



**Sanae Bourhaleb**

## Sommaire

### Introduction : Présentation, organisation et objectifs

### Chapitre I : Introduction à la communication

#### I – Présentation

1. Les objectifs de la communication
2. Les outils de la communication

#### II - Les quatre grands principes de la communication

1. L'approche de PALO ALTO
2. Le modèle de ROGERS
3. La communication est à la fois verbale et non verbale
4. La communication est digitale et analogique

### Chapitre II: La communication dans la relation commerciale - La négociation

#### I - Aspects généraux de la négociation

#### II– La personnalité commerciale

1. Le vendeur
2. L'acheteur

#### III - Les différentes techniques de négociation

1. Les techniques classiques
2. Les méthodes modernes

### Chapitre III : La stratégie de communication

#### I – Les grands principes de la communication d'entreprise

1. Les préalables à la stratégie de communication
2. Communication sur l'offre et communication corporate
3. Les composantes du système de communication
4. La stratégie de communication, une nécessité
5. Les conditions d'une communication efficace

#### II – La communication externe

1. La communication média : la publicité
2. La communication hors-média

#### III. La communication interne

1. Le rôle de la communication interne
2. La mise en place d'une politique de Communication interne
3. Les outils de base de la communication interne
4. Communication interne et communication sociale

#### IV. Les autres formes de communication

1. La communication graphique
2. La communication Business to Business

## **Introduction**

### **Présentation, organisation et objectifs**

Aujourd'hui, l'efficacité de l'action commerciale est étroitement liée à la capacité de l'entreprise à maîtriser deux facteurs clés de succès : la négociation et la communication. Face à plusieurs tendances lourdes - banalisation de l'offre, intensification de la concurrence sur la majorité des marchés, niveau croissant d'expertise interne et maîtrise de la qualité - l'entreprise est en recherche de moyens de différenciation.

Au-delà de la pertinence des plans Marketing condition nécessaire à la réussite de la mise en marché - il s'agit bien de "mettre le produit dans les mains du client" grâce aux leviers négociation et communication.

La vocation de ce cours est de donner des compétences commerciales au travers d'un enseignement théorique et pratique et d'accompagner l'étudiant dans un parcours universitaire professionnalisant.

## Chapitre I : Introduction à la communication

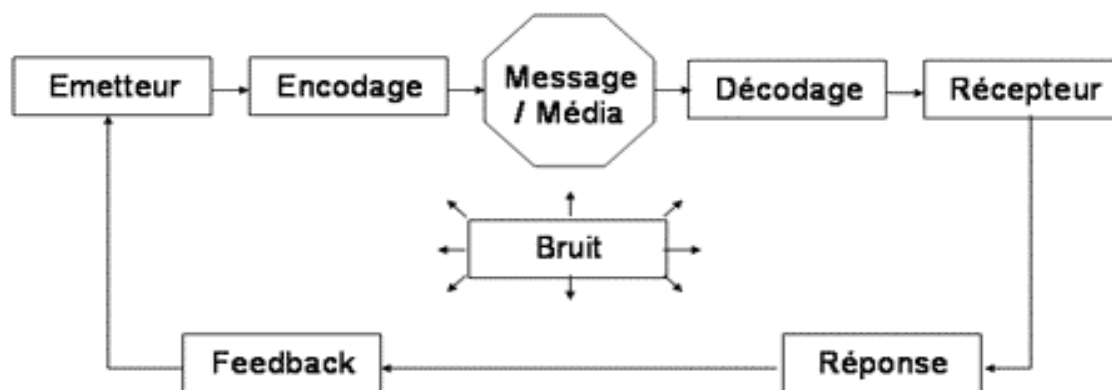
### I – Présentation

La communication est l'une des quatre composantes du marketing mix. Elle comporte cinq modes d'action majeures:

- ✓ La publicité,
- ✓ La promotion des ventes,
- ✓ Les relations publiques,
- ✓ La vente
- ✓ Le marketing direct.

Communiquer efficacement met en scène neuf éléments:

- ✓ Un émetteur,
- ✓ Un récepteur,
- ✓ Un message,
- ✓ Un canal,
- ✓ Un codage,
- ✓ Un décodage,
- ✓ Une réponse,
- ✓ Du feedback
- ✓ Des « bruits ».



Pour se faire comprendre, l'émetteur doit coder son message en fonction des capacités de décodage du récepteur. Il doit aussi le transmettre à travers des médias appropriés, et recueillir auprès de l'audience visée le feedback qui permettra de s'assurer que la réponse désirée a bien été obtenue.

### 1. Les objectifs de la communication

Les objectifs de la communication relèvent de trois niveaux de l'attitude :

• **Les objectifs cognitifs : (FAIRE-SAVOIR)** ils touchent la notoriété, l'information de l'entreprise, de la collectivité ou de l'entité qui communique.

• **Les objectifs affectifs : (FAIRE-AIMER)** ils touchent l'image de l'annonceur. On les appelle aussi "objectifs d'image". Leur finalité est de "faire aimer" un produit, un service, ou autre...

• **Les objectifs conatifs : (FAIRE-AGIR)** ce sont les objectifs comportementaux. Comment faire déplacer dans un centre commercial par exemple, comment inciter à la consommation. Ils sont en rapport direct avec le vécu personnel du consommateur

## 2. Les outils de la communication

La communication commerciale consiste pour l'entreprise à transmettre des messages dans le but d'informer sur ses produits, de susciter une attitude favorable à l'achat ou de déclencher l'achat.

Elle utilise pour ce faire plusieurs moyens : la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques...

### • *Communication média* : La publicité

C'est une forme de communication commerciale qui a pour but d'informer le public sur l'existence d'un produit ou d'une institution, de créer un sentiment positif à son égard et de provoquer l'achat, la publicité est faite pour le compte d'un annonceur (entreprise, organisme...) qui la finance.

La publicité peut viser plusieurs objectifs :

- ✓ faire connaître le produit.
- ✓ Informer le public sur le produit.
- ✓ agir sur la perception que le public a du produit.
- ✓ faire connaître l'entreprise et sa mission.
- ✓ agir sur les comportements.

Elle utilise différents médias :

✓ la télévision : elle est bien adaptée aux produits de grande consommation et à la promotion de l'image grâce à son audience très large, mais elle coûte cher, est peu ciblée et la promotion de certains produits (cigarettes...) y est interdite.

✓ la presse : elle offre de grandes possibilités de ciblage du fait de la variété des supports et des publics visés, et elle permet de développer une argumentation écrite.

- ✓ le cinéma : le public est restreint (plutôt jeune et urbain).
- ✓ la radio : elle offre de grandes possibilités de ciblage en fonction de l'horaire de diffusion et du type d'auditeur, mais elle a un coût élevé.
- ✓ l'affichage : il permet un bon ciblage géographique et son audience est large.
- ✓ Internet : son coût est faible, on peut réactualiser les messages en permanence et il offre la possibilité de réaliser la vente immédiatement ; il faut cependant que l'entreprise et le site soient connus.

• **Communication hors média :**

- ✓ La promotion des ventes :

Elle comprend l'ensemble des actions, limitées dans le temps et dans l'espace et apportant un avantage supplémentaire, mises en œuvre pour augmenter rapidement les ventes d'un produit.

La promotion des ventes vise à pousser le produit vers le consommateur alors que la publicité a pour fonction d'attirer le consommateur vers le produit.

Parmi les techniques utilisées, on peut relever :

- les ventes avec primes : offres de type « 30% de produit en plus », article supplémentaire gratuitement remis avec le produit, conditionnement réutilisable (le contenant peut servir de Verre), ...
- les jeux : loteries, concours...
- les réductions de prix : bon de réduction, offre de type « 3 pour 2 », rachat par le fabricant d'un vieux produit...
- les essais : remise d'échantillons, abonnement temporaire gratuit à un magazine, dégustation...

Ces techniques sont souvent renforcées par des actions spécifiques menées chez le distributeur comme :

- la publicité sur le lieu de vente ou PLV : présentoirs, affiches, pancartes, banderoles...
- l'animation sur le lieu de vente.

On peut ajouter à cela les manifestations commerciales destinées au grand public ou aux professionnels :

- la foire : marché de durée limitée présentant des produits divers.
- le salon : manifestation périodique spécialisée.

- la quinzaine commerciale : manifestation commerciale organisée par les commerçants de la ville.
- l'exposition : manifestation commerciale ayant pour but de présenter périodiquement les nouveaux produits d'un secteur.

✓ Les relations publiques :

Ce sont les techniques qui ont pour objectif d'établir, de maintenir ou de renforcer la notoriété, l'image et les relations entre l'entreprise et son environnement : séminaires, visites d'entreprises, conférences de presse...

Certaines se sont récemment beaucoup développées et notamment le mécénat et le parrainage.

- le parrainage ou sponsoring : une entreprise apporte son soutien financier à un sportif, à une équipe ou à une manifestation sportive ou culturelle, pour obtenir des retombées publicitaires, en termes de notoriété ou d'image, ou des effets internes comme l'animation ou la motivation de la force de vente. En contrepartie, le bénéficiaire cite la marque, la met en avant.
- le mécénat : l'entreprise apporte une aide financière ou matérielle à une personne, à une œuvre ou à une opération à vocation culturelle, humanitaire, sociale, scientifique ou à une activité présentant un intérêt général, mais de manière discrète, sans contrepartie directe. Une opération de mécénat n'a pas d'influence directe sur les ventes de l'entreprise mais donne une image positive de cette dernière.

✓ Le marketing direct :

Elle désigne toutes les techniques qui ont pour objet d'établir un contact direct et personnalisé avec les clients. Elle utilise divers moyens comme :

- le publipostage ou mailing : il s'agit d'une prospection par courrier personnalisé (nom et adresse du destinataire sont clairement indiqués) ayant pour but d'informer ou de déclencher l'achat.
- la mercatique téléphonique ou phoning : la promotion des produits auprès des clients potentiels se fait directement par téléphone.
- la mercatique par Internet ou cybermarketing.

## **II - Les quatre grands principes de la communication**

### **1. L'approche de PALO ALTO**

#### **• *On ne peut pas ne pas communiquer***

Gregory BATESON a fondé dans les années 50 le groupe de l'école de PALO ALTO et a développé l'idée que la communication ne peut avoir son contraire : la non communication.

En effet, dès que 2 personnes se trouvent l'une en face de l'autre, elles communiquent nécessairement. Se montrer distant, hautain envers quelqu'un est une façon de communiquer quelque chose.

De même que si une entreprise se tait sur les problèmes supposés de ses produits ou ne répond pas à la polémique des pollutions générées par ses usines, celle ci trahit une certaines ambiguïtés...

Cette approche est prise en compte dans la « communication de crise » des entreprises. 2 exemples en 2005 :

✓ Renault : des informations, des courriers au compte gouttes dans l'affaire des régulateurs de vitesse accusés d'avoir causé plusieurs accidents corporels voire mortels. Au lieu de rassurer le client, de rappeler systématiquement (et d'emblée !..) tous les véhicules équipés du dispositif, la firme met en cause les conducteurs qui confondent les pédales d'embrayage et de frein. Une explication peu crédible aux yeux des médias.

✓ Michelin : Formule 1, Grand Prix d'Indianapolis 2005. Deux pilotes sont violemment accidentés dans un même virage lors des essais. En cause : les pneus... Michelin, trop fragiles pour ce circuit à très haute vitesse, peut être. Michelin choisit une solution coûteuse : ne pas faire courir la course du dimanche par ses clients : 80% des équipes de formule 1 (8 équipes). La course se déroule donc à 6 voitures... devant 150 000 spectateurs américains. Impact commercial très négatif sur les terres d'un concurrent farouche : Good Year. Mais Michelin a le mérite de la clarté : on ne discute pas avec la sécurité. Monsieur « tout le monde » est nécessairement concerné par le discours.

Dans la communication interpersonnelle, ce principe est tout aussi fondamental car il nous fait prendre conscience que nous envoyons sans cesse des messages à nos interlocuteurs potentiels, et que ces messages parasitent une communication que nous souhaitons tous limpide.



### • *L'ordre et l'indice, éléments du message*

Toute information est transmise par un message. Mais tout message est dual, à l'image de l'ordre et de l'indice qu'il contient.

Ex : on frappe à votre porte, vous répondez « c'est ouvert ! ».

L'ordre contenu dans le message est « entrez » mais l'indice (« ouvert ») est faux, car la porte est bien fermée.

Le problème de la communication est que le message est toujours présent bien qu'on n'en ait pas conscience, et que l'ordre est toujours supérieur à l'indice.

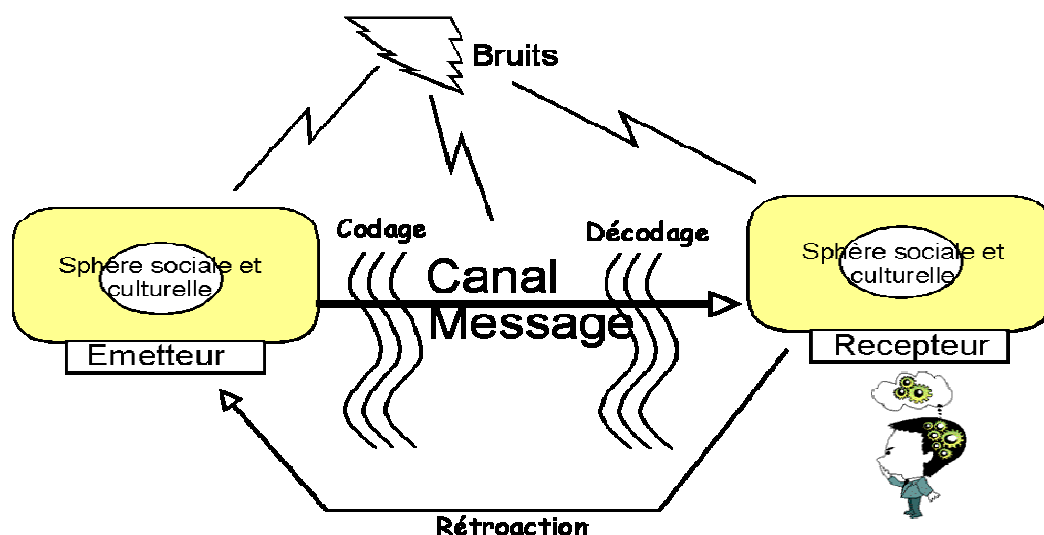
## 2. Le modèle de ROGERS

La compréhension et l'émission de messages sont brouillées par des filtres que chacun a développés dans son existence. Toute sensation se transforme en perception du fait de nos expériences, éducation et données de culture.

Ainsi :

- ✓ La mort ne signifie pas la même chose pour un catholique et un hindou
- ✓ La paresse est un défaut perçu par un prolétaire mais une qualité ressentie chez le rentier. (car elle le présente comme étant malin..).
- ✓ « Je vais au ciné avec mes gosses » désigne le fait d'aller au cinéma avec ses enfants en France, au Canada cette phrase semble aller de soi. du moins pour un individu de sexe mâle...

Ainsi la communication est une activité d'échange où chaque interlocuteur doit écouter et vérifier que l'autre a bien compris le message. Il faut donc se méfier des apparences, des idées toutes faites. D'où l'importance de la technique de reformulation, développée par Carl Rogers :



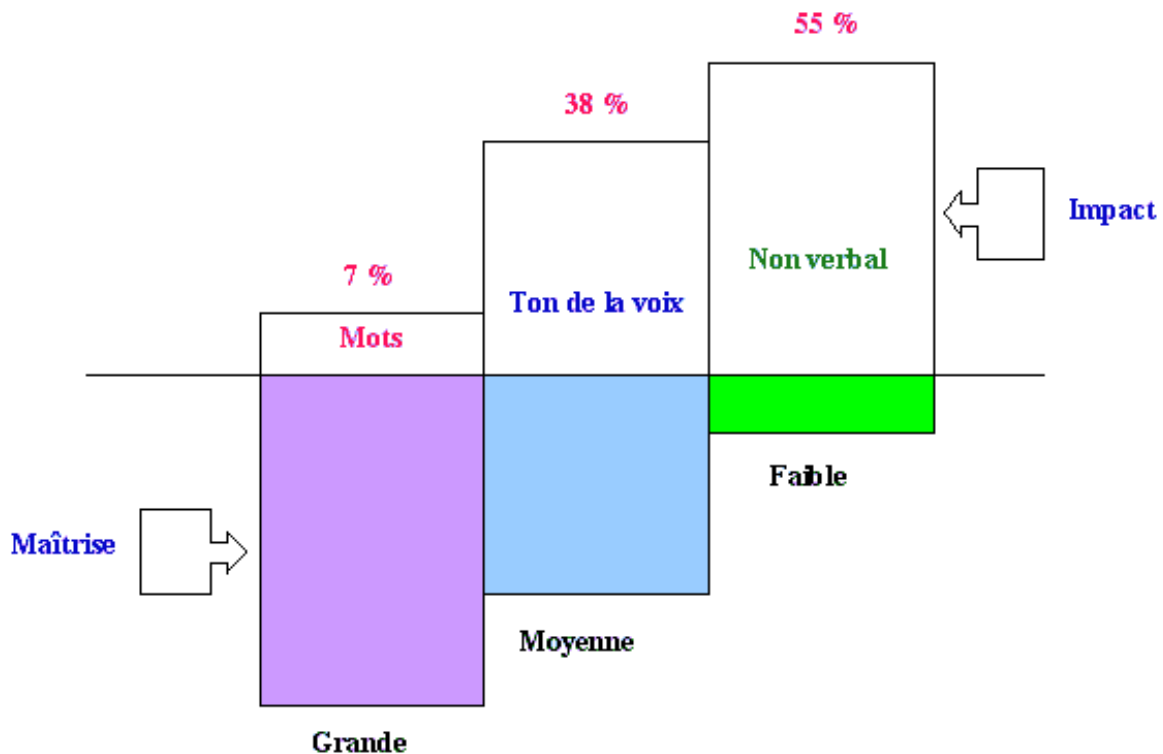
Le principe de la reformulation est particulièrement important en management :

- ✓ Que dit un subordonné quand il dit ce qu'il dit ?
- ✓ Comment identifier les signaux conscients ou inconscients d'une amorce de conflit ?
- ✓ Comment communiquer avec un groupe de personnes qui n'ont pas toutes suivi les mêmes formations ?

Le réel est relatif, les valeurs sont relatives, les comportements sont relatifs.

### 3. La communication est à la fois verbale et non verbale

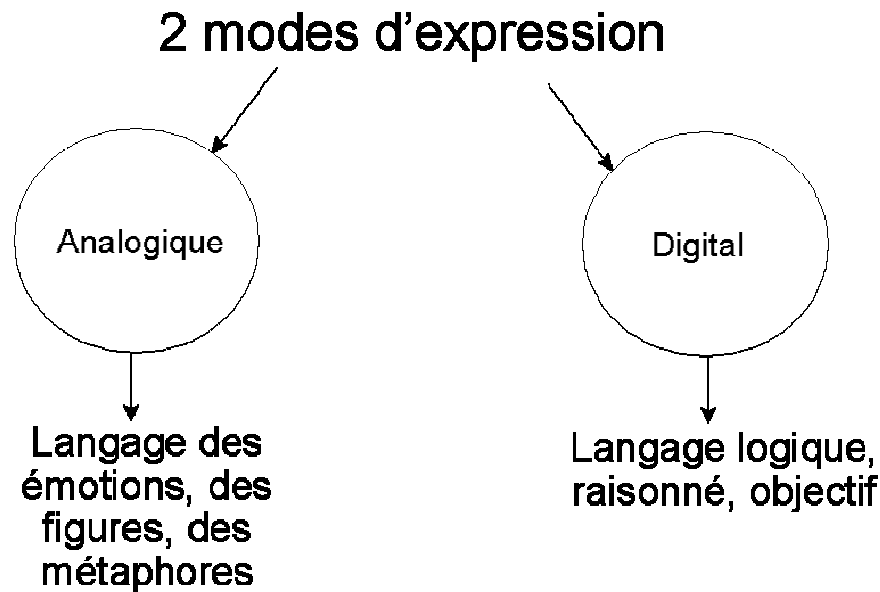
Les mots ne sont qu'une partie infime du langage. Selon Albert Mehrabian de l'université de Pennsylvanie seuls 7% de la communication seraient traduits par les mots :



Il y a 3 aspects dans ce non verbal :

|                         |   |
|-------------------------|---|
| ASPECT INSTRUMENTAL     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enlever ses lunettes, allumer un cigare, s'asseoir sans rien dire.</li> </ul>                        |
| ASPECT DEMONSTRATIF     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser les gestes pour ponctuer un discours</li> </ul>   |
| ASPECT INTERRELATIONNEL | <ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes que l'on adopte par rapport à l'autre : regard noir, ou fuyant, poings dressés.</li> </ul> |

#### 4. La communication est digitale et analogique



Le langage analogique est le langage qui tente, au contraire du langage digital / scientifique, de coller à la réalité. Avec ce langage, l'individu ponctue son discours de symboles, d'images, quand le langage digital se montre « poussif » à communiquer la réalité des choses.

Dans le langage quotidien :

- ✓ « tu vois c'est un peu comme si.. »
- ✓ « pour ça il faut que tu imagines... »
- ✓ « j'te raconte pas.. »

Dans la poésie, les auteurs utilisent le langage analogique pour exprimer des sentiments, définir des situations immatérielles :

- ✓ « J'irai loin, bien loin, heureux, comme avec une femme (Rimbaud) »
- ✓ « Demain, à l'heure où blanchit la campagne (V Hugo) »
- ✓ « Toute ces heures parcourues avant te trouver »
- ✓ « Tes sourires ouvrent une parenthèse »

Nous utilisons des deux formes de langage pour communiquer, l'un (digital) procède d'analyses minutieuses, et de succession de détails, l'autre embrasse une réalité dans son ensemble.

Dans la vie quotidienne, ou dans les relations avec les collaborateurs, le langage digital démontre les intentions, l'analogique les montre. Un conférencier peut rapidement convaincre son auditoire par un « bon mot » de circonstance (analogique), autant que par la force de son discours digital.

Le marketing, la publicité, abusent du langage analogique, provoquant l'adhésion instantanée, séduisant avec beaucoup de force :

- ✓ Total : « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard »
- ✓ Au loto : « Le gagnant, et si c'était vous.. » (en terme digital (et dissuasif) : vous avez 1 chance sur 33 millions de trouver les 6 bons numéros)
- ✓ L'Oréal : « parce que vous le valez bien ».

Autre force du langage analogique : l'impossibilité de la négation, à la différence du langage digital (qui est binaire : oui ou non). On ne peut représenter par une image « cette rivière ne coule pas ». Si l'on s'exprime avec le langage analogique, il faut donc préférer des formulations positives :

- ✓ « Pense à poster cette lettre » a plus d'impact que « n'oublies pas de poster cette lettre ».
- ✓ De la même façon on dit plutôt à un enfant en haut d'un arbre « tiens toi bien », plutôt que « ne tombe pas ».

Pour marquer l'esprit de ses collaborateurs, le manager doit utiliser efficacement le langage analogique, c'est à dire sous une formulation positive.

