



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences humaines

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme master en science
de l'information et de la communication**

Spécialité : Communication et Relations Publiques

Thème

**Analyse des plans de communication,
contenu, signification, méthodes
d'élaboration et de pilotage
Cas pratique : SDC Bejaia**

Préparé par :

- AZIB Chanez
- AMRI Katia

Encadré par :

M^r TILIOUA Abed

Années universitaire : 2018/2019

Remerciement

A l'issue de cette fin d'études, nous adressons nos remerciements à Dieu tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce modeste travail.

*A notre encadreur Mr : **Abed TILIOUA**, de nous avoir encadré et orienté durant toute l'année, avec son savoir, sa patience, ses remarques, ses conseils, sa disponibilité et surtout pour sa confiance. Qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude.*

On voudrait également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour toutes leurs remarques et critiques.

*Ainsi qu'à l'entreprise SDE- bejaia de nous avoir bien accueilli, à Mme : **Ghania LAIDI** de nous encadré.*

Enfin nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents « **KAMAL ET FADILA** » qui ont beaucoup sacrifié pour moi et qui continuent d'en faire pour me voir réussir. Avec tous mes sentiments de respect, d'amour et de reconnaissance, pour tous les sacrifices déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions.*

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, et le reflet de vos sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

*A mes adorables frères et sœurs : « **AMIMER** » « **DALILA** » « **KENZA** » et « **SALAH** » qui ont toujours été à mes côtés.*

*Une spéciale dédicace à cette personne qui compte déjà énormément pour moi, et pour qui je porte beaucoup de tendresse et d'amour à mon cher mari « **ZAKARI** ».*

*A ma deuxième famille « **RABAHI** » : « **OMAR** » « **SAKINA** » « **FOUFA** » « **CHICHA** » « **BILOU** » « **RIDA** » « **RIAD** » et « **KHALED** » bien sur « **FOUZIA** » « **SAKINA** » et « **JOANNA** ».*

*A ma binôme « **KATIA** » pour le partage de ce travail.*

*A mon promoteur « **Tilioua Abed** » et la chargée de communication de sonelgaz « **Mme Laidi** ».*

*A toute ma famille paternelle et maternelle et à tous ce qui m'ont soutenue de près ou de loin sans oublier « **LAYACH** » « **DRISS** » et tous mes neveux chéris sans exception.*

CHANEZ. A

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à « **dieu** » le tout puissant qui m'a donné le savoir et la volonté d'accomplir ce travail.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que je prouve envers vous mes très chers parents « **Mouloud et Noura** », puis ce travail été la récompense de vos sacrifices, aides et encouragements.*

*A la prunelle de mes yeux ma grand-mère « **Louna** » paix a son âme.*

*A mes très chers sœurs que j'aime beaucoup : **Warda, Zoulikha, Karima, Hakima, Souhila, Tiziri et Sabrina.***

*A mes beaux frères : **Mourad, Nassim, Halim et Zahir.***

*A mes adorables nièces et neveux : **Annia, Islam, Anaëlle, Areslane, Ayoub, Hedayat, Mouloud, Madjid, Aline et Amir.***

*A mon très chère mari « **Nassim** » qui m'a soutenu tout au long de mon travail.*

*A ma deuxième famille « **Kernoua** » : mes **beaux parents**, ainsi mes beaux frères et sœurs qui m'ont toujours soutenu : **Omar, Rafik, Sofiane, Linda et Salima.***

*A ma binôme « **Chanez** » pour le partage de ce travail.*

*A mon promoteur « **Tilioua Abed** » et la chargée de communication de sonelgaz « **Mme Laidi** ».*

*A mes **copines** sans exception.*

A tous ce qui m'ont soutenu de pré ou de loin et tout ce qui ma plume à oublier.

KATIA .A

Liste des abréviations

PDC : plan de communication.

DD: direction de distribution.

SDE : société de distribution de l'électricité et du gaz de l'est.

SDA : société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger.

SDO: société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest.

RDE : région de distribution de l'électricité et du gaz de l'est.

RDC : région de distribution de l'électricité et du gaz du centre.

RDO: de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest.

Mr : monsieur.

Mme : madame.

N : numéro.

P : page.

Liste des figures

- igure n 01** : les parties prenantes d'une entreprise.....page 23.
igure n 02 : L'analyse systémique en matière de communication d'entreprise... page 60.
igure n03 : Présentation de l'image sous forme du trianglepage67.
igure n 04 : Présentation de l'image sous forme d'un carré.....page 68.

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé	Page
1	Tableau n 01 le mix de communication interne	35
2	Tableau n 02 Plan par direction	57
3	Tableau n 03 Plan par zone géographique	57
4	Tableau n 04 Plan croisé	58
5	Tableau n 05 Les avantages et les inconvénients de la conception systémique	61
6	Tableau n 06 Les avantages et les inconvénients de la conception fonctionnelle	62
7	Tableau n 07 les différents moyens de communication et leur rôle	78
8	Tableau n 08 les caractéristiques de la population visée	91
9	Tableau n 09 grille d'analyse n° 01	98
10	Tableau n 10 grille d'analyse n°02	100

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction1

Cadre méthodologique

Chapitre 1 : analyse conceptuel.....04

1. Problématique.....05

2. Hypothèses.....06

3. Objectifs de l'étude.....07

4. Définitions des concepts clés.....07

5. Etudes antérieurs10

Chapitre 2 : démarches méthodologiques.....14

1. Approche théorique de l'étude.....15

2. Méthodes de l'étude.....16

3. Outils de l'étude.....16

4. Echantillon de l'étude17

Cadre théorique

Chapitre 3 : définitions et généralités sur la communication des entreprises.....20

Section 1 : la notion de la communication d'entreprise21

1. Définition de la communication d'entreprise.....21

2. L'émergence de la communication d'entreprise..... 21

3. Le rôle de l'entreprise.....22

4. Les parties prenantes de l'entreprise.....23

5. L'entreprise de communication24

6. Objectifs et moyens de la communication institutionnelle.....24

7. Les outils de la communication d'entreprise.....25

8. Les type de communication	25
9. Le positionnement e l'entreprise sur le marché.....	26
Section 2 : la stratégie de communication des entreprises.....	35
1. Définition de la stratégie de communication	35
2. Les fondements de la stratégie de communication.....	35
3. Les composantes de la stratégie de communication	36
4. Etablir la stratégie de communication	37
5. Les enjeux d'une stratégie de communication.....	39
6. les type de stratégie de communication des entreprises	42
7. Les orientations de la stratégie de communication des entreprises	43
8. Les caractéristiques de la stratégie de communication.....	45
Conclusion du chapitre	46
Chapitre 04 : de la stratégie de communication au plan de communication.....	47
Section 1 : le plan de communication.....	48
1. Le plan dans la communication d'entreprise.....	49
2. Le plan dans la communication interne.....	49
3. La démarche du plan de communication.....	53
4. Les différents types de plan de communication.....	55
5. Les différentes formes de plan de communication.....	56
Section 2 : La réalisation du plan de communication.....	64
1. Analyse de la situation.....	65
2. Définition des objectifs.....	69
3. Détermination de la cible.....	72
4. conception du message.....	73
5. précision du budget et de calendrier.....	75
6. Le choix des moyens de communication.....	76
7. La mise en œuvre.....	79
8. L'évaluation des résultats.....	80

Conclusion du chapitre.....81

Cadre pratique

Chapitre 05 : Présentation des données.....83

1. Présentation du lieu et des données de la recherche.....84
2. Présentation du temps d'étude.....84
3. Présentation de l'entreprise SDC-Bejaïa (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz).....84

Chapitre 06 : Présentation des résultats.....90

Section 1 : Analyse et interprétation des données.....91

Section2 : Résultats et discussion des résultats.....102

Conclusion103

Liste bibliographique

Annexe

Résumé

Introduction

La communication est la base de la vie en société, elle présente un processus indispensable qui permet la transmission et la réception d'information. Cette dernière joue un rôle primordial sur l'exécution de la stratégie de communication et la réussite de l'entreprise.

La communication de l'entreprise vue au sens large peut regrouper toutes formes de communication émanant d'une organisation à destination de ses différents publics externes et internes, elle est mise en place par le service des ressources humaines, car les avantages d'une bonne communication à l'intérieur d'une entreprise améliore les conditions de travail.

Il y a pas de communication sans plan de communication, pour que la communication d'entreprise existe et soit reconnue comme métier à part entière, il faut qu'elle repose sur un socle méthodologique incontestable, si la communication peut être considérée comme un objectif, elle doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement, il n'y aura pas de professionnalisme en matière de communication d'entreprise sans une réflexion approfondie sur le plan de communication.

Le plan de communication est l'objet d'un curieux paradoxe, chacun s'accorde à reconnaître la nécessité pour toute organisation de posséder une forte image.

Pour pouvoir élaborer un plan de communication, il faut au préalable situer l'entreprise par rapport au marché qu'il dessert à la concurrence et établir une stratégie marketing.

La planification a été longtemps dénigrée en raison de ses rigidités. La communication ne peut se concevoir sur une approche trop hermétique, la flexibilité est son domaine, c'est donc une idée qui repose sur une haute idée de la communication d'entreprise, elle conduit à une démarche de planification de groupe et ouverte.

Notre recherche basée sur l'analyse d'un plan de communication au sein de l'entreprise SDC-Bejaia, pour cela nous avons réalisé un travail qui est reparti en trois parties, un cadre méthodologique, un cadre théorique et un cadre pratique.

La première partie concernant le cadre méthodologique, comporte deux sections, la première est consacrée au cadre conceptuel évoquant la problématique, les hypothèses, les

concepts, les études antérieures et l'objectif de recherche, la deuxième section est consacrée à la démarche méthodologique qui englobe l'approche théorique, l'outil, la méthode, la population d'étude.

La deuxième partie est celle du cadre théorique, une partie qui regroupe l'ensemble des connaissances couvrant les variables principales partagée en deux chapitres, le premier chapitre comporte la première variable, et le deuxième chapitre comporte la deuxième variable.

La troisième partie repose sur le cadre pratique de notre recherche qui a deux sections , d'abord les particularités de l'étude sur le terrain évoquant les domaines de l'étude qui détaille le cadre spatio-temporel de l'étude et la population cible , ensuite la présentation des caractéristiques de l'échantillon dans la première et d'autre part l'analyse des résultats , celle-ci était la dernière étape de la recherche.

On a conclu notre recherche par une conclusion, une liste de références bibliographiques et les annexes.

Cadre méthodologique

Chapitre 1

Analyse conceptuelle

1.1 Problématique

La communication est un élément majeur au sein d'une entreprise qui veut favoriser un climat favorable sociale entre les employés, ainsi de travailler dans les meilleurs conditions.

Toute entreprise est soumise à suivre une stratégie de communication propre à elle pour bien mener à faire un levier de croissance et de développement, pour que cette stratégie soit efficace, elle doit être globale et prendre en compte toute l'entreprise en assurant une certaine cohérence

Depuis longtemps, l'entreprise s'est considérée comme étant une entité ou une société à petite échelle qui tante se faire aussi connaitre et se faire valoir auprès de sa société d'une manière générale et de ses concurrents d'une manière particulière et spécifique. Son objectif majeur est de dégager un bénéfice avec lequel elle va pouvoir améliorer et suivre l'évaluation de son marché tant en ayant des informations concernant son public, aussi tout en le mettant au courant de toute nouveauté et situation qui s'émerge au sein de l'entreprise.

L'entreprise sera donc dans l'obligation de faire face à ce phénomène de concurrence, dont on fait recours le plus souvent à la communication en ce qui concerne, que développe les entreprises, sa définition est plus complexe, l'entreprise prend la parole dans le but de communiquer son identité, promouvoir sa marque, ainsi que de valoriser son image, en s'adressant à ses partenaires et à ses différents publics et ce à travers ses deux volets : interne et externe.

Parlant de l'interne elle englobe l'ensemble des actions qui se produisent à l'intérieur de l'organisme, chacun de ses membres participe à l'échange d'informations, et investie dans le projet de l'entreprise qui se déroule dans un climat convivial qui permettra une certaine continuation qui se dirige ensuite à l'externe qui désigne la communication avec l'autre public ; celui de l'extérieur qui rassemble les clients en première place, les fournisseurs, les actionnaires, les prescripteurs...et. En ce qui concerne cette deuxième forme c'est qu'elle se repose essentiellement sur deux pôles, d'une part la communication institutionnelle qui s'applique à l'entreprise en tant que personne morale qui véhicule ses caractéristiques et valeurs, en menant de multiples actions afin de construire un bon plan de communication qui s'intègre dans une stratégie marketing, et d'autre part , la communication commerciale qui est liée directement à la commercialisation des produits et des services , et les voies et moyen de la communication commerciale sont de plus en plus nombreux variés , ils sont employés dans

le cadre d'un plan bien définie qui peut se définir comme étant une approche de management à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise qui déterminera les objectifs de communication, les cibles et les messages, les actions à engager, le calendrier, le budget...

Donc notre question principale de recherche sera présentée comme ceci :

Comment élaborer un plan de communication dans une entreprise algérienne cas de la SDC-Bejaia ?

Afin de bien structurer notre travail de recherche et pour répondre à cette problématique d'autres questions peuvent découler à savoir :

- 1. Pourquoi élaborer un plan de communication ?*
- 2. Qui pilote les plans de communication au sein de la SDC-Bejaia ?*
- 3. Comment mesurer l'impact d'un plan de communication ?*

1.2 Les hypothèses

Afin de répondre à nos questions, on a reformulé les hypothèses suivantes à savoir qu'une hypothèse est « une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou la démonstration »¹.

1. La SDC- Bejaïa élabore des plans de communication afin de maintenir une bonne stratégie de communication.
2. les plans de communication dans l'entreprise SDC-Bejaïa se pilotent par le directeur de distribution et la chargée de communication.
3. SDC-Bejaïa mesure l'impact de leur plan de communication par rapport aux retombées médias.

¹ Mathieu Guidère, Méthodologie de la recherche, édition : Elipses, Paris 2004, p 72

1.3 Les objectifs de l'étude

Chaque recherche scientifique vise un ensemble d'objectifs à atteindre donc le sens positif à travers notre étude nous voulons atteindre certains objectifs présentés comme suit :

- souligner l'importance accordée aux plans de communication au sein des entreprises algériennes, pour notre cas particulièrement la SDC-Bejaïa.
- Savoir comment réaliser un plan de communication au sein d'une entreprise.
- définir le rôle du plan de communication sur le fonctionnement de l'entreprise SDC-Bejaïa.
- Fournir de nouvelles connaissances sur le sujet pour permettre aux étudiants de les utiliser comme des études antérieures.
- connaître les étapes primordiales pour la réalisation du plan de communication.
- Améliorer et enrichir nos connaissances dans le domaine de la communication.

1.4 Définitions des concepts clés

1. La communication : la communication est un facteur clé pour la réussite de l'organisme, elle permet de transmettre des messages, des informations ou de signes entre les salariés. « On ne peut pas ne pas communiquer »¹, « La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace de les maintenir dans le temps »².

Selon **Bernard Dobiek** : « La communication est l'ensemble des méthodes d'action en direction de tout ou d'une partie salariés d'une entreprise, ou tout ou une partie des différents publics externes dont l'opinion peut-être déterminé pour une raison ou une autre, a promouvoir une image scientifique, pour permettre à celle-ci de mieux s'adapter politiquement et socialement à son environnement »³.

¹ Martinal Pasquier, **Communication Des Organisations Publiques**, 2^{ème} Editions Deboeck, Bruxelles 2018. P 11.

² Fanelly Nguyen-Thanh, **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, ECONOMICA, 1991, P124.

³ Dobiek(B) : « communication des entreprises et de l'organisation », édition Ellipse, Paris 1996, P20.

Pour cela, la communication est un processus d'interaction et d'échange d'idées, des opinions entre les individus, des groupes d'individus au quotidien, ainsi la communication devient une nécessité pour les entreprises et la clé de réussite.

2. La communication d'entreprise :

La communication d'entreprise peut se définir comme étant : « Action de communication engagée par l'entreprise sur elle-même pour faire connaître ses missions et susciter l'adhésion à son projet. Elle s'adresse aux publics externe et interne à l'entreprise »¹.

Elle est défini comme étant « un moyen de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même à partir d'informations qu'elle a recueillies sur le marché »².

« La communication d'entreprise est défini comme un processus d'écoute et d'émission des messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts »³.

Dans notre recherche la communication d'entreprise est une action cruciale qui permet la transmission et la réception des messages au sein de l'entreprise.

3. Le plan de communication :

Le plan de communication est un processus itératif qui consiste à prendre une série de décisions ou à réaliser diverses actions permettant de s'assurer d'une forte cohérence entre des objectifs initiaux et des mesures concrètes⁴.

Le plan de communication expose des sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours de la période considérée⁵, il s'agit d'un schéma permettant le pilotage des actions et la maîtrise de la cohérence.

Dans notre recherche, le plan de communication est un outil de communication indispensable qui sert à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, de chacune des branches ou filiales de l'Entreprise, ainsi il aide à la décision et à l'organisation, il constitue une plateforme de dialogue interne et un levier de gestion de ressources.

¹ Liliane de mont-lugole, Alain-kempf, Martine-rapidel, Charles-scibetta, **La communication des entreprises**, 2em édition, Armand colin, 2006, p 35.

² Guy Audigier et J.M.Decaudin, **communication et publicité**, 2em, éd : dunod, paris 1992, p : 05

³ Thierry Libaert, **La communication D'entreprise**, 2eme Editions Economica, Paris 2005, p7.

⁴, Martial Pasquier, **Communication des organisations publiques** Préface d'olivier Keramidias, 2eme édition, deboeck supérieur, p 112.

⁵ Dominique Beau. Sylvain Daudel, **Stratégie d'entreprise et communication**, Dunod, Paris, 1992, P60.

4. Stratégie de communication :

Selon Bernard LAMIZET et SILEM Ahmed « La stratégie de communication est un ensemble programmé et structuré d'interventions symboliques (discours, images, manifestations diverses) qui permettent au destinataire de prendre une décision par une action effective dans le réel. Tandis que la parole se déroule dans l'espace intersubjectif de la communication, les stratégies de communication se mettent en œuvre dans un espace institutionnellement structuré: il s'agit de formes méditées et politiques de communication »¹.

« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires. »²

Une stratégie de communication est un ensemble de réflexions, de choix et des décisions visant à définir les objectifs d'un investissement en communication, le budget permettant cet investissement, les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher et la répartition de l'effort de communication par message et par canal³.

Dans notre recherche, la stratégie de communication est une démarche adoptée par l'entreprise, afin de transmettre un message précis sur un service dans le but de créer un lien entre elle et la cible qu'elle souhaite toucher, ainsi elle désigne l'ensemble des moyens de communication que l'entreprise met en œuvre pour atteindre des objectifs de communication.

5. Plan media/ media planning :

« Le média planning est la concrétisation d'une stratégie qui vise l'optimisation de l'efficacité des médias en fonction de la contrainte budgétaire »⁴.

Le plan média est un document qui regroupe l'ensemble des insertions publicitaires prévues dans les supports et médias choisis pour une campagne publicitaire, il se présente le plus souvent sous forme d'un calendrier de campagne comprenant les dates ou périodes d'insertions et les supports utilisés⁵.

¹ Bernard Lamizet, Silem Ahmed, **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, Edition Ellipse, Paris, 1997, P 529.

² Jacques, Lendervie, Bernard Brochand : **Publicitor**, Dalloz, 5ème édition, Paris, 2001, p134.

³ Jean Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, DUNOD, 3ème édition, Paris, 2008, p210.

⁴ Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya et Jacques Dégout, **communication corporate, interne, financière, marketing**, Pentacom, 3ème édition, Paris 2012, p125.

⁵ <https://www.definitions-marketing.com/definition/plan-media/> le 26/04/2019 à 15 :30.

Dans notre recherche le plan media est le calendrier de la campagne, il précise les supports choisis, le nombre d'insertion dans chacun d'eux, les dates de passage de chacune des insertions. Ainsi c'est un vecteur de transmission, il est sous forme d'une liste des médias proposée par l'entreprise dans laquelle elle va sélectionner les médias adéquats à la stratégie et aux objectifs fixés.

6. Campagne de sensibilisation :

_ **Une campagne** : est un effort organisé visant à amener le public à faire pression sur des institutions et des personnes de manière à influencer sur leurs actions (Lamb, 1997. *The Good Campaigns Guide [Guide des bonnes campagnes]*)¹.

_ **La sensibilisation** : est un processus par lequel un organisme ou une de ses parties sont rendus plus sensibles à toute stimulation (physique, chimique ou biologique) à laquelle ils étaient moins sensibles auparavant².

_ **Plan campagne** : un plan de campagne est la description de toutes les actions de communication qui sont définies pour un projet donné³.

Comme son nom l'indique, une **campagne de sensibilisation** a pour but de rendre les individus sensibles à des phénomènes de **société**, comme le chômage, la faim dans le monde, l'illettrisme... Ce type de campagne n'a pas seulement pour objectif de nous faire prendre conscience de l'importance de ces phénomènes, c'est aussi un moyen de nous faire réagir⁴.

Dans notre recherche la campagne de sensibilisation doit déterminer en amont un objectif précis qui sert à délimiter la problématique et les enjeux de la campagne, elle doit trouver le message principal et définir le public à qui s'adresse la campagne avec l'adaptation de langage, ainsi son format qui repose sur le choix d'un support de campagne adapté à la cible et aux canaux de diffusion disponibles. Pour qu'une campagne de sensibilisation soit efficace, elle doit s'appuyer sur un slogan percutant

1.5 Les études antérieures

¹ <http://www.endvawnow.org/fr/articles/1145-definition.html> le 15/05/2019 à 22:25.

² <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/SENSIBILISATION/fr-fr/> le 15/05/2019 à 23 :00.

³ Dominique Beau. Sylvain Daudel, Op, cit, Page 103.

⁴ <https://www.marketing-etudiant.fr/blog/top-10-des-campagnes-de-sensibilisation.php> le 15/05/2019 à 22:16.

Pour bien mener notre travail de recherche, nous avons exploité plusieurs ouvrages et mémoires de fin de cycle, à fin de collecter des informations sur notre thème de recherche, ainsi de savoir comment à été analysé par d'autres chercheurs.

1.5.1. Première étude

La première étude s'articule autour d'un mémoire intitulée :

« **Les processus d'élaboration d'un plan de communication publicitaire** », au sein de l'entreprise « ALGERIE TELECOM » (Bejaia) 2014-2015 ¹. Cette étude réalisée par Mr, Terki Adel et Mr, Benikhlef Abdelhak, sous la direction de Mlle Ladjouzi Soumiya pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, option : marketing à l'université Abderrahmane Mira de Bejaïa en 2014-2015.

