mais il peut également se transformer en émetteur sous l'influence de votre communication.

Cette influence se crée donc par l'intermédiaire de votre message. Ce message va créer le lien de sens entre l'émetteur et le récepteur. Insistons un peu sur le mot sens : l'objectif est bien, au-delà de se parler, de se

comprendre. Les êtres humains peuvent peut-être se comprendre sans se parler, pas les entreprises avec leurs clients.

Nous vous donnerons les clés de la réalisation d'un message efficace mais établissons, dès maintenant, quelques principes de bon sens issus de notre expérience de tous les jours. Nous comprenons, quand on nous parle, à condition de nous parler dans une langue que nous connaissons, de ne pas être plusieurs à prendre la parole en même temps, de faire court, explicite et si possible imagé : si simple à dire et si compliqué à réaliser dans un plan de communication.

Si nous devons résumer cette troisième règle qui consiste à définir l'émetteur de votre communication, ses récepteurs et le message qui va leur permettre d'échanger du sens, nous choisirions **cohérence**. La vraie communication est le flux de sens qui circule au sein de l'assemblage de ces trois entités (émetteur, récepteur, message). Avant d'apprendre à optimiser tous les paramètres de cet assemblage, nous devons nous assurer de la **cohérence minimale** de l'ensemble.

Qui parle à qui ? Ou... celui qui parle au nom de l'entreprise est-il le plus légitime et le plus efficace pour diffuser un message pertinent auprès des individus dont le comportement conditionne votre succès ?

■ LA MARQUE

Il faudrait plus de 48 heures pour définir précisément la notion de marque. À ce stade, nous allons utiliser une définition simple. La marque est constituée ici de toutes les dimensions symboliques (nom, signes visuels, univers sonore et musical, personnalité, etc.) attachées à un produit, un service, une entreprise, de façon à ce qu'il soit identifié et préféré par la cible à laquelle il s'adresse. La marque crée une relation intellectuelle et affective entre le produit et le consommateur.

Les différentes formes de communication

Nous pourrions essayer de classifier les formes de communication selon différents critères, avec pour résultat paradoxal d'être probablement plus confus que clair. Il existe de très nombreuses formes de communication et de très nombreuses façons de les spécifier. Retenons donc les plus simples.

Avez-vous quelque chose à vendre ?

La distinction est simple, mais essentielle, entre la communication commerciale qui aide à vendre des produits ou des services et la communication non commerciale qui cherche à obtenir toutes les autres formes de résultats : faire évoluer des comportements, diffuser des idées, défendre des causes, éduquer...

Ces communications peuvent d'ailleurs s'opposer et chercher à mutuellement annihiler leurs efforts : les fabricants d'alcool ont pour objectif de développer la consommation de leurs produits ; les campagnes contre l'alcoolisme et les conduites à risque visent l'effet contraire.

Puisque l'entreprise cherche à développer son chiffre d'affaires...

... sa communication est par nature d'abord commerciale, mais elle peut prendre des formes différentes qui vont aborder plus ou moins directement le discours sur ses offres de produits ou de services.

Nous allons donc différencier deux catégories :

- la communication marque et/ou produit et/ou promotionnelle diffuse des messages explicites sur les avantages qui vont convaincre le consommateur d'acheter notre produit ou notre service ;
- la communication institutionnelle, caractérisée par le fait que l'entreprise prend la parole en tant que telle et non plus à travers son offre, lui permet de développer une perception favorable de son identité, de sa solidité économique, du dynamisme de sa recherche, de sa capacité d'innovation, de sa politique de gestion des ressources humaines, etc.

Ces deux formes de communication se complètent, le rôle de la communication institutionnelle étant davantage de construire un socle durable et reconnu de perceptions et d'opinions, sur lequel la communication marque et produit va s'appuyer, le plus souvent avec des objectifs de résultats à plus court terme.

La communication interne

Ici le destinataire de la communication est l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou de l'organisation. Cette forme de communication s'intègre plutôt dans la gestion des ressources humaines même si les outils utilisés (sites intranet, magazines, newsletter, événements, conférences, etc.) respectent les standards de qualité et de professionnalisme de la communication externe.

La communication thématique

Cette catégorie regroupe les formes de communication qui obéissent à des contraintes ou des usages spécifiques et/ou visent des objectifs très particuliers.

On trouve dans cette catégorie la communication RH ou recrutement (offres d'emploi et communication « de séduction » vers les diplômés et les établissements de formation et d'enseignement), ainsi que toute la communication financière à destination des actionnaires, du marché boursier, des autorités de régulation, des analystes financiers et de la presse économique et spécialisée (Bourse, placements, gestion patrimoniale, etc.).