## **Chapitre II : La communication dans la relation commerciale**

La négociation commerciale couvre actuellement un domaine très large : elle s'applique à l'ensemble des démarches ayant pour but de conclure, pour le présent ou pour le futur, un marché liant deux ou plusieurs parties. Le marché qui est une transaction, contrat ou acte de vente se compose d'une livraison de biens ou de services et d'une contrepartie (prix de l'action, service après-vente...).

La force de vente est un vecteur de communication particulièrement important dans les domaines de business to business et des services tant industriels que de grande consommation. Ils deviennent, du fait des spécificités de ces secteurs économiques, une variable essentielle du Mix communication.

Outre son action commerciale évidente, la force de vente représente un véhicule de communication à deux niveaux :

- Les supports de vente utilisés par le représentant ou le vendeur (documentation, dépliants ...) doivent être parfaitement cohérents avec l'identité visuelle de l'entreprise et avec la campagne de communication en cours ; l'évolution technologique donne à la force de vente de nouveaux outils de

communication très performants : Micro-ordinateurs portables, CD Rom...Ces outils permettent d'associer la force de l'image à l'argumentaire commercial ;

- Le représentant ou le vendeur doit tenir un discours validé par le directeur marketing pour son adéquation avec la campagne de communication de l'entreprise.

De plus, les représentants peuvent devenir de véritables obstacles à la réussite d'une campagne de communication lorsque leur négativisme rejaillit sur les distributeurs ou les clients. Il convient donc de leur présenter systématiquement les campagnes de communication pour obtenir leur adhésion et leur implication. Il est souvent fait appel à des techniques de motivation y compris des actions de promotion des ventes ciblées exclusivement sur la force de vente.

Avant de connaître les différents mécanismes régissant la négociation, il paraît judicieux de définir la personnalité du vendeur et d'identifier les différents éléments motivant le processus d'achat.

## **I - Aspects généraux de la négociation**

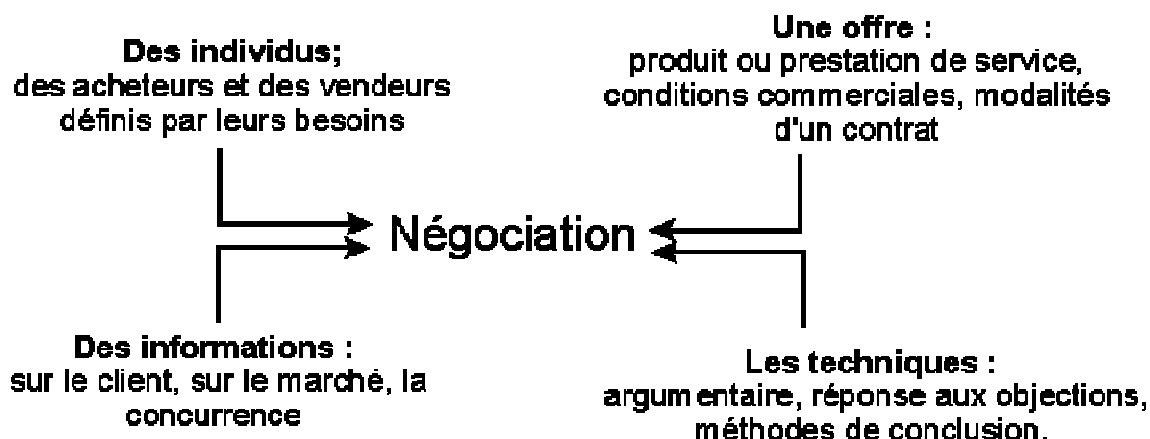
### **• Définition**

La négociation commerciale ou la négociation d'affaires est « toute opportunité pour une partie de réaliser un objectif grâce à la rencontre fortuite ou provoquée de son intérêt propre et de l'intérêt d'un tiers (individu, entreprise, organisation)».

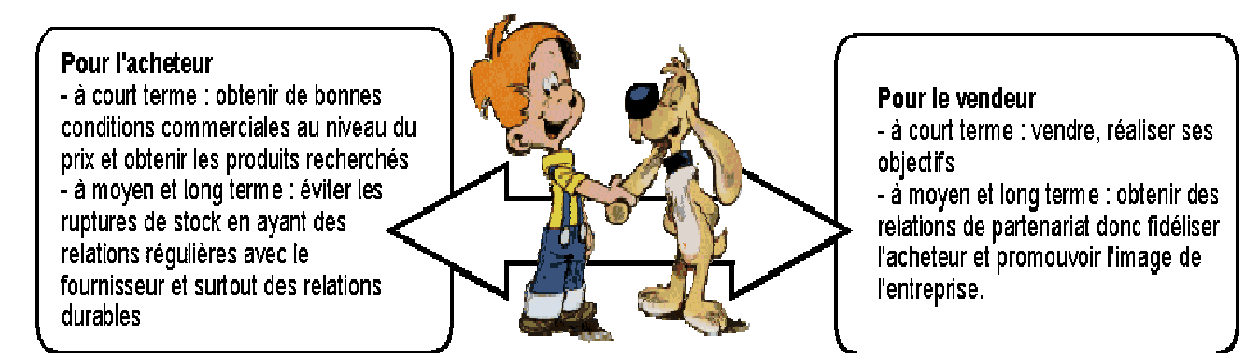
La négociation commerciale a donc pour but :

- ✓ de connaître avec précision les besoins et désirs du client;
- ✓ de lui montrer les qualités et les performances des produits de l'entreprise;
- ✓ de répondre à ses contestations et à ses objections;
- ✓ de l'amener à conclure l'acte de vente;
- ✓ et finalement de fixer les modalités de suivi pour le fidéliser.

### **• Composantes**



### • Objectifs des acteurs



## II - La personnalité commerciale

Pour vendre son produit sur un marché, l'entreprise doit obligatoirement, en amont, connaître les mécanismes qui vont influencer le consommateur à acheter ce produit.

Une fois ces mécanismes identifiés, le commercial doit alors adapter sa maîtrise de la communication à une situation de négociation dans laquelle il vend ou achète. La négociation est en effet au coeur de la situation achat-vente.

### 1. Le vendeur

#### • Comportement du vendeur

La base du commerce et de la vente repose sur 2 piliers : la **sympathie** et la **confiance**.

✓ La sympathie

Quand on demande, dans une réunion de consommateurs :

"Pourquoi avez-vous acheté ?", et surtout :

"Qu'est ce qui, chez le vendeur, vous a donné envie d'acheter?"

Une réponse est dominante :

*"Car le vendeur était sympathique."*

Par quoi reconnaît-on quelqu'un de sympathique : **le sourire**.

**Un sourire veut dire :**  
***"Je suis content de vous voir".***

✓ La confiance

Aussi vrai qu'il faut être sympathique pour vendre, il est également indispensable d'inspirer confiance.

Aussi vrai que le client n'achète pas à un vendeur antipathique, il n'achète pas non plus à quelqu'un en qui il n'a pas confiance.

Le bon vendeur doit faire en sorte d'y parvenir dans le minimum de temps possible. Il doit se surveiller, composer, faire attention à ce qu'il dit et ce qu'il fait.

**Gagner la sympathie et confiance est une stratégie d'influence**

• ***Les 10 règles à respecter***

| <b><u>10 Conseils pour engendrer la sympathie</u></b>  | <b><u>10 conseils pour engendrer la confiance</u></b>  |
|--|--|
| <p>1. <u>Souriez à votre client</u><br/>C'est le témoignage du plaisir que vous avez de le voir.</p> <p>2. <u>Intéressez-vous à lui</u><br/>Posez-lui des questions.<br/>Montrez-vous curieux de le connaître.</p> <p>3. <u>Flattez-le sans excès</u><br/>Faire un compliment, même si vous ne le pensez pas vraiment, fait partie d'une démarche de délicatesse, nécessaire pour entretenir de bons rapports humains.</p> <p>4. <u>Répétez ses fins de phrases</u><br/>De temps en temps, reformulez la fin de ses phrases, comme un écho. Vous conforterez</p> | <p>1. <u>Ayez confiance en vous</u><br/>Le sourire en est un témoignage.</p> <p>2. <u>Entretenez vos outils de travail</u><br/>Le bureau, l'attaché-case, le porte tarifs, le stylo, le véhicule...</p> <p>3. <u>Exprimez-vous clairement et calmement</u><br/>Un orateur prononce un discours devant une salle à 120 mots / minute. Il obtient 60 % d'indice de confiance. Il fait le même, à 180 mots / minute, il n'obtient que 40 %.</p> <p>4. <u>Regardez le client dans les yeux</u><br/>Un regard oblique fait douter de votre sincérité.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>vosre attitude d'écoute.</p> <p>5. <u>Riez de bon cœur</u><br/>Quand il fait de l'humour.</p> <p>6. <u>Faites écho à ses signaux affectifs</u><br/>Cela veut dire que vous l'écoutez et que vous l'appréciez.</p> <p>7. <u>Montrez que vous le comprenez</u><br/>Si la moitié des individus souffrent de ne pas être aimée, l'autre moitié souffre de ne pas être comprise. Le meilleur moyen est de le dire simplement : "<i>Je vous comprends.</i>"</p> <p>8. <u>Trouvez des points communs avec lui</u><br/>Signe astrologique, année ou mois de naissance, ville, pays d'origine, lieu de vacances, passions, sport....</p> <p>9. <u>Appelez le souvent par son nom</u><br/>C'est le mot qu'il préfère.</p> <p>10. <u>Dites lui, de préférence, ce qu'il a envie d'entendre</u><br/>Vous êtes un client intéressant.<br/>Ce produit est extraordinaire.</p> | <p>5. <u>Écrivez ce qui est important</u><br/>Les arguments force, les prix, les cadeaux.</p> <p>6. <u>Soyez habillé de façon correcte</u><br/>La majorité des achats constitue une promotion sociale. Votre client doit pouvoir se projeter dans votre apparence.</p> <p>7. <u>Maîtrisez votre produit</u><br/>C'est une évidence mais il est bon de la rappeler. Apprenez aussi le "métier" du client.</p> <p>8. <u>Adoptez la stratégie du caméléon</u><br/>Utilisez son vocabulaire, parlez au même rythme que lui, tenez-vous comme lui, aimez ce qu'il aime.</p> <p>9. <u>Bannissez les mots négatifs de votre vocabulaire</u></p> <p>10. <u>Laissez entendre que votre produit se vend bien</u><br/>Hésitez à acceptez un rendez-vous trop précis proposé par le client. Dites que vous ne savez pas s'il vous reste des articles. Augmentez, dans un premier temps, vos délais de livraison.</p> |
|--|--|

### • Types de vendeurs

- ✓ Le **représentant-livreur** : dont la mission est principalement de livrer physiquement le produit.
- ✓ Le **préposé à la vente** sur le lieu de vente : chargé de prendre les commandes, comme dans un grand magasin, mais qui peut également exercer un rôle de conseil à la vente.
- ✓ Le **représentant-itinérant** : qui visite les distributeurs et détaillants et qui est chargé de prendre les commandes et à veiller à éviter les ruptures de stock.
- ✓ Le **promoteur-merchandier** : qui ne vend pas, mais qui anime les points de vente par la mise en place d'opérations promotionnelles.
- ✓ Le **prospecteur commercial** : qui ne prend pas de commande, mais qui a surtout pour mission d'informer l'utilisateur potentiel ; c'est typiquement le cas des délégués médicaux.



✓ Le **technico-commercial** : qui dispose d'une compétence technique et qui exerce le rôle de consultant vis-à-vis du client en l'aidant à découvrir la solution à ses problèmes. C'est le rôle des ingénieurs commerciaux utilisés dans les calls centres.

✓ Le **vendeur direct** : de produits tangibles, tel que les voitures, les appareils électroménagers,... ou de produits intangibles, tels que les assurances-vie, pour lesquels la créativité de la vente et de la stratégie de communication joue un rôle important.

✓ Les **négociateurs**, ou **ingénieurs d'affaires** : qui montent des opérations industrielles ou commerciales de grande envergure et qui, outre une compétence technique, doivent avoir des talents de négociateurs.

#### • *Style de vendeurs*

✓ **Psychologue** Un regard droit et franc, une attitude ouverte, une bonne humeur sans faille

✓ **Sympathique** Le vendeur doit « aimer » son client, le considérer plutôt comme un ami à qui il voudrait rendre service, et jamais comme un... qu'il faut « prendre en main ».

✓ **Disponible** Le vendeur doit laisser « à la maison » ses soucis, ses « problèmes », afin d'avoir l'esprit disponible à son travail et pour son client. Ne pas avoir peur de faire quelques minutes supplémentaires !

✓ **Motivé** Il doit croire en son magasin, en ses produits et avoir envie de les vendre.

✓ **Rigoureux** Le rangement, l'ordre, le suivi des tâches commencées sont de rigueur.

✓ **Dynamique** L'énergie, le courage doivent être permanents : du matin au soir, du lundi au dimanche, du 1er janvier au 31 décembre !

✓ **Honnête** Vis-à-vis de son employeur et de son client. Le client ne pardonnera jamais un mensonge de la part du vendeur.

✓ **Aimable** Savoir déceler les « non-dits » du client, savoir s'exprimer avec tact ne jamais se montrer indiscret, ni désobligeant, ni maladroit !).

✓ **Souriant** D'un vrai sourire, celui qui illumine, qui détend et non un sourire forcé, crispé. D'un sourire permanent et non limité à quelques rares apparitions !

• *Les finalités du vendeur*

- ✓ **Prospecter** Trouver de nouveaux clients
- ✓ **Inform** Faire connaître les produits / Les promouvoir / Former
- ✓ **Conseiller** Démontrer / Formuler / utiliser / Essayer / tester
- ✓ **Vendre** Argumenter / Prendre les commandes
- ✓ **Servir la clientèle** Livraison / SAV
- ✓ **Suivre le client** Contrôler les stocks / Répondre à ses demandes
- ✓ **Rendre compte** Reportings / Informer l'entreprise

**Vente et atteinte des objectifs de l'entreprise**

**2. L'acheteur**

• *L'analyse du comportement d'achat du consommateur*

- ✓ Les facteurs personnels.

La communication part du principe que la nature de l'individu détermine son comportement d'achat.

- Les critères socio-démographiques :

La communication part du principe que selon leur âge, leur sexe, leur CSP, les individus étant du même âge, sexe, CSP, consomment la même chose.

- Les critères socio-style :

La valeur à laquelle est attachée l'individu va déterminer la cible, le comportement d'achat du consommateur.

✓ Les facteurs d'environnement.

De nombreux facteurs d'environnement plus ou moins liés aux caractéristiques personnelles de l'individu exercent une influence sur son processus d'achat.

○ Les facteurs culturels :

La culture représente l'ensemble des valeurs, des symboles, des mythes et des traditions partagées par des individus à un moment donné et un espace donné. Appartenir à une culture influence le comportement d'achat et les habitudes de consommation.

○ Les facteurs sociaux :

La famille est le référentiel social déterminant dans le comportement d'achat d'un individu.

○ Le groupe social :

La communication part du principe que l'homme est un être social qui cherche sans cesse à s'intégrer dans un groupe et qui se plie facilement aux normes et aux exigences du groupe.

Le groupe constitue donc une influence importante sur l'acte d'achat de l'individu.

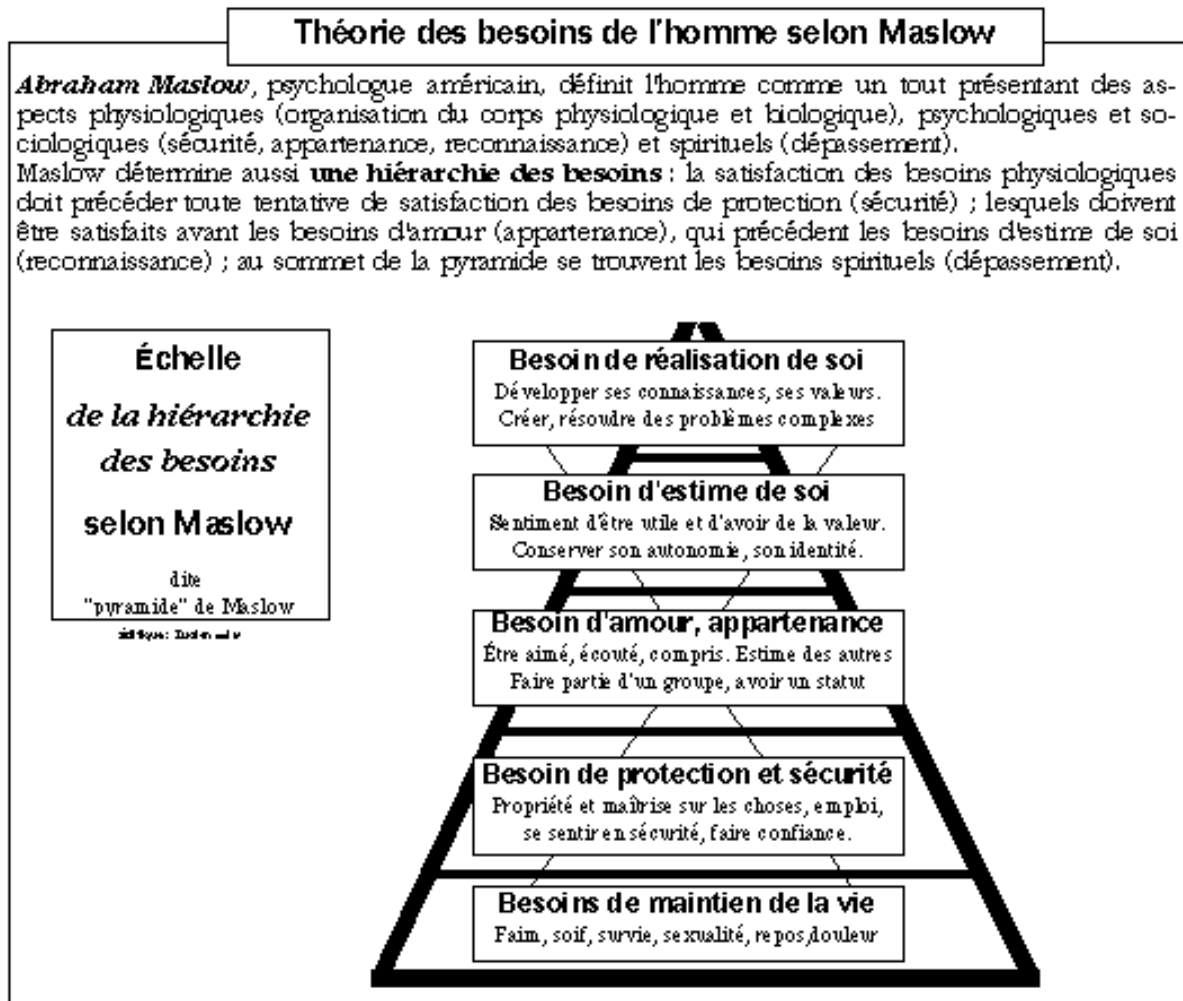
✓ Les facteurs psychologiques.

Pour les psychologues, l'acte d'achat est influencé par plusieurs facteurs.

○ Les motivations : La théorie de Maslow :

Elle date de 1954, elle apporte un éclaircissement en marketing sur les motivations qui vont pousser l'individu à l'acte d'achat.

La pyramide de Maslow identifie 5 besoins différents.



Pour Maslow, tous les besoins n'ont pas la même importance. En effet, le consommateur doit d'abord avoir satisfait les besoins les moins élevés dans la hiérarchie avant de ressentir les besoins d'ordre plus élevés.

### • Les attitudes

Une attitude se définit comme un ensemble durable de croyance à propos d'un produit ou d'un service prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle. Les trois composantes de l'attitude sont :

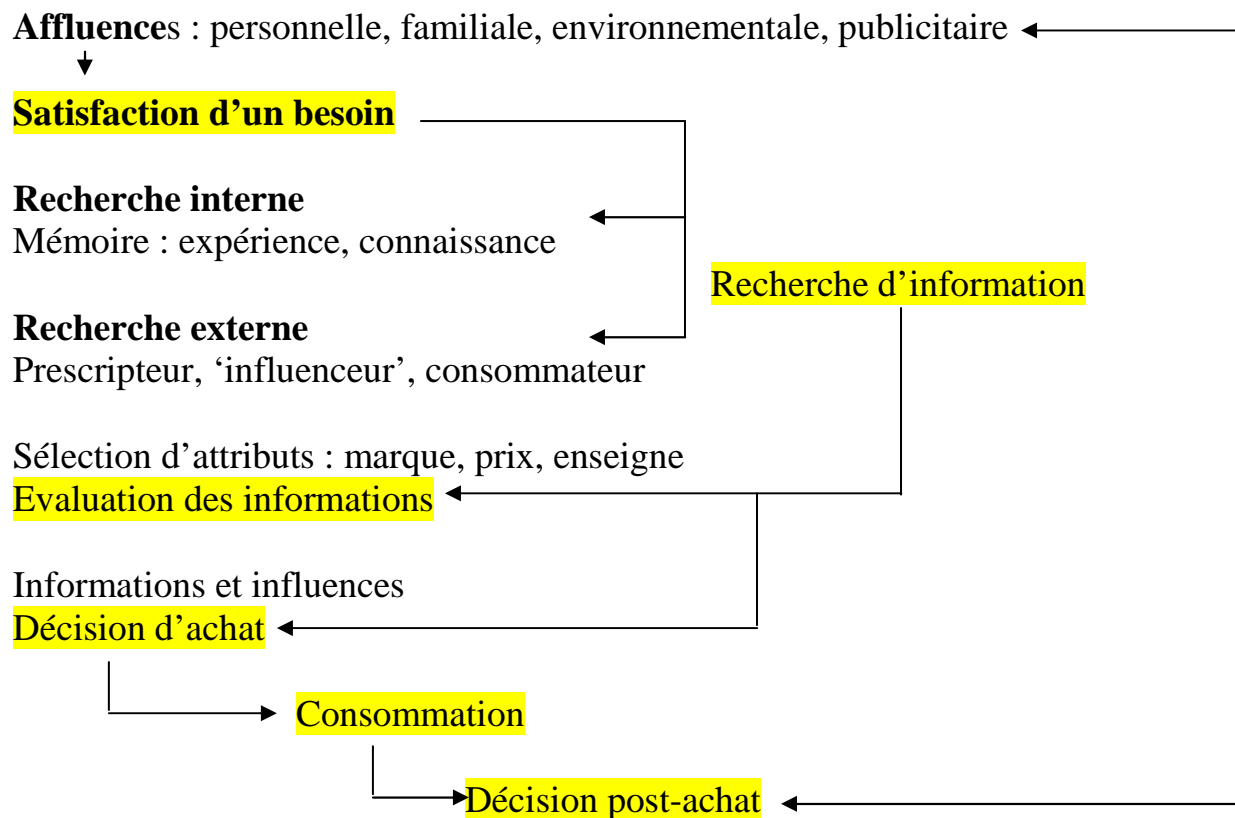
- ✓ L'attitude cognitive : Elle correspond aux connaissances relatives qu'a un individu du produit ou de la marque.
- ✓ L'attitude affective : Elle correspond à l'affection qu'a un individu pour le produit ou pour la marque.
- ✓ L'attitude conative : Elle correspond à l'intention d'achat qu'a un individu pour le produit ou pour la marque.