Pour que la communication d'entreprise existe et soit reconnue comme un métier à part entière, il faut qu'elle repose sur un socle méthodologique incontestable. Si la communication peut être considérée comme un objectif, elle doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement. Il n'y aura pas de professionnalisme en matière de communication d'entreprise sans une réflexion approfondie sur le plan de communication. Celles-ci s'intéressent particulièrement au domaine de télécommunication qui est le plus prospecté en Algérie, pour cela ils ont choisie ALGERIE TELECOM qui s'adapte aux nouvelles données de l'économie de marché afin de fidéliser ses clients.

Pour bien menée leur recherche, ils ont posé cette problématique : **quel est le processus d'élaboration d'un plan de communication publicitaire au sein de l'entreprise Algérie Telecom ?**

-comme toute entreprise, « ALGERIE TELECOM » cherche à renforcer l'image institutionnelle et bénéfique sur l'image de son offre. Pour se faire, elle doit disposer d'un plan de communication efficace en prenant en considération chacune de ces étapes.

- Grace à la communication publicitaire, l'entreprise « ALGERIE TELECOM » arrive à faire promouvoir une image favorable auprès de son public, attirer une nouvelle catégorie de clients et imposer sa notoriété sur le marché Algérien.

¹ TERKI ADEL ET BENIKHLEF ABDELHEK, **Les processus d'élaboration d'un plan de communication publicitaire au sein de l'entreprise « ALGERIE TELECOM » à Bejaia**, Département des sciences commerciales, option Marketing. Université Abderrahmane mira de Bejaia, Année 2014-2015.

- l'entreprise « ALGERIE TELECOM » mesure l'impact de la communication sur la 4G LTE par l'augmentation des ventes du nouveau produit ce qui entraîne l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Ce mémoire est composé de deux chapitres et plus le chapitre c'est la partie pratique :

Le premier chapitre, c'est des généralités sur la communication publicitaire et comporte deux sections ; le concept de communication et la communication publicitaire.

Le deuxième chapitre, c'est le plan de communication publicitaire et en deux sections ; les étapes du plan de communication et l'évaluation d'une communication publicitaire.

Le troisième chapitre, c'est l'élaboration d'un plan de communication au sein de l'entreprise « ALGERIE TELECOM », qui comporte la présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM et la méthodologie et interprétation des résultats de l'enquête.

Nous a avons choisi cette étude qui a été réalisée à Algérie Telecom (Bejaia) car elle est similaire à Sonelgaz (le lieu de notre stage), ainsi on a exploité a ce travail car elles sont deux entreprises publiques qui sont monopole et ont la même stratégie. Et plus précisément le thème repose sur l'élaboration d'un plan de communication publicitaire qui a des points similaires avec notre étude de recherche.

1.5.2. Deuxième étude

La deuxième s'articule autour d'un mémoire intitulée : « Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVT¹, réalisé par Mlle. Ben Amara Rania à l'université de Tunis école supérieure des sciences économiques et commerciales de Tunis, sous la direction Mme Tlili Hejer et Mme leila El Haj pour l'obtention du Master professionnel en E- Marketing en 2010-2011.

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un, pour qu'une organisation occupe une place bien déterminée dans la structure mentale du public cible, elle doit adopter une stratégie marketing bien étudiée pour l'élaboration d'un plan de communication et la création d'une identité visuelle qui compte aujourd'hui le cœur de la stratégie.

¹ Ben Amara Rania ,Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVT, le 22/03/2019 à 22 :45.

La problématique de cette recherche repose sur la construction d'un plan de communication bien adapté à l'UVT et de redynamiser l'identité visuelle par la création d'une charte graphique. L'objectif principal de cette étude est de développer une identité visuelle de qualité au travers d'une communication visuelle dynamique.

Ce projet comporte deux parties :

La première partie est consacrée pour la présentation des notions de la stratégie et du plan de communication et ainsi de l'identité visuelle et son importance dans l'image de l'Entreprise.

La deuxième partie est traitée de l'élaboration d'un plan de communication et la conception d'une charte graphique pour le compte de l'UVT. Le chercheur a abordé bien sûr en premier une analyse de l'existant.

On a choisi cette étude car elle contient des points similaires par rapport à notre thème de recherche qui se focalise sur l'élaboration des plans de communication.

On a opté pour ces deux études antérieures car c'est les plus appropriées à notre thème de recherche, et ca nous a permis de collecter de diverses informations.

Chapitre 2

Démarches méthodologiques

Chapitre 2 : démarches méthodologiques

Cette partie de notre travail consiste le fait d'ordonner et de structurer les différentes démarches méthodologiques de notre thème.

1. Approche théorique de l'étude

L'approche théorique est la base de toute recherche, elle aide à guider le chercheur dans un cadre théorique précis, ainsi elle vise à acquérir une perception à son phénomène. Dans notre cadre d'étude, on a choisi l'approche managériale des relations publiques car c'est la plus appropriée à notre thème de recherche et aussi elle nous a lancés vers les résultats de notre recherche.

Une approche managériale provient du mot management, c'est-à-dire la manière de gérer une entreprise, en outre cette approche scientifique a été d'une grande importance dans le domaine de la production et de la planification, mais actuellement exploitée dans le domaine de l'analyse financière, de l'étude du marché et de la sélection et gestion du personnel.

Selon **Matthieu Sauvé**¹ le modèle managériale des relations publiques s'est imposé, en Amérique du nord, comme modèle dominant de pratique qui est organisée de façon à maximiser leur contribution en fait, celle de la communication à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'optimisation de cette contribution constitue donc à la fois l'assise, le moteur et la finalité de la pratique des relations publiques. Sur le plan pratique cette approche se décline en quatre temps, qui à projeté sur nos questions de recherche :

- L'identification des publics dont les opinions ou les actions sont susceptibles d'avoir un impact sur la capacité dès l'organisation à atteindre ses objectifs.
- la conception de programmes de communication destiné à instaurer et à maintenir, entre l'organisation et ses publics ou partie prenantes.
- le déploiement de ces programmes selon des échéanciers préétablis.
- l'évaluation des résultats produits par ces programmes.

Cette approche nous a permis de comprendre notre phénomène de recherche, car la SDC cherche à maintenir de bonnes relations avec ses publics. Dans notre cas pratique cette méthode nous a permet d'analyser les plans de communication lancée par la D.D à travers ses différentes étapes sachant que la direction est une entreprise publique, elle détient le

¹ Matthieu Sauvé, **Les relations publiques autrement, vers un nouveau modèle de pratique**, Editions Presses de l'université du Québec, Canada, 2010, P : 60,62

monopole sur le segment de l'énergie du gaz et de l'électricité, dont ses objectifs derrière ses plans de communication sont :

Plan de communication de projet

Sensibilisation

Service public

On a opté pour deux indicateurs de cette approche convenant nos deux plans, le premier qui parle sur la sensibilisation qui fait référence à l'image de l'entreprise ou on comprend qu'elle est une entreprise citoyenne qui tente de rassurer les gens et de déterminer les responsabilités vis-à-vis de l'entreprise, le deuxième indicateur qui renvoi au deuxième plan parlant des créances auprès de l'externe ou l'entreprise vise la transparence et la vérité qui a pour but d'établir des règles de transparence et de maintenir un équilibre sur la situation financière réelle de l'entreprise.

2. La méthode de l'étude :

« La méthode est la meilleure façon de procéder pour acquérir des connaissances valides. Elle consiste en un ensemble de démarches rationnelles, rigoureuses et systématiques qui permettent à l'esprit d'accumuler des connaissances sûres et d'établir des lois stables.»¹

Chaque thème exige une méthode à suivre, pour cela on a choisi la méthode qualitative pour mieux comprendre et analyser notre thème et car elle est la méthode la plus adéquate pour rendre en compte et expliquer comment analyser des plans de communication. « Les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés se base davantage sur l'étude de cas ou de petits nombres d'individus»².

La méthode qualitative permet de rendre possible l'étude de phénomène en profondeur, et aussi de donner du sens aux informations collectées sur notre thème de recherche et de synthétiser d'une manière rigoureuse les résultats obtenus.

3. Les outils de l'étude :

a. L'observation :

¹ Marion Alain, **Analyse Financière, Concepts et Méthodes**, 3^e Editions, Dunod, France, 2005

² Maurice Angers, **Initiation Pratique à La Méthodologie des sciences Humaines**, Editions Casbah Université, Alger 1997, p 60.

Selon Maurice Angers, l'observation est : « technique ou méthode directe visant à observer, habituellement un groupe, de façon non directive, pour faire un prélèvement qualitatif. »¹

Au cours de notre analyse dans le contexte de notre recherche, on a effectués des observations sur le terrain, ce qui nous a permet de recueillir les informations suivantes.

L'observation non participante :

D'après Maurice Angers : « certaines données peuvent ne pas être liées aux informations recherchées ou avoir mal catégorisées, ce cas se produits lorsque les observateurs ou les codeurs n'ont pas travaillé avec une même compréhension des faits à retenir. »²

A fin d'enrichir les informations collectée par voie d'entretien. Nous allons observer les activités de l'entreprise en matière de communication sans participer dans la planification et réalisation de ces dernières.

b. la technique documentaire :

Elle est désignée ainsi parce qu'elle met en présence le chercheur d'une part et de l'autre des documents supposés contenir des informations recherchées. Elle s'appelle aussi technique non vivante ou technique d'observation indirecte.

c. entrevue de recherche :

Nous avons durant notre recherche optés pour la technique d'entretien, car c'est l'une parmi les techniques qui permet d'avoir des réponses plus fiables, et plus approfondie grâce au face à face avec les individus interviewés et qui constitue l'ensemble de l'enquête.

Nous avons procéder avec des entretiens semi-directifs pour créer un climat favorable à l'égard de l'interviewé en utilisant l'ordre qui lui convient tout en prenant considération les objectifs que nous attendions de cet entretien pour réussir à stimuler enfin les réponses acquise à la faveur de nos objectifs de recherche.

Nous avons eu recours en outre à une technique secondaire pour mieux analyser et interpréter les données et pour mieux étayer les entretiens effectués à savoir **la grille d'analyse**.

4. l'échantillon de l'étude :

Selon Maurice Angers, L'échantillon : «l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon représentatif de la population visée »³

L'échantillonnage typique :

¹ Ibid., p 42.

² Ibid, p 137.

³ Angers Maurice, initialisation pratique à la méthodologie des sciences humaines, op.cit, p98.

« Tous les éléments choisis pour faire partie de l'échantillon sont des modèles de la population à l'étude. Ce sont alors un ou plusieurs éléments considérés comme des portraits types de la population à l'étude qui sont recherchés. Par exemple, dans une recherche sur la nature des préoccupations sociales d'étudiants du collégial, il peut être décidé de ne retenir que ceux qui sont inscrits en sciences humaines parce qu'il est raisonnable de penser qu'ils sont plus préoccupés que les autres par les questions sociales. A l'inverse, ce sont les « anti-portrait types » qui pourraient être retenus, c'est-à-dire les gens qui volontairement ou non, présentent des traits caractéristiques opposés à ceux des éléments exemplaires et qui donnent, par la négative, des informations sur la population dont ils sont en quelque sorte à l'envers. »¹

Notre échantillon regroupe l'ensemble des cadres supérieures qui travaillent dans la communication au sein de la SDC-Bejaia

Nous avons fais des entretiens auprès de 5 enquêtés qui sont :

1. la directrice de l'agence.
2. la chargée de communication.
3. la responsable du service GRH.
4. L'ingénieur .
5. l'agent commercial.

¹ Ibid.p, 105.

Cadre théorique

Chapitre 3
Définitions et généralités sur la communication
des entreprises

Introduction du chapitre

La communication d'entreprise comme son nom l'indique a pour but de faciliter les échanges entre les salariés et dirigeants d'une entreprise. La communication d'entreprise regroupe la communication interne, externe, éditoriale, événementielle, et relations publiques. Elle est mise en place par le service des ressources humaines, car les avantages d'une bonne communication à l'intérieur d'une entreprise améliore les conditions de travail. Le schéma à éviter est bien sûr d'avoir un dialogue rompu entre salariés et dirigeant et d'entrer dans une communication de crise.

Dans ce chapitre on va se basé sur la communication d'entreprise, on a reparti ce dernier en deux sections, la première se base sur les formes de la communication y compris l'interne et l'externe et la deuxième s'appuie sur la stratégie de communication

Section 01 : la notion de la communication d'entreprise

1. Définition de la communication d'entreprise

On a opté pour cette définition :

Souvent appelée « corporate » ou « institutionnelle », elle 'adresse traditionnellement aux autres publics de l'entreprise, parmi lesquels les deux cibles de choix que sont l'interne et les actionnaires. Elle n'est pas conçue pour vendre les produits ou services.

Voix de l'entreprise en tant qu'organisation, la communication d'entreprise gère l'image dite institutionnelle de celle-ci.

Elle représente un enjeu stratégique : en dernier ressort, elle est l'affaire de la direction générale, voire de la présidence. Au quotidien, son pilotage peut relever aussi de directions différentes de la direction de la communication (RH, direction financière).¹

1.2. L'émergence de la communication d'entreprise

La communication d'entreprise n'est pas née du jour au lendemain, elle s'est lentement élaborée sur les insuffisances des systèmes d'information face aux évolutions des modes de management des entreprises. Cette lente élaboration commencée après les modes de pensées issus de l'organisation tayloriste a trouvé tout son sens et toute sa signification avec les théories sur le management participatif.

¹ Aude Riom, Thierry Libeart et Assael Adary. Communication, édition Dunod, p16.

A cette évolution des modes de pensée correspond l'évolution des modes de conception de l'organisation des entreprises.¹

1.3. Le rôle de l'entreprise

1.3.1. Le concept de l'entreprise

Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politique et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou de services à destination d'un ensemble des clients ou usagers, unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectif commun, relations, informations, etc.²

L'entreprise se définit aussi comme une unité de production de biens et de services, et de rémunération, des facteurs ou de fournisseurs de ces facteurs qui ont contribué par leur combinaison à cette production.

Au concept d'entreprise correspondant des réalités très divers selon les dimensions, les structures et les statuts observés. Il désigne aussi bien la libre entreprise socialiste, l'entreprise privé que l'entreprise publique, la petite unité de production autonome dont l'entrepreneur et en même temps le seul travailleur qui le grand groupe multinational de plusieurs centaines de milliers de salariés.³

1.3.2. Son rôle

Le rôle de l'entreprise n'est plus cantonné à la simple production de biens et services vendus à des clients

L'entreprise est insérée dans un contexte plus large, son action est fonction de ce contexte et a des incidences sur celle-ci.

¹ Fanelly NGUYEN-THANH, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, éd, Economica, p 13.

² FRANCIS BALLE, **lexique de l'information et de la communication**, édition Dalloz, paris, p 151.

³ BERNADR LAMIZET et AHMED SILEM, **dictionnaire des encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, édition ellipses, 1997, p 228

L'entreprise est entrée en relation avec son environnement au sens large du terme et doit prendre en compte la diversité de ses publics.

1.4. Les parties prenantes de l'entreprise

1.4.1. La notion des parties prenantes :

Cette expression désigne l'ensemble des publics concernés, impliqués par l'activité de l'entreprise. Elle est l'adoption du terme anglo-saxon stakeholders qui semble d'ailleurs plus pertinente. Car le terme stakeholders vient évidemment s'inscrire en résonance de shareholders (actionnaires) et montre bien le changement de point de vue qui s'opère ici. En effet, la traduction littérale (porteurs d'enjeux) exprime le fait que les intérêts d'une entreprise vont au-delà de ses seuls actionnaires.

1.4.2. Sa définition économique :

Tous ceux qui contribuent à créer de la valeur pour une entreprise. A ce titre, ils en sont les bénéficiaires potentiels ou en assument les risques, volontairement ou non (d'après Freeman).

1.4.3. Évolution vers la notion d'intérêt : Tous ceux qui ont un intérêt légitime dans un projet ou une action d'une entité, cette version élargie des parties prenantes a aussi un impacte sur la notion de gouvernance des entreprises. ¹

Tous ceux qui ont un intérêt légitime dans un projet ou une action d'une entité, cette version élargie des parties prenantes a aussi un impacte sur la notion de gouvernance des entreprises.

Figure 1 : les parties prenantes d'une entreprise.

¹ Aude Riom, Thierry Libaert et Assael Adary, Op.cit, p22.



1.5. L'entreprise de communication

La représentation classique de l'entreprise repose sur un certain nombre d'évidence qui ne correspondent pas plus à aucune réalité. A titre d'exemple, depuis quelques années, les entreprises s'efforcent d'accroître leur productivité par la multiplication des groupes de travail. Ces groupes de travail hors hiérarchie se développent dans toutes les entreprises à une très grande vitesse. Pourtant c'est en vain que l'on en cherchait la trace sur l'organigramme.

L'entreprise décrite par les modèles classiques a cessé de correspondre à la réalité. Pour comprendre l'entreprise et réussir à mobiliser toute son intelligence, il est nécessaire de changer de paradigme et d'interpréter l'entreprise comme système de communication.

L'entreprise de communication correspond à une triple mutation :

- La mutation technologique qui bouleverse de fond en comble la réalité matérielle.
- La mutation de la pensée scientifique qui se caractérise par une perception globale mettant l'accent sur la dynamique des relations.
- La mutation de systèmes de valeurs des individus.¹

1.6. Objectifs et moyens de la communication institutionnelle

La communication institutionnelle vise à organiser un climat de sympathie au sein de l'entreprise et à l'égard de la société.

¹ Fanelly NGUYEN-THANH, Op.cit, p 20.

Utard et Kemp ces deux auteurs ont attribué à la communication institutionnelle le rôle de donner une image et un corps en vue de conférer à l'entreprise un ton, un style, une personnalité

L'entreprise institutionnelle étant à la fois sujet et objets des messages qu'elles véhiculent aux différents publics pouvant influencer le fonctionnement de l'entreprise, outre les objectifs poursuivis la communication institutionnelle vise à :

- Comprendre : détecter et analyser le déséquilibre entre l'entreprise et son environnement
- Faire comprendre : mettre en œuvre toutes les actions qui permettent d'échanger des informations et de les expliquer.
- Se faire comprendre : mettre en place le dialogue l'échange et le débat.

1.7. Les outils de la communication d'entreprise

Pour atteindre ses objectifs, la communication d'entreprise fait appel à une panoplie d'outils, dont l'utilisation dépend non seulement de la nature du problème à traiter, mais aussi du but à atteindre.

Parmi ces outils, nous citons : « le journal d'entreprise, le communiqué de presse, le dépliant, les notes flash, l'affichage mural, la note de service, la documentation, la revue de presse, les boîtes des idées, les contacts direct...

1.8. Les types de communication d'entreprise

I. La communication externe

1.8.1. La notion de la communication externe

La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise.

Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Outil de construction de la notoriété de l'entreprise, le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe : lobbying et relations publiques, relations médias, événementiel, sponsoring, mécénat, site Internet, e-communication, publicité, promotion des ventes, marketing direct.

1.8.2. La communication visuelle

1.8.2.1. Définition

La communication visuelle comprend des techniques de construction de l'identité visuelle d'une entreprise et de ses produits.

Celle-ci s'incarne sous les formes les plus diverses : son enseigne, ses locaux, ses véhicules, son courrier, ses documents d'édition, ses stands d'exposition, mais aussi ses produits, leurs emballages, la signalétique des points de vente...

Tous éléments qui fondent un style, une identité visuelle. Celle-ci dont la typologie est le pivot, est un vecteur essentiel de son image.¹

1.9. Le positionnement de l'entreprise sur le marché

Sur les marchés encombrés où, les produits et les marques prolifèrent, il est nécessaire que dans l'esprit du consommateur, le produit offert occupe une position claire par rapport aux produits concurrents. L'entreprise doit définir cette position, la construire, la contrôler et si nécessaire, la modifier.

1.9.1. La définition du positionnement

Le positionnement est un terme dont la définition peut varier selon le contexte d'usage. Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères. Dans une optique d'action, le terme désigne l'ensemble des actions entreprises pour obtenir la position souhaitée dans l'esprit des consommateurs. *Le positionnement est la conception du produit et de son image dans l'esprit du consommateur.* On peut comprendre à travers cette définition que le

¹ Marie-Hélène Westphalen, ***la communication externe de l'entreprise***, éd, Dunod, p 8.

positionnement fait situer le produit par rapport à la concurrence et est analysé à partir des cartes perceptuelles.

1.9.2. Les raisons du positionnement

Le motif essentiel de l'emploi généralisé du positionnement n'est autre que l'encombrement des marchés qui résulte de la concurrence des nouveaux produits ou de pseudo-nouveaux produits et par le tamponnage des campagnes de promotion, cette propagation des marques et des produits met les entreprises dans l'anonymat. Pour émerger de ce magma, les responsables de marketing vont tenter de donner à leurs créations, à leurs produits et à leurs services une personnalité originale.

Un positionnement présuppose que les acheteurs ont ou peuvent acquérir une perception des biens, des services, des marques, des magasins voire des firmes qui sont en concurrence sur le marché. Il constitue par conséquent un instrument de différenciation.

Cependant, au lieu de s'en tenir à la différenciation par image, tel que peut le procurer la publicité, la pratique du positionnement vise à attribuer une place dans l'esprit du consommateur. Cette place vide, cette position, une fonction bien particulière :

Elle correspond à un emplacement vide, à un créneau vacant, qui répond aux attentes du consommateur et qui ne soit pas occupé par les rivaux.¹

II. La communication interne

1.1. La notion de la communication interne

La communication interne est l'ensemble des actions d'information et de communications réalisées par la hiérarchie, le responsable de la communication ou des consultants qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise.

Elle peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à

¹ https://www.memoireonline.com/12/13/8236/m_Conception-de-la-strategie-marketing-et-choix-de-positionnement33.html, vu le 09 mai 2019 à 01 :32.

sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeurs.¹

La communication interne est une des disciplines de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.²

1.2. La communication interne des entreprises

La communication interne des entreprises s'intègre dans le knowledge management qui repose sur, entre autres, le partage de l'information et donc sa circulation entre différentes parties prenantes de l'entreprise. Faire du knowledge management signifie gérer un mix comportant quatre dimensions : technologique (les systèmes d'information), stratégique (le porte feuille de connaissance), organisationnelle (une structure favorisant la création et le partage des connaissances), et identitaire (une identité apprenante), il est évident que la communication est au cœur de ces quatre dimensions, ce qui lui confère une légitimité supplémentaire dans les pratiques managériales des entreprises.³

1.3. Objectif de la communication interne

La communication interne a pour objectif, d'accompagner le projet socio-économique, de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs enfin de développer une appartenance à l'entreprise.

Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter, et d'adapter son comportement professionnel.

En style laconique la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

Nombreuses sont les entreprises qui choisissent de développer leur communication interne en créant un journal d'entreprise ou en instaurant un livret d'accueil. Elles ont également

¹ Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, **la communication interne**, éd, Dunod, p 1

² Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, **la communication interne de l'entreprise**, éd, Dunod, p 9.