Nous nous concentrons ici sur la communication externe, celle qui globalement vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs économiques et stratégiques. Les autres formes y participent également mais sont plus simples à mettre en œuvre. En revanche les bonnes pratiques professionnelles évoquées ici sont valables pour tout acte de communication, quels qu'en soient la forme, le lieu, le moment, le destinataire.

■ B TO B, B TO C, C TO C, B TO E

Faisons un peu d'anglais ! Ces différentes abréviations définissent les formes de communication selon la nature de l'émetteur et du récepteur.

Communication B to B (prononcer *bi tou bi*) : une entreprise ou un professionnel s'adresse à une entreprise ou un professionnel.

Communication B to C : une entreprise ou un professionnel s'adresse à un consommateur, un particulier, un citoyen.

Communication C to C : cas de la communication entre consommateurs ou particuliers. Ce cas nous intéresse moins ici, c'est celui des journaux de petites annonces (Le Particulier) ou des sites d'intermédiation comme www.meetic.fr ou www.ebay.fr.

D'autres formes de communication sont possibles : la communication B to E caractérise les activités de communication des entreprises et des professionnels à destination du monde de l'éducation et de l'enseignement. Un salon de recrutement de nouveaux collaborateurs dont les exposants sont des entreprises est un acte de communication B to E.

RÈGLE N° 4 – C'EST LE RÉSULTAT QUI COMPTE

■ ANNONCEUR

Dans le métier de la communication, l'annonceur est tout simplement l'entité qui émet les messages, c'est donc l'entreprise ou l'organisation qui conçoit un plan de communication et le met en œuvre. C'est par conséquent aussi celui qui paye les médias éventuellement utilisés pour atteindre la cible et c'est probablement, vous puisque le plan de communication est du ressort de l'annonceur.

Un annonceur peut donc être :

- *une entreprise qui commercialise un produit ou un service ;*
- *un service public ;*
- *une collectivité territoriale ;*
- *un média ;*
- *une association ;*
- *un ministère ;*
- *une ONG ;*
- *un syndicat ;*
- *un parti politique ;*
- *une collective professionnelle...*

La difficulté du métier de la communication vient de l'impossibilité de valider, a priori, l'efficacité de votre plan de communication. Même s'il existe des outils d'étude pour estimer les résultats d'une campagne de communication, principalement utilisés par les plus gros annonceurs lors de campagnes stratégiques soutenues par de lourds investissements, jamais personne ne pourra vous garantir le résultat d'un plan de communication. Votre talent va davantage consister à vous tromper le moins possible et notre mission ici est de vous aider à y parvenir.

Cependant, le meilleur moyen pour mal évaluer l'efficacité d'un plan de communication serait de se tromper d'objectifs et de critères de mesure de cette efficacité. Nous avons déjà défini les objectifs de notre plan, il nous faut maintenant

préciser les critères à prendre en compte.

Dans la logique de la plupart des entreprises, la communication sert à améliorer des résultats quantitatifs. Il faut donc privilégier ces indicateurs à chaque fois que c'est possible.

Prenons un peu de temps pour réfléchir à un enjeu essentiel de votre plan de communication. Un esprit cartésien comme le vôtre se trouvera beaucoup mieux quand il saura pourquoi il fait les choses.

Nous vous proposons ici différents critères de mesure de l'efficacité de votre communication. Choisissez ou définissez, s'ils ne s'y trouvent pas, les critères de mesure quantitative de l'efficacité de votre plan :

- points de parts de marché volume et/ou valeur ;
- points de distribution numérique ou valeur ;
- chiffre d'affaires ;
- volumes vendus ;
- évolution de votre prix moyen ;
- nombre d'appels sur votre centre d'appels ;
- nombre de contrats signés ;
- nombre d'abonnés ;
-

Dans votre activité *on-line*, les critères sont faciles à identifier :

- nombre de visites sur votre site internet ;
- nombre de visiteurs uniques ;
- nombre de pages vues ;
- durée des visites ;
- fréquence des visites ;
- nombre d'ouvertures de comptes ;
- nombre d'abonnés à votre newsletter ;
- nombre de contributions à votre forum ;
- chiffres de votre activité commerciale si vous êtes e-commerçant.

Il est très important de noter ici vos conclusions. Vous verrez que vous aurez besoin de revenir à cette page parce qu'au fil des étapes suivantes, ces critères rationnels risquent d'être un peu perdus de vue.