### 3. Le schéma du processus d'achat

#### • Définition

Le processus de décision d'achat du consommateur se définit comme le cheminement psychologique poursuivi par le consommateur à partir de sa prise de conscience de l'existence d'un besoin non assouvi jusqu'à son acte d'achat.

#### • Le schéma du processus d'achat



L'individu se forge une opinion vis à vis de la marque ou du produit qui aura une incidence ultérieure sur sa décision de rachat ou d'abandon du produit ou de la marque.

## III - Les différentes techniques de négociation

### 1. Les techniques classiques :

Ces techniques sont dites classiques car c'est le vendeur qui prédomine au moment de la négociation, il ne cherche pas à prendre en compte les remarques et les recommandations de son interlocuteur (négociateur - acheteur).

Les théories classiques de la négociation enseignent aux vendeurs deux principales méthodes. Elles leur montrent aussi que leur but primordial est de passer un acte de vente, ou plutôt d'amener le client à acheter.

• ***La technique AIDA (Attention, Intérêt, Désir et Accord)***

Cette technique procède par quatre principales étapes :

- ✓ Le vendeur doit être capable d'abord d'attirer l'attention du client qui entre dans un petit ou un grand magasin de vente. Cela peut se faire par l'interrogation du client (lui demander ce qu'il veut, lui expliquer le mode d'utilisation et les aspects techniques de certains produits) ou surtout par une bonne organisation des biens dans les rayons de vente.
- ✓ Il doit ensuite provoquer l'intérêt de son interlocuteur. A ce niveau, il commencera à démontrer les qualités des produits proposés par le moyen de preuves solides ;
- ✓ La troisième étape consiste pour le vendeur à gagner la confiance de son client (Désir d'achat) ;
- ✓ En dernier lieu, il doit provoquer sa décision, c'est-à-dire le pousser à acheter des grandes quantités du produit.

Les entreprises, préférant cette procédure, estiment que les bons vendeurs sont ceux qui réussissent facilement à maîtriser et à appliquer ces quatre étapes lors de leur négociation commerciale.

Pour d'autres auteurs, la technique AIDA s'approche du modèle dit "4 c" : Contacter, Connaître, Convaincre, Conclure). Il s'agit, d'abord, pour le vendeur de contacter un consommateur, puis de connaître ses besoins, ensuite de le convaincre que son choix est réfléchi et finalement de conclure avec lui l'acte de vente.

• ***La technique DIPADA (Définition, Identification, Preuve, Attention, Désir et Accord)***

Pour les trois premières étapes, le vendeur doit comprendre les besoins de son client, lui faire connaître les produits qui existent et lui proposer une offre avec des preuves. Les trois dernières étapes sont similaires à la technique précédente.

Cependant, Ces deux techniques ne cherchent pas à fidéliser les clients pour une longue durée. Elles n'essayent pas de les suivre après la vente pour comprendre leurs problèmes.

Ce sont des méthodes qui se fondent sur la vente à l'arraché (vente forcée, sauvage ou pression sur l'acheteur) et la persuasion unilatérale : le vendeur est en position de force, mais il est déstabilisé car il ne sait pas si le client va acheter ou non. Ce dernier se sent en situation de défense, mais il peut remettre en cause toutes les prévisions de l'entreprise.

Avec le développement de la communication commerciale, on assiste actuellement au dépassement de ces techniques traditionnelles de négociation et à leur remplacement par des procédures beaucoup plus performantes qui garantissent la survie de l'entreprise.

## **2. Les méthodes modernes :**

A ce niveau, on considère la négociation comme une relation équilibrée entre deux parties ayant pour but de réaliser un degré de satisfaction commune et non uniquement un résultat profitable pour un seul négociateur. Ce type de vente s'appelle "vente participative, constructive ou consultative" basée sur le consensus et la solidarité à long terme du négociateur - acheteur et du négociateur - vendeur (développement de liens positifs tournés vers le futur).

En effet, le vendeur devient un conseiller et un stratège spécialiste de la communication. La vente, quant à elle, devient un acte de négociation équilibré et interactif (le vendeur écoute son interlocuteur avec une grande importance et note ses remarques et contestations avant de lui proposer une offre).

Toute la stratégie commerciale de l'entreprise sera tournée vers la fidélisation des anciens clients avant de prospecter des nouveaux.

La négociation ou la vente consultative comportera les étapes suivantes, chacune ayant des objectifs précis :

| <b>Etapes</b>           | <b>Fonctions techniques</b>                  | <b>Fonctions affectives</b>   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Préparation</b>      | Créer les conditions d'un entretien efficace | Etre à l'aise et disponible et capable de faire des propositions adaptées |
| <b>Prise de contact</b> | Créer un climat favorable                    | Phase de sécurisation et de mise en confiance                             |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Découverte</b>             | Situer le client en recherchant ses besoins, sa personnalité, ses freins...   | Le vendeur exprime ses capacités d'écoute active et de reformulation                                |
| <b>Argumentation</b>          | Convaincre le partenaire de l'adaptation de l'offre à ses besoins en développant une argumentation et en répondant à ses objections | Amener le client à rêver tout en conservant la maîtrise de l'entretien. Phase d'agressivité aimable |
| <b>Réponse aux objections</b> | Fournir les arguments à toute objection annoncée par le client  | Créer un climat de confiance avec le client pour le fidéliser                                       |
| <b>Conclusion</b>             | Obtenir un accord verbal ou écrit   | Adopter une attitude souple ou ferme selon les cas.   |
| <b>Suivi</b>                  | Maintenir la relation afin de contrôler la satisfaction, on va découvrir de nouvelles opportunités de vente.                        | Montrer au client que l'on continue à s'intéresser à lui  |

### • *La préparation à la négociation*

- ✓ Faire des recherches
  - Sur le produit : ses caractéristiques, ses avantages, le niveau des stocks, les conditions commerciales.
  - Sur le client : son profil, son historique d'achat (si le client est connu et fait des achats répétés).
- ✓ Se doter d'outils d'aide à la vente
  - Plan de découverte, comprenant les questions à poser au client.
  - Argumentaire de vente.
  - Documents commerciaux : documentations, tests produit, carte de visite, bon de commande.

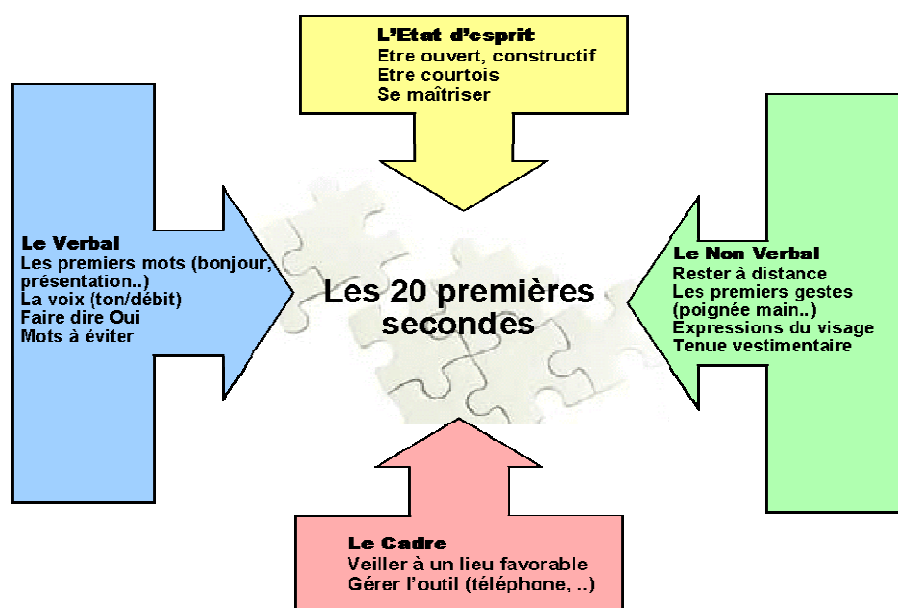
### • *La prise de contact*

A ce premier stade, les deux négociateurs (acheteurs et vendeurs) se contactent, se connaissent pour se mettre en confiance.

Le vendeur doit accueillir le client en le saluant avec un grand sourire et en justifiant que sa visite est très importante.

Tout cela va créer une ambiance favorable pour que le processus de vente puisse aboutir à ses fins. On peut dire que cette première étape consiste à découvrir ou à prospecter de nouveaux clients pour les produits de l'entreprise et surtout à préparer la négociation.





L'initiative de la prise de contact revient toujours au vendeur qui n'aura pas l'occasion de la refaire une 2<sup>ème</sup> fois. La qualité de ce contact est donc déterminante pour la suite de la négociation.

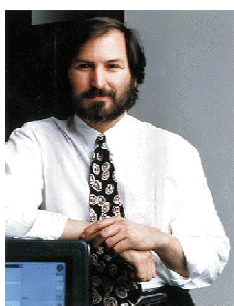


**Développez votre confiance**  
Ne pas sourire trahit votre manque de confiance..



**Maîtrisez votre produit**  
C'est une évidence mais il est bon de la rappeler.

**Soyez habillé de façon correcte**  
Votre client doit pouvoir se projeter dans votre apparence.



**Exprimez-vous clairement et calmement**



✓ Quelques astuces à retenir :

| Faire un compliment  | Posez des questions                                       | Montrez au client que vous le comprenez |
|--|---|---|
| Trouvez des points communs avec lui (vous avez des enfants, la même voiture) | Répétez les fins de phrases du client, afin de reformuler | Prononcez le nom du client              |

✓ Il faut proscrire certains mots et expressions de votre vocabulaire :

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Peut-être                    | <i>Ce choix est peut-être une bonne solution pour vous.</i> |
| Quand même, Plutôt           | <i>Je pense quand même que cet article est meilleur</i>     |
| Petit                        | <i>Je vous ferai une petite remise.</i>                     |
| Emploi du conditionnel       | <i>Je souhaiterais vous rencontrer.</i>                     |
| Problème                     | <i>Nos clients n'ont eu aucun problème.</i>                 |
| Je crois que... Je pense que | <i>Je pense que vous ne regretterez pas.</i>                |
| Certain                      | <i>C'est certain, c'est ce qu'il vous faut.</i>             |

✓ Il faut remplacer certains mots par d'autres :

| Evitez     | Préférez              |
|------------|-----------------------|
| Moins cher | Plus économique       |
| Crédit     | Financement           |
| RDV        | Rencontre             |
| Qualité    | Fiabilité, durabilité |

### • La découverte du client

Le vendeur doit disposer d'une grande capacité d'écoute et de curiosité pour comprendre les besoins de ses clients, chercher les motifs qui les poussent à acheter et les freins qui les obligent à renoncer.

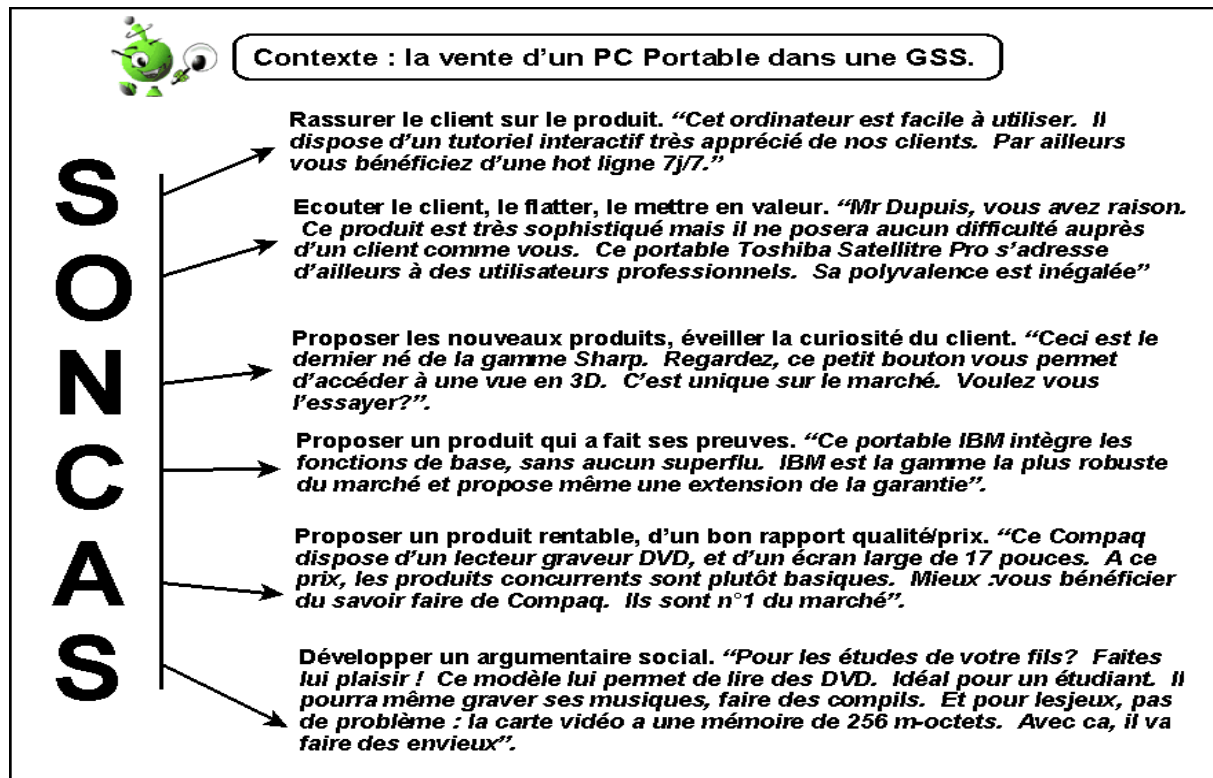
Il essaye donc de les faire parler en leur posant des questions précises (quels types de produits cherchez-vous? Avez-vous déjà acheté dans notre magasin? Sinon pourquoi? Si oui, quels ont été vos sentiments postérieurs à l'achat?...).

Quand le vendeur détecte les besoins et les désirs de ses clients, il doit leur proposer les articles et les qualités convenables. Mais, encore faut-il le prouver.

✓ Découvrir les freins et motivations

La découverte d'un client est d'abord celle de la psychologie de ce dernier. La méthode **SONCAS** distingue les freins et motivations d'un individu en 6 catégories chez le client particulier.

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Sécurité</b>  | Le client recherche la sécurité, il a peur de la nouveauté        |
| <b>Orgueil</b>   | Le client cherche à dominer, à paraître, se distinguer des autres |
| <b>Nouveauté</b> | Le client veut être moderne, aime le risque.                      |
| <b>Confort</b>   | Cherche à simplifier, minimise les difficultés.                   |
| <b>Argent</b>    | Le client agit en fonction de son intérêt, ses économies          |
| <b>Sympathie</b> | Le client aime faire plaisir, fait confiance aux autres.          |



A chaque trait de caractère psychologique dominant, correspond une attitude de vente à adopter.

- Pour les professionnels, les motivations sont spécifiques :

| ARGENT | TEMPS | QUALITÉ | SÉCURITÉ |
|--------|-------|---------|----------|
|--------|-------|---------|----------|

- Pour les revendeurs :

| Vente rapide, rotation du stock | Facilité d'approvisionnement | Qualité recherchée par sa clientèle | Marge possible (généralement entre 1,9 et 2,2 en marge nette) |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---|
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|---|

### ✓ Le questionnement

- Objectifs des questions :

-Les questions d'information : pour obtenir un savoir, des connaissances, des... Informations.

-Les questions d'approfondissement : pour aider à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler.

-Les questions d'orientation : pour influencer, guider, suggérer

○ Techniques de questionnement :

| QUESTIONS D'INFORMATION |  |
|-------------------------|--|
| <b>Ouvertes</b>         | Porte sur un sujet en général<br>Permet d'ouvrir le dialogue, Fait parler, Valorise l'interlocuteur<br>Permet d'obtenir des réponses complètes<br>Valable en début d'entretien<br>Danger : l'excès - trop de questions ouvertes engendre un risque de dérapage |
| <b>Fermées</b>          | Amène une réponse positive ou négative<br>N'apporte pas de détails (réponses brèves)<br>Aide à récapituler en fin d'entretien<br>Danger : l'excès - trop de questions fermées (surtout en début d'entretien) est vécu comme un interrogatoire                  |
| <b>Factuelles</b>       | Commence par des adverbes ou pronoms interrogatifs (QUI – QUOI – OÙ – QUAND – COMMENT – COMBIEN – POURQUOI)<br>Permet d'avoir des réponses précises et concrètes (des noms, des dates, des chiffres...)  |

| QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT – LA REFORMULATION |  |
|--|--|
| <b>Echo</b>                                      | Invite à fournir des précisions<br>Attention à la répétition (utiliser avec parcimonie)  |
| <b>Ricochet</b>                                  | Permet de faire préciser la pensée<br>Fait progresser la compréhension<br>Est une marque d'intérêt<br>Favorise le développement d'une idée |
| <b>Miroir</b>                                    | Incite à préciser la pensée<br>Le pousse à développer son point de vue<br>Donne une impression d'intérêt                                   |
| <b>Relais</b>                                    | Évite de répondre soi-même à la question...<br>Permet de gagner du temps,<br>Permet de renseigner plus largement                           |

| QUESTIONS D'ORIENTATION – LES QUESTIONS TACTIQUES |  |
|---|--|
| <b>Boomerang</b>                                  | Amène l'interlocuteur à répondre lui-même à sa question<br>Décèle les vraies raisons<br>Permet de gagner du temps<br>Attention : impression de dérobade • à utiliser avec précaution |
| <b>Directe</b>                                    | Permet d'aller droit au but<br>Permet de gagner du temps<br>Attention au risque de blocage si indiscretion   |
| <b>Rhétorique</b>                                 | Structure le discours (offre un plan)<br>Permet de conserver le pilotage (de l'argumentation)<br>Attention : monopolise la parole...   |
| <b>Dirigée</b>                                    | À utiliser avec un introverti ou un interlocuteur mou ou réservé...<br>Danger : être trop directif (défense)   |

## • *L'argumentation*

Il s'agit ici de convaincre le client du bien fondé de son choix. Il faut lui démontrer (sur la base d'argumentaires) que le produit proposé va l'aider beaucoup à résoudre ses problèmes et ses insatisfactions.

Cela peut se faire par exemple par le biais d'une dégustation (cas des produits alimentaires), d'un calcul (calcul des rentrées de la retraite dans le cas de la vente d'un contrat d'assurance maladie ou vieillesse, calcul des intérêts à percevoir en cas de vente d'un service bancaire, calcul du gain d'un restaurant pour les produits touristiques) ou d'un test de qualité (exemple dans le cas de produits solides et incassables, le vendeur demande au client de les faire tomber par terre).

En général, nous dirons que l'argumentation est l'art de persuader ou d'influencer autrui. Lors de sa démonstration, le vendeur n'a pas intérêt à induire les clients en erreur, mais ce qu'il dit doit être conforme à la réalité.

Après tout ce processus d'argumentation, des problèmes peuvent rester non résolus pour le client.

Il pose donc certaines questions en essayant de réfuter une partie (sinon la totalité) de ce que le vendeur a déjà dit et pour obtenir plus d'information. On dit alors qu'il formule des objections.

✓ Construction selon le modèle CAP :

- Caractéristiques : de l'entreprise, du produit...
- Avantage, de chaque caractéristique.
- Preuve, de chaque avantage.

✓ Les champs de l'argumentaire sont :

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>L'entreprise</b>         | origine, date, situation, implantation, notoriété, CA, filiales |
| <b>Le produit</b>           | matières premières, qualité, sélection                          |
| <b>La Fabrication</b>       | moyens de production, contrôle                                  |
| <b>La Qualité</b>           | normes, labels, homologation, cercles de qualité                |
| <b>La Commercialisation</b> | circuit de distribution, communication employée                 |
| <b>L'Utilisation</b>        | facilité, SAV, adaptation aux besoins                           |
| <b>La Concurrence</b>       | comparaison objective de l'entreprise avec ses concurrents      |
| <b>Le Prix</b>              | services politique de prix, délais, garanties, livraisons...    |
| <b>Les Références</b>       | les clients connus, les prescripteurs...                        |

### • *La réponse aux objections*

Une objection est une attitude de non acceptation qui peut s'exprimer de façon verbale ou non verbale présentant des difficultés de natures différentes.

Ainsi, pouvons-nous citer dans un ordre croissant de difficulté :

- la surenchère : le client est intéressé mais veut réaliser une affaire... Il va peut-être falloir (moyennant une contrepartie) lâcher du lest ;
- le doute : le client est intéressé, mais il hésite, en ressent une crainte... il va falloir le rassurer;
- l'esquive : le client se dérobe, il fuit la sollicitation... il va falloir ajuster son argumentation;
- l'indifférence : rien de pire!... il y a sans doute un déficit dans la découverte de ses motivations;
- le refus : c'est l'expression même du désaccord ou de l'opposition... Il y a cette fois déficit d'argumentation (ou de ciblage!).

Quelle que soit la nature ou la gravité de cette objection, toute objection doit être considérée comme telle et par conséquent traitée.

✓ Les objections des clients peuvent être de trois types :

- Une objection vraie ou sincère qui porte sur un défaut de qualité du produit ou qui peut être liée à la non maîtrise de son mode d'utilisation. Après reformulation et réponse du vendeur à ce type de question, le client retient toujours sa position en la précisant ;
- Une objection fausse ou non sincère: à ce niveau, on peut dire que le client conteste et pose des questions uniquement pour se débarrasser du vendeur et pour quitter le lieu de vente car il n'est intéressé par aucun type de produits. Si le vendeur répond à cette objection, le client formule une autre, ce qui veut dire qu'elle n'est pas fondée ;
- Une objection sincère, mais non fondée: même après réponse, le client s'y attache et la reprend, mais sans chercher à la préciser. Il appartient donc au vendeur de l'interpréter.

✓ Traitement des objections :

Le client a ses raisons que le vendeur ignore. Il faut donc comprendre les vraies raisons de l'objection. Prendre son temps pour ne pas plaquer d'argumentation hâtive et inappropriée et ne pas transformer ce moment en un combat de boxe! Voici comment gagner du temps...

