

Le communicator

Marie-Hélène Westphalen

Éditeur : Dunod

Date de parution : 1999

Conseil en communication

Volume : 366 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Il n'est pas toujours facile de trouver en un seul volume des éléments opérationnels qui concernent l'univers de la communication commerciale. Il est également rare de lire un ouvrage qui ne cède pas à la tentation du spectaculaire. Cet ouvrage (2^{ème} édition) destiné aux cadres et aux dirigeants est d'abord un guide pratique pour la stratégie de communication centré sur huit thèmes fondamentaux. Il permet une lecture accélérée par la consultation des résumés en fin de chapitre. Une lecture approfondie est aussi évidemment très enrichissante. Les chapitres sont émaillés de tableaux de synthèse utiles : composantes de l'image, audit de communication, profil d'un « dircom », fonctions d'un journal d'entreprise, etc. Les aspects pratiques et didactiques sont renforcés par la présence à la fin de chaque chapitre de deux rubriques :

- « la coulisse » (glossaire, adresses utiles, conseils particuliers)
- « pour en savoir plus » offrant une bibliographie.

CONCEPTS ET IDEES CLES

↳ Composition de l'ouvrage

- Deux parties, 8 chapitres
- Bibliographie générale.
- Index.

↳ Idées principales

La première partie (« La communication globale ») présente les divers aspects d'une stratégie de communication dont la mission est rechercher un positionnement permettant à l'entreprise et à ses marques d'être reconnue par tous ses publics. L'auteur présente la stratégie à travers le plan de communication : définition de la politique d'image de la firme, démarche globale à adopter et outils de travail (« brief », budget, etc.).

Le **premier chapitre (« entrez en communication »)** aborde la manière d'établir un plan de communication. L'entreprise doit clarifier, ses intentions, hiérarchiser ses priorités et ses objectifs (notoriété, image, volume des ventes, gestion de crise) ainsi que les dimensions qu'elle entend donner à sa communication (locale, régionale, nationale...). Cette phase nécessite de prendre son temps, d'intégrer les événements futurs prévisibles (ex. : campagnes électorales, vacances), de prendre en compte le contexte économique (ex. : conjoncture sectorielle, situation boursière).

Selon M.-H. Westphalen, la politique d'image est l'art de donner confiance, de rassurer et de se faire aimer. Elle identifie les composantes de l'image d'une firme : à l'interne, en termes financiers, du point de vue technologique, en termes de produits, d'un point de vue général. Chacune de ces composantes correspond à une ou plusieurs cibles et l'image globale est la somme des images liées à chacune des composantes. De façon plus synthétique, trois images peuvent être distinguées : image réelle (ce qu'est l'entreprise), image acquise (manière dont l'entreprise est perçue), image désirée (manière dont l'entreprise souhaite être perçue). Les études d'image qualitatives et quantitatives constituent un préalable à la réflexion : enquêtes globales, sondages spécifiques, analyse des variations de recrutement, bilan médias, études de positionnement, tests publicitaires, bilan d'opérations de communication ponctuelles.

Acquérir un « capital – confiance » et un « capital – sympathie » nécessite une démarche à long terme qui :

- S'applique d'abord à l'interne puis à l'externe en direction des différents publics de l'entreprise. L'auteur insiste sur l'homogénéité et la cohérence de cette « arche de communication ».

- Se déroule en deux temps : définition d'une ligne directrice, définition des territoires d'application (communication interne, relations publiques, identité visuelle, communication financière).

L'auteur insiste sur la nécessaire formalisation écrite de la stratégie : plan de communication annuel (regroupant des analyses de situation, des objectifs, un ciblage, des techniques), guide de communication (rappel de l'ensemble des messages et des procédures de communication), budget (élaboré en pourcentage du chiffre d'affaires ou en fonction des objectifs). Plusieurs points sont précisés ensuite :

- Définition des compétences nécessaires tant à l'interne (direction, cadres) qu'à l'externe (choix d'une agence, règles de bon fonctionnement de la relation agence-annonceur). Le P. -D.G. joue un rôle essentiel : porte - parole naturel et nécessaire, pivot de la communication interne, pôle fédérateur des communications externes, première ressource lors des crises. Ce rôle essentiel ne doit cependant pas conduire à un vedettariat trop poussé.
- Description des missions et profils du responsable de la communication qui doit être à la fois régulateur, porte - parole, veilleur, maître d'œuvre et animateur.