³ Ibid., p 2.

tendance à inverser la réflexion, commençant par outils. C'est de ce constat que nous démontrons les différents outils qu'on peut retrouver dans une entreprise.

1.4. Les outils de communication interne

Nicole Almeida et Thierry Libeart ont réparti les outils de communication interne en trois principaux groupes.

1.4.1 Les moyens oraux

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Nous pouvons citer : les réunions d'informations, les conférences de presse, les visites d'entreprise...

1.4.2 Les moyens écrits

Les moyens écrits constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de ses réussites, il s'agit de : note d'information ; tract, lettre du personnel ; journal d'entreprise ; boîte des idées ; revue de presse ; flash d'information...

1.4.3 Les moyens audio-visuels

Il y a de films d'information diapositives ; bulletin ; téléphone ; retro projecteurs¹

1.5. Les différents types de la communication interne

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforce la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «communication descendante», la «communication ascendante», la «communication horizontale» et la « Communication verticale ». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

¹ <https://www.memoireonline.com/11/13/7778/m-La-communication-interne-dune-entreprise-commerciale-cas-de-la-Bralima3.html> consulté le 18 /4/2019 à 1h56.

1.5.1. La communication horizontale

Elle concerne deux ou trois chefs (agents ou responsables) de même « échelon hiérarchique dans l'entreprise ». Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

1.5.2. La communication verticale

C'est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef à son subalterne hiérarchique et vice-versa.

1.5.3. La communication ascendante

C'est la communication dite du « bas vers le haut ». Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée. La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

1.5.4. La communication descendante ou « hiérarchique »

Elle s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail ou le fax...

1.6. Les nouveaux enjeux de la communication interne

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.

1.6.1. L'enjeu social

On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

1.6.2. La communication produit

Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

1.6.3. L'enjeu technologique

Il recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

1.6.4. Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures¹.

1.7. Le paradoxe de la communication interne :

La communication interne mobilise de plus en plus de moyens mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés. A l'évidence si plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce paradoxe, deux doivent être privilégiées car elles sont déterminantes : l'une a trait aux besoins de l'homme au travail, l'autre au statut même de la fonction qui lui souvent jouer le rôle de bouc émissaire.

¹ <https://www.memoireonline.com/06/07/497/la-communication-d-entreprise.html>, vu le 20 avril 2019 à 14h23

La nature des besoins auxquels la communication interne est supposé répondre pose problème car on se peut invoquer un besoin de communication interne mais des besoins de connaissances de l'entreprise, de ses règles du jeu, des besoins de compréhensions de politique de GRH, des besoins d'appartenance, d'implication organisationnelle, besoin très différents que l'ont demande à la communication interne de rendre en charge.¹

1.8. Le lien entre communication interne et GRH

Ce n'est pas un hasard si la communication interne est rattachée à la DRH dans plus de la moitié des cas en raison de la complémentarité évidente entre les objectifs de l'un de l'autre, à telle enseigne que parfois la communication interne est considérée comme une sous-onction de la DRH. Dans d'autres cas cependant, la direction de la communication interne est autonome. Parfois, mais plu rarement, la communication interne est rattachée à une direction de la communication avec la communication financière, commerciale et institutionnelle.

1.9. La communication interne et la responsabilité sociale :

Le thème de la responsabilité sociale ou du développement durable s'impose depuis quelques années comme une préoccupation majeure des entreprises. Il est mis en avant par l'ONU dont le pacte mondiale lancé par Kofi Annan au forum économique de Davos en 2012 a déjà attiré 600 entreprises françaises. Ces entreprises se sont engagées à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement de façon à intégrer les dix principes du pacte à leur stratégie, leur culture et leurs activités quotidiennes. Elles sont censées faire publiquement campagne en faveur du pacte mondial en ayant recours à des moyens de communication tels que les communiqués de presse, les discours, etc. Bien entendu, ce type de communication relève de la communication institutionnelle et non de communication interne.

Toutes ces entreprises ont compris la nécessité de faire de la responsabilité sociale un thème fort de la communication interne car l'enjeu est de faire comprendre et adhérer des équipes disposées dans le monde entier à cette démarche.²

1.10. Les supports de la communication interne

Les supports de communication ne sont jamais de simples courroies de transmission des messages reliant émetteurs et récepteurs.

¹ Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, Op.cit, p 7-8.

² Ibid p 36.

Ils jouent un rôle réel dans leurs caractéristiques ce qu'exprime de manière exacerbée Marshall McLuhan(1967,1968) en affirmant : « le medium, c'est le message ».Deux grandes catégories de supports(ou canaux de communication) sont utilisées en communication interne

1.10.1 .Les canaux contrôlables par l'entreprise :

Ils sont qualifiés ainsi car l'entreprise, source de la communication, a la responsabilité et le contrôle total du message diffusé, de sa définition, de sa construction, de sa mise en œuvre ; il est possible de les scinder en canaux personnels comme un chef de service face à un employé, c'est-à-dire une relation individuelle et en canaux de masse comme un journal d'entreprise sur intranet. Les canaux personnels permettent de diffuser des messages personnalisés de type one to one, alors que les canaux de masse diffusent des messages massifiés, des messages de type one to many.

1.10.2. Les canaux incontrôlables par l'entreprise :

Ainsi qualifiés car l'entreprise, source de la communication, n'a pas la maîtrise du message diffusé par ces canaux. Ces canaux peuvent être scindés en canaux de masse telle la presse économique qui diffuse régulièrement toutes sortes d'informations sur une entreprise donnée. Les messages personnalisés pour les premiers et massifié pour les seconds sont indépendants de la volonté de l'entreprise, même si cette dernière peut parfois essayer de les contrôler ou, au moins, de les limiter.

Les canaux personnels ont beaucoup évolué depuis la dernière décennie, en particulier le bouche à oreille. Il convient de souligner que cette technique est la technique de communication la plus efficace et la plus impactant. Se propageant entre personne qui se connaissent et s'estiment, le message est crédibilisé par la qualité de sa source. Très important dans la vie professionnelle, le bouche à oreille a évolué avec les technologies numériques pour engendrer la communication virale. Son principe est identique à celui du bouche à oreille si ne n'est que les personnes concernées se transmettent des messages ou des vidéos via leur adresse e-mail. La communication virale est de plus en plus intégrée aux plans de communication tant externes qu'internes.¹

1.11. L'objet de la communication interne

¹ Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, Op.cit, p 67-68.

L'objet de la communication interne doit être clairement défini : veut-on informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Veut-on le faire adhérer à la culture d'entreprise ? Veut-on simplement transmettre une information concernant la vie quotidienne du personnel ? S'agit-il de créer une relation entre les salariés et la direction de l'entreprise ? Est-on dans une situation exceptionnelle ou de crise nécessitant un discours particulier ? Ces questions relatives au contenu de la communication montrent qu'il est important de déterminer les points à développer avant de construire un plan de communication. Elles soulignent également l'importance de la construction d'une image employeur pour l'entreprise, image qui sera un élément fédérateur de la communication interne.

Par exemple une situation de crise peut représenter un objet spécifique de communication interne. En effet, lorsqu'une organisation est confrontée à une telle situation (licenciement, gel des salaires, vente des produits défectueux...), il est indispensable qu'elle communique auprès de ses salariés pour les informer, leur expliquer la situation et, si possible, les faire adhérer aux décisions prises. La sincérité de la communication de la direction est un élément déterminant de l'efficacité de ces opérations. De plus en plus, les entreprises et les organisations sont amenées à compléter le plan de communication interne globale par des actions répondant à un point précis composant l'objet de communication. La diversité est un exemple pertinent de ces approches spécifiques. Directement reliée à la RSE, la mise en œuvre d'un engagement contre l'exclusion doit faire l'objet d'une communication interne pour expliquer aux salariés la démarche de l'entreprise, son intérêt et obtenir leur adhésion.¹

1.12. Le mix de communication interne

1.12.1. L'appellation mix de communication interne

Elle traduit l'idée de mélange, de complémentarité, de synergie et de dosage de techniques différentes pour former un tout, en ensemble homogène et efficace.

Deux types de techniques vont composer le mix de communication interne : des techniques de communication volontaire, c'est-à-dire des techniques dont l'objectif est de transmettre un message de la direction vers son personnel, et des techniques de communication induite qui sont des techniques dont la finalité première n'est pas la communication interne mais qui véhiculent pourtant un message auprès du personnel de l'entreprise.

¹ Ibid. p 71.

Exemple : le choix d'une marque pour une ligne de produit doit se faire à priori en fonction du consommateur ciblé mais les membres d'une entreprise ne resteront pas insensibles au choix réalisé, adhérant ou non à ce choix, jugeant positivement ou non l'entreprise à travers ce choix.

Le mix de communication interne, comme tous les mix de communication de l'entreprise se construit sur la synergie entre techniques et doit être évalué globalement.¹

Tableau 01 : le mix de communication interne

Techniques de communication volontaire	Techniques de communication induite
-communication classique (medias, communication directe et bouche à oreille. -communication numérique (intranet, mail, blogs, réseaux sociaux) et virale communication événementielle.	- communication corporate, identité visuelle (sémantique et sensorielle). -communication marketing. -communication financière (documents comptables et financiers). -communication environnementale et responsable.

Source : Jean-Marc Decaudin, Jacques Igalens, Stéphane Waller, Op.cit, p 82.

Section 02: La stratégie de communication des entreprises

2. 1. Définition de la stratégie de communication

Une définition minimaliste de la stratégie pourrait être l'allocation de ressources à une activité, pour un ou des objectifs défini(s). Cette définition n'est que l'extension de la définition classique plus large, connue sous la forme de « la combinaison de fins et de moyens ».²

2.2. Les fondements de la stratégie de communication

¹ Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, Op.cit, p : 82.

² Dominique BEAU et Sylvain DAUDEL, stratégie d'entreprise et communication, éd, Dunod, p15.

La stratégie (militaire) est née au XVIII^e siècle de l'impuissance de la « tactique » à rendre compte de la complexité nouvelle des actions guerrières. L'augmentation considérable des moyens techniques et humains ainsi que la diversité des subdivisions d'« armes » et donc leurs multiples combinaisons, l'implication croissante des « services » et de leurs approvisionnements, ont entraîné ce qu'on appellerait aujourd'hui une globalisation de l'appareil militaire et son intégration de plus en plus poussée dans le système politique, social, économique et technique de l'État. La stratégie fut alors inventée, au-delà de la « grande tactique », pour tenter de comprendre cette complexité dont Clausewitz fut le premier explorateur ; elle se situe au point où convergent les buts politiques de la guerre, les ressources de la nation et les capacités.¹

La stratégie peut être considérée comme un apprentissage de la liberté. Une liberté d'agir raisonnée. Non de faire n'importe quoi, mais de choisir la voie vers ce qui est « bien », celui-ci étant entendu au sens de moral, utile, profitable, efficace, en fait conforme aux finalités choisies. Non d'espérer changer le monde : idée utopique et dangereuse qu'aucune stratégie, jamais, ne pourra prétendre mettre en œuvre, mais de chercher à en tirer le meilleur parti, à s'organiser pour y vivre le mieux possible. Non plus de se satisfaire d'accompagner la nature, en attendant que le fleuve aille à la mer, mais d'orienter le destin : comprendre les situations, les besoins des hommes et le champ du possible ; à partir de là élaborer et vouloir réaliser un projet qui s'inscrive comme une finalité. Ces espaces de liberté ouvrent tout un éventail de possibles ; selon les hommes, leur culture, leur organisation sociopolitique, leur maîtrise de l'environnement et leur pratique des outils, s'élaboreront des méthodes et des processus différents, manifestations de volontés affirmées et de besoins mesurés à un moment donné de leur histoire. C'est dire qu'il n'y a pas de stratégie en soi, mais une infinie variété de stratégies selon les peuples et les circonstances, ceux-là s'adaptant à celles-ci. Seulement, pour être praticables, ces stratégies doivent respecter un certain nombre de règles et s'inscrire dans une démarche ; cette « méthode stratégique » est leur cadre commun.²

2.3. Les composantes de la stratégie de communication

La stratégie de communication se compose de plusieurs éléments fondamentaux. Selon LENDRERIE et LINDON (2001) :

¹ Eric de la MAISONNEUVE, **Précis de Stratégie**, Edition Dunod, Paris, 2008, P24.

² Eric de la MAISON NEUVE, Op-cit, P18.

2.3.1. Le positionnement du produit/marque: «Comment voulons-nous être perçus?» C'est la place que l'entreprise souhaiterait avoir dans l'esprit de sa cible ou la manière dont elle voudrait que la cible la perçoive dans l'univers concurrentiel.

2.3.2. La détermination de la cible : «A qui va-t-on parler?» la cible de communication est un groupe de personnes que l'on souhaite toucher par le message.

2.3.3. Le choix du mix communication : «Comment va-t-on communiquer?» le mix communication est le choix des différents moyens de communication que l'on va choisir dans le plan de communication. Pour chacune des cibles déterminées, on va sélectionner les moyens les plus adéquats pour atteindre les objectifs de communication.

2.3.4. La détermination du budget : « Combien cela va-t-il coûter ? » l'élaboration du budget de communication va se faire en combinant différentes méthodes et en tenant compte de plusieurs paramètres :

- Le cycle de vie du produit.
- Les objectifs marketing/communication.
- L'analyse de la concurrence.
- L'analyse marketshare.
- L'historique.
- La part relative du chiffre d'affaires.
- Le coût par unité de vente »
- La Copy stratégie « Que va-t-on dire » d'origine anglo-saxonne, c'est la manière de définir quel est le message que l'on veut faire passer auprès de la cible, la promesse, reason-why ?
- stratégie timing renvoyant au planning des actions de communication en fonction des moments propices.

2.4. Établir la stratégie de communication

Pour être efficace, une stratégie de communication doit être globale et prendre en compte toute l'entreprise en assurant une certaine cohérence.

Cette communication globale se construit sur différents messages qui au final, ont pour objectif de mettre en évidence un plan d'action qui mettra en avant :

- Les objectifs.

- Les budgets.
- Les canaux de communications à utiliser.

C'est à partir de cette stratégie de communication globale, qu'on peut décliner d'autres stratégies internes et externes.

Pour élaborer une stratégie de communication, on doit suivre ces trois étapes :

- Une étape d'analyse.
- Une étape de réflexion.
- Une étape d'action.

Étape 1 : Analyse

Dans cette étape on doit collecter toutes les informations qui vont servir à prendre les meilleures décisions adéquates avec la culture d'entreprise.

On doit analyser les points forts et les points faibles de l'entreprise ainsi que positionnement dans le marché (*une analyse SWOT*).

À cette étape l'entreprise s'intéresse à l'image qu'elle reflète en interne et en externe. et de faire des études de marché

De cette analyse résultera un diagnostic de la situation actuelle et de fixer l'objet la communication et d'établir un objectif réalisable.

Étape 2 : Réflexion

Une fois le diagnostic de la situation établi, il est temps de trouver des solutions et donc d'assurer une réflexion en cohérence avec le diagnostic établi et on doit savoir pourquoi on doit établir cette stratégie

Ainsi, on arrive à l'étape du choix stratégique de l'objet de la communication et donc de définir les différents canaux de communication qui vont être utilisés. C'est à partir de ce message central (par exemple, communiquer sur les prix les plus bas, ou sur la défense de l'environnement...) que se déterminera le plan d'action de communication. Ainsi on comprend mieux cette notion de cohérence. Il faudrait que dans la tête des clients, l'entreprise s'identifie à des valeurs et reste dans cette cohérence.

C'est aussi à cette phase que sont décidés les moyens financiers et humains à mettre en place

La réflexion est finie une fois qu'on a identifié :

- **L'objectif principal** : il peut s'agir de communiquer sur l'image de l'entreprise, sur un nouveau produit...
- **La cible** : il faudra mettre en place toutes les cibles y compris la principale, secondaires et cœur de la cible.

Étape 3 : Action

Cette phase d'action est l'issue logique de l'étape de réflexion. Une fois toutes les réponses dont obtenues, on doit passer à la mise en œuvre afin d'atteindre ses objectifs.

C'est à ce stade que l'on détermine l'axe de communication et que l'on choisit le message sur lequel on va communiquer.

- **L'axe de communication** : c'est au final la promesse de l'entreprise, sur quoi elle veut communiquer. C'est réellement ce qui distingue une entreprise d'une autre et lui donne un avantage par rapport aux concurrents.
- **Le message** : pour être crédible, il doit être cohérent avec le positionnement adopté.

La planification des étapes de la communication

Il est temps alors de mettre en œuvre les moyens pour atteindre les objectifs. Pour bien mener ces différentes actions, il faut établir un plan de communication de l'entreprise.

Il est important de choisir les canaux de communication qui seront en adéquation avec le message mais aussi avec la cible.¹

2.5. Les enjeux d'une stratégie de communication

L'entreprise étant un organisme vivant, sa stratégie doit être modulable et adaptable afin de pouvoir tenir compte des évolutions de l'entreprise et de son environnement.

2.5.1. En interne

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-3656-85-G1-la-strategie-de-communication-d-une-entreprise-efficace.html> , vu le 29 avril 2019 à 22 :02.

Les enjeux d'une stratégie de communication interne sont étroitement liés à la stratégie générale de l'entreprise, ils sont donc d'ordre interne et externe .A travers ces enjeux, c'est la compétitivité globale de l'entreprise qui est en cause.

On peut classer les enjeux internes comme suite :

2.5.1.1. La motivation du personnel

La majorité des chefs d'entreprise partagent désormais le sentiment que sans motivation du personnel il ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. Si la motivation ne s'impose pas aux individus, il appartient à l'entreprise de créer toutes les conditions propices à son épanouissement et à son développement. La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

2.5.1.2. La cohérence des actions

Le deuxième niveau d'enjeux est l'amélioration de la cohérence des actions et des initiatives. Une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagés par l'ensemble des acteurs internes. La cohérence d'ensemble passe nécessairement par la connaissance et l'intégration des objectifs stratégiques et par leur traduction en plan d'action. Le manque d'information, sur ce qui fait un niveau global, peut générer des incohérences, des dispersions ou des doublons.

2.5.1.3. Le changement des comportements et des mentalités

Le troisième enjeu lié à la communication est le changement de comportement et des mentalités.

L'époque actuelle est marquée par le facteur « changement ». Aujourd'hui, les changements se produisent dans tous les secteurs d'activité et l'entreprise se trouve confronté à un environnement en mutation rapide :

- De nombreuses entreprises changent de métier.
- Le long terme n'est plus à 20ans mais à 8, la pérennité et à 12.
- Chaque jour voit émerger une nouvelle concurrence moins traditionnelle et plus internationale.
- Les technologies évoluent plus rapidement que les savoir-faire et les investissements.

2.5.1.4. L'amélioration de la productivité

Le dernier enjeu de la communication est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Bien que la réalisation de cet enjeu résulte des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des procédures, de règles, des savoirs et des savoir-faire...

2.5.2. En externe

Les enjeux externes sont directement liés aux enjeux internes. Les principaux enjeux sont au nombre de trois :

- Favoriser l'interprétation de l'environnement interne et de l'environnement externe ;
- Accentuer le rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et social de son environnement ;
- La réalisation des objectifs externes : chiffre d'affaires, positionnement stratégique... ;

2.5.2.1. L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est liée à l'interpénétration des environnements interne et externe.

Cette interpénétration passe par la motivation du personnel et la possibilité qu'il a de se réaliser dans le cadre de l'entreprise. Elle passe aussi et surtout par le personnel en contact avec l'extérieur.

Dans les représentations classiques de l'entreprise et de son environnement, le personnel n'avait pas de rôle important à jouer. Les seuls acteurs en contact avec l'extérieur étaient le dirigeant, les commerciaux et les services clientèle s'ils existaient.

2.5.2.2. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent pas plus ignorer le rôle important tant qu'elles ont à jouer dans le développement économique, politique et social de leur environnement.

L'entreprise n'étant plus vécue comme étant seulement un lieu de profit, le tribut à payer est son implication de plus en plus grande et sous des formes de plus en plus connues est le mécénat. Les grandes entreprises et les entreprises parapubliques recherchent de nouvelles formes d'action dans leur environnement.

2.5.2.3. La réalisation des objectifs externes

L'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, n'est pas philanthrope, sa finalité première reste de dégager des bénéfices et de gagner de l'argent. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui :

- Mène des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie générale.
- Veille à la productivité de l'entreprise.
- Remplit son rôle dans l'interpénétration des environnements internes et externes.
- Se sent concerné non seulement en tant qu'acteur interne mais aussi en tant que citoyen.

Dés lors, tout le personnel de l'entreprise contribue très largement à la réalisation des objectifs externes de chiffre d'affaires, de part de marché, de positionnement stratégique dans l'environnement concurrentiel.¹

2.6. Les types de stratégie de communication des entreprises

Dans chaque démarche de l'entreprise elle se doit de préparer au préalable plusieurs stratégies afin d'atteindre ses objectifs et d'être cohérent dans ses démarches. Dans ce cas nous avons décidé de citer quatre types de stratégie de communication de l'entreprise.

2.6.1. La stratégie de coopération: rechercher le consensus durant la communication, écouter l'autre et ses arguments, faire en sorte que chaque locuteur soit censé d'apporter à l'entreprise une contribution conforme au but recherché, aussi fournir des informations pertinentes et bien formulées.

2.6.2. La stratégie informationnelle : la transmission des informations en interne et en externe, l'entreprise doit être cohérente : Veiller à informer son personnel avant la diffusion des messages à l'externe ; Communiquer de façon cohérente et stratégique ; Diffuser les opérations de l'entreprise à l'externe via les conférences de presse, réunions d'actionnaire,

¹ Fanelly NGUYEN-THANH, **la communication : une stratégie au service de l'entreprise**, éd, Economica, p 34-43.

opérations de parrainage, campagnes publicitaires... Exploiter tout les outils de communication quelque soit traditionnels tel que la Tv, radio... ou modernes tel que les réseaux sociaux

2.6.3 La stratégie de résistance ou d'opposition

Être réfractaire au dialogue, s'entêter sur ses positions, être ferme et imposer ses idées.

2.6.4 .La stratégie d'évitement:

L'entreprise doit avoir le sens de la répartie, Eviter les conflits et rompre la communication si nécessaire pour ne pas tomber dans les polémiques et le bad buzz.

2.6.5 .La stratégie d'influence

Cette stratégie cherche à faire pression sur un décideur. Afin d'influencer sur une décision, essayer de faire changer l'opinion ou le comportement de l'autre a travers plusieurs moyens : les leaders d'opinions, les influenceurs (Blogueurs, youtubeurs...)¹

2.7. Les orientations de la stratégie de communication des entreprises

2.7.1 Les stratégies « produits »

2.7.1.1. La spécialisation : La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.²

2.7.1.2 .La diversification

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

¹ THIERRY LIBAERT, Op-cit, P24.