○ Cas d'objections classiques

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>1. VALORISER</b>   | «Je comprends votre point de vue, il est important d'acheter au plus juste...»   |
| <b>2. QUESTIONNER</b> | «Trop cher? pourriez-vous m'en dire plus?»   |
| <b>3. REFORMULER</b>  | «donc si je comprends bien, vous avez actuelle une proposition de XXX 15 % moins cher c'est bien cela?»  |
| <b>4. ISOLER</b>      | «C'est le seul point?»   |
| <b>5. INDUIRE</b>     | «Donc en fait, si nous étions en mesure de valoriser la différence de 15 %, cela vous conviendrait?»   |
| <b>6. ARGUMENTER</b>  | «Cette différence de 15 % s'explique par le fait que nos livraisons sont comprises dans le prix indiqué et que vous puissiez réassortir par petites quantités. Vous m'aviez dit être sensible à cet avantage qui vous permet de ne pas sur stocker et donc de vous garder une trésorerie saine». |
| <b>7. CONCLURE</b>    | «En ce cas, pour répondre à vos attentes et impératifs de livraison, je vous propose une 1 <sup>re</sup> livraison de la moitié maintenant, et le restant dans 3 mois».  |

○ Cas d'objections émanant d'un interlocuteur nerveux

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>1. REPÉRER L'OBJECTION</b>    | L'identifier (Elle peut être implicite ou non verbale)<br>Laisser le client exprimer complètement son objection<br>Pratiquer l'écoute active |
| <b>2. ADMETTRE L'OBJECTION</b>   | «... Je respecte votre point de vue»   |
| <b>3. COMPRENDRE L'OBJECTION</b> | Poser des questions d'approfondissement  |
| <b>4. REFORMULER L'OBJECTION</b> | Reformuler pour s'assurer de la compréhension<br>«Donc, si je comprends bien... c'est bien cela?»  |
| <b>5. ISOLER L'OBJECTION</b>     | «Indépendamment de ce point, avez-vous d'autres observations?»   |
| <b>6. TRAITER L'OBJECTION</b>    | Suivant les cas : informer, prouver, minimiser, relativiser, compenser...  |
| <b>7. VALIDER</b>                | «Ai-je répondu à votre attente?»   |

Dans ce cas, l'identification sera plus délicate car un client qui crie s'exprime de façon parfois confuse. La priorité consiste à ne pas être trop réactif car la situation cache des pièges : toute réfutation trop hâtive le relancera et ce tant qu'il n'aura pas déversé tout son venin. Le négociateur patient sera récompensé.

Ces deux méthodes finalement assez proches ont pour point commun une règle absolue : en matière d'objection la réactivité est piègeuse!

○ La technique de l'ancrage

QUAND?

L'ancrage est une technique qui ne s'applique que :

- si l'objection est particulièrement importante pour le client; et
- si le négociateur dispose d'une solution irréfutable.

COMMENT?

Au lieu de répondre spontanément et de façon réactive, il convient de préparer la conclusion par l'enchaînement :

-de la reformulation :

«Monsieur, si je vous ai bien compris, votre observation relative à ... constitue un obstacle majeur à la concrétisation de notre offre?». Réponse probable : «c'est bien cela malheureusement!»

-à l'ancrage

«Monsieur, si nous trouvons ensemble une solution concrète à l'observation que vous venez d'évoquer, pourrions-nous alors compter sur votre adhésion?». Réponse probable : «Oui, sans doute, mais trouvez d'abord la solution!».

-la présentation de la solution n'intervient qu'en 3e étape mais au cours de la seconde, nous aurons obtenu un accord de principe. Cela constitue un signal d'acceptation permettant de conclure selon le processus évoqué lors du traitement de cette phase.

POURQUOI?

Ainsi cette tactique va permettre :

- de minimiser voire écarter les autres objections éventuelles devenues pour le moins mineures;
- d'amener naturellement la conclusion.

✓ Conseils complémentaires

-Éviter de provoquer des objections par maladresses telles que (par exemple) :

|   |   |
|---|---|
| «en cas de panne»                               | «Ah bon cela n'est pas fiable?»   |
| «vous ne devriez pas avoir de problèmes»        | «Ah bon il y a quand même un risque?»   |
| « nous sommes mieux placés que nos concurrents» | «Peut-être ont-ils de meilleurs services, je vais lancer une consultation pour m'en assurer!» |

-Ne pas oublier qu'un client qui exprime une objection est un client qui sollicite une aide, une assistance, une information, donc son attitude représente une opportunité de dialogue donc une attitude beaucoup plus favorable que celle de celui qui rompt le contact sans s'exprimer.



- Ne pas vouloir systématiquement prouver que l'on a raison.
- Ne pas considérer une objection comme une attaque personnelle.
- Un travail de préparation en amont de l'entretien consistant à recenser les objections les plus fréquentes et à les travailler (en équipe) évitera d'être pris au dépourvu.

✓ Exemples de traitement des objections

| Objections  | Réponses possibles  |
|---|---|
| Je n'ai pas d'argent...   | Désirez-vous en gagner?   |
| Je suis déjà équipé, j'ai déjà un fournisseur, je suis fidèle, habitué, satisfait, je ne veux pas changer | Et si demain vous deviez en changer, que lui demanderiez-vous?<br>Qu'est-ce qui vous ferait changer?<br>Qu'attendez-vous d'un bon fournisseur?  |
| Faites-moi une proposition écrite...  | Sur quelles bases?<br>Quels sont vos points d'intérêt?  |
| Je n'ai pas le temps de vous recevoir!  | Pouvons-nous aller à l'essentiel?   |
| Je ne veux pas vous faire perdre votre temps...   | Puis-je vous en faire gagner?   |
| Vous perdez votre temps...  | Qu'est-ce qui vous le fait penser? C'est-à-dire? Pensez-vous qu'apprendre à connaître votre entreprise et vos besoins, soit une perte de temps? |
| Je ne connais pas votre société   | Puis-je vous la présenter rapidement?   |
| S'il fallait acheter tout...  | Vous avez raison et qu'est-ce qui est essentiel pour vous?  |
| Ça tombe toujours en panne  | À quelle fréquence?   |
| J'ai un ami qui fait ça...  | Vous traite-t-il en ami ou en client? Est-ce vraiment comparable? Est-il votre fournisseur?   |
| C'est trop cher!  | Par rapport à quoi? En quoi?... Est-ce vraiment comparable?... Que pensez-vous d'un investissement durable? ...                                 |
| Je vais réfléchir...  | À quelle question? Pouvons-nous réfléchir ensemble?   |
| Il faut que j'en parle à ... mon associé, ma femme...   | Pourquoi? Est-ce lui/elle qui décide dans ce domaine? Comment le/la rencontrer? Devons-nous nous rencontrer ensemble ?                          |
| J'ai déjà vu votre concurrent   | Lequel? Avez-vous fait affaire? Que lui avez-vous pris? Que vous propose-t-il de différent?   |
| Repasser me voir dans six mois  | Pourquoi? Quels sont les éléments qui auront changé? Qu'y aura-t-il de nouveau? Quels projets aurez-vous alors?                                 |
| J'ai traité avec quelqu'un d'autre...   | Est-ce définitif? Pouvez-vous me dire avec qui? Quelle solution avez-vous choisie?  |
| Pas d'investissement cette année!   | Est-ce une question de budget ou de besoin?   |

|  |   |
|--|---|
| Je ne suis pas intéressant pour vous...                          | Qu'est-ce qui vous fait dire cela?  |
| Je n'ai pas de place...  | Est-ce le seul point qui vous arrête?...<br>Est-ce que cela freine vos ventes?...<br>Pouvez-vous me présenter vos contraintes d'espace? |
| Votre directeur n'a pas daigné venir me voir depuis son arrivée! | Quelles suggestions lui feriez-vous?  |
| Votre service après-vente, on l'attend!                          | Quel est pour vous le délai raisonnable?  |
| Vos concurrents sont moins chers!                                | Les produits sont-ils vraiment comparables?<br>Vous offrent-ils les mêmes services?   |

✓ Cas de l'objection « prix », l'objection « qui tue » : « c'est trop cher ! »

| Technique de réfutation | Détail   | Exemple de réfutation  |
|-------------------------|--|--|
| Addition                | On additionne les avantages.                                       | Vous bénéficierez d'une extension de garantie gratuite, une suite de logiciels gratuits... |
| La soustraction         | En n'achetant pas aujourd'hui, le client paiera plus cher demain.  | L'opération « le mois Carrefour » prend fin dans 3 jours...                                |
| La division             | Rapporter le prix à une durée d'utilisation                        | Votre abonnement à Canal plus reviendra à 1 euro 50 par jour...                            |
| La multiplication       | On grossit l'avantage en le multipliant par la durée d'utilisation | Avec ce modèle, vous économisez 1 l aux 100km, soit 1000 l sur 3 ans...                    |

### • La conclusion

Enfin, c'est la fin de l'entretien de vente. Et pourtant, la conclusion est un obstacle psychologique pour les vendeurs peu aguerris.

- ✓ Le client émet des signaux d'achat
  - Le client se projette dans une situation d'achat : « c'est vrai qu'en poussant un peu les meubles, je pourrai installer ce piano... ».
  - Le client questionne sur les conditions de financement : délais, moyens de paiement...
  - Le client a accepté la réfutation à sa plus grande objection : vous l'avez convaincu.
  - Le client demande des avantages supplémentaires : « la mallette de transport est fournie avec ce PC portable ?? »
  - Le client se montre aimable, il se détend, il sourit, ses membres s'ouvrent.
- ✓ Techniques de conclusion
  - Questions obliques, pour obtenir des accords sur des points mineurs.
  - Invitation directe pour amener le client à s'engager « les retouches à ce costume seront faites dans la journée, vous pourrez passer ce soir ».

- Récapitulez les arguments acceptés par le client.
- L'effet Columbo. « J'oubliais, Thomson vous offre 6 mois d'abonnement gratuit à TPS, sans engagement !!... ». Le vendeur a gardé un argument ultime dans son sac...
- Le « préclose » : le vendeur isole une dernière objection en obtenant un accord sur les autres « bon, hormis ce dernier point, le produit vous convient ?.. ».

Si l'entretien de vente aboutit à un résultat négatif, le vendeur a intérêt à ne pas s'inquiéter (car ce n'est pas un "échec commercial"), mais à garder de bonnes relations avec son interlocuteur qui pourra être dans l'avenir un client potentiel. Il faut uniquement noter les objections ou les points de désaccord pour les analyser prochainement ou pour en parler à la direction commerciale.

### • *Le suivi*

En fait, l'objectif de tout cela est d'essayer, autant que possible, d'éviter toute dissonance et insatisfaction du client pour le fidéliser.

En cas d'échec ou de succès, le commercial doit assurer le suivi de son entretien de vente :

- ✓ premier suivi, c'est le suivi du client c'est-à-dire la mise à jour des fiches clients et de tous les documents de négociation, c'est également prévoir une date ultérieure pour la relance.
- ✓ le suivi de l'affaire traitée : on envoie immédiatement une confirmation de commande ou une confirmation de l'offre s'il n'y a pas eu d'accord. A court terme, s'assurer de la livraison, veiller à l'envoi de la facture et à son règlement, éventuellement récupérer les impayés à long terme.
- ✓ le suivi personnel : c'est une autoévaluation de la qualité de l'entretien sur la base des objectifs fixés au départ.

En effet, c'est la phase la plus importante pour l'entreprise car elle lui permet de dresser un bilan pour contrôler tout le processus de négociation. A ce niveau, le vendeur continue à se poser des questions :

- ✓ Le client désire-t-il vraiment le produit qu'il a acheté ?
- ✓ Fait-il confiance au produit, aux vendeurs, à l'entreprise ?
- ✓ De quel type de service après-vente doit-il bénéficier ?
- ✓ Serait-il capable de justifier sa décision ?
- ✓ Va-t-il revenir à notre magasin une deuxième fois ?
- ✓ A-t-il encore d'autres objections vraies et fondées ?

**• Exemple : cas d'un vendeur de vêtements**

✓ Recherche des besoins et des motivations du client : phase découverte du client

- Des questions ouvertes obligeant l'interlocuteur à se livrer

Exemple : quel type de veste vous intéresse plus particulièrement?

Ce type de question a l'avantage d'obliger le client à découvrir ses motivations, mais aussi l'inconvénient de le mettre à l'aise s'il est timide ou s'il éprouve une impression d'indiscrétion.

- Des questions fermées où on ne peut répondre que par oui ou non :

Exemple : possédez-vous déjà une veste en cuir?

Ce type de question qui ne donne que peu de renseignements permet par contre, d'introduire les questions suivantes plus ouvertes.

Exemple : (dans le cas de réponse positive à la question précédente) : en êtes-vous satisfait?

- Des questions alternatives qui semblent laisser un choix au client alors que sur le fond, l'alternative est favorable au vendeur :

Exemple : ce modèle semble vous intéresser, le préférez-vous en noir ou en marron?

Quelle que soit la réponse donnée par le client, noir ou marron, le vendeur retient que le modèle intéresse le client.

- Des questions retour qui permettent au vendeur de pouvoir orienter sa réponse :

Exemple :

-client : pour quand pouvez-vous me faire les retouches nécessaires?

-vendeur : vous les voulez pour quand?

Le client donnera alors au vendeur un renseignement supplémentaire quant à sa motivation d'achat.

- Des questions "ricochet" qui permettent de découvrir les motivations du client en évitant les questions ouvertes trop directes :

Exemple :

-client : je souhaite un modèle "infroissable" car je conduis beaucoup.

- vendeur : vous roulez beaucoup?
- client : oui, mes activités professionnelles m'y obligent.
- vendeur : vos activités professionnelles?
- client : oui, je suis cadre dans la société X...

Le client livre par ce procédé un certain nombre de renseignements sur ses motivations sans que le vendeur le mette mal à l'aise.

✓ Phase argumentation

- L'image de marque et la renommée de l'entreprise qui fabrique le produit.  
Exemple : vous connaissez la renommée de notre marque vendue au Maroc depuis 10 ans.
- Les qualités techniques du produit à vendre.  
Exemple : ce modèle est équipé d'une fermeture éclair sur le devant extrêmement pratique.
- Les qualités d'utilisation du produit à vendre.  
Exemple : ce modèle vous fera un long usage.
- Les qualités de commercialisation du produit à vendre.  
Exemple : vous bénéficiez en cas d'achat de la remise que nous accordons en ce moment dans nos magasins.
- Les qualités de prix du produit à vendre.  
Exemple : ce modèle est particulièrement bon marché.
- Les qualités comparatives du produit à vendre face aux concurrents.  
Exemple : notre modèle est beaucoup plus chaud que celui de la marque X
- Les références du produit à vendre.  
Exemple : cette veste ressemble à celle portée par l'acteur X dans tel film.
- Les services auxquels donnent droit les produits à vendre.  
Exemple : nous vous ferons gratuitement les retouches nécessaires.

Quels que soient les arguments utilisés, ils doivent l'être au bon moment et en fonction des motivations propres à chaque client

✓ Traitement des objections

- Exemple 1
- client (objection) : ce modèle de veste me semble cher.

- vendeur (reformulation) : le prix vous semble un peu élevé?
- client (objection) : oui, par rapport à la qualité, cette veste est chère.
- vendeur (reformulation) : la qualité vous semble insuffisante par rapport au prix?
- client (objection) : oui, à ce prix, je pense pouvoir trouver une meilleure qualité.

Il s'agit là à l'évidence d'une objection vraie portant sur le rapport qualité/prix de la veste; le client est de bonne foi car il répète plusieurs fois son objection en la maintenant.

#### ○ Exemple 2

- client (objection) : je n'aime pas la couleur de cette veste.
- vendeur (reformulation) : vous n'aimez pas le bleu?
- client (objection) : j'aime beaucoup le bleu, mais ce modèle ne me convient pas.
- vendeur (reformulation) : ce modèle ne vous plaît pas?
- client (objection) : je trouve son prix élevé.

Les deux premières objections du client sur la couleur et le modèle sont des objections fausses masquant la véritable objection portant sur le prix; le client est de mauvaise foi, mais le vendeur, en reformulant les objections du client, découvre la vraie raison à partir de laquelle il va pouvoir formuler sa réponse.

-vendeur : ce modèle de veste est effectivement un peu cher, mais il correspond parfaitement à l'usage que vous souhaitez en avoir et, de plus, il est totalement à la mode de cette année.

#### ✓ Conclusion

Client : pourriez-vous retoucher les manches de cette veste qui sont un peu longues?

L'idée de retouche indique que le client a pris sa décision : il est donc inutile pour le vendeur d'argumenter davantage, il faut conclure, tout de suite : très certainement, Monsieur, elle sera prête demain. Réglez-vous par chèques ou en espèces?

L'idée de règlement indique que la vente est définitivement acquise et que le reste de l'entretien ne relève plus que d'une politesse élémentaire.

### **Chapitre III : La stratégie de communication**

Dans l'entreprise, chaque grande fonction génère par rapport à un objectif global, ultime, (chiffre d'affaires, marge, ventes, part de marché...), sa propre stratégie. Si, les ventes, la production, le prix... font toujours l'objet d'une approche rigoureuse, trop souvent dans les structures petites ou moyennes le marketing et a fortiori la communication ne s'inscrivent pas dans cette rigueur.

Pourquoi ? Parce que les dirigeants pensent que l'entreprise ne dispose que d'un petit budget, de peu de moyens, que la communication ne revêt pas une dimension prioritaire, que de toute manière on ne mesure pas ou mal ce qui est réalisé dans ce domaine. On se fonde sur des rumeurs, des idées préconçues plutôt que sur l'évaluation chiffrée de résultats.

Dans une entreprise, élaborer une véritable stratégie de communication est triplement payant.

### **1. La communication est un champ complexe.**

La stratégie est une garantie de certitude, de visibilité dans la durée. Sans stratégie, on ne sait pas où l'on va, comment on y va (c'est le bateau ivre...). Elle est la feuille de route qui permet de mesurer l'effet, l'efficacité de son investissement.

### **2. Concevoir, élaborer une stratégie de communication est porteur, de résultats qui dépassent le champ concerné.**

C'est le moyen de faire émerger les forces et les faiblesses systématiques de son organisation et d'y remédier, d'intégrer le regard que portent « les autres » (clients, distributeurs, prescripteurs...) sur sa valeur (celle de l'entreprise) et par là même de modifier sa vision de l'entreprise, de son environnement.

### **3. La faisabilité**

Une stratégie de communication permet de tirer le meilleur parti des concours extérieurs auxquels on peut faire appel. En effet, toute stratégie qui se respecte suppose un chiffrage et constitue de facto un outil d'évaluation de la performance globale du système et donc de la valeur et de l'apport objectifs des prestataires auxquels on aura pu faire appel.

Toute stratégie est l'aboutissement d'une réflexion, en vue de l'optimisation de l'action. Elle se matérialise par un document écrit, simple et court (une page). Il répond de manière factuelle à une seule question : comment atteindre (message, médias, période active, budget) un objectif prédéterminé, par rapport à un public cible connu ?

**1. L'objectif** de la communication ne sera pas de l'ordre des quantités à vendre, des parts de marché... mais se référera au territoire, à ce qui est consubstantiel à la communication en termes d'effet.

Trop souvent on assigne à la communication, la tâche de faire progresser les ventes, le nombre de clients ce qui est le but ultime de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre et ne saurait dépendre de la seule communication. Si votre produit n'est pas, ou mal distribué, par exemple, vos investissements médias n'auront aucun retour. Un produit « hors de prix » même avec une bonne communication risque de ne pas se vendre... Les résultats de l'entreprise sont l'aboutissement de tous les facteurs, la communication n'en étant qu'un parmi d'autres.

Un objectif qui fait sens, c'est faire évoluer un taux de notoriété ; créer une image, la modifier ; générer des contacts, recruter... Seul ce type de formulation est légitime et cohérente avec ce qu'est la communication dans son mode d'action. « Améliorer son image de marque », « augmenter sa notoriété », « créer des contacts dans des entreprises... », ne sauraient être considérés comme des objectifs. Un objectif, doit être précis et mesurable : « faire passer la notoriété de la marque de 15 à 25 % en deux ans », « faire que 50 % des consommateurs potentiels perçoivent la marque comme ayant le meilleur rapport qualité/prix », « générer des contacts utiles dans les dix groupes leaders représentant 60 % du potentiel de nos ventes » tels sont des exemples de formulations qui correspondent à un véritable objectif.

**2. Le public cible.** Dans ce registre aussi, il faut être opératoire, concret. Le grand public, les ménagères, les décideurs des entreprises... sans autres précisions sont des vues de l'esprit. Une cible s'appréhende au travers :

a. des critères descriptifs classiques, socio-démographiques ou autres. Ce qui importe, c'est, répétons-le, de pouvoir s'adresser en connaissance de cause, à des personnes en chair et en os, « dans la vie », pas à des agrégats abstraits. Votre consommateur sera une femme avec enfants, résidant dans une maison individuelle, appartenant à un ménage possédant deux voitures.

Votre client sera le directeur des achats, le directeur financier des entreprises employant plus de 500 personnes du secteur de l'informatique. La détermination première du profil des publics est faite a priori dans le cadre de l'approche marketing ou commerciale.

b. cette première segmentation est indispensable, mais elle n'est jamais suffisante en communication. Le moteur de la stratégie est de savoir ce que ses publics attendent et ce que le produit/la prestation peuvent leur apporter et cela quel que soit le cadre dans lequel on s'inscrit : B to B, B to C...



C'est cette proximité, cette empathie qui peuvent seules permettre de développer une stratégie de communication digne de ce nom, car efficace.

**3. Le message** (ce qui structurera nos dires, sera leur fil rouge correspondant à la manière globale dont on veut être perçu) est l'enjeu primordial de la stratégie de communication, car il s'agit, de montrer, ou de démontrer, que l'on est le seul à répondre à un vrai problème, à apporter un service, une solution... qu'attend la cible.

*Un vrai problème.* Perçu comme tel par les consommateurs, acheteurs, décideurs, prescripteurs... et non par le directeur des ventes, les représentants, ou le dirigeant de l'entreprise... améliorer l'existant, apporter une nouvelle prestation. Il faut essayer de faire percevoir que le « produit » est unique dans le bénéfice qu'il propose à ses acheteurs, à ses clients, par rapport à ce qui existe sur le marché.

On peut aussi être unique grâce à son discours, à la manière de s'adresser à ses publics, par la personnalité de sa marque, celle que l'on donne à l'entreprise, ou d'axer son approche sur un argument, un angle qui n'a jamais été exploité. Si l'on en revient au fondamental de la communication, si l'on ne peut être compétitif dans le contenu de son message, soyons-le dans la manière de créer la relation.

*Montrer/démontrer.* Rationnellement, insidieusement ou symboliquement, il faut toujours (essayer) de prouver ce que l'on raconte. Toutes les voies peuvent être utilisées. Le rationnel, les faits, les témoignages, la forme du discours comme sa représentation visuelle.

**4. Les médias choisis.** Leurs coûts, leur capacité à toucher les bonnes cibles, à véhiculer le bon message. Des simulations devront être mises en œuvre, toujours en se référant au public cible défini, afin de procéder au choix le plus efficace, respectant les seuils d'efficacité (question décisive, pour être vu/entendu il faut pouvoir répéter son message ), des média éligibles.

**5. Le temps** est une variable qui joue un rôle non négligeable. Chaque période active (ou vague) doit être planifiée avec soin. Elle dépendra des habitudes et comportements des publics cibles, dans le marché concerné, de l'existence d'événements à exploiter, de la politique des concurrents. On sait que l'occupation du temps permettra d'optimiser l'efficacité d'une campagne en maximisant sa courbe mémorielle.

**6. Le budget.** Il ne sert à rien, d'avoir de grandes ambitions, d'avoir fait émerger une cible et un message prédictif de pertinence et de pas avoir la

possibilité de se faire entendre, de créer l'indispensable trace mémorielle sans laquelle aucune campagne ne peut pénétrer le mental des publics qu'elle vise. En face de chaque cible, quel qu'elle soit, il faut déterminer le dispositif qui sera le plus efficace en fonction de ses moyens. C'est in fine le budget qui vous amènera à procéder aux choix et arbitrages ultimes.

