



La gestion de La communication

Sommaire

- A. Les systèmes de communication d'une organisation démocratique
- B. Préparer un plan de communication

A. Les systèmes de communication d'une organisation démocratique

La gestion de la communication dans une organisation concerne la production en continu de messages, oraux ou écrits destinés à plus d'une personne à la fois.

Une organisation doit apprendre à savoir produire efficacement des messages appropriés, aux bons moments, pour **deux types de destinataires, internes à l'organisation** (y travaillant) **ou externes** (clients, fournisseurs, sous-traitants, fonctionnaires, bailleurs de fonds, médias, etc.).

Elle met donc en place deux systèmes de communication :

- interne, en utilisant une gamme plus ou moins étendue d'outils de communication (réunions d'information, bulletins d'entreprise, babillard, affiches, circulaires, intranet, etc.);
- externe, en utilisant une autre gamme d'outils de communication (réunions d'affaires, publicités médias, bulletins externes, site internet, extranet, conférences, dossier d'entreprise, cartes d'affaires, communiqués et conférences de presse, etc.).

Lorsque cette organisation est démocratique, elle doit en plus établir un système de communication avec un **troisième groupe de destinataires : ses membres**, en utilisant la même gamme d'outils en sus de certains outils particuliers (rapport annuel, assemblée générale annuelle, assemblées d'information, comités, membres animateurs, etc.).

Ce cahier fournit des éléments de référence pour la gestion de la communication destinée à l'externe.

B. Préparer un plan de communication

Le plan de communication est un outil de gestion. Il permet à l'organisation de **produire un message global et cohérent**, résultant d'une démarche ordonnée et systématique.

Les 4 étapes de la préparation d'un plan de communication

1. Diagnostic des forces et faiblesses du système de communication actuel
2. Définition des objectifs de communication
3. Détermination de l'axe de communication
4. Élaboration de la stratégie de communication

Diagnostic des forces et faiblesses du système de communication actuel

C'est l'étape la plus importante puisqu'elle conditionne le reste. Il s'agit de la mener avec rigueur et de se fonder sur des informations viables et vérifiables.

Ce diagnostic s'organise autour de quatre séries d'analyse :

- un **bilan** historique de l'organisation et de ses activités de communication passées (si possible fait sans complaisance, notamment quant à leur efficacité : rapport coût/résultat);
- une analyse critique des **caractéristiques des produits et/ou services** offerts (qualité, cycle de vie, utilité sociale et utilité économique pour la clientèle, coût de production et prix, positionnement sur le marché, comparaison avec les produits et services concurrents ou de remplacement, etc.);
- une analyse de votre **système d'offre** à la clientèle ultime et/ou du réseau de distribution (intermédiaires, ventes saisonnières, accessibilité pour la clientèle, délais de livraison des produits/services, système de contrôle de la qualité et de la satisfaction, etc.);

- une **analyse du marché** :
 - profil et **segmentation** des différentes catégories de membres et/ou clients (classes d'âge, de revenus, scolarité, professions, lieux de résidence, parts de marché pour chaque segment, publics cibles prioritaires, etc.);
 - analyse des **tendances socio-économiques** lourdes pouvant affecter la demande pour vos produits et services (vieillesse de la population, désengagement social de l'État, revitalisation des centres villes, dégradation des systèmes de transport collectif, etc.);
 - analyse de la **compétition** directe et indirecte (qui ?, caractéristiques de leurs produits et services concurrents, leur positionnement sur le marché, leurs stratégies et budgets de communication, etc.);
 - analyse des synergies possibles de votre stratégie de communication avec celles de votre **réseau de partenaires** actuels et potentiels (associations, coopératives, ministères, fournisseurs, distributeurs, réseaux scolaires, de santé, etc.).

Définition des objectifs de communication

Les objectifs se déterminent d'abord par rapport aux résultats de chacune des quatre séries d'analyse composant le diagnostic. À cette étape, il ne s'agit pas de définir uniquement des objectifs directement liés aux activités de communication, mais également indirectement liés, c'est-à-dire tous les objectifs pour lesquels les activités futures de communication externe devraient avoir un impact important sur la capacité de votre coopérative à les atteindre.

Il peut s'agir, par exemple, d'objectifs concernant :

- l'amélioration de l'efficacité des activités de communication (restructurer le mode de production des contenus, les confier par impartition à une firme spécialisée, etc.);
- l'amélioration de la qualité des produits et services offerts (*rappelez-vous qu'un client insatisfait a beaucoup plus d'impacts négatifs qu'un client satisfait*);

- l'accroissement du positionnement (niveau de vente ou de pénétration des services) sur des clientèles cibles prioritaires;
- la négociation d'ententes de partenariats pour l'offre de services, la distribution, l'approvisionnement, les campagnes médias, etc.

Détermination de l'axe de communication

Un axe de communication est une idée maîtresse, un thème central, un concept général qui confèrera à vos activités de communication une cohérence et un maximum de synergie d'ensemble.

Un axe de communication est sous-jacent à toutes les activités de communication qui sont autant de modes de déclinaison de cet axe. C'est ce qui devrait leur conférer un maximum d'impact dans la mesure où il répète toujours, de différentes façons, la même « couleur » de votre organisation. C'est cette « couleur », ce « ton », ce discours fondamental que retiendront celles et ceux vers qui ces activités s'adressent.

Il doit donc être déterminé avec soin pour qu'il reflète bien :

- la nature et les caractéristiques de votre organisation, de ses produits et services et de son capital humain;
- les objectifs de positionnement sur le marché que vous venez de vous fixer.

Il peut s'agir, par exemple, d'une organisation :

- axée sur la satisfaction de ses clients;
- axée sur la qualité de ses produits et/ou services;
- axée sur la sécurité ou la santé résultant de l'achat de ses produits et services;
- axée sur le respect de l'environnement;
- axée sur l'expertise de ses employés;
- axée sur les impacts sociaux de ses services;
- axée sur l'achat de produits régionaux, de produits sans OGM, etc.

Élaboration de la stratégie de communication

Un plan stratégique de communication se structure comme le plan stratégique de votre organisation. Il s'y intègre en fait.

Les objectifs déjà déterminés en deuxième étape sont traduits en objectifs stratégiques potentiels concrets (vérifiables, mesurables) du plan de communication, puis hiérarchisés et ordonnés.

Cela se fait en tenant compte :

- des moyens disponibles (ressources humaines, financières et matérielles qui pourront être mises en oeuvre);
- d'une analyse des coûts de la gamme des outils de communication disponibles;
- de la pertinence de l'utilisation de ces outils avec les valeurs de l'entreprise (une association de services de recyclage n'aurait peut-être pas intérêt à produire un document d'entreprise sur papier glacé de luxe!);
- de la capacité d'atteindre les clientèles cibles avec ces outils (un site internet n'est peut-être pas prioritaire pour une organisation de quartier!).

Quelques conseils pratiques

Pour concevoir un message publicitaire

S'assurer que :

- le message décline bien l'axe de communication;
- qu'il se dégage un seul message, clair;
- qu'il attire l'attention;
- qu'il suscite l'acte désiré (achat, don, etc.)

Pour placer une publicité média

- Choisir la dernière page ou une page de droite, les plus lues
- Les hebdomadaires locaux sont plus lus en région

Pour développer de bonnes relations avec les médias

- Ne pas les déranger s'il n'y a pas de véritable nouvelle
- S'adresser au bon média selon le type de nouvelle
- Avoir un porte-parole pour s'assurer de la cohérence du message
- Apprendre à rédiger un communiqué de presse efficace
- Assurer le suivi d'une conférence de presse