² Jean Pierre DETRI, Stratégor politique générale de l'entreprise, 3eme éd, édition Campus Dunod, Belgique, 2004, p 214.

2.7.1.3. La versification verticale

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes:

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement.
- Des pertes occasionnées et des coûts de renégociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.
- Du coût d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat.

2.7.1.4. La diversification horizontale

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale. Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies études complémentaires. L'exemple de la diversification hôtelière qu'ont pratiquée les compagnies aériennes¹ est révélateur à cet égard. La réunion des deux activités permet d'offrir au client un produit complet, correspondant à son besoin. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

2.7.2 Les stratégies marchés

2.7.2.1. Les stratégie de domination par les coûts: Ce sont des stratégies qui orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets. Ceux-ci incluent, outre le coût direct de fabrication d'une unité de produit, les coûts de conception, de marketing, de distribution, ces stratégies de coût sont fondées sur le postulat suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas ; en d'autre termes, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel.¹

2.7.3. Les stratégies comportementales

2.7.3.1. Stratégie défensive (suiveuse) : consiste à s'adapter à l'environnement et à la dynamique des marchés.

¹ Jean Pierre DETRI, Stratégor politique générale de l'entreprise, 4eme éd, édition Dunod, Belgique, 2005, p 61.

2.7.3.2. Stratégie offensive (meneuse) : créer et gérer le changement en anticipant sur les évolutions par l'innovation et une attitude volontariste.

2.7.4. Les stratégies interentreprises

2.7.4.1 Stratégie d'alliance

Une alliance stratégique est l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer. Cet état intermédiaire entre concurrence ouverte, arbitrée par le marché, et rapprochement définitif est ce qui permet de cerner le plus sûrement la spécificité des alliances stratégiques

2.7.4.2. Corporate stratégie

La corporate stratégie ou stratégie de groupe consiste à essayer de créer un portefeuille d'activités cohérent en rassemblant des activités qui ont collectivement une meilleure rentabilité et de meilleures perspectives de croissance qu'elles n'en auraient individuellement, si elles restaient indépendantes. Le but de la corporate stratégie est de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer. La notion de diversification est donc au cœur du problème.¹

2.8. Les caractéristiques de la stratégie de communication :

2.8.1. Existence : l'entreprise doit définir une stratégie interne et externe et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace : discours segmenté ou non, fondé sur la complicité ou sur l'autorité, transparence de l'information.

2.8.2. La continuité : la stratégie doit durer et être déclinée pendant plusieurs années pour être vraiment performante ; ce temps est nécessaire pour transmettre les messages avec une certaine efficacité. Des changements de styles trop fréquents nuisent à la perception des messages par le personnel en créant un risque de confusion.

2.8.3. Différenciation : une bonne communication interne doit être parfaitement adaptée à l'entreprise dans laquelle elle est déclinée. Elle doit être différente dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celle des entreprises en concurrence directe.

¹ Ibid. P259.

2.8.4. Clarté : pour être compréhensible, performante et efficace, une communication doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.

2.8.5. Réalisme : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise.

2.8.6. Déclinaison : la stratégie interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias , communication directe, communication par l'événement , identité visuelle...) sans perdre sa force et sa clarté mais aussi en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elle . Elle doit pouvoir se décliner si une décision de communication standardisée a été prise pour l'entreprise.

2.8.7 Cohérence : la communication doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise : institutionnelle, financière, environnementale et marketing.

2.8.8. Acceptabilité interne : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter tout discours de l'entreprise.¹

Conclusion du chapitre

Depuis ce premier chapitre de notre travail on a pu avoir un aperçu général sur la communication d'entreprise qui peut se définir comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise en l'imposant aux différentes formes de communication dont on peut distinguer habituellement , la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise et la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise. Et bien sûr ce qui concerne la stratégie de communication qui joue un rôle très important pour la réussite des entreprises.

¹ Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, avec la collaboration de Stéphane Waller, op.cit p 78-79.

Chapitre 4

De la stratégie de communication au plan de communication

Introduction du chapitre

Le plan de communication permet de définir et de piloter la stratégie de communication de l'entreprise.

Chaque plan de communication est à la fois similaire et différent d'une entreprise à l'autre, Similaire par rapport aux composantes de base qui sont toujours les mêmes ; des objectifs à atteindre, de supports ou de moyens mis en œuvre. En revanche, les problématiques sont différentes selon le contexte de l'entreprise, son histoire passée et récente, ses pratiques managériales, les habitudes et la réceptivité des publics et aussi les délais impartis par la nécessité. Le plan de communication expose des sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours de la période considérée¹, il s'agit d'un schéma permettant le pilotage des actions et la maîtrise de la cohérence.

Il n'aura pas de professionnalisme en matière de communication d'entreprise sans une réflexion approfondie sur le plan de communication, toutes entreprises veulent gérer ses préoccupations doivent réaliser un plan de communication pour l'adopter soit pour augmenter leurs chiffres d'affaires, refaire son image, diffuser ses idées, faire face à une crise, créer un climat favorable au sein d'entreprise, amener les gens à changer leur comportement et se défendre contre les adversaires.

Un PDC présente le document le plus ambitieux et le plus stratégique² qui a donc une fonction essentielle de bien cerner une situation donnée de façon à pouvoir intervenir sur son développement.

Ce chapitre comporte deux sections, la première section se focalise sur le plan de communication et la deuxième section consacrée sur la réalisation des plans de communication.

Section 01: plan de communication.

1.1. le plan dans la communication d'entreprise

¹ Dominique Beau, Sylvain Daudel, , **Stratégie d'entreprise et communication**, Dunod, Paris, 1992, P60.

² Thierry Libeart, plan de communication, **définir et organiser votre stratégie de communication**, 3eme édition. Page 42.

La communication est essentielle au sein de l'entreprise, elle permet de travailler en transparence pour être face aux conflits et éviter les situations de crise. Pour que la communication soit bien établie elle effectue des plans de communication efficace.

Le plan de communication forme la base de la communication d'entreprise, il réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent le même but « son développement », il sert à fixer ; les objectifs, les messages, les cibles, une stratégie, des moyens de communication, ainsi il a sa contre partie financière et un budget doit être défini au début d'exercice. Un plan peut être effectué à très court terme comme le définit la Larousse sans ambiguïté temporelle : « ensemble des dispositions prises pour la réalisation d'un projet. »¹ . Il est définie ainsi un moyen de valorisation interne d'une activité voire d'une profession et une méthode pour intégrer la communication dans la stratégie de l'entreprise.

Un plan doit être avant tout un outil opérationnel fournissant la programmation et le tableau de bord des actions à entreprendre, l'objectif du plan doit être clarifié avant toute démarche d'écriture.

Le plan de communication est un outil de management qui permet, à partir des objectifs stratégiques de l'Entreprise, de définir des actions de communication à mettre en œuvre pour les atteindre. Il est également un outil de pilotage des programmes et de communication qui sert à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, de chacune des branches ou filiales de l'Entreprise.

1.2. Le plan dans la communication interne

« La communication interne est un secteur d'information qui s'établit entre les membres d'une organisation qui leur permet un meilleur climat opérationnel, de vivre et de travailler ensemble»².

La communication interne comme toute communication d'entreprise, doit être conçue dans le cadre d'un plan et non pas réalisée au coup par coup chaque fois qu'une question concrète se pose.

Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne ; objectifs, cibles, mix de communication et budget seront donc abordées.¹ En outre, le plan de

¹ Thierry Libeart, **plan de communication**, Op, cit, Page 7.

² Eric Bizot, Marie Helene et Jean Piau Chimisanas, **La Communication**, 2^e Editions, Dunod, Paris 2012, p 5.

communication interne exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant de un à trois ans, certains plans engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec le développement d'un actionnariat interne ou une réorganisation du temps de travail.

1.2.1. A qui s'adresse la communication interne ?

Le plan de communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie, parmi les cibles envisagées on trouve :

- L'ensemble du personnel, cible qui n'est envisageable que dans de petites structures ;
- Une partie du personnel homogène en statut et en culture, comme par exemple les cadres supérieurs d'une entreprise française de production ;

-une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture, comme peuvent l'être les cadres moyens d'une entreprise multinationale ;

- une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture, il s'agit alors d'un groupe tel que les cadres moyens et supérieurs mais travaillent tous sur un même site dans un seul pays ;

-une partie du personnel hétérogène en statut et en culture. Cette situation se trouve lorsque la communication s'adresse à du personnel de différents pays d'une entreprise multinationale, personnel appartenant à des groupes différents : cadres et non cadres par exemple ;

- les futurs salariés (premier emploi ou gestion de carrière) ne doivent pas être oubliés dans les cibles de la communication interne. Cette cible spécifique permet de souligner l'importance d'une bonne image employeur. De plus, le personnel d'une entreprise peut être considéré comme un relais à part entière de sa communication. L'employé quelque soit son statut, parle à son entourage des produits et des services sur lesquels il travaille ; il est alors un véritable support de communication à qui sera conférée une crédibilité forte car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent.

1.2.2. Evaluation du plan de communication interne :

¹ Jean- Marc Décaudin, Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller, **la communication interne , stratégies et techniques**, 3eme édition, page 69.

L'évaluation du plan de communication interne doit se faire par rapport à deux dimensions ; sa valeur de communication et sa valeur de persuasion. En outre, les procédures d'évaluation sont toujours plus fiables lorsqu'elles sont mises en œuvre par des intervenants extérieurs, des sociétés d'études externes qui pourront garantir une réelle objectivité à la fois dans le choix, la définition et le déroulement des différentes études et surtout dans l'interprétation des résultats de ces études.

Pendant, les entreprises ont moins tendance à faire évaluer par des intervenants extérieurs leur communication interne que leur communication externe, et ce comportement il peut être influencé par l'importance des budgets engagés en communication externe comparés à ceux investis en communication interne. La première évaluation de la communication interne est forcément l'étude de sa cohérence avec les autres communications développées par l'entreprise, condition indispensable de sa crédibilité auprès des cibles définies par les ressources humaines¹.

1.2.2.1. Analyse de la valeur de communication du plan de communication interne :

l'analyse de la valeur de communication des messages diffusés dans le plan de communication interne s'effectue à trois niveaux :

- ✓ La capacité de perception de la communication interne diffusée, qui veut dire les caractéristiques physiques de cette communication :
 - Lisibilité des mots utilisés dans les messages imprimés ou sur l'écran des ordinateurs ;
 - Audibilité des paroles utilisées dans un message téléphonique ou dans un programme de télévision interne ;
 - Facilité de lecture d'un message graphique.

- ✓ La capacité de compréhension de la communication interne :
 - Qualité du codage des messages : la communication interne veut-elle bien dire ce qu'elle souhaite dire ?
 - Adhérence de la compréhension : est-ce que toutes les cibles de la communication interne comprennent la même chose ?

- ✓ La capacité d'acceptation par les cibles des messages diffusés :
 - Qualité du décodage des messages par la cible de communication ;

¹ Jean- Marc Décaudin, Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller, *ibid.*, p 125.

- Qualité du traitement de l'information par les différents récepteurs.

1.2.2.2. Analyse de la valeur de persuasion du plan de communication interne : La valeur de persuasion de la communication interne se traduit par une modification de l'attitude des cibles ou de leurs comportements par rapport à leur entreprise et aux objectifs de communication. Cette analyse engendre deux dimensions principales :

- La modification d'image (domaine affectif) de l'entreprise, de sa hiérarchie et les changements d'attitudes par rapport aux objectifs de la communication ;
- La modification des comportements (domaine conatif) et en particulier, des comportements d'adhésion à la culture de l'entreprise, à sa philosophie, à ses valeurs et aux modes d'expression de ces valeurs.

1.2.2.3. La période d'évaluation du plan de communication interne : cette période dépend de l'objectif attribué à l'évaluation : prévision effectuée au stade d'intentions ou de campagnes finalisées, ou contrôle en fin de campagne, en fin d'année ou plusieurs mois après ?

La prévision par les pré-tests : l'ensemble de pré-tests, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, en laboratoire ou sur le terrain, à pour objectif d'envisager l'efficacité d'une campagne de communication interne avant son lancement et sa mise en œuvre. Le pré-test peut servir à choisir entre deux éléments de campagne en fonction des résultats prévisionnels ou à modifier une campagne dont l'impact apparaîtrait comme insuffisant et ne répondent pas aux objectifs de communication. Il convient de ne pas faire les pré-tests à une période trop proche de la diffusion de la campagne définitive pour conserver une liberté d'action après réception des résultats et la possibilité matérielle de modifier les messages de la campagne. En revanche, le pré-test peut être réalisé sur les concepts de communication, sur les maquettes de création ou l'ensemble de la campagne de communication interne finalisée.

_ La vérification par les post-tests : les post-tests permettant de faire le bilan de l'ensemble d'une campagne de communication interne ou d'évaluer certaines composantes de cette campagne. En théorie et sans intégrer de contrainte budgétaire, un pos-test devrait se dégager en trois vagues :

- _ Pendant le déroulement de la campagne pour analyser sa perception ;
- _ Juste après la campagne pour étudier l'impact global ;

_ Plusieurs mois après la fin de la campagne pour mesurer les souvenirs restants.

Parmi les principales techniques d'évaluation des plans de communication interne ; des techniques qualitatives ou de techniques quantitatives qui nécessitent une méthodologie fondée sur la définition d'un échantillon¹ .

1.3. La démarche du plan de communication :² le plan de communication est nécessairement bâti pour couvrir une période de référence bien déterminée, durant cette période le PDC est modifiable.

Pour les objectifs fixés au cours de cette phase du plan de communication sont comme suite :

- Définition des enjeux de communication,
- Sélection et hiérarchisation des actions,
- Détermination de principes de communication,
- Formulation des axes du discours général de l'entreprise sur lequel se déclineront les messages.

En outre, cette démarche s'appuie sur trois phases différentes qui peuvent toutefois être partiellement menées en parallèle :

- Les bilans par cible
- Le recensement des sujets de communication
- La détermination des principes de communication

1.3.1. Les bilans par cible

la pratique courante pour faire un bilan consiste à évaluer comment un message donné a été perçu, ainsi il existent de différents moyens pour produire ces bilans de campagnes, qu'ils s'agissent de tests qualitatifs ou quantitatifs et ils ont des objectifs précis en terme d'évaluation des moyens mis en œuvre pour faire passer tel ou tel message. Ces bilans permettent également de mesurer des écarts entre la perception effective des publics concernés et la nature du message telle que l'entreprise l'a construit. Contrairement à la pratique classique qui consiste à faire le bilan d'une opération de communication en prenant

¹ Jean- Marc Décaudin, Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller, Op.cit, p127-128.

² Dominique Beau. Sylvain Daudel, op, cit, P 92-93.

le point de vue de l'entreprise, ce qui est recherché pour le plan de communication par oppositions au plan de campagne c'est la perception qu'une cible particulière de l'entreprise peut avoir, compte tenu de l'ensemble des actions de communication auxquelles elle a été exposée, et ces actions pouvant être le fait de l'entreprise ou avoir échappé à son contrôle. A titre exemple d'une communication échappant au contrôle de l'entreprise, l'article dans un journal économique faisant le point sur un secteur industriel et mettant en doute les résultats financiers des firmes du secteur considéré. Un autre aspect du bilan par cible ne doit pas être négligé et il s'agit d'analyser le dispositif mis en place pour communiquer avec la cible considérée.

Enfin, ces bilans seront établis pour chacune des cibles pertinentes identifiées par l'entreprise et donneront lieu à une synthèse permettant une photographie à un instant donné de la perception de l'entreprise par ses différents publics.

1.3.2. Le recensement des sujets de communication

Afin de déterminer les enjeux de communication sur la période qui couvre le plan de communication, il faut ajouter la vision de l'entreprise, ces objectifs, sa politique et encore un recensement exhaustif de l'ensemble des projets de l'entreprise. Chaque projet demande une forme de communication légère réservé à l'interne ou à des publics très spécialisés, institutionnelle, commerciale, financière ou grand public, et cette communication participe à l'effort global de communication en termes de moyens nécessaire pour bien évaluer et mettre en place qu'en termes d'interférence avec les autres projets.

Ce recensement est lui-même une photographie à un instant donné des intentions de l'entreprise, au cours de cette démarche doit donc être mis en place une procédure d'identification et d'intégration des nouveaux projets. C'est un des éléments clés entre la résolution du conflit anticipation- confidentialité et il s'agit d'identifier les points de régulation (réunions de direction, comités exécutifs, etc.) aussi leurs périodicités, au cours desquels la communication doit participer. Et ce, à deux titres :

_ Au titre de l'anticipation d'une part afin d'être informé des évolutions probables, des nouveaux projets de l'entreprise, cette participation est essentielle pour permettre à la communication d'exercer son rôle de questionnement, de recherche, de cohérence et contribuer à l'instar des autres services de l'entreprise, à la construction de la politique ;

_ Au titre de suivi du plan de communication d'autre part, dans ces points de régulation, le service de communication doit faire le point des actions, exposer les problèmes, valider des recommandations de modification du plan, proposer des solutions d'intégration de nouveaux projets. Cette part active de suivi est essentielle pour assoir la légitimité propre des services de communication et c'est une condition organisationnelle importante de reconnaissance par les autres services. Pour cela, l'intérêt du recensement des projets est de mettre en évidence les moyens à mettre en œuvre et de hiérarchiser les projets les uns par rapport différentes cibles vis-à-vis de l'ensemble des moyens disponibles.

Au cours de cette démarche, c'est au plan de communication d'anticiper afin de surmonter ces difficultés. En revanche, le plan de communication lui-même est un document confidentiel devant se nourrir de tous les projets de l'entreprise.

Ces deux apprentissages conjoints que sont la synthèse des bilans par cible ainsi que le recensement approfondie des différents sujets de communication permettront de faire découler les principaux enjeux de la communication pour la période à venir.

1.4. Les différents types de plans de communication

1.4.1. Selon la nature du plan de communication

On trouve dans ce type de plan de communication ces différents plans :

_ « Plan globale » de communication, il intègre les éléments les plus importants de toutes les composantes de la communication globale ; la communication interne, communication institutionnelle, relations avec les médias, relations avec les pouvoirs publics et ainsi la communication financière.

_ « Plan de communication spécifiques » qui concerne chacune des composantes du plan globale : communication interne, communication institutionnelle, relations avec les médias...etc.

_ « Plan de section », engendré à partir du plan globale de communication mais en prenant en compte les objectifs propres à l'activité ou à la structure.

_ « Plan spécifique lié à un événement précis » : qui repose sur le lancement d'un projet, acquisition, situation de crise et lancement d'un nouveau produit.¹

1.4.2. Selon les dimensions géographiques

Le plan de communication selon les dimensions géographiques peut viser un seul pays, une région, une ville où il peut être un plan international, autant que les moyens utilisés diffèrent selon le plan choisi.

1.4.3. Selon la période couverte

Dans ce type, le plan de communication est généralement établi à long terme car il nécessite la durée pour réussir, ainsi il est annuel tandis que certains objectifs ou certains programmes font l'objet de plans glissants, couvrant des périodes plus longues.

1.5. Les différentes formes de plan de communication :²

1.5.1. L'approche divisionnelle : l'approche divisionnelle ou sectorielle consiste à élaborer une planification de communication en synthétisant les réflexions et apports des différentes divisions de l'entreprise, elle forme un processus en deux phases : la réalisation de différents plans et la synthèse des plans réalisés.

_ La réalisation de différents plans : ces plans peuvent être distingués à trois niveaux :

- Par activités de communication ; il s'agit alors pour chaque service au sein de la direction de la communication d'élaborer son propre plan et de prévoir les moyens adaptés aux objectifs. Le service de relations avec les médias préparera ainsi son plan comme le font les services lobbying, publicité, mécénat et sponsoring...etc., cette approche par activité pourra être complétée par les deux processus suivants.
- Par direction : chaque direction de l'entreprise effectue sa planification de communication, l'étape est essentielle car l'absence de participation des directions financière, recherche et commerciale risquerait de réduire le plan de communication final à celui de la direction de la communication.
- Par échelon géographiques ; longtemps le plan de communication fut réalisé par les équipes nationales en consultation, dans les meilleurs des cas des échelons locaux ou internationaux. Il en résultait des constructions parfois attrayantes mais toujours

¹ Sophie Accaoui – **Cours Communication d'Entreprise** - 2009/2010

² Thierry Libeart, **plan de communication**, Op, cit, Page 59.

déconnectées des réalités du terrain et des enjeux internationaux, c'était oublié que la communication locale des implantations industrielles obéit à des règles spécifiques, vise des objectifs et des cibles propres, ainsi il utilise des canaux de transmission de la communication nationale. Et en matière internationale, il en la rapidité des échanges de capitaux, la fluidité des phénomènes de médiatisation et la différenciation culturelle impliquent que le plan ne puisse être imposé par le siège social sans prendre en compte une planification par zones géographiques. Cela consiste à faire réaliser par chaque responsable de communication et par zone (locale, régionale, nationale, européenne, internationale) une planification de communication propre, en vue d'effectuer une synthèse globale ultérieure.

_ La synthèse des plans réalisés : cette deuxième étape consiste à agréger ces différents plans d'action autour d'un axe global en croisant activités de communication et structuration par direction et par échelon géographique. L'approche par zones devra être conçue aux différents niveaux locaux, nationaux et internationaux, par contre, la communication sur le plan local intégrera les objectifs des différentes directions financières, commerciales ou techniques de l'entreprise.

Tableau 02 : Plan par direction

Activité	Finance	Marketing	Ressources humaines	Recherche
Relations avec les médias				
Lobbying				
Événementiel				
Publicité				

Source : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

Tableau 03 : Plan par zone géographique

Activités	Local	National	International
Relations avec les médias			
Lobbying			
Événementiel			
Publicité			

Source : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

tableau 04 : Plan croisé

Directions de l'entreprise	Zones géographiques		
	International	National	Local
Ressources humaines			
Finance			
Technique			
Recherche			
Commercial			

Source : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

Ces trois tableaux représentent la structuration des différents plans.

1.5.2. L'approche applicative : ¹l'approche précédente était ascendante et latérale, autant cette approche est par nature de type descendant, son origine provient de la croyance que le document de base de l'entreprise est le plan stratégique. Donc le plan de communication a pour fonction d'appliquer au champ de la communication d'entreprise la substance du plan central, ainsi d'intégrer des objectifs stratégiques afin que la communication décline le plan central dans un cadre de cohérence parfaitement délimité par la stratégie globale de l'entreprise.