Il est aujourd'hui admis par tous que les entreprises doivent communiquer. En effet, si certains consommateurs peuvent leur reprocher d'augmenter leurs prix de vente pour financer les budgets de communication, il convient aussi de noter que cet investissement, qui contribue à développer le volume des ventes, conduit donc à baisser le prix de revient et, donc, le prix de vente de ces produits.

Les entreprises consacrent parfois jusqu'à 20% et plus de leur chiffre d'affaires à la communication, la proportion variant suivant la catégorie de produit ou de service concerné : on approche couramment les 20% pour certaines marques de vêtements ou catégories de produits alimentaires ; dans le secteur de la parfumerie et des cosmétiques, les budgets peuvent atteindre 50% du chiffre d'affaires.

Au-delà des techniques qui leur sont communes, les grandes distinctions entre les différentes catégories de communication d'entreprise se font selon le public qu'elles visent et selon l'objet qui est le leur :

- La communication externe comprend l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'entreprise (consommateurs et acheteurs, journalistes, associations de défense des consommateurs, distributeurs, clients, fournisseurs, milieux bancaires et financiers, actionnaires, pouvoirs publics...).
- La communication interne a pour cible l'entreprise elle-même, ses cadres, ses salariés, ses employés...

## I – Les grands principes de la communication d'entreprise

Quelle est l'entreprise aujourd'hui qui peut se vanter d'imposer son image, sa marque et ses produits sans communiquer vers ses prospects et clients ? Quelle est celle qui prétend gérer son personnel sans l'informer ? Encore faut-il le faire selon une stratégie bien établie, garante de cohérence et d'efficacité.

### 1. Les préalables à la stratégie de communication

#### • *L'image de l'entreprise*

C'est la représentation qu'a le public de l'entreprise à travers des différents 'signes' que celle-ci émet. C'est à la fois l'élément fondamental le plus tangible et c'est aussi celui qui a la plus forte persistance.

L'image de l'entreprise comporte 4 connotations :

- ✓ L'image institutionnelle s'envisage à l'échelle du pays et des diverses catégories d'individus qui le composent. Elle évolue grâce à une communication fondée sur les valeurs représentées et véhiculées par l'entreprise, notamment sur les plans social et économique.
- ✓ L'image professionnelle est liée au métier de l'entreprise et à l'esprit dans lequel elle l'exerce.
- ✓ L'image relationnelle se développe à travers les contacts qu'elle entretient avec ses diverses catégories d'interlocuteurs, que ce soit en amont ou en aval, en interne comme en externe.
- ✓ L'image affective correspond à la qualité des liens qui attachent les publics à l'entreprise, c'est le capital sympathique que cette dernière saura susciter et accumuler.

L'image de l'entreprise doit être bonne pour 3 raisons :

- ✓ Aux yeux du consommateur : l'origine d'un produit est aussi important que le produit lui-même.
- ✓ Dans un même secteur d'activité, les produits sont de plus en plus similaires. L'image du fabricant à travers sa signature est le seul critère de différenciation.
- ✓ Toutes les forces de l'entreprise sont mobilisées autour de cet objectif qu'est le développement d'une bonne image. C'est la référence qui va fédérer le personnel et qui va séduire et fidéliser les clients et les partenaires.

En conséquent, pour mettre en place une campagne de communication institutionnelle en vue de donner à l'entreprise la meilleure image possible, il faut véhiculer des informations authentiques concernant les divers aspects de l'activité de l'entreprise (commerciales, techniques, financières...) pour mieux cibler les destinataires et les médias les mieux adaptés.

Il est primordial de procéder au préalable à un audit en interne et en externe pour vérifier si l'entreprise a déjà une image, et se demander :

- ✓ Quelle est cette image ?
- ✓ Sur quels éléments reposent-elle ?
- ✓ Auprès de quelle catégorie d'individu est-elle plus présente ?
- ✓ Par moyens a-t-elle été véhiculée ? .....

L'audit est généralement conduit par des prestataires externes qui adoptent une position objective vis-à-vis :

- ✓ Du personnel de l'entreprise : qui s'exprime plus volontairement et librement face à des interlocuteurs inconnus.
- ✓ Du public externe : les prestataires de service rapportent objectivement les faits sans aucune influence et utilisent des techniques qui leurs permettent d'être plus rapides et précis.

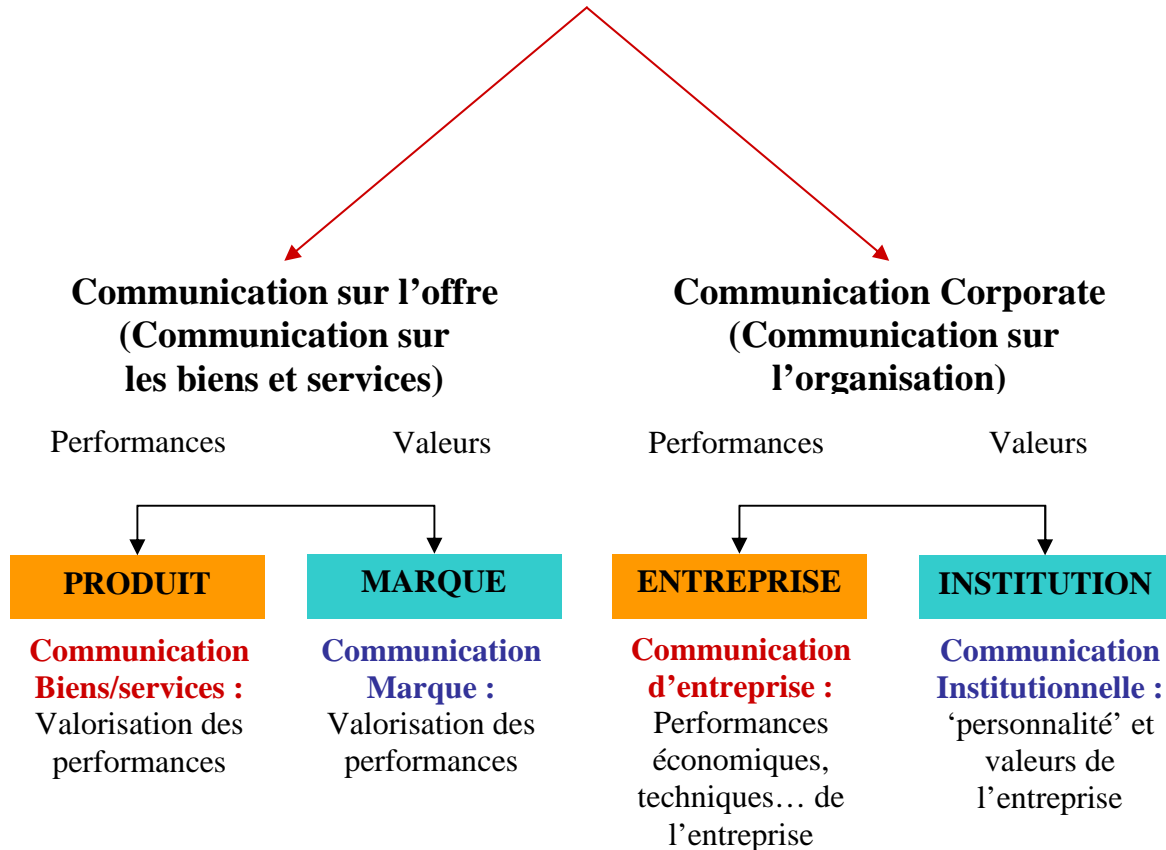
### • *L'identité visuelle*

La première identité de l'entreprise qui est d'abord perçue par le public, est son identité visuelle (le logo). Pour créer une identité visuelle, 3 étapes sont importantes :

- ✓ Choix d'une ligne directrice : il est primordial à ce niveau de prendre en compte l'activité de l'entreprise, son historique et ses valeurs. L'implication du personnel, des prospects voire même des passants dans la rue donne des indications sur la perception de l'entreprise. Les réponses constituent ainsi les premières bases d'une image.
- ✓ Recherche et conception d'un logo : à partir de cette première recherche et avec l'aide de spécialistes, il devient possible de lancer la recherche du logo. L'étape suivante porte sur l'étude de la signature (la marque) qui doit être homogène avec le logo et créer un 'bloc marque' cohérent et vendeur.
- ✓ Elaboration du système visuel, la charte graphique : il s'agit d'un document qui se présente souvent sous forme d'un classeur dans lequel on traite du logo, ses couleurs et ses différentes déclinaisons possibles.  
Ce document précise les différentes possibilités d'utilisation du logo et ses limites afin d'éviter tout emploi anarchique, qui peut porter préjudice à l'image de l'entreprise.

## 2. Communication sur l'offre et communication corporate

Afin de bien appréhender ce qu'est la communication et donner un véritable sens à ce terme, il est indispensable de pouvoir faire la différence entre la communication sur l'offre et la communication institutionnelle. Le schéma suivant permet de tracer les grandes lignes de l'organisation de la communication :



### • La communication sur l'offre

Quand on choisit de communiquer sur l'offre, on peut mettre l'accent :

- ✓ Soit sur les performances du produit : communication produit ;
- ✓ Soit sur la personnalité et les valeurs de marque : communication marque.

De façon générale, on a vu, au fil du temps, une forte tendance à passer d'une communication produit à une communication marque.

### • La communication corporate

La communication institutionnelle, ou corporate, est une communication dont l'objectif n'est pas commercial direct. Elle a pour but de promouvoir l'image d'une entreprise auprès de publics très cibles, comme les pouvoirs publics, les collectivités locales, les milieux financiers.

Elle s'appuie sur les valeurs de l'entreprise, sa philosophie, sa légitimité..., et non pas sur les spécificités de ses produits. De ce fait, elle intervient autant en interne qu'en externe et s'applique à la gestion du capital image de l'entreprise.

Plusieurs facteurs expliquent le choix d'une communication corporate :

- ✓ Privatisations et OPA ;
- ✓ Changement de nom ou importants mouvements de restructuration ;
- ✓ Besoin de se rapprocher des clients et de créer une relation de sympathie ou de confiance.

### *Exemple : La Poste en France*



**Communication  
Produit**



**Communication  
Marque**



**Communication  
Corporate**

## **3. Les composantes du système de communication**

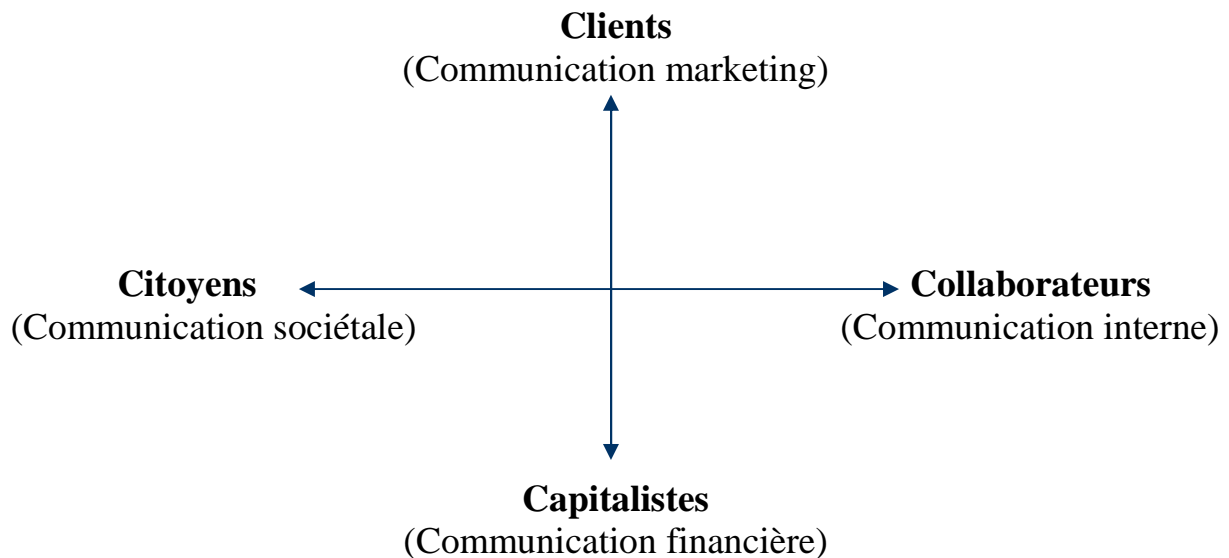
### **• Les cibles de la communication**

Les cibles doivent être décrites avec des critères de connaissance des audiences des médias que l'on souhaite utiliser. On tient compte alors des critères socio-démographiques mais aussi des CSP ou d'équipement des foyers.

On peut regrouper les cibles en 4 ensembles :

- ✓ Les clients au sens large : clients actuels, prospects, distributeurs, influenceurs... ;
- ✓ Les collaborateurs ;
- ✓ Les citoyens : les collectivités locales, les pouvoirs publics, les administrations ;
- ✓ Les actionnaires et autres publics financiers.

Ce sont les 4C des cibles de communication :



#### • *Les canaux de communication*

Plusieurs canaux peuvent être utilisés afin de diffuser les messages vers les cibles appropriés :

- ✓ Produit : dimension sensorielle
- ✓ Personnes : clients, commerciaux...
- ✓ Médias
- ✓ Hors-média

#### 4. Les conditions d'une communication efficace

##### • *Le message*

Certains critères sont prédéterminant du message de communication :

- ✓ Ne pas vouloir trop dire : opter pour une communication simple contenant un petit nombre d'informations, d'idées et d'arguments.
- ✓ Une promesse forte et différenciante : la communication doit s'appuyer sur une promesse forte.
- ✓ La répétition et la redondance : il faut sans cesse marteler le même message pour qu'il ait une chance de s'imposer dans un univers extrêmement concurrentiel.
- ✓ La continuité et la durée : répétition et redondance supposent que l'on inscrive les actions dans la continuité et la durée.
- ✓ La crédibilité : il s'agit de communiquer la vérité sur le produit (performances essentielles), la vérité sur l'entreprise (identité et statut réels) et la vérité des consommateurs (attentes fondamentales).
- ✓ La cohérence globale : il est nécessaire de s'assurer également de la cohérence des messages à travers les différents supports.

### • *Le budget*

Il existe plusieurs approches logiques pour déterminer convenablement le budget de communication :

- ✓ On dépense tout ce qui est possible : on affecte le résultat prévisionnel à la communication après déduction du chiffre d'affaires de l'ensemble des coûts et du bénéfice visé. Cette approche n'est pas logique dans la mesure où elle ignore délibérément l'influence de ce budget sur les ventes.
- ✓ On fixe le budget comme pourcentage des ventes : cette approche présente également la même faiblesse puisqu'elle fait dépendre le budget du chiffre d'affaires prévu, alors qu'en réalité c'est le chiffre d'affaires qui dépend du budget et des actions de communication prévus.
- ✓ On établit le budget par rapport à ceux de la concurrence : cette méthode a au moins un mérite important, elle conduit à étudier les investissements des concurrents. La limite de cette approche est qu'on détermine uniquement le budget de publicité puisqu'il est difficile, voire impossible, de reconstituer les dépenses hors-média de la concurrence.
- ✓ On fixe le budget par un raisonnement 'Objectifs / moyens' : c'est l'approche la plus satisfaisante puisqu'elle consiste à définir les objectifs de communication (notoriété, image...), à évaluer la nature et l'importance des moyens de communications pour atteindre ces objectifs, et à calculer leur coût total. Cette approche doit cependant confronter le budget de communication souhaitable avec les possibilités financières de l'entreprise.

## 5. La stratégie de communication, une nécessité

On a pu constater à quel point l'environnement de l'entreprise est vaste et complexe, et combien ses produits sont nombreux et différents. Ainsi, la nécessité de mettre en place une communication efficace au maximum, de travailler selon une stratégie soigneusement réfléchie, calculée et élaborée avec la plus grande rigueur, minimise les risques d'échec.

On distingue 5 grandes phases à respecter dans l'élaboration de la stratégie de communication :

### • *La phase d'investigation*

Cette phase consiste à collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, sociale, sa position sur le marché, la perception de son image et l'importance de sa notoriété.



Bref, il s'agit d'établir un état des lieux aussi précis et exhaustif que possible.

La collecte de ces informations impose un tri et un traitement afin d'en tirer un bilan exhaustif et percutant. L'utilisation de la méthode SWOT à ce niveau (en français FFOM = Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) permet :

- ✓ d'identifier avec précision les facteurs clés de succès à mettre en avant, représentant les avantages concurrentiels de l'entreprise sur son marché ;
- ✓ et de faire émerger les variables décisives sur lesquelles il serait le plus pertinent, le plus efficace d'agir.

Il s'agit d'une matrice qui est fortement utilisée et permet d'analyser avec précision, en collaboration avec le personnel et les partenaires externes, l'environnement externe et interne de l'entreprise.

Exemple visuel du résultat d'une analyse SWOT dans le cadre de l'installation d'un système solaire :

|                | <b>POSITIF</b>   | <b>NÉGATIF</b>  |
|----------------|--|---|
| <b>INTERNE</b> | <b><u>FORCES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fonctionnement sûr, non polluant et silencieux.</li> <li>•Fiabilité</li> <li>•Aucun entretien</li> <li>•Flexibilité</li> <li>•Autonomie accrue</li> </ul>   | <b><u>FAIBLESSES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ne convient pas à l'utilisation de forte consommation d'énergie</li> <li>•Système raccordé est rarement économique</li> <li>•Peu de soleil au Québec</li> <li>•Fragilité des installations face aux intempéries</li> </ul> |
| <b>EXTERNE</b> | <b><u>OPPORTUNITÉS</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Augmentation du gaz et des frais d'électricités</li> <li>•R&amp;D accrue depuis les dernières années</li> <li>•Prévisions favorables des experts</li> <li>•Exploitation du silicium cristallin</li> </ul> | <b><u>MENACES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Refus d'achat d'Hydro-Québec des surplus de production</li> <li>•Évolution tardive et manque d'information</li> <li>•Réticence des groupes environnementaux</li> </ul>  |

### • *La phase de réflexion*

Un bilan est fait pour être exploité, c'est-à-dire pour en tirer le meilleur parti. Cette analyse nécessite l'établissement d'un diagnostic précis afin d'affirmer si :

- ✓ La situation est récupérable ou non ;
- ✓ Le problème relève plutôt du domaine institutionnel ou plutôt du domaine publicitaire ;

✓ Le problème est d'ordre interne ou externe.

Etablir un diagnostic juste est évidemment une nécessité fondamentale pour relever 2 points indispensables qui sont :

✓ Définir un objectif : quoi dire ou faire;

✓ Déterminer les cibles : à quoi nous souhaitons nous adresser.

Ensuite viendront naturellement les questions : Pourquoi, comment et quand.

### • *La phase d'action*

La réussite des 2 précédentes phases facilite la construction de cette étape d'action avec succès. La mise en place de cette phase passe par les étapes suivantes :

✓ L'axe de communication : Il sera la synthèse des points forts de l'entreprise et le fil conducteur auquel on se référera en permanence, tout au long du déroulement de la campagne. Il exprimera ce qui distingue l'entreprise des autres, ce qui fait sa spécificité.

✓ Les thèmes des messages : Ils ont pour fonction de décliner l'axe de communication. Ces thèmes correspondent aux attentes d'information d'un public spécifique : on parlera économie aux financiers, technique aux ingénieurs, confort ou performance aux utilisateurs, etc. le langage doit être adapté au thème traité, donc au public visé. Toutefois, il faut vérifier si les différents thèmes et messages conservent une grande cohérence.

✓ Le choix des moyens : A ce stade, il est essentiel d'effectuer une sélection rigoureuse des moyens à utiliser. La bonne démarche consiste à choisir dans l'ordre les moyens complémentaires qui touchent de façon plus précise les cibles définies dans le but de :

-créer et développer l'image de l'entreprise ;

-développer la notoriété de l'entreprise et de la marque ;

-développer le plus vite possible et de la meilleure manière des relations privilégiées et directes avec les cibles prioritaires ;

-promouvoir les produits et services en cohérence avec les actions précédentes.

La phase d'action est déclinée par un plan d'action qui doit suivre la même logique de stratégie globale. Un certain nombre de paramètres sont à prendre en compte :

✓ Les 'passages obligés' de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire les événements tels que les lancements de produits, les participations aux salons, les ouvertures de sites, les périodes de vacances, etc.

- ✓ L'actualité avec notamment les mouvements conjoncturels, les périodes de bilans, les événements politiques, les fluctuations économiques, l'évolution de la physionomie du marché.
- ✓ Les actions voulues par la stratégie de communications.

L'idéal est de conjuguer l'ensemble de ces paramètres pour aboutir à une cohérence absolue dans la répartition des actions, en tenant compte de certaines logiques : on ne fait pas de publicité quand les clients sont en vacances, on n'organise pas de séminaires en période de fortes ventes, on n'organise pas de conférence presse alors que les journalistes sont concentrés sur un événement brûlant, etc.

L'articulation du plan d'action doit être le plus subtil possible de telle sorte qu'il n'y ait pas de rupture brutale ou trop longue entre les actions, ce qui permet d'éviter les phases d'oubli et l'inconvénient de partir à zéro à chaque étape du plan.

#### • *Le budget*

Le plan étant établi dans ses moindres détails, il est beaucoup plus facile de calculer un budget précis. Ainsi on peut effectuer des négociations rentables pour l'entreprise, de prévoir par exemple des fabrications à l'avance, et d'éviter ainsi des surcoûts dus à l'urgence.

#### • *Le contrôle*

Il s'agit d'évaluer l'efficacité des actions entreprises. Cette évaluation permet de revoir et d'adapter la stratégie en fonction de l'évolution de la situation et des résultats enregistrés. Des organismes spécialisés effectuent ce type d'analyses pour plus d'objectivité et d'efficacité.

## II – La communication externe

La politique de communication des entreprises met en œuvre de multiples moyens qui sont orientés vers les différents publics auxquels elle s'intéresse : clients, prospects, partenaires, distributeurs, institutions.... Il s'agit de moyens médias (la publicité), mais il en existe beaucoup d'autres tels que le packaging, les visites des vendeurs, les opérations promotionnelles... (hors-média).

En fait, toutes les actions et manifestations visibles de l'entreprise sont potentiellement des outils de sa communication avec le monde extérieur. Chacun de ces outils est plus ou moins efficace selon le type de produit à promouvoir, la nature de la cible visée, le contenu des messages à transmettre et le budget dont on dispose.

### 1. La publicité

Les moyens de communication dont dispose une entreprise, et qu'elle doit mettre en œuvre dans le cadre d'une politique globale de communication, sont très nombreux. Parmi ces moyens, la publicité qui est véhiculée par les mass média.

#### • *Définition*

A partir de son sens originel, la publicité est l'«action de rendre public», l'«état de ce qui est rendu public».

Par publicité on désigne tout message à but promotionnel :

- ✓ Inséré dans l'un des 6 grands médias qui lui délivrent en contrepartie leur audience ;
- ✓ Dont la présentation se démarque clairement du contenu rédactionnel du média.