Divers aspects des relations entre l'entreprise et les agences conseils en communication sont abordés :

- Présentation d'une méthodologie pour travailler avec une agence : la mise en place d'un cadre général constitue un préalable concrétisé par un « brief », document fondamental nécessairement écrit. Celui-ci comporte 4 rubriques principales : l'environnement de l'entreprise, sa culture, son objectif principal, les contraintes. Le « brief » est présenté par un responsable compétent (directeur de la communication, directeur marketing) à des interlocuteurs en agence de même niveau (directeur de clientèle, directeur de création, etc.). L'auteur recommande de consulter plusieurs agences (10 maximum).
- Définition des relations agence / annonceur : collaboration encadrée, à la fois par un document technique - la copie stratégie - et par un document juridique - le contrat. La copie stratégie porte sur plusieurs éléments : descriptif de l'entreprise et de sa stratégie (objectifs, cibles), programme (exposé des mécanismes, calendrier), actions satellites, exploitation (relations avec les médias, actions terrain), budget.

La fin du chapitre est consacrée à la communication de crise, présentée comme un système de défense contre les risques du silence. La gestion d'un scénario de crise est proposée. L'auteur envisage trois types de réponses possibles dont elle analyse les avantages et inconvénients : communication minimale, discrétion maîtrisée, transparence.

La communication interne, rarement abordée dans ce type d'ouvrage, fait l'objet du **chapitre 2 (« motivez – la communication interne »)**. Cette forme de communication participe à la dynamique de construction de l'image de l'entreprise. La définition d'une stratégie de communication interne est indispensable car les hommes et femmes de l'entreprise sont des vecteurs de l'image. Après avoir rappelé que la première étape est de réaliser un audit interne, l'auteur :

- Présente les « chemins » de la communication interne : descendante ou hiérarchique, ascendante ou salariale, horizontale ou latérale.
- Propose une grille d'analyse destinée aux dirigeants ainsi que des techniques d'investigation internes destinées à évaluer le climat social de l'entreprise.
- Souligne l'indispensable collaboration de la gestion des ressources humaines avec la direction de la communication notamment pour harmoniser les pratiques et rechercher les cohérences.
- Évalue les apports d'une vingtaine de supports de communication interne, des plus simples aux plus complexes (note, tableau d'affichage, journal d'entreprise, intranet, etc.).

Au début du **chapitre 3 (« informez : les relations avec la presse »)**, l'auteur observe que la France apparaît comme un « parent pauvre » dans le domaine des relations avec la presse. Les entreprises adoptent encore trop souvent une attitude de réserve voire de secret sur des activités qui pourraient fortement les valoriser aux yeux du public. L'auteur évoque un climat d'ambiguïtés, de tensions, de méfiance. Les médias doivent faire l'objet d'une attention particulière en raison de l'importance de leur rôle amplificateur. L'auteur propose une méthode de construction des relations avec la presse :

- Être efficace : donner l'information essentielle en un minimum de temps, faire simple, fournir tous les documents susceptibles d'être exploités.
- Etablir des relations de confiance.

- Mettre en valeur l'information : donner le maximum d'éléments positifs, passer sur les éléments mineurs, être à la disposition du journaliste et non l'inverse.
- Gérer la diffusion de communiqués de presse.
- Rationaliser les contacts : sélectionner, nominaliser, relancer.

Les entreprises peuvent employer des attachés de presse ayant les qualités suivantes : disponibilité, capacité à représenter, souplesse, ténacité, finesse, empathie, discrétion. Elles peuvent aussi externaliser leurs relations avec la presse. En fin de chapitre, sont analysées les règles d'efficacité des principales techniques de relations presse : communiqué de presse, dossier de presse, conférence de presse, interview, publi-rédactionnel

Selon l'auteur, au quotidien, dans une entreprise tout est média : les choses, les comportements, les hommes et les femmes (*chap. 4 : « diffusez – les signes extérieurs de l'image »*). Le téléphone est un vecteur essentiel : réponse rapide, avenante, efficace, identifiée, marquée par la courtoisie. Professionnaliser son utilisation est indispensable. D'autres vecteurs de communication sont étudiés : la correspondance, la tenue des locaux et leur implantation, l'architecture extérieure et intérieure, les cadeaux d'entreprise, la participation aux foires et salons professionnels, les relations avec les écoles.

Dans la seconde partie (« les techniques »), M.-H. Westphalen n'aborde pas les aspects traditionnels présents dans la plupart des autres ouvrages sur le même sujet (médiats et supports). Elle se centre sur des formes de communication accessibles aux entreprises ne disposant pas de budgets très importants : communication financière, signature visuelle de l'entreprise, audiovisuel d'entreprise, sponsoring et mécénat.

Compte tenu du développement de l'actionnariat populaire, les entreprises doivent maîtriser les spécificités du discours destiné à ce type d'actionnaire (*chap. 5 : « gérez la communication financière »*). Plusieurs aspects fondamentaux de la communication financière sont abordés :

- L'action (valeur mobilière) doit être envisagée comme un « produit » qui porte le nom de l'entreprise : il nécessite une communication spécifique.
- Le marché financier est un marché d'anticipation : la communication financière joue un rôle essentiel en influençant les représentations et les images.
- L'hétérogénéité du public visé (petit actionnaire, investisseur institutionnel, analyste financier, journaliste) nécessite une communication ciblée prenant en compte des logiques différenciées. Là encore, il faut raisonner en terme de stratégie de communication à long terme et non en terme d'obligations légales.
- Le rapport annuel dont le rôle est essentiel fait l'objet de développements importants.
- La communication financière nécessite de prendre en compte à la fois le calendrier de ces communications, les interlocuteurs légaux (comme la COB), le coût de l'achat d'espace et les relations avec la presse spécialisée.
- Le recours à une agence spécialisée peut être envisagé.