L'approche applicative est largement partagée par des théoriciens du management pour qui la communication est soit absente (A.C.Martinet), soit purement et simplement intégrée à un autre champ disciplinaire tel que le marketing (Philip Kotler). La communication apparaît comme un processus indispensable certes, mais souvent terminal : « La stratégie a été élaborée, les décisions prises, voyons maintenant comment il faut communiquer. », le plan de communication se confond souvent avec un plan d'action (une liste de moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs. Cette approche est donc instrumentale et aboutit à faire du responsable de communication le simple porte-parole de son entreprise. Le responsable de communication est au centre du dialogue de l'entreprise et de l'ensemble de ses publics, et la

¹ Thierry Libeart, **plan de communication**, Op, cit, Page 63-65.

communication ne consiste pas seulement à présenter une image ou à avoir une réputation, mais elle possède une vertu prédictive, une capacité de transformation économique et sociale, et oblige à approfondir le discours et aussi à clarifier le sens de l'action. Donc la communication aura ou démontrer ses apports à la stratégie d'entreprise et elle sera d'autant plus performante qu'elle aura eu accès aux informations les plus pertinentes.

1.5.3L'approche par objectifs

Les deux précédents modèles reflètent parfaitement la réalité de mise en œuvre d'une planification de communication dans l'entreprise.

La communication d'entreprise forme un système immergé dans un réseau d'opportunités et de contraintes, elle navigue en relation constante avec ses publics, les clients, l'interne, ses actionnaires et les médias...etc. c'est cette intégration de l'externe que la planification par objectifs recherche au travers de ses trois axes principaux : la planification systémique, la planification fonctionnelle et la planification matricielle.

- La planification systémique : la pensée systémique se fonde sur une analogie opérée entre l'entreprise et un organisme vivant : « comme le corps humain qui possède des systèmes osseux, nerveux, sanguins, l'entreprise possède un système d'information, des flux d'entrées et de sorties, un instinct de conservation, elle a aussi un squelette qui forme la structure...c'est un assemblage de parties formant un ensemble complexe et qui doit être abordé comme un tout indissociable. L'entreprise ne doit donc pas être considérée comme un certain nombre de parties isolées, mais comme un système global en interaction, un ensemble de sous-systèmes qui réagissent les uns sur les autres et qui communiquent entre eux de manière horizontale et verticale¹ . »

Cette dernière, engendre l'entreprise comme un tout cohérent, elle reconnaît la compétition qui s'opère entre les sous-systèmes et surtout elle assure une vision ouverte sur l'environnement et les différents interlocuteurs de l'entreprise, ainsi la communication est un sous-système à l'instar du marketing, des ressources humaines, de la finance ou de la recherche, ou ces sous- systèmes sont en concurrence au sein même de l'entreprise afin d'élargir leur pouvoir.

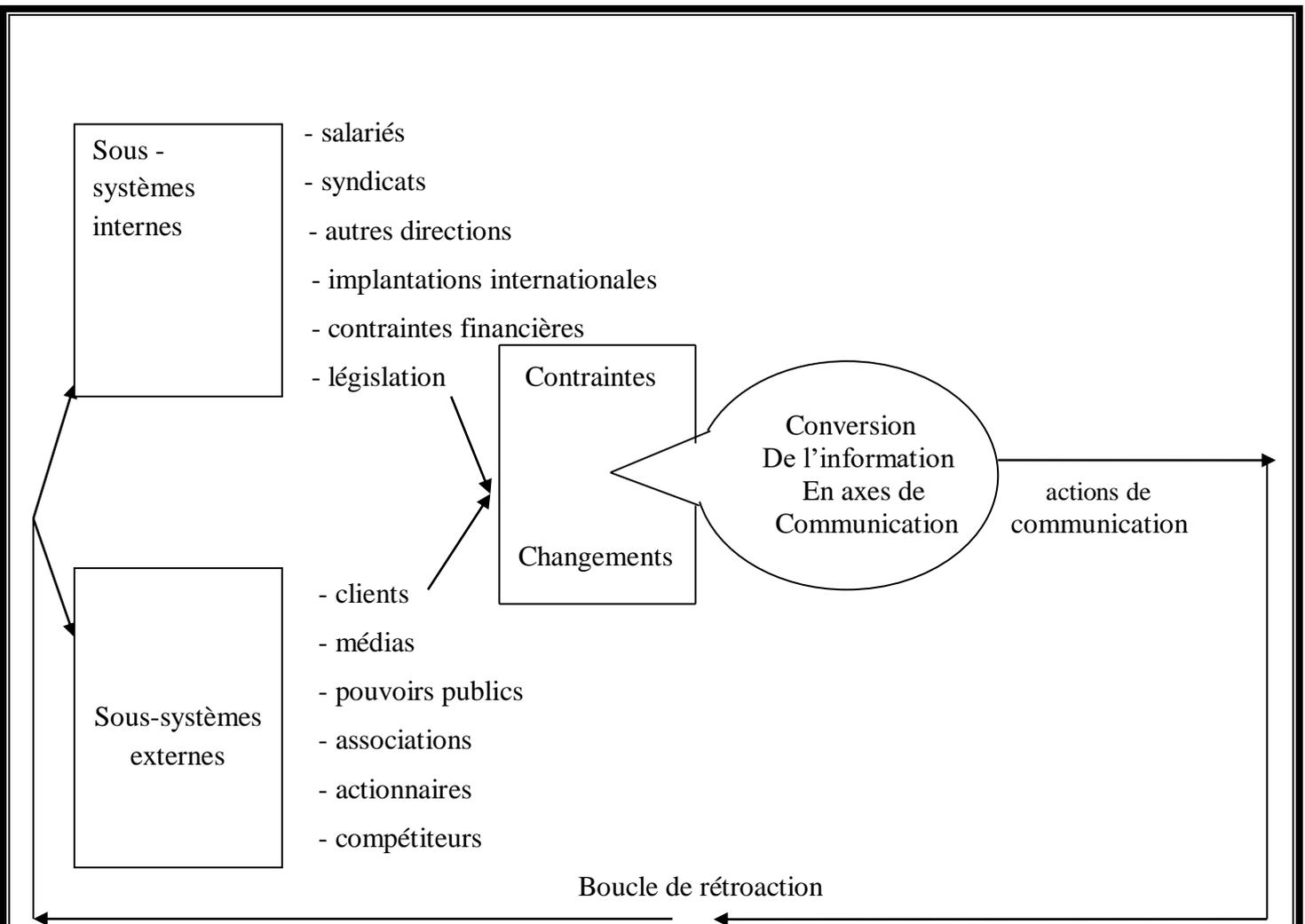
¹ Hervé Sérieyx, **Mettez du réseau dans vos pyramides**, Village mondial, 1996, p55.

- La théorie systémique à six principes¹ qui sont :
 - Toute communication n'existe que dans un système de communications.
 - Tout système de communications forme un premier contexte par rapport auquel les communications qui le composent prennent un sens.
 - Les communications d'un système de communications agissent à travers des boucles d'interaction sur les autres communications du système et sur elles-mêmes. Diverses interventions, naissant dans ces boucles, peuvent avoir le même résultat final sur un des éléments du système.
 - Un système de communications est régi par des règles qui composent la « logique » de son fonctionnement.
 - Des phénomènes émergents trouvent leur existence à travers et dans le fonctionnement du système de communications.
 - Les systèmes de communications et les éléments qui les composent sont le siège de phénomènes paradoxaux.

- l'analyse systémique en matière de communication d'entreprise peut être représentée ainsi :

Figure n 2 : l'analyse systémique en matière de communication d'entreprise

¹ Alex Mucchielli, **Théorie systémique des communications**, Armand Colin, 1999, p 21.



Source : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

➤ La conception systémique possède des avantages et des inconvénients :

Tableau n 05 : les avantages et inconvénients de la conception systémique

Avantages	Inconvénients
<p>_ Elle offre un cadre général d'analyse parfaitement ouvert sur son environnement.</p> <p>_ Elle place la communication au sein de l'entreprise comme un sous-système.</p> <p>_ Elle propose un cadre d'interprétation d'actions de communication en référence à la Compétition interne, voire à la simple ambition de durée (campagne nationale de notoriété, actions spectaculaires, sponsoring prestigieux...).</p> <p>_ Elle est vécue comme un système dynamique.</p> <p>_ Elle fait du recueil de l'information un élément clé de l'activité de communication.</p>	<p>_ L'approche par cible et leur pondération apparaissent peu.</p> <p>_ Professionnalisme et compétence disparaissent au profit d'une approche technique de la communication (gestion des flux).</p> <p>_ L'approche fournit un angle d'élaboration du plan de communication, elle ne permet pas d'en concevoir un modèle opérationnel.</p>

Tableau n°05 : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

- La planification fonctionnelle : elle est fondée comme l'analyse systémique sur une analogie organique de différentes fonctions biologiques, elle s'en distingue radicalement en insistant sur l'objectif pour suivi par le plan de communication, cette approche ne comporte plus à mettre l'accent sur la qualité des informations recueillies et sur le traitement. Cette méthode est critiquée pour son absence de volontarisme, elle conduit aussi l'entreprise à vouloir suivre les évolutions de l'opinion publique, souvent sans garantie suffisante de fiabilité et toujours au détriment d'objectifs de long terme.

Par contre, la planification fonctionnelle part de l'objectif stratégique et délimite les différents moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre.

La conception fonctionnelle possède des avantages et des inconvénients :

Tableau n 6 : les avantages et les inconvénients de la conception fonctionnelle.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> _ Elle est exhaustive et oblige à recenser l'ensemble des objectifs potentiels. _ Elle se base sur une démarche volontariste. _ Elle est logique. _ Elle est globale et concerne l'ensemble des fonctions communicatives de l'entreprise et non seulement les structures de la direction de la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Elle est silencieuse sur les pressions internes et rapports de force en matière de communication. _ Elle place les différentes fonctions sur un même plan.

Tableau n°06 : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

Parmi les caractéristiques majeurs de cette école est qu'elle reconnaît le rôle moteur de la communication dans le développement de l'entreprise, ainsi la communication est envisagée non comme moyen d'atteindre certains buts mais comme fin en soi, elle impose une rigueur d'analyse basée sur un recensement fonctionnel et une meilleure perception des responsabilités.

- La planification matricielle : est issue des travaux du Boston Consulting Group sur les stratégies industrielles, appliquée à la planification de la communication, elle inspire d'opérer une synthèse des systèmes précédents et constitue une approche hybride empruntant à plusieurs disciplines. Elle a pour socle théorique le carré de l'image, la construction d'une image d'entreprise comporte quatre paramètres : l'identité réelle, l'identité perçue, l'identité souhaitable et l'identité possible. Cette planification entend ensuite connaître les différentes composantes de l'image afin de positionner l'entreprise sur des zones matricielles¹.

¹ Thierry Libeart, Op, Cit, p 73.

Section 02 : La réalisation du plan de communication

Un plan de communication est un outil de référence qui nous permettra d'articuler l'ensemble des priorités de communication, il se divise en deux grands volets ; le premier volet constitue un portrait de la situation de l'organisation en matière de communication (historique, et enjeux, présentation de l'organisation et inventaire des outils). En revanche, le deuxième volet présente une politique de communication, une image souhaitée et un plan d'action qui regroupe l'ensemble des objectifs, des stratégies et des activités. Pour pouvoir élaborer un bon plan de communication le dirigeant doit situer son entreprise par rapport au marché et à la concurrence¹, ainsi qu'il doit établir une bonne stratégie de communication.

Parmi les fondements d'un plan de communication on trouve ces principales questions ;

- Pourquoi ? (qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?) : Le dirigeant, le chargé de communication.
- Dit quoi ? (que doit être le contenu du message ?) : des messages clés (technique ou rationnel).
- à qui ? (quelles sont les cibles de cette communication ?) : des destinataires (les élus locaux, le grand public, catégorie d'âge).
- Comment ? (par quel canal faut-il communiquer ?) : Les moyens utilisés (publicité, relation presse, médias).
- Avec quel effet ? (quelles sont les conséquences de cette communication ?) : amélioration de l'image et notoriété.
- Où ? (quel est le lieu géographique de cette communication ?) : une région, monde, un pays.
- Dans quel but ? (à quel moment faut-il communiquer ?) : calendrier.
- Dans quel but ? (quel est l'objectif de cette communication ?) : renforcer une image de compétence technique.
- A quel coût ? : Le budget².

¹ Tremblay (B), aide mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication, Québec, Janvier 2003, P 5.

² Thierry Libeart, Op, Cit, p 12.

En outre, le plan de communication peut donner des réponses aux quatre questions suivantes :

- Quelle est la situation actuelle ?
- Quels changements sont désirables et possibles ?
- Comment provoquer ces changements ?
- Comment savoir si nous atteignons nos objectifs ?¹

Pour pouvoir répondre à ces questions, le plan de communication doit être utilisé comme un fil conducteur par les dirigeants, ainsi la conception du plan de communication doit tenir en compte des étapes préalables qui sont comme suite :

- 1- Analyse de la situation**
- 2- La définition des objectifs**
- 3- Détermination de la cible**
- 4- Conception du message**
- 5- Précision du budget et de calendrier**
- 6- Le choix des moyens de communication**
- 7- La mise en œuvre**
- 8- Evaluation des résultats**

D) Les étapes d'élaboration du plan de communication :

1. Analyse de la situation : cette étape consiste la collecte des données importantes sur la situation de l'entreprise par rapport à ces concurrents majeurs dans le but de fixer des objectifs de communication². Plusieurs analyses peuvent être réalisées comme ; l'analyse des points fort et des points faibles du projet de communication, évaluer les opportunités et les menaces des concurrents, ainsi leur positionnement sur le marché, identifier les caractéristiques de l'entreprise et de ses produits tels que l'image du produit et la notoriété et déterminer les objectifs qu'elle veut atteindre.

1.1. L'audit : l'audit se situe à la croisée du passé et de l'avenir, de l'évaluation et des leçons à tirer³. Il s'agit de clarifier la justesse des actions passées que les résultats de ces actions.

¹[http://pfmh.uvt.rnu.tn/426/1/Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVT2.à 15h:15](http://pfmh.uvt.rnu.tn/426/1/Elaboration_d'un_plan_de_communication_et_la_cr%C3%A9ation_d'une_charte_graphique_au_sein_de_l'UVT2.%C3%A0_15h:15)

² Tremblay (B), Op, Cit, p 11.

³ Dominique Beau. Sylvain Daudel, **Stratégie d'entreprise et communication**, Dunod, Paris, 1992, p 64.

L'audit de communication n'a pas seulement la dimension d'évaluation des résultats de la communication, mais il a également pour but de questionner le système de communication mis en place ainsi que son fonctionnement et son utilisation quotidienne.

En revanche, l'audit provient la première étape de l'élaboration d'un plan de communication, il forme en lui-même un acte de communication et intervient dans un processus dynamique basé sur l'écoute, ainsi il traduit une attention envers certains interlocuteurs. Le fait de lancer une démarche pour se faire connaître les attentes est un acte positif qui mérite une attention pour lui-même et non seulement en vue de résultats ultérieurs.

Il s'intéresse aussi à l'organisation et au fonctionnement de la communication, au suivi de l'action concurrentielle, au diagnostic de l'ensemble des signes émis par l'entreprise, à la remontée des renseignements obtenus par les différents réseaux, formels ou non, mis en place dans l'entreprise et au-dehors¹. Sans audit rigoureux, il est rare que la communication soit pertinente. Le déroulement de la démarche de l'audit passe par plusieurs étapes ; lancement, recueil des données, analyse-diagnostic.

_ Lancement : dans cette phase, la direction de la communication élabore un cahier des charges des objectifs de l'audit, les grandes phases, les méthodes de travail et le planning. Cette étape doit contenir un dispositif de communication en direction des personnels et les parties prenantes proches de l'entreprise.

_ Recueil de données : cette phase concerne ; une équipe dirigeante, les échantillons de responsables opérationnels, un échantillon de l'encadrement, les publics de l'entreprise internes et externes et la fonction communication.

_ Analyse et diagnostic : l'analyse consiste des modes de gestion concrets de la communication à partir du résultat d'une politique de communication. Tous les indicateurs utilisés seront en relation les uns avec les autres pour définir la logique de fonctionnement du système de communication et la structuration de l'image. Un diagnostic sert à identifier les problèmes qui ont provoqué le dysfonctionnement pour atteindre des solutions face à la situation.

1.1.2. Les cinq critères adoptés par l'évaluation pour l'efficacité du plan de

communication : l'audit dans le plan de communication respecte cinq critères qui sont :

La consistance : la mesure doit être la plus exhaustive possible et ne pas se limiter à quelques indicateurs.

¹ Thierry Libaert, Op, Cit, P82.

Le contexte : la mesure se fait par rapport à l'objectif de communication et l'objet de la recherche doit être spécifié.

- La crédibilité : les résultats doivent refléter à la réalité et ils fournissent la légitimité de toute action future.

- La continuité : tout résultat s'interprète par rapport à une tendance et tout indicateur ponctuel doit être appréhendé avec des multiples précautions.

- La clarté : y'a une complexité des instruments de mesure doit aboutir à quelques résultats simples, synthétisables en une page.

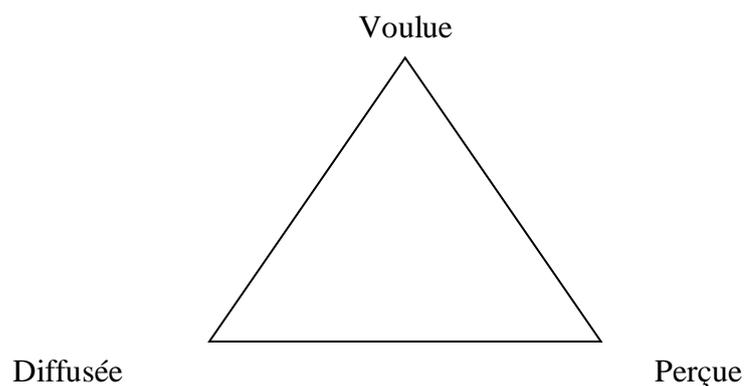
1.1.3. L'audit : pourquoi ?

Parmi les éléments fondamentaux de l'audit, on trouve :

1.1.3.1. La mesure de l'image : l'image est une représentation et perception physique et mentale qui peut être rationnel (logique) ou affectif (subjectif) qu'un individu associer à une personne ou une entreprise¹.

Philippe Schwebig démontre le caractère instable de l'image : « Il n'ya jamais une image, mais à chaque instant, des images qui interfèrent entre elles et doivent être conjuguées selon les différents publics.² » . Lorsque on parle de l'image de l'entreprise, l'image se présente soit par un triangle ou un carré ;

Figure 03 : Présentation de l'image sous forme du triangle



Source : cours de stratégie de communication, 3eme année universitaire.

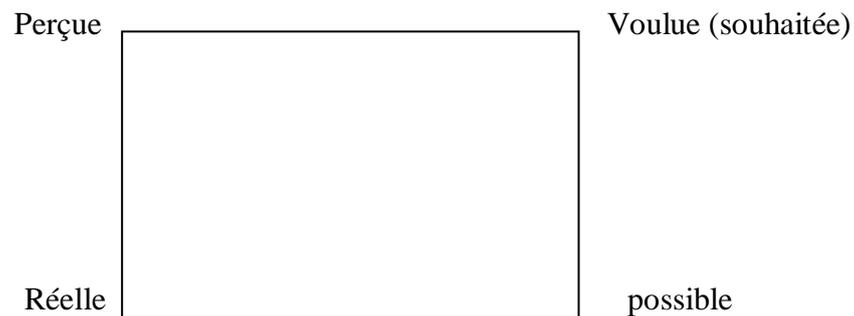
¹ Cours de **stratégie de communication** 3EME Année.

² Philippe Shewebig, **Les communications de l'entreprise- Au-delà de l'image**, McGraw-Hill, coll. Stratégie et management, 1988, p. 52.

Ce triangle se fait par trois images : voulue, Perçue et diffusée.

- _ voulue : c'est l'image que l'entreprise cherche à avoir.
- _ Perçue : c'est comment le consommateur perçoit l'entreprise, ainsi qu'elle est différente d'une personne à une autre.
- _ Diffusée : elle transmise le message voulue, par exemple : qualité et prix.

Figure 04 : Présentation de l'image sous forme d'un carré



Source : Thierry Libeart, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.

Ce carré se fait par quatre images : voulue, perçue, réelle et possible.

- _ voulue : c'est l'image qu'on veut atteindre.
- _ perçue : c'est l'image sur lesquels les autres perçoivent l'entreprise.
- _ Réelle : c'est l'identité réelle de l'entreprise.
- _ Possible : c'est l'image possible par l'objectif.

1.1.3.2. La mesure du champ concurrentiel : les activités s'exercent sur un territoire concurrentiel, ainsi l'image de l'entreprise doit sur être perçue, mais il faut aussi pour l'élaboration du plan, mesurer le positionnement de concurrent. Un territoire préempté par le concurrent entraine l'alternative suivante :

- _ L'entreprise se différencie en communiquant sur un autre registre.
- _ L'entreprise se positionne sur un registre déjà utilisé.

1.2. La culture interne : la culture interne de l'entreprise est nécessaire à plusieurs titres. Elle constitue l'une des composantes-clés de l'identité de l'entreprise. Ensuite, on peut mieux évaluer les comportements d'interaction avec les clients et le public dans le cadre de l'activité professionnelle.

Cette activité d'interaction s'étend aussi aux relations extra-professionnelles du salarié et l'on conçoit que des entreprises à fort effectif puissent y porter une attention particulière¹.

1.3. Les plans antérieurs : une communication d'entreprise s'élabore sur la durée. La connaissance des plans antérieurs et de leurs résultats permet de construire un modèle capable de reconnaître les acquis et d'éviter de nombreux travers. En outre, les entreprises dont les marques sont les plus citées sont souvent celles qui ont montré une continuité suffisante dans leur communication.

1.4. La situation externe : Le diagnostic est ici complexifié par l'étendue du champ à couvrir. Ces domaines nécessitent une investigation devant elle-même faire l'objet d'un traitement en terme de communication. En revanche, les plus importants d'entre eux concernant l'état du marché, les grands courants culturels, sociaux, environnementaux, économiques et politiques, ainsi l'état de la réglementation, les rapports de force et la structuration des réseaux d'influence². Cette analyse de situation peut se décliner selon les cibles de l'entreprise ou la thématique de communication étudiée, ainsi, Judy Larkin propose une représentation sous forme d'écran radar pour la prise en compte des risques émergents.³

2. Définition des objectifs : cette étape vise à déterminer les objectifs de communication, c'est-à-dire les résultats que vous voulez atteindre avec la communication de votre projet. Sans objectifs clairs, la communication reste en effet assez vague et risque de perdre son sens⁴.

L'objectif est un élément central dans un plan de communication, l'analyse de situation préalable a pour but de délimiter un objectif. Les phases ultérieures, qui définiront les messages, les cibles et les moyens, en découlent directement. Au cœur de la planification, l'objectif fixe une stratégie pour l'ensemble des actions de communication a fin d'atteindre leur but. Ensuite, il présente un acte politique et de volonté affirmée, et il met en jeu

¹ Thierry Libeart, Op, Cit, p84-85.

² Ibid. p 88-89.