#### • *Les principales caractéristiques de la publicité*

- ✓ La publicité est une communication partisane qui n'est pas exclusivement marchande

Elle prend le parti d'une marque, d'un produit, d'une entreprise, d'une administration ou de toute forme d'organisation. Son rôle n'est pas exclusivement commercial. Elle aide, bien sûr, à faire vendre, mais elle peut contribuer à faire épargner, à sensibiliser sur une situation d'intérêt général ou collectif (économie d'énergie, alimentation plus équilibrée, conduite automobile plus sûre, conseil santé...).

- ✓ La publicité est née de l'industrialisation et de la société de consommation :

Elle est vieille comme le monde, mais elle a réellement pris son essor avec l'apparition des mass média, l'industrialisation, le développement des moyens de transport et l'apparition des marchés de grande consommation.

- ✓ La publicité n'est ni science, ni art :

Elle n'est pas une science, ni une physique ou une chimie. Elle n'est ni subjectivité, ni gratuité. Son objectif n'est pas de plaire ou de distraire, mais plutôt d'influencer dans un sens précis et dans des délais assez rapides.

Elle se nourrit plutôt de faits, de recherche, de testes. Plaire et durer ne sont pour elle que des moyens.

- ✓ La publicité a choisi d'être résolument optimiste :

Les enfants sont en pleine santé, les couples heureux. Son registre est celui de la comédie, jamais celui du drame. Tout le monde sait qu'elle exagère, et qu'elle maquille quelque peu la réalité, et ce qu'on attend d'elle.

Elle permet de promouvoir une existence plus facile et plus agréable, dans un monde qui est de plus en plus complexe et conflictuel.

- ✓ La publicité contribue aux plus grands succès et ne fait pas de miracles :

Elle peut être une aide considérable au succès des bons produits, elle ne peut pas sauver ceux qui ne se vendent pas parce qu'ils sont trop chers, mal distribués, trop en retard ou en avance sur leur époque.

Le but principal de la publicité est la création ou la simulation du désir en donnant de l'intérêt à des produits, à des marques.

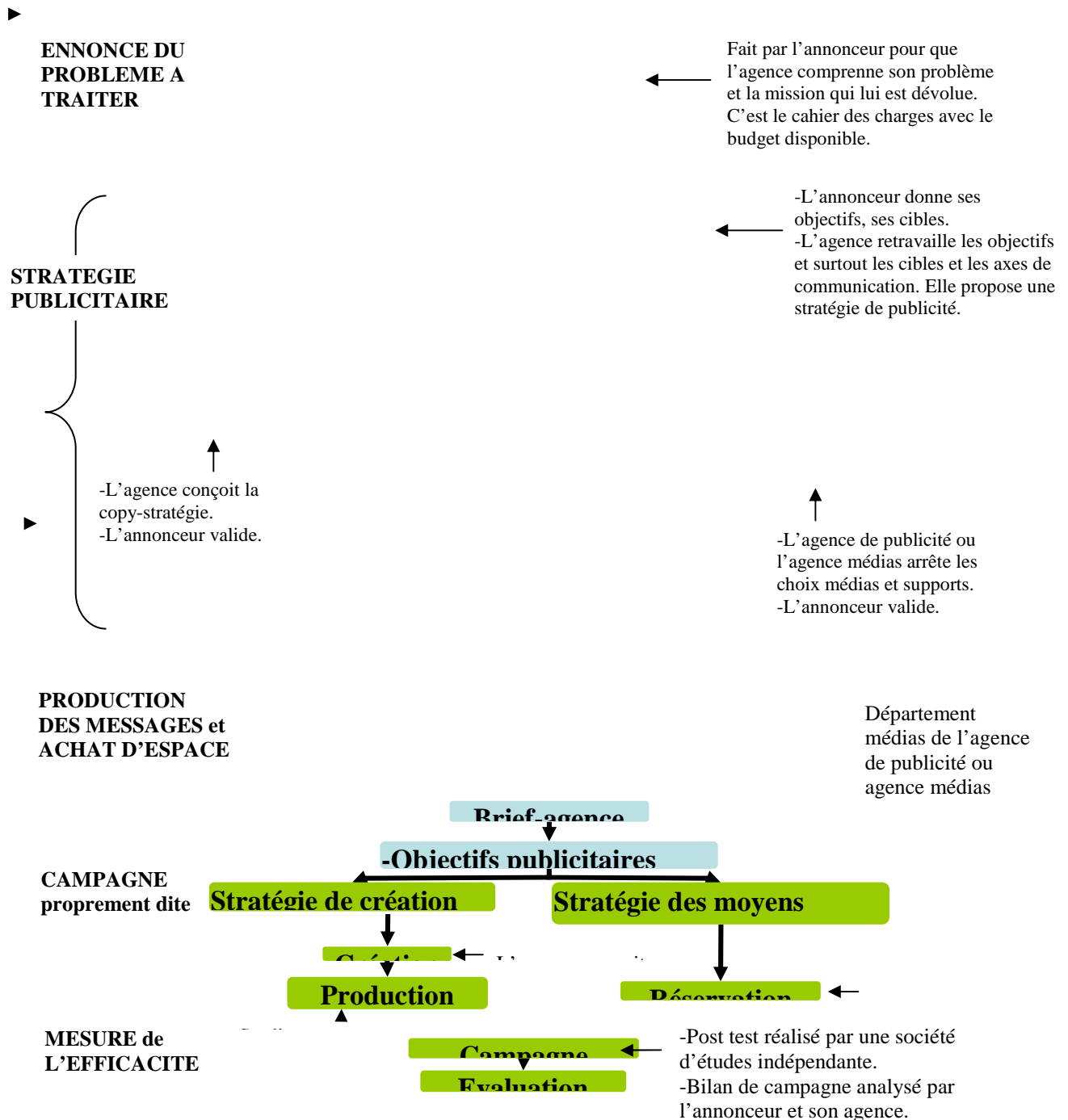
### • *Les acteurs de la publicité*

- ✓ Les annonceurs
- ✓ Les agences conseil en publicité
- ✓ Les agences médias
- ✓ Les cabinets d'études spécialisés

## • Les étapes d'une campagne de communication

L'élaboration d'une campagne publicitaire ne se délègue pas totalement à une agence. C'est un travail conjoint entre l'annonceur et les autres intervenant média.

### Rôles respectifs de l'annonceur et de l'agence dans les principales phases de campagne



✓ Le briefing de l'agence par l'annonceur

La première étape de l'élaboration d'une campagne publicitaire est la rédaction par l'annonceur d'un document appelé le brief-agence. Il contient toutes les informations et orientations dont l'agence a besoin pour pouvoir travailler efficacement la conception de la campagne. Il contient :

-Le contexte produit / marché : la description du produit, l'historique de la communication de la marque, la concurrence, l'analyse quantitative du marché, les comportements et attitudes des consommateurs.

-La stratégie marketing de l'annonceur :

.Les objectifs marketing (volume, ventes, part de marché...).

.Les options stratégiques fondamentales (positionnement, cibles, sources de volume...).

.L'historique de communication (les précédentes actions de communications menées et leur évaluation).

.Les orientations de la campagne (les objectifs de la publicité : gain de notoriété, meilleure information sur le produit / les cibles publicitaires : acheteurs potentiels, journalistes, clients, leaders d'opinion...).

Une définition précise de la cible permet de choisir les médias et les supports à utiliser, et adapter le contenu et la forme des messages publicitaires. Elle doit se faire en terme quantitatif (socio-démographique : âge, sexe...) et qualitatif (CSP : style de vie, motivations...).

-Les contraintes éventuelles : elles peuvent être de nature financière (budget), réglementaires, et par le biais d'une charte de communication à respecter.

✓ De la stratégie de création (copy-stratégie) aux messages

L'élaboration des messages publicitaires comporte 3 phases successives

-La stratégie de création (copy-stratégie) : quoi dire ?

La copy-stratégie, ou plan de travail créatif (PTC) est un document très synthétique établi par l'agence, ratifié par l'annonceur, en vue d'orienter le travail de création.

Elle comporte : le fait principal, le problème à résoudre par la publicité, les objectifs et les cibles publicitaires, la promesse ou bénéfice consommateur, supports de promesse ou raisons why, le ton et la personnalité de la marque, les instructions et contraintes diverses.

## Exemple : PTC de Confipote

**-Fait principal** : avec 55% de fruit et 45% de sucre, Confipote a été la première confiture avec moins de sucre que dans la recette traditionnelle de la confiture. Elle est aujourd'hui attaquée par des marques traditionnelles comme Andros qui proposent des versions allégées où le sucre est remplacé par de l'aspartame.

**-Problème à résoudre par la publicité** : éviter l'amalgame avec les confitures allégées et convaincre que Confipote est un produit original et naturel.

**-Cibles publicitaires** : cœur de cible : les femmes de 25-35 ans, citadines, modernes, actives.

**-Objectifs publicitaires** : recruter de nouvelles consommatrices en valorisant la marque Confipote avec une image de plaisir, de jeunesse et de minceur.

**-Promesse ou bénéfice consommateur** : Confipote, c'est la gourmandise autorisée à celles qui font attention à leur ligne.

**-Supports de promesse** : la recette de confiture : il y a moins de sucre donc moins de risque de grossir et plus de fruit, donc un produit naturel.

**-Ton et la personnalité de la marque** : jeune, moderne, dynamique

**-Instructions et contraintes diverses** : nécessité de montrer le packaging qui est un élément très distinctif du produit.





-La création : comment le dire ?

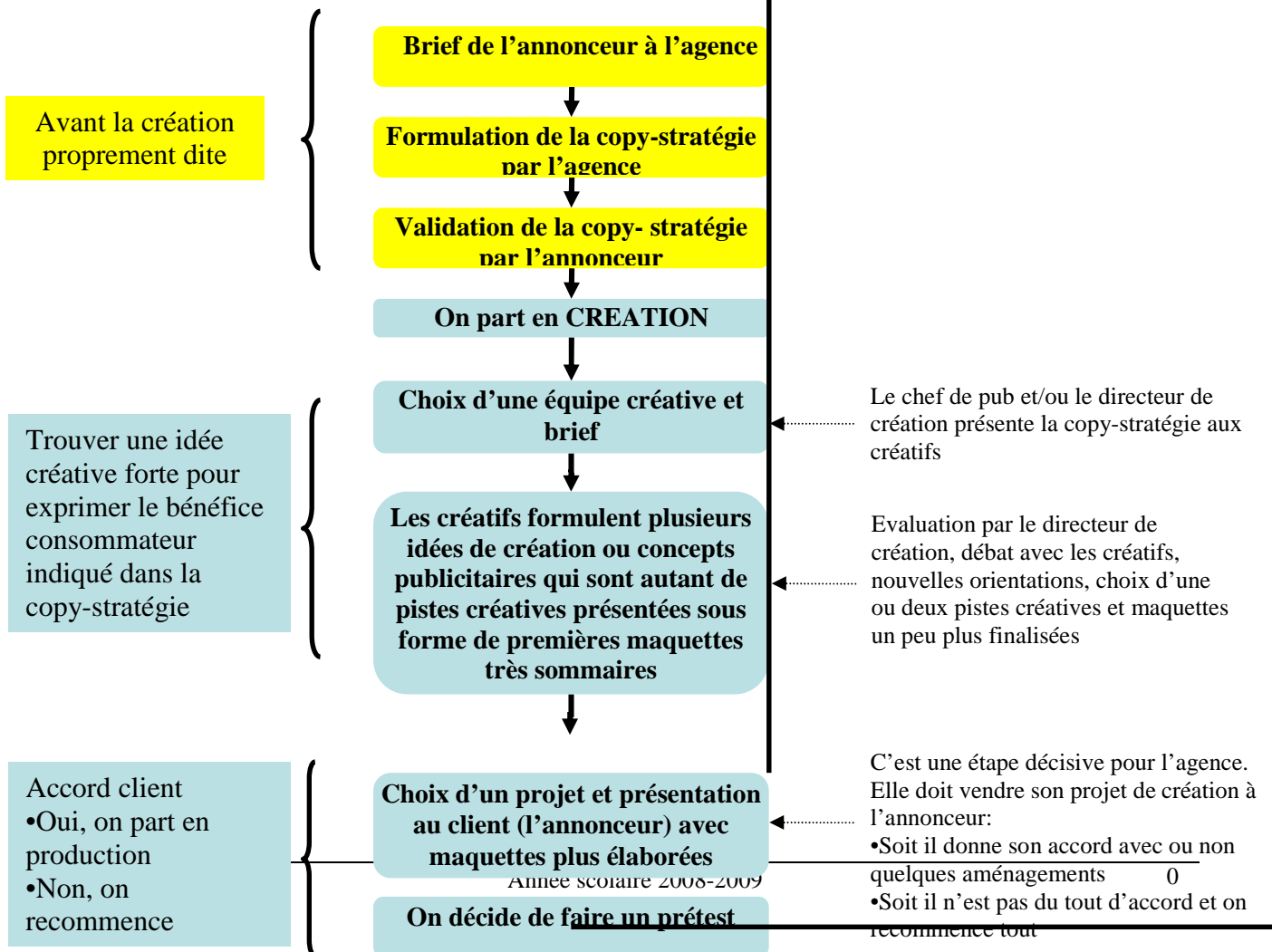
Elle consiste tout d'abord à décrire sous forme de document créatif la manière dont le message sera exprimé. On procède alors par la présentation du concept publicitaire (idée centrale/créative), maquettes, storyboards....

### Exemples : concept publicitaire

|          | Promesse                               | Concept publicitaire   |
|----------|--|--|
| Duracell | Des piles qui durent longtemps !       | lapin en peluche qui continue de jouer, quand tous les autres sont morts   |
| EDF      | Ne pollue pas l'environnement !        | Figure d'un flacon en cristal avec de l'air pur à la place du parfum       |
| Danette  | Un produit qui plait à tout le monde ! | Montrer dans des situations diverses que tout le monde se lève sur danette |

Pour travailler le concept publicitaire ainsi que la promesse, on se base souvent sur l'insight consommateur, qui représente un avis des consommateurs sur un produit, qu'on utilise efficacement et intelligemment.

La création passe par plusieurs étapes :



Les concepts publicitaires et les documents qui les accompagnent sont soumis pour validation à l'annonceur avant d'être finalisés au cours de la phase d'exécution.

Leur évaluation par l'annonceur est une tâche difficile mais très importante et peut se faire sur la base de critères rangés en 3 catégories :

.La conformité du message à la stratégie : respect de la copy-stratégie

.Les qualités de communication : compréhension, crédibilité, attribution à la marque...

.La faisabilité de la campagne : timing, budget, respect des contraintes juridiques le cas échéant.

-L'exécution : la réalisation finalisée des messages avant diffusion

Pour valider la qualité et l'attractivité d'une annonce publicitaire, elle est généralement soumise à un prétest publicitaire. Et pour être plus efficace, une annonce peut être pretestée même au niveau de la maquette et du storyboard pour plus d'efficacité et de gain de temps.

✓ La stratégie des moyens : médias, stratégie médias et média-planning

-Les grands médias

|               |  |  |
|---------------|--|--|
| <b>Presse</b> | Excellentes possibilités de ciblage          | - Presse quotidienne nationale<br>- Presse quotidienne régionale<br>- Magazine<br>- Presse professionnelle |
|               |  |  |
|               | Nouer des liens très forts avec ses lecteurs | - Presse quotidienne régionale<br>- Magazine   |
|               |  |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | - Seule média à consommer à sa guise.  |   |
|  |  | - |
|  | - Audience bien connue et très stable. |   |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| <b>TV</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le média le plus puissant.</li> <li>- L'audience et la durée d'écoute varient selon l'âge et le CSP.</li> <li>- Les records d'audience sont battus pendant les périodes de grands événements.</li> <li>- L'encombrement publicitaire est très fort aux heures de grande audience (heures de déjeuner et dîner).</li> <li>- Média des annonceurs puissants des secteurs porteurs.</li> </ul> |  |
|-----------|--|--|

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| <b>Affichage</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plus vieux des médias publicitaires.</li> <li>- Média de masse par excellence.</li> <li>- Grand nombre de contacts</li> <li>- Forte répétition des messages en peu de temps</li> <li>- Média exigeant en terme de création</li> </ul> |  |
|                  |   |  |
|                  | - Média de l'évènement par  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractère spectaculaire</li> <li>- Vitesse de communication</li> <li>- Couverture géographique</li> </ul>   |
|                  |   |  |
|                  | - Très grande variété de supports   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4X3, Sucettes, Façades</li> <li>- Affichage lumineux</li> <li>- Mobil affiche</li> <li>- Affichage transport</li> <li>- Affichage aéroport</li> </ul> |

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| <b>Radio</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité des stations</li> <li>- Répétition avec distribution rapide des contacts</li> <li>- L'encombrement publicitaire est fort aux heures de grande audience (matin sur la route du bureau, le soir au retour au domicile, vendredi).</li> </ul> |  |
|--------------|---|--|

|               |   |   |
|---------------|---|---|
| <b>Cinéma</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Média marginal.</li> <li>- Audience quantitativement faible.</li> <li>- Très typée urbains et jeunes.</li> <li>- Distribution des contacts lente : faible score d'exposition.</li> <li>- Média de complément à la TV.</li> </ul> |   |
|               |   |   |
|               | - Saisonnalité  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible en été</li> <li>- Moyenne à la rentrée</li> </ul> |

|  |               |   |
|--|---------------|---|
|  |               | - Forte en période de fête  |
|  |               |   |
|  | - Impact fort | - Dimension de l'image grand écran<br>- Qualité du son et disponibilité du public |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Internet</b> | - Insertions publicitaires : bannières, de sponsoring, de liens commerciaux.<br>- Possibilité de ventes (e-commerce). |
|-----------------|---|

### -La stratégie médias

La stratégie médias consiste à choisir :

.Le ou les médias qui seront utilisés (TV, radio, presse, affichage...).

.Les formats qui seront retenus pour les messages : simple ou double page, spot de 20 ou 30 secondes...

.La ou les périodes de l'année pendant lesquelles chaque média sera utilisé.

L'élaboration du plan de supports passe par les étapes suivantes:

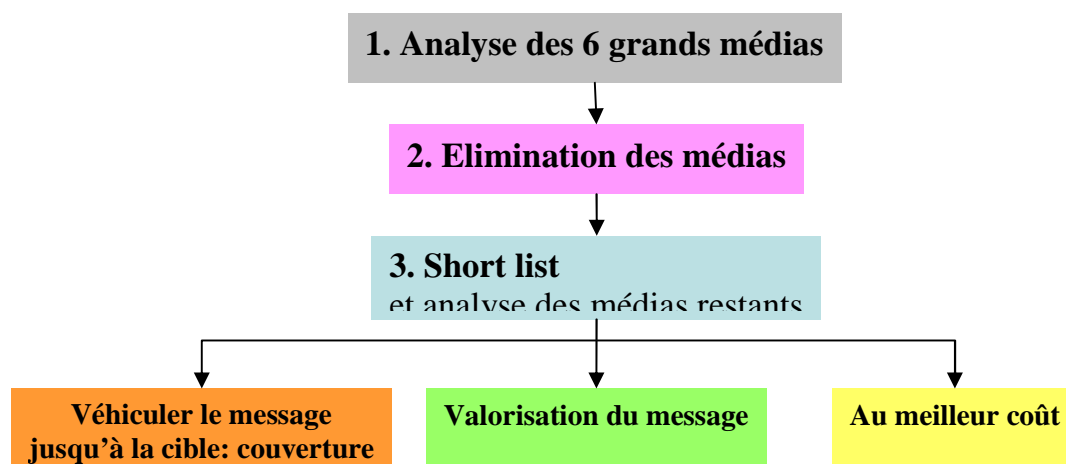
.Au sein de chaque média retenu, on sélectionne les supports spécifiques qui seront utilisés (chaînes de TV, émissions radios, sites Internet...).

.Dans les supports retenus, on définit les emplacements à acheter (horaires pour la Tv et la radio, lieux d'affichage...).

L'achat d'espace se fait par des spécialistes qui négocient avec les supports afin d'obtenir des conditions avantageuses, des emplacements privilégiés... Cette négociation exige un grand professionnalisme doublé d'opportunisme.

La dernière phase consiste à contrôler la réalisation du plan d'insertions, conformément aux ordres d'achat. On mesure l'audience délivrée pour la comparer à l'audience achetée.

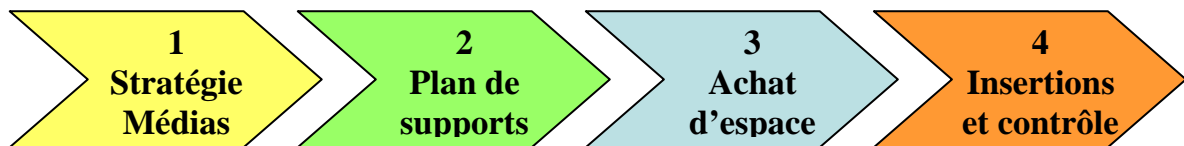
La stratégie média respecte la démarche suivante :



### -Le média-planning

Le choix des vecteurs de la communication publicitaire (média-planning) est aussi important que l'élaboration des messages. Le média-planning consiste à choisir les médias et les supports dans lesquels seront insérés les annonceurs publicitaires, à définir le nombre d'insertions et à arrêter leur programmation dans la période d'action retenu.

Il comporte 4 étapes :



### ✓ L'évaluation des campagnes

Elle peut se faire selon 2 options principales :

#### -La mesure de l'impact d'une campagne

|                          |                                 |   |
|--------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Que mesure-t-on ?</b> | Le souvenir de la campagne      | - Combien de personnes de la cible se souvient de la campagne ?<br>- Quels sont les éléments visuels ou verbaux dont elles se souviennent ? |
|                          |                                 |   |
|                          | L'attribution de la campagne    | Parmi les personnes qui se souviennent de la campagne, combien l'attribuent correctement au produit qui faisait l'objet de la campagne ?    |
|                          |                                 |   |
|                          | La compréhension de la campagne | Dans quelle mesure les personnes touchées ont-elles compris correctement les principaux messages ?  |
|                          |                                 |   |
|                          | L'adhésion à la campagne        | Dans quelle mesure les personnes ayant compris le message y adhèrent-elles ?  |

|                          |                           |   |
|--------------------------|---------------------------|---|
|                          | L'agrément de la campagne | Dans quelle mesure les personnes touchées ont-elles aimé la campagne ?                                      |
|                          |                           |   |
|                          | L'incitation à l'achat    | Dans quelle mesure les personnes touchées pensent-elles que la campagne les amènera à acheter le produit ?  |
|                          |                           |   |
| <b>Comment mesurer ?</b> | Les post-tests            | Interviewer peu après l'achèvement de la campagne un échantillon de personnes appartenant à la cible visée. |

### -La mesure de l'efficacité d'une campagne

Une campagne publicitaire n'a pas pour objectif ultime d'être mémorisée, comprise et favorablement jugée par ses destinataires, mais aussi de modifier leurs attitudes et/ou leurs comportements dans le sens voulu par l'annonceur.