La fin du chapitre propose plusieurs cas de communication financière : préparer une introduction en bourse, orchestrer l'introduction en bourse, assurer la carrière du titre, réagir face à un krach boursier, réagir face à une OPA.

Base du programme d'identification visuelle, le logo n'est ni un élément isolé ni une fin en soi (*chap. 6 : « signez – logotype et système d'identification visuelle »*). Sa conception doit permettre au public de le connaître et le reconnaître en toute circonstance. Cela implique qu'il ait des qualités facilitant la perception, la compréhension, la mémorisation et l'attribution à l'entreprise. Le logo est un système cohérent (nom, symbole, système de couleurs, code graphique) qui lui permet d'être évocateur en soi, durable, adaptable et exportable. Un tableau synthétique du symbolisme des couleurs, des polices de caractères, des formes est proposé par l'auteur.

Après avoir évoqué les raisons à l'origine d'un changement ou d'un rajeunissement de logo (moderniser, refléter une nouvelle réalité interne, affirmer des choix économiques), M. H. Westphalen souligne que la création d'une identité visuelle nécessite une démarche en trois étapes : définition d'une ligne directrice issue de la stratégie globale de communication, recherche et création du logo, déclinaison et adaptation du système d'identification visuelle. L'auteur recommande de travailler avec des professionnels du design, en appliquant

des règles analogues à celles utilisées lors des relations avec une agence de communication. La fin du chapitre propose 4 cas pratiques : Crédit Agricole, Prisunic, Bénéteau, Rhône-Poulenc.

Selon l'auteur l'audiovisuel est un moyen d'information et de prestige. Une méthode d'élaboration permettant à l'entreprise d'effectuer des choix judicieux dans ce domaine est proposée (**chap. 7 : « montrez – l'audiovisuel d'entreprise »**). Les règles essentielles sont d'informer, de raconter, de distraire et d'être adapté à la diffusion auprès de cibles identifiées. Certains écueils sont à éviter : scénario maladroit, ton sentencieux, réalisation technique insuffisante. M.-H. Westphalen souligne l'aspect consensuel que doit revêtir la réalisation du projet et la nécessité de rédiger un cahier des charges complet : nom de l'interlocuteur responsable de l'opération, thème de l'œuvre de commande, objectifs de l'entreprise, publics visés, mode d'exploitation, conditions de diffusion. Sont ensuite abordés les partenaires, le contrat, le cadre juridique d'une réalisation audiovisuelle, le coût.

Au début du **dernier chapitre (« rayonnez – sponsoring et mécénat »)**, M. H. Westphalen souligne que les actions de sponsoring sont destinées à faire vendre alors que les actions de mécénat sont destinées à faire valoir. Elle réunit ces deux formes de communication sous le terme générique de parrainage. Les objectifs poursuivis concernent à la fois la marque (construction d'image, valorisation des produits, animation du réseau de vente) et la firme (accroissement de la notoriété, enrichissement de l'image institutionnelle, fédération du personnel). Lors des actions de parrainage, il est possible de faire appel à des sous-traitants. Des recommandations sont faites en ce qui concerne les relations à mener avec eux.

Une partie importante du chapitre est consacrée à la tactique à mettre en oeuvre. Il ne faut pas se contenter d'associer son logo à un événement, mais au contraire, saisir l'occasion pour organiser des opérations dérivées destinées aux clients, au personnel, aux fournisseurs... en liaison avec les relations presse. Le parrainage est présenté comme une technique souple permettant d'assurer à la fois soutien logistique, soutien professionnel, soutien technologique, soutien financier

L'auteur analyse les avantages et inconvénients des domaines de parrainage (sport, culture, social, humanitaire, écologie). Elle insiste sur les contraintes qui pèsent sur le choix d'un événement : crédibilité de l'association des valeurs de l'entreprise avec celles de l'événement, efficacité de l'investissement, gestion des risques. Les opérations doivent faire l'objet de multiples contrôles, en terme de communication (audience directe, audience globale, notoriété) mais aussi en terme d'augmentation des ventes. Ce dernier chapitre s'achève par un point très complet sur le régime juridique et fiscal du parrainage.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Intéressant pour la culture générale professionnelle
	BTS commerciaux	+	Utile à l'enseignant en STS action commerciale et force de vente Les tableaux peuvent notamment être réutilisés en cours.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Donne des connaissances dans les domaines abordés mais ne dispense pas de la lecture du Publicitor de Brochand et Lendrevie
	Agrégation	+	