³ Judy Larkin, **strategic Reputation Risk Management**, Palgrave, 2003, p. 58.

⁴ https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/communication/etablir-le-plan-de-communication-dun-projet-en-7-etapes/etape-3 consulté le 13/04/2019 à 13:59.

l'efficacité de la communication d'entreprise et nécessite avant toute présentation de ses modalités, une clarification de ses composantes¹.

Une bonne campagne atteint les objectifs de départ ! il est donc primordial de définir des objectifs précis de marketing ou de communication, que votre entreprise voudra atteindre.

L'objectif doit être **SMART**, c'est à dire **spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et défini dans le temps**. L'objectif SMART a comme avantage d'être complet. Donc, tout le plan de communication est réalisé pour répondre à cet objectif. Que ce soit pour faire connaître votre entreprise, sensibiliser votre public ou informer sur un produit ou un service, votre objectif vise généralement à modifier le comportement ou l'attitude de votre public cible².

2.1. Les quatre grandes familles d'objectifs de communication :

_ **Notoriété** : c'est la plupart du temps un préalable, car même si la notoriété n'est pas tout, le manque de notoriété auprès d'une cible donnée est le plus souvent un handicap majeur en termes de crédibilité. La notoriété à quatre types ; la notoriété spontanée, la notoriété « top of mind », la notoriété assistée et la notoriété qualifiée³.

- La notoriété spontanée : le consommateur cite spontanément le nom de l'entreprise.
- La notoriété « top of mind » : l'entreprise figure dans les premières citées spontanément par le consommateur.
- La notoriété assistée : le consommateur déclare connaître le nom de l'entreprise qui lui est présentée.
- La notoriété qualifiée : le consommateur est capable de citer des marques ou produits associés à l'entreprise⁴.

_ **Image** : l'acquisition d'une bonne image apparaît comme l'un des piliers de la communication d'entreprise⁵. Ensuite, pour les entreprises, l'image est un moyen de communication avantageux pour se faire connaître et créer un lien avec le consommateur⁶.

¹ Thierry Libeart, Op, Cit, p107.

² <https://bastacommunication.ca/le-plan-de-communication-10-etapes-pour-atteindre-vos-objectifs-efficacement/> consulté le 15/04/2019 à 01:32.

³ Aude Riom, Thierry Libeart, Assael Adary **communication**, toute la fonction, P83.

⁴ Ibid. P109.

⁵ Philippe Shewebig, Op, Cit, P51.

⁶ https://www.tourmag.com/I-L-image-pilier-essentiel-de-votre-communication_a65015.html consulté le 15/04/2019 à 01:45.

_ **Relation** : il ne faut pas négliger qu'une image peut être excellente en soi, mais ne pas entraîner d'implication dans la relation à la marque. En revanche, les entreprises et les marques veulent être aimées et préférées par leurs publics. En d'autres termes, on passe de la notion d'attractivité à celles d'engagement et de loyauté, ainsi les entreprises ne se mesurent pas qu'en termes d'image perçue, mais en termes de comportement face à la marque ; fréquence d'achat, taux de retour aux messages de la marque, capacité à influencer, etc. Ce troisième objectif intervient sur un socle construit sur la notoriété et l'image.

_ **Comportement** : c'est le but ultime de la plupart des stratégies de communication, tandis que le communicant, a pour tâche de définir les leviers sur lesquels agir pour modifier les perceptions de ses publics dans le sens voulu. Ensuite, le facteur temps est très important ; les changements d'attitude et de comportements ne se décrètent pas, ils se construisent et se confrontent en permanence à la réalité de l'offre produit et de la relation vécue à l'entreprise¹.

2.2. Les trois types d'objectifs : un objectif de communication doit se définir selon trois dimensions :

_ Au niveau cognitif (faire savoir) : c'est le niveau de la connaissance, la communication a pour but la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information d'une marque, d'un produit, d'une idée ou d'une entreprise. Donc, les objectifs cognitifs sont utilisés dans les stratégies de communication afin de développer la notoriété.

_ Au niveau affectif (faire aimer) : c'est le niveau de l'appréciation, la communication agit sur les attitudes, ainsi elle a pour objet d'éveiller l'intérêt, le désir et la préférence des individus. Parmi les principaux objectifs affectifs ; l'amélioration de l'image de l'organisme, des valeurs portées du service ou de la cause dans le but de faire aimer par les cibles de la communication les différents produits de l'organisme.

_ Au niveau comportemental (faire agir) : c'est le niveau de l'action, le but c'est d'entraîner une action se traduisant par un achat ou l'adoption d'un nouveau comportement². En revanche, les objectifs cognitifs et affectifs sont souvent des étapes intermédiaires indispensables pour atteindre un objectif conatif.

¹ Aude Riom, Thierry Libeart, Assael Adary, Op, Cit, P84.

² <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/les-objectifs-de-communication.php>

3. Détermination de la cible : c'est l'une des plus importantes étapes, « la cible se définit simplement comme l'ensemble des personnes que l'on veut toucher par la campagne de communication »¹. Ainsi la cible c'est « L'ensemble de la population susceptible d'être intéressée par le produit ou le service Aussi distingue-t-on le cœur de la cible et l'environnement de la cible et encore cible générale. Le cœur de la cible est formé par les prospects, c'est-à-dire les clients potentiels du produit ou du service Voir mercatique² ».

Il existe plusieurs types de cibles ; cible primaire (principale), cible secondaire et le cœur de la cible

- cible primaire (principale) : a qui parler vous ?
- Cœur de la cible : quel est votre client idéal ?
- Cible secondaire : Que peut vous atteindre à toucher votre cible principale et votre cœur de cible ?³

En revanche, le choix des publics cibles dépendra de certains facteurs stratégiques, ainsi il faudra pour chaque publics cibles de déterminer l'approche, le style et le contenu de la communication. La connaissance des caractéristiques de chacun d'entre eux est souhaitable pour effectuer les résultats recherchés et pour cela il faut poser des questions sur les points suivants : leurs préoccupations, leurs identité culturelle, leurs façons de communiquer, leurs niveaux de connaissance, leurs fonctions et leur rôle en regard du programme d'accès à l'égalité.

Les publics cibles peuvent être regroupé ainsi ;

a) à l'interne : le conseil d'administration, la haute direction, les gestionnaires et les cadres, le personnel, les membres des groupes visés, les syndicats ou les associations d'employés et d'employées ainsi les différents comités.

b) à l'externe : il est pertinent de considérés les publics suivants ; les clients, les représentants de différents groupes visés et les groupes communautaires, les représentants des

¹ RICHARD-LANNEYRIES(s), **les Clés du Marketing** , 4eme édition, France, 2014, p.135.

² Sous la direction de Bernard Lamizet et Ahmed Silem, **Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication**, Editions Ellipses 1997, P 111.

³ <https://blog.neocamino.com/exemple-de-plan-de-communication/>

médias écrits et électroniques, les associations professionnelles et ainsi les sources de recrutement externe¹.

4. conception du message : une fois la cible est déterminée, il faut passer à la diffusion d'un message clair, précis, compréhensible et surtout adapté en fonction des cibles auxquels il s'adresse. Le message doit être adéquat à l'objectif fixé, il doit être relationnel, il doit donc évoquer la qualité la performance, l'économie. A travers ce message, il faut essayer de motiver et inciter la curiosité de l'audience à en savoir en vouloir plus et donc provoquer l'achat. Emettre une communication revient à provoquer la réponse désirée chez le récepteur, on distingue les axes relationnels, émotionnels et éthiques². L'axe est un positionnement, un concept central, une idée dominante qui porte l'ensemble de la communication, il permet aux messages d'être homogène et cohérent, ainsi qu'il doit être déclinable selon les objets et les cibles³. Parmi ces axes on trouve ;

_ **L'axe relationnel :** cette approche privilégiée souvent pour communiquer sur des produits impliquant et à faible dimension affective sur lesquelles les clients comparent en détail les offres avant de faire un choix.

_ **Les axes émotionnels :** ce type d'axe permet d'engendrer une réaction affective de nature à provoquer l'achat, les messages émotionnels positifs sont souvent construits sur l'humour, l'amour et la joie, on privilégie alors des communications générant des émotions positives car l'attitude à l'égard d'une annonce influence l'attitude à l'égard d'une annonce influence l'attitude à l'égard de la marque.

_ **Les axes éthiques :** sont utilisés souvent lors des campagnes d'intérêt général, parce qu'elle s'appuie sur le sens moral du récepteur.

En revanche, le contenu du message est fondamental quant à son efficacité, il s'agit de déterminer l'axe principal développé au sein du message, la façon de le présenter et la crédibilisation de son contenu⁴. La formulation du message doit s'effectuer attentivement car il forme le contenu régulier des discours. On définira le message comme le noyau dur de l'ensemble des discours de l'entreprise visant un objectif de notoriété, d'image ou d'action⁵.

¹ http://www.cdpedj.qc.ca/publications/PAE_plan_communication.

² KOTLER (K) et autres : **Marketing Management**, 12ème édition, PEARSON Education, France, 2006, P645.

³ http://cpcoop.fr/wp-content/uploads/2015/01/Fiches_PlanDeCom.

⁴ SOULEZ (S), **Le Marketing**, 3ème édition, Paris, 2012, P.207.

⁵ Thierry Libeart, Op, Cit, p. 136.

4.1. Les caractéristiques du message : le message doit se focaliser sur les caractéristiques essentielles suivantes¹ :

1.4.1. La cohérence : la cohérence s'évalue selon deux critères, celui de l'identité de l'entreprise et celui de son objectif. Un message qui n'entre pas en résonance avec une identité encourt le risque d'être rejeté, ainsi un message non adapté à un objectif sera simplement inefficace. Cet impératif de cohérence est un des éléments-clés du plan de communication.

1.4.2. La distinction : Le nombre de messages reçus quotidiennement par chacun s'accroît. Pour prétendre à l'efficacité, le message doit donc se singulariser pour être remarqué, mémorisé et attribué. En outre, la distinction, qui impose de bien connaître la communication concurrentielle, peut s'effectuer à la marge ou en rupture forte. Ainsi, le choix du message se base sur la qualité.

1.4.3. La compréhension : le message doit être simple et relativement dépouillé, parce que le message complexe aura des difficultés à se faire comprendre. En revanche, le fait de proposer les messages pour quelques interlocuteurs permet de se faire une première idée de la validité du choix. La simplicité doit s'équilibrer avec le paramètre de la distinction.

1.4.4. La visibilité : la visibilité d'un message s'exprime à un double niveau, celui de sa signalétique et celui de sa connaissance interne. Pour le niveau signalétique, il contient l'ensemble des supports de communication, tant au niveau des thèmes de communication (finance, recrutement, crise, interne) que des outils (parrainage, événementiel, packaging...), le message doit être présent explicitement, du moins en filigrane des actions. Et pour celui de la connaissance interne, le message doit être parfaitement connu de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise.

1.4.5. La durée : l'une des raisons d'être du plan de communication est d'ailleurs d'assurer un message durable, le message d'entreprise se différencie du message publicitaire en ce que son efficacité se mesure sur le long terme. En publicité produit, une seule exposition suffit pour apporter des effets positifs, mais en message d'entreprise, la construction devient plus complexe et demande du temps.

5. précision du budget et de calendrier : toute action qui ne spécifie pas le budget qui lui est associé est vouée à l'échec, ainsi la précision du budget crédibilise l'action et la

¹ Ibid., 137_141.

positionne comme un investissement de l'entreprise¹. Le budget est « un ensemble de prévisions coordonné, qui tend à adapter fins et moyens en vue de la réalisation de certains objectifs. Le budget commercial doit être établi pour chaque activité et pour chaque produit si cela est disponible »². Pour qu'une entreprise élabore un plan de communication, elle doit réfléchir annuellement à la programmation de ses actions au travers l'élaboration de son budget³.

5.1. Les principaux éléments que le budget doit tenir compte

- Les coûts de planification stratégique
- Les coûts de création
- Les coûts de production
- Les coûts de diffusion
- Les coûts d'évaluation

5.1.1. Les méthodes de budgétisation

_ par objectifs : c'est souvent une méthode utilisée pour justifier d'une augmentation de budget.

_ Par répartition : on sait qu'on dispose de tel niveau de budget, comment l'affecter en fonction des priorités ?

_ Par couts : on a telle ou telle action à gérer, combien ça coute et que reste-t-il pour faire autre chose ?

_ la plupart du temps, la budgétation est le fruit du mix des trois méthodes⁴.

Un calendrier précis et complet vous permettra de suivre dans le temps la production de votre plan de communication.

¹ Thierry Libeart, Op, Cit, p, 171.

² Philippe Kotler, Bernard Dubois, **marketing management**, 12^e Editions, Paris, 2000, p52.

³ Ibid., p 172.

⁴ Aude Riom, Thierry Libeart, Assael Adary, Op, Cit, p, 94.

Le calendrier se présente trimestriellement dans le cadre d'un plan de communication élaboré sur plusieurs années et il généralement conçue sous forme d'un plan d'action¹.

Il vise plusieurs objectifs ; il indique l'échéance de l'action, l'aboutissement pour le pilote du projet, il accroît la visibilité de l'ensemble des actions de communication et il favorise la coordination au sein des actions de coordination.

6. Le choix des moyens de communication

La communication d'entreprise consacre le moyen comme le paramètre dominant et concourt à faire du plan de communication un simple plan d'action². L'intérêt du moyen réside dans sa capacité à atteindre son objectif.

Le choix de ces moyens dépend évidemment de plusieurs facteurs, tels que des objectifs visés, de l'analyse de la concurrence et des moyens financiers dont l'entreprise dispose. Les moyens de communication repose ainsi sur des différents médias ; les grands médias et hors médias.

6.1. Les grands médias : les grands médias se focalise sur les moyens de diffusion tels que ; presse, l'affichage, la télévision, la radio, cinéma, et internet.

6.1.1. La presse : c'est le premier support publicitaire, il permet de diffuser un message clair, dans une relation de proximité ou de complicité avec son évidence. Est un moyen de transmission de l'information, on distingue deux types de presse : presse écrite et presse électronique.

6.1.2. L'affichage : c'est un excellent média d'accompagnement derrière la presse, elle consiste à véhiculer un message sur un support. Ce media a une couverture géographique, une rapidité de mise en place ainsi une souplesse de la durée.

« L'affichage est le plus vieux de tous les médias publicitaires. C'est le seul des cinq grands médias qui n'a qu'une fonction strictement publicitaire »³. il est considéré comme le média le moins couteux.

¹ Ibid., P, 174.

² Thierry Libeart, Op, Cit, p, 157.

³ Piquet Sylvère, **la publicité dans l'action commerciale**, Editions Collection gestion Vuibert, Paris 1985, p 55

6.1.3. La télévision : C'est le second média publicitaire, la télévision est toujours un vecteur de communication extrêmement puissant, à fort impact.

« C'est un média dont on connaît l'audience avec le plus de précision, seconde par seconde, c'est le seul média (avec internet maintenant dont on mesure l'exposition de la publicité »¹. Elle vise la cible très large, elle a une couverture géographique nationale ou régionale, ainsi une valorisation et mise en situation du produit, mais il a un cout très élevé et un délais de réservation et de création longs.

6.1.4. La radio : c'est un média de la vie quotidienne couvrant la totalité du territoire national, la radio fait l'objet d'une consommation domestique et automobile. Sa grande force est d'être à la fois un support national et local très cible². Elle a une intimité avec la cible, elle a une omniprésence de l'information avec un cout moins élevé que la télévision, ainsi qu'elle porte la capacité de modifier le message diffusé rapidement. Ce support permet de toucher de nombreuses personnes au même temps et dans des lieux différents.

6.1.5. Cinéma : est un vecteur de communication, de publicité et de prestige, « bien que sa part dans le gâteau publicitaire soit infime (n'atteignant pas la barre des 1% le cinéma est un vecteur de communication de qualité et de prestige »³

Elle a une plus grande mémorisation de tous les médias, avec une souplesse d'emploi, une meilleure qualité du contact et une sélectivité géographique précise. Le cinéma reste le média le plus cher et vise une cible précise (du 15- 35ans).

6.1.6. Internet : c'est un nouveau media souple et un réseau informatique qui permet la circulation des informations entre le public. L'internet dispose d'un médium dominé par l'internaute. Il est possible de communiquer sur internet par différents moyens tels ; les blogs, les réseaux sociaux, des forums, un courrier électronique et le téléphone par internet. L'internet reste une véritable révolution dans le monde de la communication.

2.6. Hors media :

¹ Jacques Landrevie, Bernard Brochand, Op, Cit, p298

² [http:// googleweblight.com/?u=http://WIKIMEMOIRES.net/2011/04/ medias- outils- communication- bancaire-externe/&hl=fr-DZ](http://googleweblight.com/?u=http://WIKIMEMOIRES.net/2011/04/medias-ouils-communication-bancaire-externe/&hl=fr-DZ) à02 :05.

³ Marie-Hélène Westphalen, **La Communication Externe D'entreprise**, Editions Dunod, Paris, 1997, p 117

Les moyens hors medias sont les plus utilisés aujourd’hui, ils ont un impact rapide et efficace sur les comportements des cibles et sont tout à fait appropriés pour améliorer l’image et la notoriété d’une entreprise. Parmi les moyens de communication hors médias, on peut citer ; la promotion de vente, le marketing direct, les relations publiques, les relations presse, l’événementiel, le sponsoring et le mécénat, ainsi les foires et les salons.

Tableau n 7 : les différents moyens de communication et leur rôle¹

MOYENS DE COMMUNICATION	LEUR RÔLE
Force de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de présenter et de vendre ses produits.
Présentation de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de démarquer ses produits.
Télémarketing	Moyen efficace pour qualifier les clients ou pour vendre.
Relations publiques	Moyens pour véhiculer un message corporatif.
Brochure, prospectus, dépliant, catalogue, papeterie, etc.	Moyens efficaces pour promouvoir les produits.
Exposition, foire, portes ouvertes	Moyens pour supporter la force de vente auprès de la clientèle.
Médias électroniques (télévision, radio, vidéo, Internet, etc.)	Moyens efficaces pour rejoindre le consommateur et l'utilisateur industriel.
Commandites	Moyens pour rehausser l'image de vos produits.
Envoi postal	Moyen pour stimuler la demande d'une clientèle bien ciblée.
Marchandisage	Moyen pour stimuler la demande de produits de consommation

Source : Tremblay (B), « aide mémoire pour l’élaboration d’un plan de communication », Québec, Septembre 2003, p13.

¹ Tremblay (B), aide mémoire pour l’élaboration d’un plan de communication , Québec, Septembre 2003, p13.

7. La mise en œuvre : cette étape sert à mettre en œuvre toutes les actions de communication, ainsi de mettre en place un plan de communication. Après la réalisation du plan de communication, il suffit de mettre en œuvre un plan d'action. La mise en œuvre prend du temps, mais il est largement nécessaire pour l'organisation des actions.

Pour cela, la mise en œuvre du plan de communication de l'entreprise doit faire l'objet d'une évaluation.

La mise en œuvre du plan de communication fait par quatre étapes essentielles :

- La séquence des actions qui sont regroupées par grandes phases.
- La responsabilité des actions qui identifie les pilotes de l'action.
- Le calendrier des actions qui est établi et distingue les actions étalées et les actions ponctuelles.
- Le budget des opérations.

8. L'évaluation des résultats

Chaque action de communication réalisée doit être évaluée. L'évaluation de ces actions est continue, elle permet de s'assurer que les moyens correspondent bien aux objectifs et aux cibles définies.

8.1. Définition : L'évaluation c'est de mesurer le degré d'atteinte des objectifs visés dans une stratégie de communication à long terme¹.

8.2. Les trois temps de l'évaluation :

- _ Avant la mise en place du plan de communication
- _ Pendant la mise en œuvre du plan de communication
- _ Après la réalisation du plan de communication

8.3. Les techniques et outils d'évaluation :

Les résultats directs (ventes, utilisation du service, nombre d'appel téléphoniques... en comparaison avec d'autres périodes), l'entrevue (individuelle ou de groupe, dirigée ou semi-

¹Nicole d'ALMAIDA, Thierry LIBAERT. **La communication interne de l'entreprise.** 2ème édition. DUNOD.2000 p, 120.

dirigée ou même la discussion avec vos clients), l'enquête, le sondage, la grille de satisfaction (pour quantifier et capter des jugements) et la revue de presse.

8.4. Les type de l'évaluation

8.4.1. Auto-évaluation (l'évaluation interne)

C'est l'entreprise elle-même qui va évaluer ses activités à l'interne. Le degré de l'objectivité est minime, l'évaluation ici elle n'est pas toujours objective car il y a les conflits d'intérêt.

8.4.2. Evaluation externe

Agence de conseil elle est plus au moins objective par rapport aux autres faites par les agences d'étude conseil, sont concerné par les projets.

8.4.3. Evaluation conjointe

C'est une évaluation mixte par trois partie (agence de conseil, entreprise, bénéficiers).

8.4.4. Evaluation antérieur

Une évaluation qui se fait tout au début de projet avant de commencer, C'est évaluer d'abord le budget-temps, les compétences, les documents de préparation et surtout l'état des lieux sur laquelle l'entreprise va commencer.

8.4.5. Evaluation à mi-parcours

Une évaluation qui se fait au milieu de travail, qui se fait à la moitié du projet, évaluer la mise en point, l'efficacité des moyens, degré d'atteindre les objectifs.

8.4.6. Evaluation terminale

Elle se fait à la fin de projet, est ce que le projet est réaliser, et est-ce que la stratégie de l'entreprise est respecter.

8.4.7. Evaluation post-stratégie (projet)

Est-ce que les objectifs de ce projet sont réaliser ou non, et est-ce que les résultats sont réussite ou non. Le but de ce post- stratégie c'est d'évaluer la trace laissé par les messages dans la mémoire du public visé, l'évolution des attitudes et des comportements¹.

9.4.8. Les objectifs de l'évaluation :

- mettre en place des outils de mesure

¹L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, Communication des entreprises: stratégies et pratiques, édition Nathan, ARMAND COLIN, 1996, p. 29.

- confronter les résultats obtenus avec les résultats attendus
- évaluer l'efficacité des opérations de communication
- examiner la mise en œuvre
- Chercher systématiquement à mesurer les effets avec des méthodes rigoureuses
- mesurer l'efficacité d'un outil et la bonne compréhension d'un message

Conclusion du chapitre

Pour le développement de l'entreprise, il faut mettre en place un plan de communication bien élaboré.

Le plan de communication dispose d'un outil de pilotage qui permet d'aligner tout ce qu'on veut faire et de s'assurer qu'il y a une cohérence entre nos différentes actions, ainsi d'avoir des objectifs précis. Il sert à définir les cibles et objectifs à atteindre, déterminer différents moyens à mettre en œuvre pour chacun de ces objectifs, préciser les responsabilités des différents acteurs, fixer le calendrier, budgétiser chacune des opérations du plan de communication et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes impliquées dans le plan de communication.