Pour mesurer l'efficacité d'une campagne, il faut chercher à savoir si les changements souhaités se sont effectivement produits. Les méthodes utilisées sont :

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Les enquêtes avant-après | Mesurer avant la campagne et après sa fin les attitudes et les comportements que la campagne a pour objet de modifier.    |
|                          |   |
| Le tracking              | Mesurer d'une manière permanente l'évolution de la notoriété et de l'image d'une marque et de ses principaux concurrents. |

## 2. La communication hors-média

Comme son nom l'indique, le hors-média se définit par défaut. Il comprend toutes les dépenses de communication autre que la publicité faite dans les grands médias.

### • *Les objectifs de la communication hors-medias*

- ✓ Toucher avec précision des cibles restreintes avec la possibilité de messages personnalisés : elle permet de toucher directement les clients les plus importants, les leaders d'opinion comme les journalistes...
- ✓ Stimuler les ventes par des offres spéciales temporaires : c'est le principal objectif des promotions de ventes.
- ✓ Créer et entretenir des relations de proximité et de sympathie : il s'agit des opérations de relations publiques, de sponsoring ou de mécénat. Elles contribuent à réduire la distance psychologique entre l'entreprise et ses publics.
- ✓ Soutenir et compléter le message publicitaire : il s'agit de fournir des messages plus détaillés de manière à crédibiliser les messages publicitaires (relations presse et relations publiques).
- ✓ Se substituer à la publicité médias lorsqu'elle est interdite ou très réglementée : organiser des opérations directes dans les villes qui n'autorisent pas l'utilisation d'un média spécifique.
- ✓ Communiquer aux bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit, dans un contexte favorable : du fait de la saturation des écrans TV, certains grands annonceurs cherchent de nouveaux moyens de communication (street marketing, communication événementielle).

• ***Les moyens de communication hors-médias***

- ✓ La promotion des ventes

Les techniques de promotion des ventes consistent à accorder un avantage supplémentaire à une cible pendant une durée limitée pour en modifier le comportement d'achat à proximité ou sur le lieu de vente. Les destinataires de ces actions sont les consommateurs et les prescripteurs, avec lesquels l'entreprise veut établir une relation directe mais aussi, de plus en plus, les distributeurs ou la force de vente.

-Objectifs :

La promotion des ventes est surtout utilisée pour les biens de consommation, mais de plus en plus tend à s'élargir aux biens industriels, avec des objectifs variés :

-inciter des non consommateurs à tester le produit et ensuite à l'acheter ;

- augmenter la consommation (en volume et en fréquence) des acheteurs actuels ;
- accroître la notoriété ou améliorer l'image du produit ;
- fidéliser la clientèle ;
- augmenter la disponibilité des produits chez les distributeurs ;
- améliorer la rotation des stocks ;
- augmenter le nombre et le soutien actif des distributeurs dans l'écoulement des produits. Les campagnes promotionnelles qui contribuent à augmenter la fréquentation des points de vente et les gratifications aux distributeurs (primes, cadeaux, ...) induisent une attitude plus favorable de leur part à l'égard de l'entreprise et de ses produits.

-Outils :

Il existe toute une série d'outils de promotion des ventes, utilisés de manière isolée ou combinée. Le choix qu'opérera l'entreprise entre ces outils dépend de ses objectifs, de sa cible, des habitudes et des préférences des consommateurs et distributeurs locaux, mais aussi de la nature de son produit, du budget qui lui est disponible et des réglementations en vigueur sur le marché visé (exemple : valeur du produit offert, nature du produit).

### *Les promotions sur les prix*

.Coupons : Les coupons sont des bons qui donnent droit à des réductions de prix. La distribution des coupons a pour but d'augmenter le trafic dans les points de vente et au final d'accroître les ventes.

Il existe également des systèmes de coupons sur Internet qui permettent de réduire cette perte grâce à un meilleur ciblage. Les coupons en ligne offre des avantages supplémentaires : contrôle des bons distribués, de leur fréquence, de leur valeur, personnalisation des coupons sur base des précédents achats, du profil et des centres d'intérêt du consommateur, disponibilité permanente des bons, ... Les consommateurs connaissent encore peu l'existence des coupons en ligne, il faut donc y associer de la publicité pour les attirer sur votre site.

.Réductions : Pendant une période déterminée et pour des occasions particulières (soldes, prix spécial de lancement, réduction lors d'un événement), l'entreprise applique un prix spécial pour son produit. Cette technique est simple dans sa mise en oeuvre et assez efficace si la réduction est assez importante mais fait l'objet de réglementations strictes (par exemple, les ventes à perte sont souvent interdites). Il en résulte que vous ne pourrez appliquer cette technique uniformément sur tous vos marchés.



.Offres de remboursement : Sur présentation de preuves d'achat du produit, l'acheteur se verra remboursé d'une certaine somme. Cette technique est facile à mettre en oeuvre et peut générer un bon niveau de participation à condition que le montant remboursé soit suffisamment élevé et que la procédure de remboursement soit simple. Son utilisation dépend cependant fortement des habitudes commerciales et de la législation de chaque pays.

### *Les cadeaux publicitaires*

Les cadeaux publicitaires peuvent être placés sur l'emballage, à l'intérieur ou à proximité de celui-ci.

.Primes et cadeaux : L'entreprise par ce biais remet gratuitement à l'acheteur du produit un article ou un service différent. Cette méthode intéresse tous les consommateurs mais surtout ceux dont les revenus sont plus faibles.

Le cadeau doit être idéalement complémentaire de votre produit (exemple : une tasse avec du café et non un couteau à légume avec du détergent) et être suffisamment attractif de façon à inciter à l'achat le consommateur potentiel déjà intéressé. Les primes s'avèrent en effet plus attractives pour les nouveaux acheteurs que d'autres techniques comme les réductions de prix.

Les inconvénients de cette technique de promotion sont qu'elle est assez coûteuse et fortement limitée par les législations locales. Légalement, la valeur de l'article reçu gratuitement doit souvent être limitée à un certain pourcentage de la valeur du produit (exemple : en France, elle est limitée à 5% de la valeur du produit).

.Démonstrations, essais : L'entreprise fournit un service consommable ou avec prêt de matériel afin de tester le produit ainsi que son fonctionnement. Cette technique est valable pour un nouveau produit ou pour attirer de nouveaux consommateurs. Le coût peut cependant être important si le produit nécessite une grande maintenance.

.Echantillons : L'entreprise distribue gratuitement une petite quantité ou un spécimen de son produit à l'acheteur potentiel (privé ou professionnel) afin que celui-ci puisse apprécier la qualité du produit. L'envoi d'échantillons permet de diminuer le risque d'erreurs de commande d'acheteurs professionnels suite à une mauvaise perception des caractéristiques physiques du produit (ses dimensions, sa couleur, etc.) ou le risque de déception des consommateurs. Cette technique est assez coûteuse mais répandue à travers le monde, avec des intensités variables selon le marché. Elle est surtout utilisable pour des produits de grande consommation qui sont renouvelables.

### *Les jeux et concours*

.Loteries : Une loterie est une opération par laquelle une entreprise offre aux participants une chance de gain par un tirage au sort. Les loteries sont très réglementées dans la plupart des pays, voire illégales. De plus, n'étant pas souvent assorties d'obligation d'achat (car cette pratique est interdite dans de nombreuses législations), elles n'attireront pas forcément les bons acheteurs.

.Concours : Un concours est une opération par laquelle les participants sont soumis à des épreuves physiques ou de réflexion avec à la clé des gains en nature ou monétaires. Le hasard n'intervient que de façon minime dans la détermination des gagnants. En effet, les concours font plutôt appel aux connaissances, à l'habileté ou à la rapidité des participants. Un concours doit s'accompagner d'une forte publicité pour accroître le nombre de participants. L'effet est souvent limité à court terme sur les ventes. Par ailleurs, les distributeurs se montrent généralement peu intéressés.

#### **-Conditions de réussite**

Les campagnes promotionnelles sont d'une grande souplesse d'utilisation. Elles permettent de réagir rapidement aux actions concurrentes et de moduler les actions sur une base géographique de façon à s'adapter aux besoins locaux.

Quelques conditions doivent cependant être réunies pour que les actions de promotion des ventes fonctionnent efficacement :

.les objectifs et la cible de l'action de promotion doivent être très précis. La promotion des ventes est un outil idéal pour une campagne de communication ciblée sur les consommateurs ;

.l'action doit être limitée dans le temps. Généralement, les actions de promotion des ventes sont ponctuelles et ont une durée de vie assez courte. Cependant, on constate que de plus en plus d'entreprises les conçoivent dans la durée visant à fidéliser la clientèle plutôt qu'à relancer temporairement les ventes. De ce point de vue, le marketing direct et la promotion des ventes sont très complémentaires.

Par ailleurs, on ne peut faire de généralisation quant à l'efficacité des actions de promotion des ventes tant leurs formes sont variées. Considérez plutôt ces techniques comme complémentaires d'autres actions comme le marketing direct.

#### **✓ Le marketing direct**

Le marketing direct regroupe toutes les techniques de vente ou de communication qui permettent de s'adresser directement au consommateur.

Une opération de marketing direct est destinée à établir un contact direct et personnel avec des individus identifiés, contrairement à la publicité qui se destine à un groupe plus ou moins ciblé sans prendre en considération les individus. Le marketing direct permet donc de supprimer les intermédiaires entre l'entreprise et ses prospects.

La remontée d'informations qui en résulte contribue à améliorer en permanence sa connaissance du marché. Elle aide également à orienter précisément ses efforts de communication et à adapter cette dernière à la variété des cibles avec un budget limité.

En résumé, les deux avantages associés au marketing direct et à l'origine de son succès, sont l'économie budgétaire et le meilleur ciblage des actions qu'il permet. Il est en général utilisé en combinaison avec d'autres formes de communications.

Dans le cadre d'une campagne de marketing direct, plusieurs techniques sont accessibles aux PME. Outre la vente directe et les actions de promotion des ventes, elles peuvent utiliser les techniques suivantes :

- .les mailings postaux ou publipostages ;
- .les mailings électroniques via Internet ;
- .la vente à distance (par exemple : la vente par correspondance, le téléachat) ;
- .le télémarketing qui consiste à utiliser le téléphone comme vecteur de communication ou de vente ;
- .le marketing via le fax ;
- .les toutes boîtes ...

Les objectifs d'une campagne de marketing direct sont pluriels :

- .faire connaître un nouveau produit aux prospects en leur fournissant par exemple des échantillons ;
- .vendre un produit et solliciter des commandes en annonçant, par exemple, des conditions spéciales ;
- .accroître la notoriété et la popularité d'un produit ou de l'entreprise, en informant le consommateur, par exemple, des points de distribution ;
- .stimuler les membres du réseau de vente (agents ou distributeurs) et les aider à la vente.

L'entreprise peut organiser elle-même sa stratégie de marketing direct ou s'adresser à des agences conseil en marketing direct qui se chargeront de la

conception et de la mise en oeuvre de la campagne de marketing direct. Elles pourront également se charger d'obtenir un fichier d'adresses de prospects.

La difficulté principale dans le domaine du marketing direct est liée à l'obtention ou à la création d'un fichier d'adresses efficace et opérationnel. De plus, les entreprises qui réalisent des mailings directs sont soumises à des réglementations strictes et non homogènes en matière d'acquisition et d'utilisation des données concernant les individus ou les ménages.

#### ✓ Les relations publiques

Elles consistent à prendre des contacts personnels avec des publics particulièrement importants pour l'entreprise, en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour, à des publics plus larges, les informations qu'on leur a fournies.

Les principales cibles qui peuvent être visées sont :

- .Les milieux politiques et administratifs ;
- .Les milieux intellectuels (enseignants, étudiants...) ;
- .Les milieux financiers ;
- .Les prescripteurs et leaders d'opinion ;
- .Les distributeurs...

L'objectif poursuivi par l'entreprise à travers la mise en place de relations publiques est de créer ou d'entretenir des rapports positifs et un courant de sympathie, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec son environnement externe, et ainsi obtenir une image et une réputation favorables.

Les principales techniques de relations publiques sont les suivantes :

-les réceptions, visites d'entreprise, voyages d'étude, congrès, colloques et conférences ;

-les cadeaux d'entreprise, les voyages touristiques, etc. ;

-le lobbying : il consiste à entretenir des contacts personnels réguliers avec des personnalités politiques ou des hauts fonctionnaires en vue de les informer sur les problèmes d'une entreprise ou d'une profession et de les inciter à défendre leurs intérêts ;

-les salons, foires et expositions, qui permettent de faire mieux connaître à des clients potentiels les activités et les produits d'une entreprise ;

-le service consommateur : de plus en plus nombreuses sont les entreprises qui créent en leur sein un service spécialisé chargé d'entretenir des relations avec les consommateurs, notamment pour répondre, d'une manière personnalisée, à leurs plaintes et réclamations.

Plusieurs outils sont à disposition de l'entreprise :

-Les relations presse

Les relations presse consistent à diffuser auprès de personnes neutres sélectionnées - journalistes, leaders d'opinion, experts, commentateurs spécialisés, décideurs...- des informations intéressantes et suffisamment neutres sur l'entreprise, ses activités, son savoir-faire, ses produits et son personnel. Ces informations seront communiquées aux journalistes lors d'entretiens téléphoniques, de conférences et communiqués de presse, de journées portes ouvertes, de repas ou cocktails... au cours desquels l'entreprise fournit une documentation solide dans un dossier de presse. Les journalistes écrivent ensuite leurs articles en se basant sur ces informations. L'entreprise n'a aucun contrôle sur l'utilisation qui est faite des informations qu'elle diffuse et qui sont répercutées dans la presse.

Les relations presse permettent donc de diffuser gratuitement et indirectement des informations sur l'entreprise dont la crédibilité est accrue par la signature de journalistes spécialisés et impartiaux. Ce faisant, ceux-ci peuvent construire facilement ou à l'opposé détruire la réputation de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est ainsi promue au niveau des consommateurs mais aussi au niveau du personnel interne de l'entreprise. Ces derniers peuvent trouver une source de motivation dans le fait de faire partie d'une entreprise ayant une très bonne réputation.

Ce mode de promotion présente de nombreux avantages :

- .l'investissement financier qu'il nécessite peut être minime ce qui intéresse particulièrement les PME qui ont des budgets limités;
- .il est d'une qualité jugée très élevée tant au niveau du contenu que de sa forme ;
- .les informations diffusées par ce mode sont jugées impartiales et plus crédibles ;
- .il joue un rôle indirect mais déterminant pour le lancement d'un produit.

Le lancement d'un nouveau produit, une nouvelle implantation commerciale, l'obtention de contrats importants, la signature d'un partenariat, sont autant

d'événements qui peuvent être répercutés dans la presse par cette voie.

#### -La communication événementielle

Les consommateurs sont de plus en plus sollicités par des messages publicitaires de toutes sortes. La saturation qui résulte de cette surexposition risque à la longue de réduire l'efficacité des actions publicitaires. Par ailleurs, les consommateurs se montrent de plus en plus exigeants quant au rôle social des entreprises commerciales en général.

Fortes de ces constats, de plus en plus d'entreprises recourent aux techniques de communication événementielle afin de renforcer leur image.

La communication événementielle consiste à développer la communication de l'entreprise par l'intermédiaire d'un événement, d'une activité ou d'un individu qu'elle soutient matériellement ou financièrement.

#### -Le parrainage

C'est une forme de communication par laquelle, sur base d'un contrat, une entreprise apporte un soutien - le plus souvent financier - à une manifestation, une activité, un organisme ou une personne, dans un but promotionnel. Elle tente par ce biais de créer ou de développer une image positive pour elle-même, sa marque, ses produits ou ses services.

Le parrainage d'une manifestation s'accompagne le plus souvent d'une campagne de relations publiques en liaison étroite avec les journalistes. De ce fait, les relations publiques et le parrainage sont indissociables. Le parrainage lui-même peut être considéré comme une opération de relations publiques visant un groupe plus large.

Avant d'intégrer le parrainage dans sa communication internationale, il faut vérifier que la législation en vigueur dans le marché visé l'autorise.

#### -Le sponsoring

Le sponsoring est un soutien sous forme d'aide matérielle, de don en nature ou de don financier apportés par une entreprise à une collectivité, une association ou à une manifestation dont le but est le plus souvent non lucratif.

Les principaux objectifs sont de montrer le rôle que joue l'entreprise dans la vie sociale locale, de se forger une notoriété nationale et civique, ainsi qu'une image de bonne citoyenne auprès des autorités et de la population locales.

### -Le mécénat

Le mécénat est un soutien financier, une subvention accordée sans contrepartie directe à une oeuvre ou à une personne morale dans un but d'intérêt général comme la diffusion de la culture, la protection de l'environnement, le soutien d'actions humanitaires, ... Le mécénat valorise le rôle social de l'entreprise et lui confère une certaine citoyenneté.

La distinction entre mécénat et parrainage réside dans le fait que le parrainage n'est pas une activité philanthropique. A l'heure actuelle, la distinction est souvent purement théorique et se fonde, notamment, sur des différences d'ordre fiscal.

Le parrainage, le sponsoring et le mécénat sont des moyens de communication à long terme et complémentaires des autres modes de communication. Si les retombées sont en général importantes au niveau de l'image et de la notoriété, il est cependant très difficile de mesurer à moyen terme les retombées directes sur les ventes de l'entreprise.

Outre les relations presse, la communication événementielle et le parrainage, sponsoring et mécénat, l'entreprise dispose encore de quelques outils de relations publiques. A titre d'exemples :

- .invitation des dirigeants d'une entreprise étrangère, partenaire potentiel, afin d'établir un climat de confiance ;
- .accueil de personnalités étrangères issues du marché que vous visez ;
- .visites d'entreprises ;
- .organisation de réunions, de débats ;
- .organisation de séminaires, de conférences ; ...

Les relations publiques pour être efficaces doivent être planifiées sur le long terme. Le rendement immédiat ne doit pas être attendu. D'ailleurs, l'impact de telles mesures est difficilement quantifiable.

Avec le temps, l'image positive et la réputation de l'entreprise s'améliorent et l'instauration d'un climat favorable pour l'entreprise et ses produits contribue de manière indirecte aux résultats. En effet, il y a moins de résistance à l'achat par les consommateurs si l'entreprise est perçue comme une bonne entreprise.

L'avantage majeur des relations publiques est la crédibilité qui lui est associée. Un même message présenté par un journaliste neutre de la presse aura plus de chance d'être bien perçu et cru par l'audience que par l'intermédiaire d'une publicité. Cependant, et c'est une particularité des

relations publiques par rapport aux autres modes de communication, l'entreprise n'a aucun contrôle sur l'utilisation qui sera faite des informations qu'elle diffuse, ni sur la décision de publier ces informations.

### **III. La communication interne**

La promotion des produits et de l'entreprise passe par la communication externe. Mais il est tout aussi important de :

- Garder un climat social serein.
- Associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise.
- Faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus.

C'est le rôle de la communication interne.

#### **1. Le rôle de la communication interne**

Si l'on admet que le personnel de l'entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, il devient logique de communiquer vers lui avant que cette image ne soit détériorée par des propos négatifs, des rumeurs, la plupart du temps infondés.

Comme toutes autres formes de communication, la communication interne obéit à des règles, s'appuie sur une stratégie qui doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

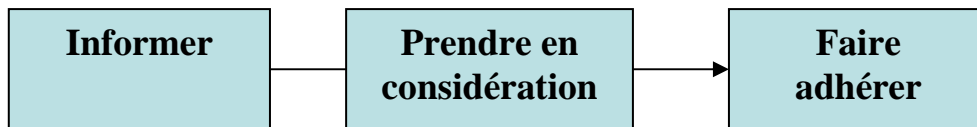
#### **• Les objectifs de la communication interne: motiver et fédérer**

Il est important de bien comprendre le système dans lequel le salarié s'inscrit. Aujourd'hui, les managers ont pris conscience de l'importance de la communication interne pour une meilleure rentabilité.



Les rapports hiérarchiques se sont énormément transformés, au bénéfice de rapports plus horizontaux et moins formels. Les salariés sont de plus en plus demandeurs d'informations qui doivent être bien gérées pour ne pas laisser place aux rumeurs et informations déformées.

La communication interne a donc pour objectifs de motiver et fédérer. Elle passe par les critères suivants :



- Informer :

Il s'agit d'explication la vocation de l'entreprise, sa politique à court et moyen terme, ses objectifs, ses structures, et ses résultats annuels.

L'information passe nécessairement par la formation des cadres hiérarchiques qui assurent le rôle de relais permanents de l'information.

On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information qui comportera les 3 phases suivantes :

- .Recueillir les besoins.
- .Définir les objectifs.
- .Choisir les moyens.

-Prise en considération des salariés en tant qu'être humain et de collaborateurs :

Il s'agit de prendre en compte les souhaits, les besoins et des attentes des salariés. C'est pourquoi la communication interne doit être impérativement considérée et gérée comme une technique de management.

✓ Les facteurs de motivation :

Il s'agit des facteurs liés à

-Environnement de l'entreprise : accueil à l'entrée, ambiance interne, cadre de travail, activités sociales...

-Aspiration : objectifs assignés, formes d'intéressement, avantages en nature, promotion au mérite.

Les facteurs d'environnement s'adressent plus aux salariés collectivement. Ils sont plus mécaniques. Alors que les facteurs d'aspiration relèvent plus du plan psychologique et interviennent à titre individuel.

✓ Les facteurs de démotivation :

Ils peuvent être internes ou externes :

-Les facteurs externes qui peuvent intervenir suite à:

- .Crise économique
- .Conjoncture nationale ou mondiale
- .Evolution des mentalités
- .Fiscalité lourde
- .Raisons politiques...

Chacun de ces facteurs est subi par l'entreprise qui ne peut guère agir directement pour en supprimer l'influence.

-Les facteurs internes, qui peuvent être liés :

.Au manager ou à la forme de management : chacun est sensible au fait d'avoir un directeur aimable, qui sait exprimer ses ordres avec clarté, précision et respect, et reconnaître les compétences de ses collaborateurs.

.Au cloisonnement hiérarchique : c'est le meilleur moyen de freiner la circulation de l'information et donc de maintenir des barrières entre les salariés.

.Au manque de responsabilité : une personne responsabilisée est forcément motivée et dispose de moyens pour bien assurer ses responsabilités.

.A l'incertitude dans les objectifs et les projets : ne pas savoir où on va, ni pourquoi ont fait telle ou telle chose n'est pas un élément très motivant.

.A l'absence de moyens : avoir une tâche à accomplir et ne pas pouvoir l'accomplir faute de moyens, est cause de déception et de démotivation.

.A la routine : il est difficile d'éprouver du plaisir ou de l'intérêt à répéter la même tâche de la même façon chaque jour ou plusieurs fois dans la journée.

• ***Les freins à la communication***

Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Cependant, la communication interne connaît des freins puissants :

- ✓ La lenteur de l'information : elle parvient aux salariés de base en retard ce qui lui fait perdre tout caractère d'actualité qui lui donne de la valeur.
- ✓ Des réseaux de transmission trop compliqués : qui entraînent la lenteur et parfois la déformation de l'information.
- ✓ Une diffusion excessive de l'information : qui paralyse les circuits au détriment de l'importance et de l'urgence...
- ✓ La concurrence interne, la rivalité, le secret ou la censure.
- ✓ La rétention de l'information qui est à l'origine de la rumeur : elle répond à une frustration d'une personne qui devient source ou émetteur d'une information la plupart du temps infondée.