Les critères principaux pour la mesure de l'efficacité de mon plan de communication sont donc :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NE VOUS TROMPEZ PAS D'OBJECTIF

Il ne faut donc pas confondre les objectifs et les moyens. Votre objectif est bien d'influencer positivement votre activité. Les moyens de communication vont vous permettre de parler efficacement aux bonnes cibles. Donc, le **but** de votre plan de communication n'est pas de vous faire remarquer parce que vos messages seraient très visibles, drôles, provocants, à la limite du bon goût ou particulièrement esthétiques. Ces adjectifs caractérisent les moyens que vous allez mettre en œuvre mais ils ne peuvent pas constituer votre **objectif**.

Autrement dit, vous n'avez pas besoin d'une communication que tout le monde a vue ou dont tout le monde vous parle, si elle ne fait pas sentir ses effets sur vos ventes.

RÈGLE N° 5 – « CE QUI SE CONÇOIT BIEN S'ÉNONCE CLAIREMENT »¹

Tant de choses vous intéressent, surtout si vous êtes passionné par votre métier... mais n'intéressent que vous !

Les Anglo-Saxons utilisent l'acronyme KISS : *keep it short and simple*, faites simple et rapide. Excellente formule que nous devons noter en lettres d'or. La communication est une entreprise pédagogique qui consiste à faire comprendre quelque chose de précis, à quelqu'un de précis. Notre problème est donc de mettre toutes les chances de notre côté pour être sûr de nous faire comprendre, en tout cas d'éviter les confusions, les mauvaises interprétations, sinon les contresens ou les effets négatifs.

Bien sûr, l'efficacité d'un message dépend de la personnalité et de la psychologie de l'émetteur et du récepteur, du contexte, du secteur

1. N. Boileau, *L'Art poétique*.

économique, de la forme du message, du moment et du lieu du contact, de la répétition de ce message et de nombreux autres facteurs que nous aurons l'occasion d'évoquer. Ce que nous pouvons dire à ce stade, sans trop nous tromper, c'est que, justement, dans une situation complexe, il est certainement pertinent de garder les idées claires et de privilégier la simplicité à l'emphase.

Les mots sont nos alliés – sans mots il n'y a pas de sens – et nos ennemis – trop de mots et la confusion s'installe. Nous devons être économes des mots et des images que nous utilisons pour aider à la compréhension de notre message.

FAITES SIMPLE

Simplifiez ! Il faudrait presque vous demander d'utiliser les mots comme s'ils coûtaient cher et comme si vous deviez les payer vous-même de votre poche. Dans ce cas, chacun est économe et devient soudainement plus exigeant. En communication, il vaut mieux passer du temps à écrire des formules courtes avec des mots précis plutôt que de chercher à donner trop de détails avec un vocabulaire usé par toutes les marques qui ont pris la parole avant vous.

Si vous voulez dire que le futur sera meilleur et l'homme plus heureux s'il achète vos produits ou utilise votre service, il va falloir travailler.

Un peu de théorie...

Le modèle le plus couramment utilisé pour définir les objectifs de la communication est AIDA :

- A pour Attention,
- I pour Intérêt,
- D pour Désir,
- A pour Action.

Essayez de répondre aux questions suivantes

Qu'est-ce qui est susceptible d'attirer l'attention sur votre entreprise ou votre marque ?

.....
.....

Qu'est-ce qui est vraiment intéressant dans ce que vous proposez au marché ?

.....
.....

Sur quel levier comptez-vous pour susciter le désir de vos clients ?

.....
.....

Qu'est-ce qui serait susceptible de provoquer le passage à l'acte (achat) d'un client potentiel ?

.....
.....

RÈGLE N° 6 – L'IMPROVISATION, C'EST DANGEREUX

L'improvisation est souvent dangereuse dans l'entreprise et pas seulement au moment de développer sa communication. Cependant, il faut prendre conscience d'un risque spécifique à la communication : la communication, votre communication, c'est ce qui se voit. Prendre la parole c'est dire des choses, beaucoup de choses sur soi.

Dans vos relations personnelles, vous êtes conscient d'être influencé positivement ou négativement par un regard, un look vestimentaire, un accent, la pratique de la langue de votre interlocuteur, un tic nerveux ou un sourire. Au-delà même du sens des mots, la communication non verbale a déjà fortement déterminé la nature de la relation qui vous lie à votre interlocuteur.

Dans l'entreprise, nous observons le même phénomène ; tous les signes que vous émettez à l'extérieur définissent la perception qu'ont de vous vos clients, prospects, fournisseurs, collaborateurs, partenaires institutionnels, etc.

Le plan de communication est donc un outil indispensable de maîtrise de l'image que vous aurez auprès de ces différents publics ; une image, vous en aurez une, même si vous ne dites rien.

■ IMAGE

Synthèse des représentations, image voulue et perçue.