Un PDC doit être stratégiquement durable, conceptuellement explicable, socialement responsable, managérialement acceptable, administrativement faisable, opérationnellement atteignable, financièrement budgétisable, concurrentiellement distinguable, tactiquement modulable et objectivement mesurable. Ce dernier est devenu une référence qui doit s'imposer à tous, ainsi il permet aux entreprises de toute nature d'avoir en mains tous les détails de leur projet afin de s'assurer qu'il se réalise efficacement, et ce, avec un retour sur investissement profitable.

Enfin, la réalisation du plan de communication sert évidemment à rentabiliser les actions de communication, s'assurer de faire les bons choix, adapter l'organisation, identifier les priorités, juger de la pertinence des messages, aider les décideurs à prendre les décisions qui correspondent à la réalité des publics visés, s'assurer de bien gérer l'image de l'Assemblée et aussi mieux coordonner l'ensemble des activités de communication.

Cadre pratique

Chapitre 05

Présentation des données

1. Présentation du lieu et des données de la recherche :

Pour mener à bon port notre étude, on l'a délimité dans le temps et dans l'espace.

1.1. Présentation du lieu de stage :

On a effectué notre étude au sein de l'entreprise SDC-Bejaia qui se situe à Bejaia, plus précisément à la cité total.

1.2. Présentation du temps d'étude :

La période de notre enquête s'est déroulée du 03 Février au 03 mars 2019, lors de cette durée on a effectué nos entretiens avec les services de l'entreprise.

1.3. Présentation de l'entreprise SDC-Bejaïa (société Algérienne de distribution de l'électricité et du gaz) :

La SDC- Bejaïa est une entreprise publique et monopole plus précisément la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (S.D.E), qui est responsable de l'installation et de la planification des réseaux électriques et du gaz. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

La société par actions SDE(SPA) a été créée le 01/01/2006 avec un capital social de 24 milliards de Dinars, la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est, par abréviation « SDE », filiale du groupe Sonelgaz.

Le siège de la SDE se situe au 2, rue Raymonde Peschard à Constantine, et réunit 16 wilayas de l'Est avec ses dix-neuf (19) directions de distribution.

1.3.1. L'historique de la sonelgaz¹ :

Sonelgaz à toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays, sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de découverte en électricité à 99% et le taux de pénétration du gaz à 58%.

¹ Document interne de la société de distribution du gaz et de l'électricité.

A la veille de l'indépendance, EGA comptait 573 000 clients en électricité et 167 000 clients en gaz pour une population globale d'environ 10 millions d'habitants. L'élément européen représentait alors 87 %. Les familles algériennes qui disposaient de l'électricité et du gaz n'étaient donc que de 13 %. Ainsi, les foyers algériens, qui bénéficiaient à travers tout le territoire national de ces énergies en ces temps qui ont marqué l'histoire de notre nation n'étaient donc que 74 490 pour l'électricité et 21 710 pour le gaz. D'une manière générale, tous les européens avaient l'électricité et les villes côtières telles qu'Annaba, Skikda, Alger et Oran disposaient partiellement du gaz manufacturé. Cette disproportion ségrégationniste, montre concrètement que seule une population très réduite d'algériens avait le droit à l'électricité.

48 ans après et comparativement à la seule wilaya de Bejaïa, le nombre de clients est passé à 244 954 en électricité et à 60 282 en gaz. Ce sursaut, sans commune mesure améliorant en toute évidence, les facteurs de confort et de bien être induits par ces ressources, est un repère réel de progrès réalisés par notre pays.

Ces produits tant nécessaires à toute édification, participent amplement au développement de la région. Les principaux résultats de notre présent bilan, sont la consécration d'une volonté affichée de tous les acteurs publics. A ce sujet, les deux indices énergétiques suivants, résument la situation de l'activité dans notre Wilaya, de l'indépendance à nos jours:

WILAYA DE BEJAIA

Direction de Distribution de Bejaïa

WILAYA DE BEJAIA

2010: 99 %

1962: Quelques foyers

 Taux de raccordement en gaz Naturel

2010: 29 %

1962: Aucun Foyer

1.3.2. Les principales transformations de sonelgaz

1991: Un Nouveau Statut Pour Sonelgaz

Sonelgaz change de nature juridique et devient Établissement Public À caractère Industriel et Commercial (EPIC) en vertu du décret exécutif

N°91-475 du 14 décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société nationale de l'Electricité et du Gaz.

Le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de sonelgaz en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial, elle est placée sous la tutelle du

ministère chargé de l'énergie et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

2002: La Transformation en SPA

Promulgation en février 2002, la nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation est venue supprimer le monopole de fait, exercé jusqu'à là par sonalgaz, en ouvrant les secteurs de l'électricité et du gaz à la concurrence, sauf pour les activités de transport qui ont un caractère de monopole naturel. En vertu du décret N° 02-195 du 1 juin 2002 portant statuts de (SONELGAZ. Spa), Sonelgaz est passée d'une EPIC à SPA, dont la capital est détenu par l'état.

Réorganisé pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le groupe sonelgaz durant ces dernières années, donc sonelgaz s'est transformé en un groupe industriel constitué d'une société mère et des sociétés opérationnelles.

2004 – 2009: Un Groupe Industriel est né composé de :

- 08 Filiales de métiers de base
- 06 Filiales_travaux
- 16 Filiales métiers périphériques
- 09 Sociétés en participation

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte, elle est, aujourd'hui, en groupes industriels composé de 39 filiales.

2006: Naissance de quatre sociétés de distributions de l'électricité et du gaz (SDE, SDO, SDC, SDA).

(SDE pour l'est du pays)

Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est

Nouvelle Dénomination

Nouvelle identité visuelle

Le Nouveau logo adopté est une déclinaison très proche de l'identité de Sonelgaz avec des signes graphiques représentant les métiers de distribution de l'Electricité et du Gaz ainsi que par les couleurs institutionnelles: le bleu et l'orange.



1.3.3 Les missions de la SDE-Bejaia :

1-La conception, la réalisation, l'exploitation, l'entretien et le développement des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz.

2-Le développement du réseau de façon à permettre le raccordement des clients et la gestion de la nouvelle clientèle.

3-La commercialisation de l'électricité et du gaz.

4-L'assurance d'une continuité et qualité de service au moindre cout sur un ensemble de 16 wilayas de l'Est du pays et coordonne(19) directions de distribution.

1.3.4. Les services fournis par la SDE-Bejaïa : dans la wilaya de Bejaïa, la SDC s'occupe de tout ce qui à trait à votre compteur électrique, aux lignes et à la facturation. Pour cela, elle propose :

- Des renseignements sur les conditions et les tarifs de raccordement et de mise en service d'un nouveau compteur à Bejaïa.
- Le paiement des factures ou la réalisation d'un litige commercial.
- L'ouverture ou la fermeture d'un contrat de fourniture d'électricité.

1.3.5. Les filiales de la SDC-Bejaia

- ✓ Les filiales de base : assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisation.
- ✓ Les filiales travaux : sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays.
- ✓ Les filiales de prestations de services : activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériels électriques et gaziers, le transport et la manutention exceptionnels.

1.3.6. Les attributions de la D.D

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction (en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances,...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

Chapitre 06

Présentation des résultats

Section 01 : Analyse et interprétation des données :

Tableau numéro 08 : Les caractéristiques de la population visée

Enquêtés	Noms	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Fonction	Ancienneté	Situation Matrimoniale
Enquêté n°01	Mme. Laidi	38 ans	F	Universitaire	Chargée de communication	7 ans	Mariée
Enquêté n° 02	Mr. Kernoua	40 ans	M	Universitaire	Agent commercial	10 ans	Marié
Enquêté n° 03	Mr. Helal	57 ans	M	Universitaire	Ingénieur	20 ans	Marié
Enquêté n°04	Mme. Ben Toumi	46 ans	F	Universitaire	Directrice d'agence commerciale	12 ans	Mariée
Enquêté n°05	Mme. Bourouchou	34 ans	F	Universitaire	DRH	5 ans	Mariée

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre (34 ans- 57 ans). Nous avons constaté que notre échantillon est constitué de trois femmes et deux hommes.

Ainsi nous avons constaté que les cinq enquêtés sont diplômés universitaires, ce qui indique que l'entreprise sonelgaz exige le niveau supérieure.

Ce tableau démontre la fonction de chaque enquêté de la population d'étude, on remarque que les fonctions représentées sont : chargée de communication, agent commercial, ingénieur, directrice d'agence et DRH. D'après nos observations on a pu remarquer que les quatre enquêtes nous ont répondu d'une façon générale, tandis que la chargée de communication a approfondie ses réponses.

Le tableau nous donne également un aperçu sur l'ancienneté de nos enquêtés, on trouve que trois enquêtés ont une ancienneté qui varié des 5 ans à 15ans, et le deux autres varié du 12ans à 15ans. On constate alors que tout les enquêtés ont une expérience dans le domaine.

D'après ce tableau, on constate aussi que l'ensemble de nombre des enquêtés sont mariés.

Après avoir effectué nos entretiens auprès des responsables de la SDC- Bejaia nous avons recueillies des informations concrètes au cours de notre enquête afin d analyser et vérifier nos hypothèses de recherche à travers ces résultats on va les confirmer ou infirmer.

Nous avons posé comme première question : ou se situe la communication dans votre entreprise ? On a obtenu différentes réponses :

D'après Mme Ben Toumi : « *la communication est un facteur très important que l'entreprise doit prendre en considération.* »

D'après Mme bourouchou : « *la communication est le noyau de l'entreprise, tout est basé sur la communication on dissocie deux types, la communication interne et la communication externe, grâce a cette dernière la sonelgaz occupe une place primordiale.* »

Selon ces deux enquêtés on constate que la communication est un moyen indispensable qui permet d'avoir un bon fonctionnement au sein de l'entreprise, et que c'est un élément fondamental qui crée des relations entre l'entreprise et ses différents publics internes et externes.

Donc la communication doit être une réelle compétence qu'il faut apprendre à maîtriser et à valoriser.

Pour la deuxième question on a posé cette question : comment se mesure l'impact de la communication sur l'efficacité de l'entreprise ?

D'après Mme Laidi : « *l'impact de la communication se mesure par rapport aux résultats réalisés, en interne, en impliquant l'agent dans la vie de l'entreprise ou l'agent va être informé de toute action qui est lancée à l'intérieure de la société. En revanche, en externe l'impact est mesuré par ces trois dimensions : Orienter, Informer et Sensibiliser afin d'encourager le client mais derrière un but lucratif.* »

On comprend que c'est à partir des résultats réalisés que l'entreprise arrive à mesurer l'impact de la communication en interne et en externe.

On a également posé une troisième question : « Quel est la place attribué à la communication interne au sein de votre entreprise ? On a recueillies les informations suivantes :

Selon Mme Laidi : « *notre entreprise accorde une grande importance à la communication interne, ainsi elle la considère comme un élément précieux pour la réussite de l'entreprise* ».

Selon Mr helal Hakim : « *la communication interne est la base de la communication, elle présente un défi pour l'entreprise* ».

Selon l'agent commercial « *la communication interne facilite le changement d'information entre l'ensemble de l'entreprise et elle crée un climat favorable* ».

A travers ces réponses, on trouve que la communication interne occupe une place primordiale au sein de l'entreprise SDC- Bejaïa, elle est devenue une nécessité dans toute organisation. Cette dernière a pour objectif essentiel d'informer, de créer des liens entre les employés et un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

On a posé une quatrième question à l'ensemble des enquêtés, la stratégie de communication influence-t-elle sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Ils nous ont tous répondu comme suite : « *la stratégie de communication est un levier de développement pour l'entreprise, elle influence sur la réalisation des objectifs organisationnels, elle contribue au bon fonctionnement de la D.D.* »

Donc la stratégie de communication a un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons posé aussi la question n° 05 : Avez-vous déjà élaboré des plans de communication ? L'ensemble des enquêtés ont tous confirmé la réponse suivante ; oui, bien évidemment.

La chargée de communication a rajouté ceci : « *la sonelgaz a établi plusieurs plans de communication percutants, il est à signaler que toute l'équipe sait que l'entreprise a lancé des PDC mais la réalisation reste sa tâche principale.* »

D'après ces deux réponses on trouve que la SDC- Bejaïa élabore et lance des plans de communication. Ces derniers sont validés et chapeautés par le Directeur de distribution ainsi que la chargée de communication qui veille personnellement à la réalisation et la concrétisation des PDC.

On a donc posé une sixième question, par qui se pilotent les plans de communication élaborés par la SDC? Tous les enquêtés ont donné la même réponse : « *l'ensemble des plans de communication lancés par notre entreprise sont tous pilotés par le Directeur de distribution ainsi que la chargée de communication. En l'occurrence Madame LAIDI.* »

Mme Laidi confirme la réponse des autres en disant : *« comme je suis la chargée de communication de cette entreprise et la responsable du service de communication donc je suis la seule qui prend en charge le pilotage des PDC bien évidemment après approbation des PDC par le Directeur de distribution.*

D'après ces réponses on constate que le pilotage des plans de communication de cette société se fait par le directeur de distribution ainsi que la chargée de communication en collaboration avec les différentes structures de la Direction de Bejaïa notamment le service des affaires générales.

On a posé une septième question à madame Laidi : comment arrivez –vous à gérer la mise en œuvre de ces PDC aussi facilement ? Elle nous dit clairement : *« élaborer un Pdc ce n'est pas facile, ça demande énormément de compétences, de travail, de temps et bien sur d'innovation, mais avec la contribution de tout un chacun on réussit souvent nos plans de communication. on dispose des plans qui parle sur notre société, par exemple si on lance une campagne de sensibilisation sur les dangers liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel ou l'électricité quelque chose qu'on fait chaque année, la on ne doit pas communiquer de la même manière, c'est un métier qui demande plusieurs critères puis il nous faut pas oublier que ce qui nous intéresse c'est bien l'image de l'entreprise donc tout plan lancé de notre part renvoi à la SDC , on tend a créer une relation avec nos clients , c'est à partir de nos plans qu'on arrive à toucher notre clientèle et les satisfaire, donc il doit être efficace».*

Depuis ce passage on comprend que le plan de communication nécessite un travail bien profond, c'est tout un parcours à faire, dans le cas de la D.D la chargée de communication fait un travail d'analyse avant d'élaborer le plan de communication et fixe des objectifs par dans chaque plan et met tous les moyens nécessaires quant à la concrétisation de ces plans de communication.

Pour la huitième question : d'après vous quelle est l'importance d'un plan de communication ? Seulement deux enquêtés ont répondu a cette question ;

Mr Kernoua Rafik dis : *« le plan de communication joue un rôle très important dans cette entreprise, c'est grâce a ce dernier qu'on réussi les processus de commercialisation et de communication pour atteindre nos objectifs. »*

Mr Helal Hakim déclare à son tour : *« si on construit un PDC ce n'est pas pour rien, il nous permet de se défendre face a nos menaces et de saisir au même temps nos opportunités, certes*

la sonelgaz occupe le territoire sur le segment de l'énergie du gaz et de l'électricité jusqu'aujourd'hui mais ca ne veut pas dire qu'il y aura pas de concurrents le lendemain, ainsi le Pdc est un moyen pour maintenir une bonne stratégie de communication. »

En posant cette question on remarque que les deux interviewés ont utilisés presque les mêmes arguments, donc pour eux le PDC se présente comme un moyen pour satisfaire leur clients, les fidéliser et de saisir toutes les opportunités qui se présentent afin d'atteindre leur objectifs tracés.

On a donc posé une neuvième question qui est : quel genre de Pdc vous lancez? On a obtenue la réponse suivante :

Mme Laidi répond : *« la SDC est une société citoyenne qui a pour mission, le service public ceci dit qu'on élabore différents plans de communication basés sur la sensibilisation, l'information, communication de crise, ...etc ».*

On remarque que les PDC lancés par la D.D sont variés, ils servent à sensibiliser et à améliorer le service public et assurer la continuité de service, en revanche la SDC n'élabore pas des plans publicitaires vu que ce n'est pas une entreprise productive elle ne cherche pas à promouvoir l'image de marque mais plutôt elle s'intéresse à l'image de l'entreprise.

On continu par posé une dixième question : dans la phase de la conception du plan de communication, comment procédez-vous à la conception de ce dernier ? Seule la chargée de communication était en position de nous répondre : *« on stimule une analyse approfondie à l'ensemble de l'entreprise qui a pour objectif de mettre en place un diagnostic général de la situation actuelle de l'entreprise, on fixe un budget , puis on désigne l'ensemble des objectifs qu'on veut réaliser à travers ce plan de communication pour structurer et limiter l'ensemble de plan pour l'instaurer dans le contexte de nos objectifs, puis on détermine le public cible qu'on veut atteindre par notre message, après ca on rédige le message en assurant qu'il communique leur besoins et toute fois notre image en faisant recours au différents plans qui ont été réalisés auparavant , et à la fin on choisi les moyens adéquats et le planning qui nous permet de toucher directement notre cible et d'assurer l'arrivée du message et pour cela on fait appel à la multi canalisation qui veut dire les différents moyens qui réalisent ce dernier. »*

En posant cette question nous pouvons dire que la conception d'un plan de communication est tout un processus compliqué et à la fois sensible que la chargée de communication doit

prendre en considération et doit traiter chacun de ses angles d'une manière stratégique et profonde.

La onzième question s'appuie sur les moyens, la question est : sur quels moyens se base la réalisation des PDC au sein de votre entreprise ? On a obtenu la réponse suivante :

Mme Laidi : *« tous les moyens sont bons et utiles pour faire passer nos messages, chaque plan nécessite des moyens adéquats et il ne faut pas oublier notre cible aussi on choisi nos moyens en fonction de nos messages et de notre cible, mais généralement on fait recours à l'affichage, audio-visuel, radio et la télévision. »*

A travers cette information on peut dire que la D.D utilise tous les moyens existants pour faire passer ses messages et que le choix des moyens se fait par rapport à la nature du message et à la cible , chaque plan nécessite le nombre de moyens qu'il faut et le but derrière ça et de bien transmettre le message pour mieux sensibiliser .

La douzième question est la suivante : comment définissez – vous le budget consacré aux PDC ? On n'a pas pu avoir une réponse directe à cette question, la chargée de communication nous dit : *« je suis navrée mais je ne peux pas communiquer sur ça, tout ce que je peux vous dire c'est que le budget n'est pas précis, mais ce qui est sûr c'est que notre direction ne ménage aucun effort pour mettre les moyens nécessaires à la concrétisation des PDC ».*

On peut dire à partir de cette réponse que le budget rentre dans le compte de l'exploitation de la SDC de Bejaïa et que chaque plan nécessite son budget.

La treizième question vient comme suite : en quoi consiste le rôle de l'entreprise SDC-Bejaïa dans l'application de leur plan de communication ? La chargée de communication continue à répondre en disant : *« notre rôle dans l'application du plan est d'assurer le respect de budget et l'atteinte de nos objectifs , la conception d'un plan efficace et spécifique à l'entreprise , le respect de la période de réalisation en résumé notre entreprise veille d'élaborer et de lancer des PDC adéquat à notre spécialité.»*

On entame la question suivante qui est la quatorzième : comment évaluez- vous vos plans de communication ? Mme Laidi donne la réponse suivante : *« concernant l'évaluation des plans de communication ça se fait à travers une analyse des paramètres fixés dans les PDC aussi, il ya certaines modifications qui peuvent être posées au fil de la conception d'où la nécessité et l'obligation d'être à jour pour avoir une meilleure vision et plus d'efficacité.»*

A travers cette réponse on comprend que la chargée de communication prend en charge tout le travail des PDC même l'évaluation de l'impact de ces derniers. D'après elle l'évaluation du plan se fait grâce à des réunions à l'interne de l'entreprise.

On a clôturé notre guide d'entretien par une quinzième question qui est : comment mesurez-vous l'impacte des plans de communication au sein de la SDE-Bejaia ?

Mme Laidi nous explique : « *chaque plan lancé par notre entreprise à son impacte, on le mesure par rapport aux résultats commerciaux, et bien sur par rapport au retombées médias y compris les retombées presses.* »

D'après cette réponse on comprend que la sonelgaz mesure l'impacte de ses plans de communication par rapport aux retombées médias.

En parallèle, nous avons opté pour une deuxième technique qui est la grille d'analyse pour mieux interpréter les données recueillis (voir les annexes) ; lors de notre enquête nous avons procédé à l'analyse de deux plans de communication lancés par la sonelgaz :

- Le premier qui est une campagne de sensibilisation intitulé « sensibilisation sur les risques liés à la mauvais utilisation du gaz naturel. »
- Le deuxième qui est un plan d'urgence intitulé « plan de communication sur le recouvrement des créances (taHcil). »

Pour mieux illustrer notre grille d'analyse, on l'a accompagné avec des commentaires pour chaque tableau, points commun, et une comparaison :

Date : pendant la saison

Hivernal du novembre au mars 2015.

Thème : sensibilisation sur les risques liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel.

Source : sdc-bejaia

Contenu et signification			Méthodes d'élaboration							
Contenu et signification			Cible	Moyens			Support	Budget	Pilotage	Retombés médias
Thème	Message diffusé	Objectif								
sensibilisation sur les risques liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel.	- Pour un hiver chaud sans accidents - utiliser le gaz en toute sécurité	- minimisé les dégâts - vérifié les installations intérieure si elles sont conforme	- les localités nouvellement raccordée - associations sociaux culturels	-Affichage ; dans les lieux publics (café, bas des immeubles. - séance de sensibilisation au niveau : a) les établissements (toute catégorie confondu (primaire, CEM, lycée, université). b) centre de formation ; les plombiers responsables de l'installation du gaz.	-Radio locale La radio Soummam qui s'adresse aux grands publics.	- porte à porte pour mieux persuader les citoyens.	- les affiches - les dépliants, panneaux, écran TV disponible aux niveaux des halls d'accueil de la D.B.B	- il rentre dans le budget d'exploitation de la D.D	-Le directeur de la société -chargé de communication de la D.D d'électricité et du gaz de la wilaya de Bejaia.	TV ; canal Algérie - retombées presse : Horizons, Adjwa, la dépêche de Kabylie, le courrier d'Algérie, le temps, liberté, El mihwar el yaoumi, akhbar el youm...etc (voir l'anexe)

Les commentaires :

Commentaires du premier tableau :

1. c'est un plan de communication qui est basé sur les risques liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel, lancé en 2015, c'est une action régulière effectuée chaque année par la direction de distribution lors de la période hivernale.
2. ce plan est une campagne de sensibilisation qui a pour objectifs de minimiser les dégâts issus de la mauvaise utilisation des usagers de gaz.
3. pour ce plan la d.d a diffusé deux messages pour pouvoir persuader les usagers, ces deux derniers sont :
 - Pour un hiver chaud sans accident.
 - Utiliser le gaz en toute sécurité.
4. concernant la cible pour ce genre de campagnes, ca concerne les localités nouvellement raccordées, chaque année, la d.d change de régions pour pouvoir mieux sensibiliser le plus de citoyens possible.
5. la d.d a optée l'usage de nombreux moyens différents pour passer son message concernant sa campagne, elle a usée les moyens audio, la presse, face à face,...
6. la d.d a déployée quatre supports pour la diffusion de son message qui sont :
 - Les affiches.
 - Les dépliant.
 - Les panneaux.
 - Les écrans tv.
7. le budget reste spécifique pour tout plan lancé par la d.d.
8. cette campagne de sensibilisation a été pilotée par le directeur de la société de distribution avec la chargée de communication.
9. l'impacte de ce plan est mesuré par le biais de nombre des accidents liés à la mauvaise utilisation du gaz par rapport aux années précédentes.

Date : pendant la période estivale en 2015

Thème : le plan de communication sur le recouvrement des créances « taHcil »

« Plan d'urgence »

Source : sdc-bejaia

Contenu et signification			Cible	Méthodes d'élaboration			Retombés médias	
				Moyens	Support	Budget		Pilotage
Thème	Message diffusé	Objectif						
sensibilisation sur les risques liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel.	-sensibiliser et inciter les clients pour s'acquitter de leurs redevances énergétiques.	- le recouvrement des créances de la direction de distribution de l'électricité et du gaz.	- tout les clients qu'ils ne sont pas acquitté de leurs factures de consommation.	- correspondances personnalisées. - des annonces de sensibilisation via les ordres de la radio locale. Communiqués de presse. - conférence de presse. - Des entretiens de la presse locale	- page facebook - site internet - placardés des affiches, dans les lieux publiques. - flyers ; aux factures de consommation	- il rentre dans le budget d'exploitation de la D.D	- directeur de la SDC-bejaia -chargé de communication de la D.D d'électricité et du gaz de la wilaya de Bejaia avec	TV ; canal Algérie - retombées presse : Horizons, Adjwa, la dépêche de Kabylie, le courrier d'Algérie, le temps, El mihwar el yaoumi, akhbar el youm...etc (voir l'anexe)

Commentaires du deuxième tableau :

1. ce plan de communication est un plan d'urgence lancé en 2015, néanmoins c'est une action régulière menée chaque année par la direction de distribution à l'encontre des clients solvables.
2. on sous-entend par la cible de ce plan tous les clients qui ne se sont pas acquittés de leur factures de consommation du gaz et de l'électricité à savoir les ménages, clients industriels et administrations.
3. l'objectif de ce plan de communication sur le recouvrement des créances est le recouvrement en lui-même de la d.d dont l'argent récupéré va servir à l'investissement d'une part et d'une autre aux équilibres financiers, et d'établir une certaine transparence
4. plusieurs moyens de communication ont été déployés pour ce plan d'urgence qui a pour but de sensibiliser et d'inciter les consommateurs à s'acquitter de leurs factures.
5. comme supports de communication, la d.d a usé trois supports consistant le fait de placarder des affiches dans les lieux publics, de joindre des flyers aux factures de consommation et une animation via les écrans plats au niveau des agences ainsi que dans les halls d'accueil.
6. le budget n'est pas spécifique, il rentre dans le budget d'exploitation de la direction de distribution de Bejaïa.
7. le pilotage est fait par le directeur de la SDC et par la chargée de communication de la d.d Bejaïa.
8. l'impact de ce plan de communication a réussi à minimiser le total des créances de la d.d, grâce aux résultats commerciaux, ainsi elle a connue une amélioration sur le recouvrement de ses créances comparé aux années précédentes.

Les points communs des deux plans :

1. les deux sont des actions régulières menées chaque année par la d.d Bejaïa.
2. on remarque clairement que le budget n'est pas spécifique, il n'est pas précis.
3. les deux plans ont été lancés en 2015.
4. les deux plans réalisés sont pilotés par le directeur et la chargée de communication de la d.d.

Comparaison entre les deux plans :

1. le premier est mené durant la saison hivernale de novembre /mars, tandis que l'autre est lancé lors de la saison estivale.

2. la cible dans la campagne de sensibilisation change chaque année, la D.D choisi de nouvelles régions, en revanche, dans le plan de recouvrement de créances ca reste la même cible, ceux qui ne s'acquittent pas de leurs factures.

3. l'ensemble des supports et moyens déployés se différent d'un plan à un autre.

Section 2 : résultats et discussion des résultats

Après l'analyse d'interprétation des données recueillies par les entretiens effectués au sein de l'entreprise sonelgaz, on passe à la discussion des résultats pour pouvoir vérifier nos hypothèses proposées au début de notre recherche à fin de les confirmer ou les infirmer.

- La première hypothèse : la SDC –Bejaia élabore des plans de communication afin de maintenir une bonne stratégie de communication.

Cette hypothèse a été confirmée à travers la réponse de l'enquêté Mr. Hakim Helal à la question numéro huit (08) concernant l'importance d'élaboration d'un plan de communication, suite a sa réponse on comprend que la SDC effectue des plans de communication pour mettre en place une bonne stratégie de communication a fin d atteindre les objectifs tracés.

- Deuxième hypothèse : le plan de communication se pilote par le directeur et la chargée de communication de la SDC-Bejaia.

Cette hypothèse a été aussi confirmée d'après les réponses des enquêtés à la question numéro six (06) qui se focalise sur le pilotage des plans de communication lancés par la direction de distribution dont les enquêtés déclarent que le pilotage de ces derniers se fait par la chargée de communication de la SDC.

En outre la chargée de communication confirme la réponse donnée par les autres enquêtés.

- Troisième hypothèse : SDC-Bejaïa mesure l'impact de leur plan de communication par rapport aux retombées média.

Cette hypothèse a été également confirmée à partir de la réponse de la chargée de communication « madame Laidi » suite à la question numéro (15) qui est la dernière, qui s'appuie sur la mesure d'impacte de l'ensemble des PDC de la D.D ou on trouve que la sde mesure ses plans de communication par apports aux retombées médias, particulièrement les retombées presse.

Conclusion :

La communication aujourd'hui est devenue une composante essentielle pour les entreprises algériennes.

Après un long travail, nous avons arrivées à l'accomplissement du notre mémoire sous le thème : « analyse des plans de communication, contenu, signification, méthodes d'élaboration et de pilotage », réalisé au sein de la société de distribution du gaz et de l'électricité SDC qui nous a permet de collecter les données nécessaires et connaitre le rôle de la communication d'entreprise sur le développement de l'entreprise ainsi les étapes de la réalisation de plan de communication.

D'après notre enquête sur le terrain et les résultats obtenus, nous avons constaté que toute communication réussie passe par une bonne stratégie et un plan de communication solide, a l'ensemble des deux plans de communication qu'on a analysée au cours de notre recherche sur la sensibilisation des risques liés à la mauvaise utilisation du gaz naturel, et un plan d'urgence sur le recouvrement des créances de la SDC dans le but de sensibiliser et de rétablir une certaine transparence par rapport à tout ce qui se dit et se fait sur l'entreprise.

La D.D affirme que la communication est un moyen pour la réussite de l'entreprise et que l'existence des plans de communication au sein des entreprises détient un facteur clé pour leur développement et la fixation des objectifs

Après la réalisation de notre recherche, on espère que ce mémoire a pu donner un aspect positif sur la communication d'entreprise, ainsi qu'il a touché tous les éléments qui concernent l'analyse des plans de communication.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Dictionnaire

1. BERNARD LAMIZET, SILEM AHMED, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, édition ellipse, paris, 1997.

Ouvrages

2. MARTINAL PASQUIER, Communication Des Organisations Publiques, 2^{ème} Editions Deboeck, Bruxelles 2018.

3. FANELLY NGUYEN-THANH, la communication une stratégie au service de l'entreprise, Economica, 1991.

4. DOBIEK (B), communication des entreprises et de l'organisation, édition Ellipse, Paris 1996.

5. LILIANE DE MONTE-LUGOL, ALAIN-KEMPF, MARTINE-RAPIDEL, CHARLES-SCIBETTA, La communication des entreprises, 2^{em} édition, Armand colin, 2006.

6. GUY AUDIGIER et J.M.DECAUDIN, communication et publicité, 2^{em}, éd : dunod, paris 1992.

7. THIERRY LIBAERT, La communication D'entreprise, 2^{eme} Editions Economica, Paris 2005.

8. DOMINIQUE BEAU. SYLVAIN DAUDEL, Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris, 1992.

9. JACQUES, LENREVIE, BERNARD BROCHAND, Publicitor, Dalloz, 5^{ème} édition, paris, 2001.

10. JEAN MARIE PERETTI, Gestion des ressources humaines, Dunod, 3^{ème} édition, paris, 2008.

11. MARION ALAIN, Analyse Financière, Concepts et Méthodes, 3[°] Editions, Dunod, France, 2005

12. MAURICE ANGERS, Initiation Pratique à La Méthodologie des sciences Humaines, Editions Casbah Université, Alger 1997.

13. Matthieu Sauvé, Les relations publiques autrement, vers un nouveau modèle de pratique, Editions Presses de l'université du Québec, Canada, 2010

14. AUDE RIOM, THIERRY LIBAERT et ASSAEL ADARY. Communication, édition Dunod.

15. FRANCIS BALLE, lexique de l'information et de la communication, édition Dalloz, paris.
16. JEAN-MARC DECAUDIN, JACQUES IGALENS, STEPAHNE WALLER, la communication interne, édition, Dunod.
17. NICOLE D'ALMEIDA et THIERRY LIABERT, la communication interne de l'entreprise, édition, Dunod.
18. JEAN PIERRE DETRI, Strategor politique générale de l'entreprise, 3eme éd, édition Campus Dunod, Belgique, 2004.
19. JEAN PIERRE DETRI, Strategor politique générale de l'entreprise, 4eme éd, édition Dunod, Belgique, 2005.
20. THIERRY LIBAERT, plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition.
21. FRASER. P.SEITEL, the Practice of public relations, edition practice Hall, 1998.
22. ERIC BIZOT, MARIE HELENE et JEAN PIAU CHIMISANAS, La Communication, 2° édition, Dunod, Paris 2012.
23. JEAN- MARC DECAUDIN, JACQUES IGALENS avec la collaboration de STEPAHNE WALLER, la communication interne », « stratégies et techniques, 3eme édition.
24. HERVE SERIEYX, Mettez du réseau dans vos pyramides, édition Village mondial, 1996.
25. ALEX MUCCHIELLI, Théorie systémique des communications, édition Armand Colin, 1999.
26. TREMBLAY (B), aide mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication, Québec, Janvier 2003.
27. PHILIPPE SHEWEBIG, Les communications de l'entreprise- Au-delà de l'image, McGraw-Hill, coll. Stratégie et management, 1988.
28. JUDY LARKIN, strategic reputation risk management, edition Palgrave, 2003.
29. RICHARD-LANNEYRIES(s), les clés du marketing, 4eme édition, France, 2014.
30. KOTLER (K) et autres, marketing management, 12eme édition, Pearson Education, France, 2006.
31. SOULEZ (S), Le marketing, 3eme édition, Paris, 2012.

32. PIQUET SYLVERE, **la publicité dans l'action commerciale**, Editions Collection gestion Vuibert, Paris 1985.

Sites internet :

1. <https://www.definitions-marketing.com/definition/plan-media/>
2. <http://www.endvawnow.org/fr/articles/1145-definition.html>.
3. <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/SENSIBILISATION/fr-fr/>.
4. https://www.memoireonline.com/12/13/8236/m_Conception-de-la-strategie-marketing-et-choix-de-positionnement33.html.
5. https://www.memoireonline.com/11/13/7778/m_La-communication-interne-dune-entreprise-commerciale-Cas-de-la-Bralima3.html.
6. <https://www.memoireonline.com/06/07/497/la-communication-d-entreprise.html>.
7. <https://www.petite-entreprise.net/P-3656-85-G1-la-strategie-de-communication-d-une-entreprise-efficace.html>.
7. [http://pfmh.uvt.rnu.tn/426/1/Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sein de l'UVT2](http://pfmh.uvt.rnu.tn/426/1/Elaboration_d'un_plan_de_communication_et_la_creation_d'une_charte_graphique_au_sein_de_l'UVT2).
8. https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/communication/etablir-le-plan-de-communication-dun-projet-en-7-etapes/etape-3.
9. <https://bastacommunication.ca/le-plan-de-communication-10-etapes-pour-atteindre-vos-objectifs-efficacement/>.
10. https://www.tourmag.com/I-L-image-pilier-essentiel-de-votre-communication_a65015.html.
11. <https://blog.neocamino.com/exemple-de-plan-de-communication/>.
12. [http://www.cdpedj.qc.ca/publications/PAE plan communication](http://www.cdpedj.qc.ca/publications/PAE_plan_communication).
13. [http://cpcoop.fr/wp-content/uploads/2015/01/Fiches PlanDeCom](http://cpcoop.fr/wp-content/uploads/2015/01/Fiches_PlanDeCom).
14. [http:// googleweblight.com/I?u=http://WIKIMEMOIRES.net/2011/04/ medias- outils-communication-bancaire-externe/&hl=fr-DZ](http://googleweblight.com/I?u=http://WIKIMEMOIRES.net/2011/04/medias-outils-communication-bancaire-externe/&hl=fr-DZ).

Annexes

Annexe 01 : guide d'entretien

Nous vous serons gré de bien vouloir nous accorder le temps d'une interview qui sera l'objet de notre mémoire sous le thème « *analyse des plans de communication, méthodes d'élaboration, contenu, signification et de pilotage* ». Nous vous indiquons que vos réponses ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Axe 01

Nom

Age

Sexe

Niveau d'instruction

Fonction

Ancienneté

Situation matrimoniale

Axe 02

On a posé au total quinze questions qui sont les suivantes :

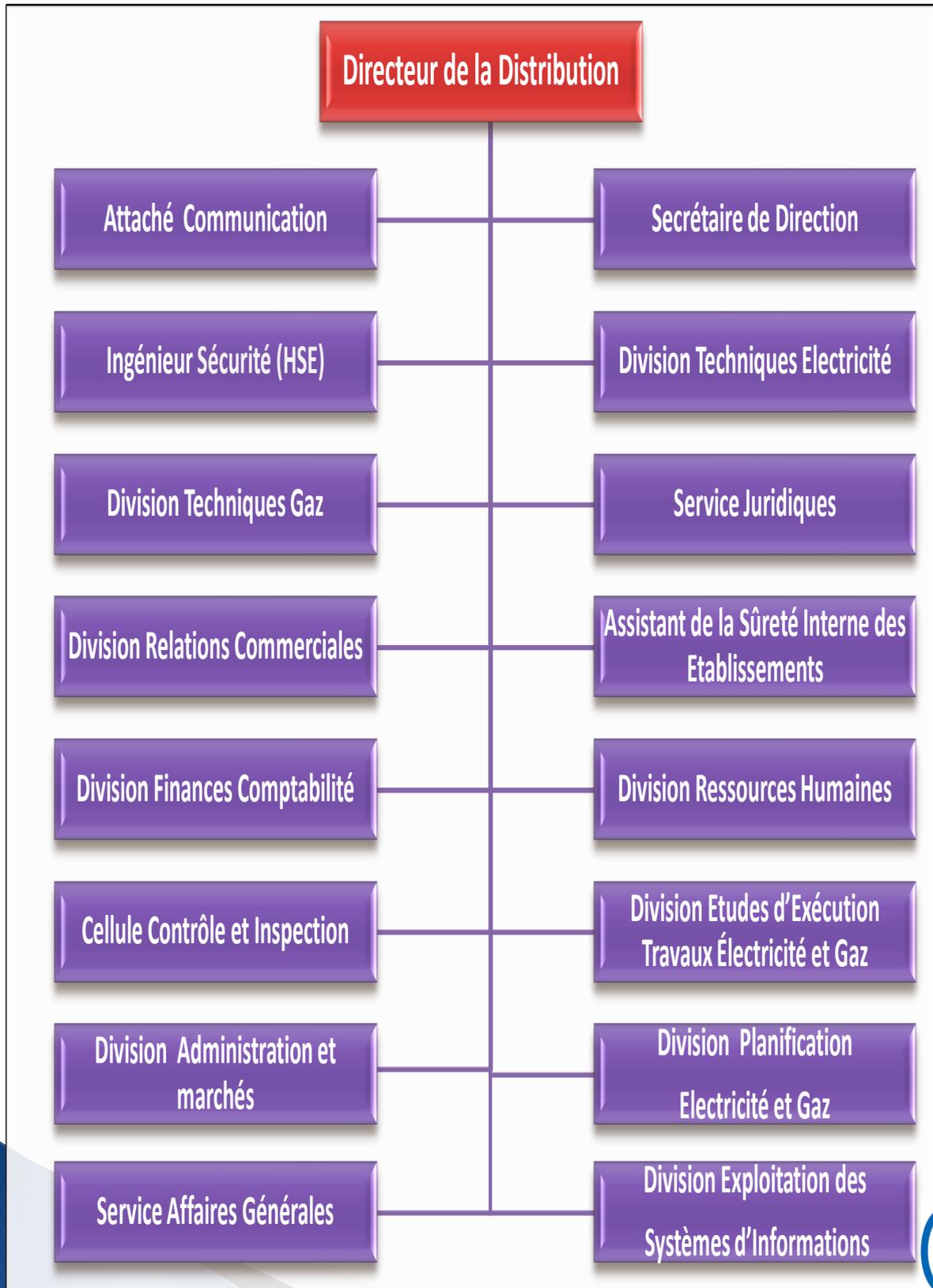
1. Ou se situe la communication dans votre entreprise ?
2. Comment se mesure l'impacte de la communication sur l'efficacité de l'entreprise ?
3. Quelle est la place attribuée à la communication interne au sein de votre entreprise ?
4. La stratégie de communication influence t- elle sur le fonctionnement de l'entreprise ?
5. Avez-vous déjà élaboré des plans de communication ?
6. comment arrivez-vous à gérer la mise en ouvre de ces PDC aussi facilement ?
7. Puisque c'est un travail personnel, arrivez –vous à gérez la situation facilement ?
8. D'après vous, quelle est l'importance d'un plan de communication ?
9. Quel genre de plan de communication vous lancez ?
10. Dans la phase de conception du plan de communication, comment procédez-vous à la conception de ce dernier ?
11. Sur quels moyens se base la réalisation des plans de communication au sein de votre entreprise ?
12. Comment définissez-vous le budget consacré aux plans de communication ?

13. En quoi consiste le rôle de l'entreprise SDC dans l'application de leurs plans de communication ?

14. Comment évoluez-vous vos plans de communication ?

15. Comment se mesure l'impacte des plans de communication au sein de votre entreprise ?

Annexe 02 : l'organigramme de SDC -bejaia



Annexe n03 : le logo de la sonelgaz



Annexe n° 05 : affiches de sensibilisation sur les risques liées à la mauvaise utilisation du gaz.



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
Direction de distribution de Béjaia

Prévenir les intoxications au monoxyde de carbone



Le monoxyde de carbone:
un gaz incolore, inodore
mais mortel

Que provoque-t-il?

- En cas d'intoxication aigue: maux de tete, vertiges, nausées, voir meme perte de conscience et décès.
- En cas d'intoxication à faible dose: maux de tete, nausées et fatigue

Quelques Conseils pratiques pour vivre en sécurité

1

Ne bouchez jamais les dispositifs d'aération, laissez l'air circuler chez vous



Ne bouchez jamais les dispositifs d'aération, laissez l'air circuler chez vous.
Pour qu'une flamme brûle sans produire de gaz dangereux (CO) il faut impérativement de l'air.

2

Faites entretenir vos appareils à combustion chaque année par un professionnel



Faites entretenir et vérifier vos appareils à combustion et vos installations chaque années par un professionnel qualifié.
Pour que vos appareils à combustion fonctionnent en toute sécurité sans produire de gaz dangereux (CO) une vérification par un professionnel est obligatoire une fois par an.

3

N'allumez le chauffage sauf quand il fait froid



Utilisez vos appareils conformément à la notice du fabricant
Les chauffe bain et le chauffage doivent être raccordés à un tuyau d'évacuation des gaz brûlés ils sont interdits dans une salle de bain ou une douche, une chambre ou une salle de séjour.
N'utilisez pas le four de votre cuisinière porte ouvert, réchauds ou votre barbecue comme moyen pour se chauffer.

4

Utilisez vos appareils conformément à la notice du fabricant



Vérifiez que l'évacuation des fumées s'effectue en dehors de votre logement en effectuant des ramonages de vos conduits de fumée (cheminée)

Les bons reflexes en cas d'intoxication:

Aérer immédiatement les locaux en ouvrant portes et fenêtres.
Quitter les lieux
Appeler les secours, les pompiers, le samu, dépannage électricité et gaz De la SDE/DD Béjaia au
Tél : 034 20 14 70
034 22 65 61

Attendre le passage d'un professionnel qualifié avant de revenir dans votre logement.



Tél : 034 20 14 70
034 22 65 61



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للمشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
Direction de Distribution de Bejaïa

SÉCURITÉ INCENDIE

GAINÉ TECHNIQUE GAZ



Pour la sécurité de tous Merci de

- Ne pas condamner l'accès
- Ne pas encombrer

OUVERTURE INTERDITE SANS AUTORISATION

INTERDICTION DE DÉPOSER DES OBJETS DANS LA GAINÉ

Résumé

Le plan de communication n'est autre qu'une stratégie de communication. C'est un programme qui planifie les actions à mener et leurs délais pour produire et diffuser les messages nécessaires à la conduite d'un projet. A savoir que la plan de communication concrétise la stratégie de communication, il indique les objectifs, l'axe de communication et la stratégie.

Dans ce présent travail, notre objectif se focalise sur l'analyse des plans de communication y compris le contenu, signification, méthodes d'élaboration et de pilotage élaboré par la SDC-Bejaia sur un échantillon de 5 personnes de cette société.

A partir de cette recherche , on conclu notre travail avec un constat qui démontre que le plan de communication doit être utilisé comme un fil conducteur par l'ensemble des acteurs, c'est une trame à suivre tout au long de la période sur laquelle la structure a décidé de communiquer, ce dernier permet de respecter les objectifs initiaux et de concevoir une vision globale de la communication.

Abstract

The communication plan is nothing other than a communication strategy. It is a program that plans the actions to be taken and their deadlines to produce and disseminate the messages necessary for the conduct of a project. To know that the communication plan concretizes the communication strategy, it indicates the objectives, the communication axis and the strategy.

In this present work, our objective focuses on the analysis of the communication plans including the content, meaning, methods of elaboration and piloting elaborated by the SDC-Bejaia on a sample of 5 people of this company.

From this research, we concluded our work with a statement that shows that the communication plan should be used as a common thread by all actors, it is a frame to follow throughout the period on which the structure has decided to communicate, the latter makes it possible to respect the initial objectives and to conceive a global vision of the communication.