Il est donc important d'avoir une volonté et une vision de ce que vous voulez être : ou vous subissez, ou vous maîtrisez, ainsi, jamais vous n'improvisez, même dans les situations urgentes.

COMMUNICATION D'URGENCE

Urgence n'a jamais été synonyme de panique. En communication comme en médecine, l'urgence est un facteur impondérable auquel il faut apprendre à faire face. L'approche professionnelle consiste à anticiper les crises qui peuvent être provoquées par un conflit social, un accident industriel, des malversations, une évolution défavorable du contexte sociétal. L'anticipation porte sur les procédures de mise en place, en urgence, d'une équipe dédiée à la gestion de la crise. Une crise est un problème et, comme tout problème, requiert du sang-froid.

RÈGLE N° 7 – LA COMMUNICATION A UN PRIX

Nous abordons enfin un aspect central de votre plan de communication. La communication a la réputation d'être chère. Plus que d'être chère, la réalité de la communication, comme nous l'avons vu plus haut, est d'être souvent incertaine et aléatoire quant aux résultats qu'elle provoque. Il est d'usage de citer la formule célèbre d'un manager américain : quand je dépense 100 dollars, je sais que 50 % ne servent à rien, mais je ne sais pas quels 50 %.

Il est clair qu'avec des formules de ce genre, vous allez vous trouver en confiance ! Il faut faire une autre lecture de cette déclaration, se dire que ce principe n'est pas une fatalité et que les plus professionnels ont bon espoir d'augmenter la part de leurs investissements qui sera véritablement efficace.

■ **MÉDIAS**

Les 6 médias

Par grands médias on entend : la télévision, la presse, la radio, l'affichage, le cinéma, internet.

Ensuite, chaque catégorie se subdivise ; ainsi, la presse est divisée en presse quotidienne nationale, régionale, presse spécialisée, presse professionnelle, presse magazine qui comprend à son tour de nombreuses sous-catégories.

Si vous avez besoin d'utiliser l'un et ou l'autre de ces grands médias, vous aurez besoin d'en comprendre les rouages et de vous doter d'une véritable culture média. C'est un univers passionnant, extrêmement organisé et rigoureux que vous aurez alors l'occasion de découvrir.

Ce « flou » est surtout l'apanage des grands médias comme la télévision dont la qualité est, avant tout, de permettre de parler rapidement à beaucoup de monde (ce que l'on va appeler la puissance). Quand vous diffusez un spot publicitaire à 20 h 50, vantant les mérites d'un nouveau beurre de cuisson, vous savez que vous n'avez pas devant les écrans de télévision 100 % d'acheteurs de plaquettes de beurre. Mais tant pis... parce que vous passez dans le même temps votre message à de nombreuses mères de familles potentiellement intéressées.

La communication n'est donc pas toujours trop chère mais elle a toujours un prix.

Vos moyens budgétaires vont déterminer la structure du volet action de votre plan de communication.

Quelle est *a priori*, avant d'avoir appris à l'évaluer grâce au chapitre 3, l'enveloppe budgétaire que vous avez prévue pour financer votre plan de communication ?

.....

.....

.....

Ce budget représente..... % de votre chiffre d'affaires.

EXISTE-T-IL UN MOYEN DE SAVOIR COMBIEN IL FAUT DÉPENSER EN COMMUNICATION ?

Malheureusement non ! À titre d'exemple, il faut savoir que sur un marché concurrentiel de grande consommation, un budget marketing / communication représente 8 à 12 % du chiffre d'affaires.

Les critères à prendre en compte pour évaluer votre budget seront :

- les pratiques de votre secteur ;
- le cycle de vie de votre activité : un lancement nécessite un effort financier ; ensuite les dépenses peuvent être plus linéaires ;
- la taille de vos publics-cibles ;
- la force de persuasion de vos arguments de différenciation ; Apple n'a pas besoin d'acheter beaucoup d'espace publicitaire pour susciter la demande pour son nouvel iPhone en juillet 2008.

Postes de dépenses

Il faut savoir que vos investissements en communication vont se répartir en trois catégories principales :

- **La conception** : vous rémunérez la réflexion et la création de vos prestataires spécialisés (agences conseils en stratégie de marque, communication publicitaire ou événementielle, conseils média...). Ici vous achetez des prestations intellectuelles et des idées.
- **La production/fabrication** : vous payez les frais de réalisation de photos, de mise en pages d'un document, d'impression, de location de salle pour une conférence de presse ou une convention commerciale, etc.
- **Les médias** : vous achetez de l'espace publicitaire, donc du temps d'antenne en télévision ou en radio ou des pages dans des quotidiens ou des magazines, ou encore des affiches sur les murs des grandes villes, ou encore des bannières sur internet.