## **2. Le mise en place d'une politique de communication interne**

Comme pour toute démarche de communication globale, mettre en place de la communication interne ne peut être le reflet d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique, ou d'un élan improvisateur.

Elle doit cependant respecter une méthodologie précise, logique, obéissant aux mêmes exigences de cohérence et de rigueur.

### **• Les préalables à une communication interne**

A partir du moment où le principe d'une politique de communication interne est admis. Il est nécessaire d'aborder la démarche dans un certain état d'esprit, et en appliquant certains critères de comportement indispensables.

- ✓ La volonté : tout d'abord, celle de constituer une structure responsable et de mettre à sa disposition un budget lui permettant de bâtir un plan d'action digne de ce nom. Il faut accorder à cette structure la même importance qu'aux autres.
- ✓ La transparence : utile, sinon nécessaire, elle fait également partie des gages de succès. Il faut savoir quoi et mieux l'annoncer, dans un délai précis, pour ne pas risquer de perdre toute crédibilité et d'être accusé de dissimulation volontaire.

- ✓ La clarté : il ne faut jamais oublier, que parmi les salariés, on rencontre toutes les catégories d'individus en termes de tranches d'âge, de CSP, de formation, d'affinités... Il est donc indispensable d'être compréhensible, accessibles à tous : parler clairement et de façon simple.
- ✓ La rapidité : si l'on souhaite éviter les rumeurs, il faut informer en interne en premier lieu pour éviter toute réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.
- ✓ Le long terme : toute politique de communication, doit être pensée à long terme, c'est-à-dire au minimum sur une année.
- ✓ La ténacité : compte tenu des précédents critères, il est évident qu'il faut faire preuve de persévérance pour faire passer ses messages et obtenir les réactions souhaitées en retour.
- ✓ Ecoute et échange : la communication, pour atteindre ses objectifs qui visent à faciliter le profit de l'entreprise, va tenter de modifier ou de faire évoluer les comportements et attitudes. Il est donc indispensable d'être à l'écoute et de bien cerner la situation avant d'entamer quelque démarche que ce soit.
- ✓ Anticiper : l'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises toujours possibles. C'est le meilleur moyen de bien gérer l'information, et de mieux faire face aux événements spécifiques (amorce d'une crise...)

• ***Les acteurs de la communication interne***

- ✓ Le responsable de la communication interne

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités :

- savoir écouter
- savoir prendre du recul
- pouvoir dialoguer
- être persévérant
- inspirer confiance
- être objectif
- être compréhensif
- être rigoureux
- savoir gérer

La nature des informations étant extrêmement variée, il est donc indispensable que le responsable de la communication interne et sa fonction soient reconnus de tous. Il doit occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère autorité et crédibilité. Trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

- Rattachement à la direction générale
- Rattachement à la DRH
- Rattachement à la direction de la communication

✓ Les cadres hiérarchiques

Ils sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés entre les salariés de base et le management, ils sont un relais tant de la communication descendante qu'ascendante.

Les cadres ne sont pas tous de bons communicateurs, il est indispensable de les former en leur expliquant tout d'abord l'intérêt stratégique que cela présente, puis le plan méthodique et pratique, et en leur donnant délégation pour agir.

✓ L'ensemble des salariés

Il faut prendre compte les grands types de comportements des différentes catégories d'individus que l'on va rencontrer, particulièrement sous l'angle social. C'est sans doute sur ce plan que le salarié s'assimile le plus au consommateur.

De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés.

• *Les étapes de mise en œuvre : état des lieux*

✓ Répertorier les raisons de la politique de communication interne :

L\*La communication interne peut être nécessitée par la croissance de l'entreprise, un changement de la direction, la pression de la concurrence, des difficultés économiques, une forte évolution technique... qui sont autant de thèmes à traiter en communication.

✓ Inventorier les moyens existants :

Pour cela il est nécessaire de se poser un certain nombre de question : quels sont les moyens ? De quelle nature sont-ils ? Comment sont-ils perçus ? Comment fonctionnent-ils ?

✓ Repérer les besoins :

Les besoins peuvent être nombreux et variés. La communication interne représente des enjeux pour tout le personnel de l'entreprise, simples salariés ou managers. Pour vérifier si les enjeux ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints, il faut évaluer en permanence l'efficacité des actions entreprises et la perception qu'en ont les salariés.

Il s'agit de les interroger sous forme de questionnaires, sondages ou enquêtes.

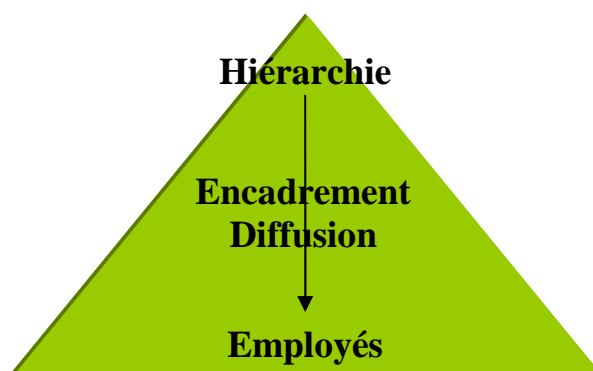
✓ Bâtir une stratégie

A partir du moment où on connaît bien l'entreprise, grâce à l'état des lieux établi, les attentes et les besoins des salariés, les objectifs de l'entreprise, il devient relativement aisé de bâtir une stratégie qui reposera essentiellement sur la logique et qui fera intervenir les 3 types de communication interne.

• *Les 3 types de communication interne*

✓ La communication descendante : de la hiérarchie aux employés

La communication descendante est, par définition, celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement, comme le journal interne par exemple.



Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire : la diffusion 'des informations réglementaires'. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un supports également obligatoire constitué par les panneaux d'affichage (règlement intérieur, mesures de sécurité, notes de service, documents divers des délégués syndicaux...). La communication

descendante permet aussi de mieux faire connaître l'entreprise ainsi que son environnement, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques.

Il est essentiel que la communication descendante soit :

- un instrument d'information permanent au service des salariés, afin de leur donner un sentiment réel qu'ils sont pris en considération ;
- être crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés : notes de service, lettres et circulaires, panneaux d'affichage, livret d'accueil, rapport annuel, revue de presse, plaquette institutionnelle, outils audiovisuels, conventions, le journal de l'entreprise...

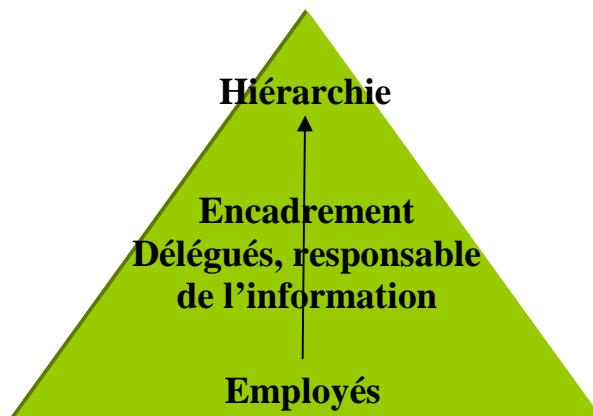
Le fonctionnement de la communication descendante passe par les 4 étapes suivantes :



Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré par et autour d'un projet commun.

- ✓ La communication ascendante : de la hiérarchie aux employés

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part des salariés pour remonter à la hiérarchie.



Elle peut revêtir plusieurs formes :

- Formelle : elle est structurée, on connaît l'émetteur et le récepteur.
- Informelle : elle n'est pas structurée, mais on connaît l'émetteur et le récepteur.
- Rumeur : on n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu.
- Spontanée : elle n'est pas suscitée par une information descendante.
- Provoquée : elle suscitée par une information descendante.

- Feed-back : lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision.
- Revendications ou contestations.

Le développement de la communication ascendante répond à 3 objectifs :



La communication ascendante utilise également plusieurs moyens : les notes, rapports, compte-rendu, boîtes à idées ou suggestions, certaines rubriques du journal d'entreprise, entretiens, enquêtes et sondages...

Qu'il s'agisse de communication descendante ou ascendante, l'information passe toujours par le même circuit :

- Emetteurs / Récepteurs : Managers, directeurs généraux, directeurs de département ou chefs de services / Ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
- Relais Encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres de comité d'entreprise, responsables de l'information.
- ✓ La communication interactive : de la hiérarchie aux employés

Ce 3<sup>ème</sup> type de communication interne découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles, que les échanges les plus riches se produisent.

La communication interactive peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs qu'on leur attribue, la forme qu'on leur donne et l'exploitation qu'on en fait. C'est le cas du journal interne, si l'on prévoit d'ouvrir une rubrique aux salariés sans aucune censure, le journal pourra devenir un outil d'échange et de dialogue.

D'autres outils tels que intranet peuvent servir la communication interactive et on pourra y intégrer des informations diverses pouvant servir l'ensemble des employés : flashs news, calendrier des événements de l'entreprise, revue de presse, petites annonces, liste des documents internes... Ceci permet de faire circuler un flux important d'échanges d'informations interpersonnels.

Cependant, pour une bonne circulation de l'information, il est primordial de procéder par méthode : informer et former le personnel, soigner la conception des messages, conserver une réelle homogénéité entre les rubriques, assurer



une bonne et fréquente mise à jour, garantir une réponse aux questions posées.

### • *Les enquêtes et sondages*

Ils sont nécessaires lorsqu'on souhaite connaître et appréhender le climat social de l'entreprise, l'image perçue en interne, identifier les attentes et besoins des salariés, évaluer l'efficacité de la politique de communication... Les informations recueillies sont utiles pour bâtir une politique de communication à moyen terme.

Ces enquêtes peuvent être des sondages par questionnaires, ou bien des entretiens individuels ou de groupes. Elles peuvent être semi-directives ou non directives.

Pour obtenir les meilleurs résultats, il existe certaines règles à respecter :

- ✓ Prévenir le personnel et préciser les buts poursuivis
- ✓ Respecter l'anonymat
- ✓ Publier les résultats
- ✓ Mettre en pratique les actions nécessaires

Si on ne prend pas des mesures nécessaires à la suite des résultats d'une enquête, on perd sa crédibilité et on risque de dégrader le climat interne.

### • *L'audit de communication interne*

Il est d'une aide très précieuse et constitue une source appréciable d'informations concrètes lorsqu'il s'inscrit dans une stratégie de communication tournée vers les attentes du personnel.

Il se compose en 4 phases :

- ✓ L'étude des motifs de l'audit :

Cette 1<sup>ère</sup> phase vise à clarifier les attentes des responsables ayant initié l'audit. Ils doivent définir les objectifs, les publics internes, la méthodologie appliquée, les délais.

- ✓ Le bilan :

Il dépend de la bonne participation des responsables de l'entreprise, du prestataire consulté et des interviews durant l'audit.

-Il faut passer par une étape préliminaire auprès du manager et des principaux cadres. Cette étape permet d'établir un rapport de synthèse et un cahier des charges.

-Une enquête approfondie permettra ensuite de connaître les structures d'information existante : les outils mis en place et les attentes et besoins des salariés.

✓ Le diagnostic :

Il permet de savoir si la situation est favorable ou défavorable, s'il existe un problème d'organisation, de fonctionnement, ou tout simplement de moyens. Il doit être établi en concertation par les initiateurs et réalisateurs de l'audit. Il doit déboucher sur des propositions concrètes et l'élaboration d'une véritable politique de communication interne.

✓ Publication des résultats :

C'est un passage obligé. Par l'annonce des résultats aux salariés, on crédibilise la démarche d'audit. Il est primordial à la suite de cette annonce de mettre en œuvre des mesures concrètes répondant aux résultats obtenus. Toutes ces conditions sont réunies pour que la politique de communication interne soit bien accueillie.

### **3. Les outils de base de la communication interne**

Ils varient en fonction du type de communication instauré.

#### **• Les outils de la communication descendante**

✓ Le livret d'accueil : Il contient

- le rappel de la politique générale d'emploi,
- la présentation de la direction du personnel (DRH),
- des informations liées à l'emploi (conditions d'embauche, horaires de travail, possibilités d'évolution de carrière, absences et congés...),
- des informations concernant des rémunérations (politique salariale, modes et date de paiement, éléments de la rémunération, déclaration fiscale annuelle...),
- des informations concernant les avantages sociaux (restauration, garderie, logements de fonction, véhicules de fonction...),
- des informations concernant la politique de formation,
- quelques renseignements utiles (frais de déplacement, frais de transport, acomptes sur salaires...),
- l'organigramme de l'entreprise.

✓ La plaquette institutionnelle

Elle est destinée à la fois à l'interne et à l'externe. Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'un livret d'accueil, la plaquette peut servir de palliatif. Toutefois, les informations qu'elle comporte sont loin d'être aussi nombreuses et pratiques que celles du livret. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, réseau...

✓ Les bulletins d'information, lettres, notes et circulaires

Les bulletins d'information peuvent émaner de plusieurs sources, et être destinés uniquement à l'interne. Ils ont des périodicités variables et un caractère d'actualité. Ils sont simples et peu coûteux et comportent rarement plus de 4 pages.

Les lettres, notes et circulaires sont des documents d'opportunité, à utiliser au cas par cas, selon les besoins.

✓ Les panneaux d'affichage obligatoires

Etant obligatoire, ce type de panneau doit accueillir les informations de la direction des ressources humaines, des délégués syndicaux, et du comité d'entreprise.

On y trouve donc une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires.

✓ Les journées portes ouvertes

On peut leur donner une vocation interne ou externe. Dans ce dernier cas, elles sont décidées par la direction générale ou par la direction de la communication interne. Ces journées visent à faire découvrir l'entreprise dans son intégralité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges.

✓ Les réunions

Dans le cadre de la communication descendante, les réunions, décidées par la direction ou par un cadre, sont formelles et visent à diffuser une information collective. Il en est une qui revêt une importance particulière, la convention annuelle. Son but est de faire le bilan de l'année passé, d'annoncer les perspectives et objectifs, et d'apporter une note conviviale aux relations interpersonnelles.

✓ L'audiovisuel

Essentiellement constitué de films vidéo de durée limitée à caractère institutionnel ou didactique, il doit être conçu et réalisé par des professionnels.

✓ Intranet

✓ Le journal de l'entreprise

C'est un élément très important de la communication interne, et le plus présent dans les entreprises.

✓ Les relations publiques

Elles peuvent rehausser complètement le niveau de la réunion ou en amplifier l'impact. Elles peuvent également accompagner des prises de décision ou un lancement de produit. On peut citer :

- La convention d'entreprise :
- Les séminaires de stimulation, de formation ou d'information
- Les inaugurations de sites
- Les teams-building...

• *Les outils de la communication ascendante*

✓ Les enquêtes et sondages

Ce sont les moyens les plus courants pour mener un audit indispensable avant la mise en place de la politique de communication interne. Les informations qui en résultent doivent être publiées et les mesures qui en découlent doivent être annoncées.

✓ Les groupes de concentration : cellule de crise....

Il s'agit du rassemblement d'un groupe de salariés représentatifs des principales fonctions et des divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce groupe intervient générale sur un point donné pendant une durée de vie précise. A l'issue de ces travaux, le groupe fournit un rapport comportant un certain nombre de recommandations ou suggestions relatives au sujet traité.

✓ Les cercles de qualité

Ce sont de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base du volontariat. Ils se réunissent régulièrement sous l'impulsion de l'un des membres qui agit comme animateur ou coordinateur, un autre pouvant jouer le rôle de rapporteur. Leur rôle est d'étudier toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise, ou de remédier à des problèmes importants sur ce sujet.

✓ La boîte à idées

Elle peut être aussi utile, à condition de parfaitement en gérer le principe. Il faut au préalable informer le personnel de sa mise en place, lui fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, lui attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique la proposition retenue.

• *Les outils de la communication interactive*

Ils sont aussi nombreux. On peut en citer certaines réunions informelles, Intranet, les événements conviviaux, les lieux de rencontre...

#### 4. Communication interne et communication sociétale

Les communications internes et sociales sont très imbriquées. Toutefois, il existe certaines différences et similitudes entre les 4 types.

• *Différences*

| Communication interne   | Communication sociétale  |
|-------------------------|--|
| Aucun cadre obligatoire | - Dans les entreprises d'au 50 salariés<br><br>- Obligation légale : communication syndicale ou sociale<br><br>- Obligation d'affichage<br><br>- Nécessité d'informer le comité d'entreprise : situation financière, évolution des commandes, programmes de production<br><br>- Nécessité d'associer les délégués syndicaux aux négociations annuelles obligatoires. |

• *Similitudes*

| Communication interne   | Communication sociétale |
|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>-Facilité la compréhension de la politique de l'entreprise</li><li>-Favoriser l'implication du personnel</li><li>-Informer sur tous les aspects de communication</li><li>-Système de communication descendant, ascendant et interactive</li></ul> |                         |

## IV. Les autres formes de communication

### 1. La communication graphique

La communication graphique concerne les moyens visuels et audiovisuels utilisés par l'entreprise. La communication graphique permet de clarifier la communication et faciliter la compréhension à l'aide de moyens visuels de communication.

Tout en facilitant la normalisation de l'information, la communication graphique permet de structurer et de consolider l'information stratégique sur les efforts qualité de l'entreprise.

- *Les spécificités de la communication visuelle et de la communication audiovisuelle*

Les communications visuelle et audiovisuelle ont des caractéristiques propres et des fonctions spécifiques.

- ✓ Les caractéristiques

Les communications visuelle et audiovisuelle sont, par nature, des communications non personnalisées. Elles peuvent concerner un large public ou des catégories de public.

- La communication visuelle

C'est une communication par l'image, animée ou non, qui rend accessible une information par d'autres moyens que le texte écrit ou le langage parlé. Les schémas, dessins, photos, graphiques figuratifs remplissent, à eux seuls, des objectifs de communication : rendre compte, informer, expliquer, faire agir... Exemples. Le pictogramme d'interdiction de fumer, la carte météo, le drapeau rouge sur une plage.

Le message visuel peut aussi faciliter la compréhension d'un phénomène complexe. Exemple. Le logo exprime, par son graphisme et ses couleurs, l'identité et les valeurs de l'entreprise.

- La communication audiovisuelle

C'est une communication simultanée de signes, d'écrits, d'images fixes ou animées et de sons, grâce à des supports multimédia. Exemple. Un film d'information présentant les activités de l'entreprise aux actionnaires et aux journalistes.

✓ Les fonctions spécifiques

Les communications visuelle et audiovisuelle illustrent des événements et des objets, qu'elles rendent plus perceptibles que par la seule description écrite ou orale. Elles permettent de mieux capter l'attention parce qu'elles sollicitent plus de sens. Exemple : on peut, sans savoir ni lire ni écrire, reconnaître le magasin Marjane grâce à son enseigne (couleur, forme...).

Le langage audiovisuel apparaît comme un mode d'expression moins contraignant et plus immédiat que l'écriture. L'animation, l'image et le son ont des « décodages » plus immédiats que l'écrit ou l'oral.

✓ L'apport des technologies de l'information et de la communication

Les technologies de l'information et de la communication, en particulier le réseau Internet, ont entraîné le développement, dans les entreprises, de pratiques de communication audiovisuelle.

Les moyens informatiques et audiovisuels améliorent la diffusion de l'information, facilitent sa compréhension et accélèrent le processus de mémorisation. Exemple. La visioconférence, qui permet de réunir plusieurs personnes à distance, rend possible la visualisation et l'échange de documents en temps réel.

De plus, les possibilités de stockage, de conservation et de rediffusion de l'information sont améliorées.

• ***Le renforcement de la communication orale et/ou écrite***

Outre leurs fonctions spécifiques, les communications visuelle et audiovisuelle viennent appuyer une communication écrite et/ou orale.

✓ Les supports visuels et audiovisuels renforcent la communication orale

-Les caractéristiques

Ces supports sont des moyens qui permettent de communiquer des éléments d'information ou d'illustration à un groupe de personnes. Ils sont utilisés pour soutenir ou renforcer une communication orale (presse, affichage...).

Ils permettent d'améliorer la visualisation des informations et d'animer les échanges oraux. Ils captent et maintiennent l'attention.



### -Les contraintes

Elles sont liées à l'exigence de qualité rédactionnelle et formelle de chacun des supports.

### ✓ Les éléments visuels renforcent la communication écrite

#### -Les caractéristiques

La combinaison image/texte, la typographie, la densité d'écriture sont des éléments de mise en pages qui appuient le message écrit. Un dessin, une photo, des couleurs sont aussi des éléments visuels qui attirent l'œil, illustrent le message, facilitent sa compréhension et sa mémorisation.

#### -Les limites

Ces éléments visuels doivent être utilisés avec pertinence et modération. La perception de la réalité diffère d'un individu à l'autre et les éléments d'influence sur nos perceptions sont nombreux. Aussi, l'interprétation d'une image (dessin, figure, illustration...) peut varier en fonction des facteurs personnels (âge, personnalité, expérience...) et des facteurs socioculturels.

### ✓ Les signes renforcent la communication globale de l'entreprise

Certains signes visuels contribuent à la cohérence de communication et renforcent l'image de l'entreprise.

Exemple 1. Les vêtements de travail et les uniformes du personnel, par le choix des tissus, des couleurs, du style, expriment une volonté d'appartenance à des valeurs et une manière de paraître.

Exemple 2. Dans l'aménagement des espaces, le choix architectural des bâtiments et le style du mobilier sont des signes qui reflètent la personnalité de l'entreprise.

### • *Les activités liées à la communication graphique*

- ✓ Le Graphisme : création de l'identité visuelle d'un produit ou d'une entreprise, recherche du logotype et de ses applications.
- ✓ L'Édition : conception et organisation de systèmes de mise en page, éditions et publications diverses, vente par correspondance.

- ✓ La Publicité : conception et mise en place du message publicitaire, story-board télévision ou cinéma, affichage urbain, annonce presse.

## 2. La communication Business to Business

### • *L'adaptation des politiques de communication aux problématiques du B to B*

C'est un lieu commun de dire que les fournisseurs de biens et de services industriels communiquent peu et souvent mal. Ce jugement procède souvent d'une conception trop étroite de la communication qui se résumerait à la publicité. Véhiculée par les mass médias, la publicité est évidemment peu appropriée à tous ceux qui n'ont pas de cibles de masse.

La publicité B to B est donc essentiellement limitée :

- aux marchés mixtes comme les ordinateurs de bureau pour particuliers et professionnels ;
- aux marchés B to B comprenant un grand nombre d'acheteurs, par exemple tous les artisans qui peuvent utiliser les produits Lafarge ;
- à la communication institutionnelle (ou communication corporate) : elle sert à la notoriété de l'entreprise et à la promotion de ses compétences. La publicité, qui n'est jamais l'unique moyen de communication, est diffusée par des supports ciblés comme la presse professionnelle, le publipostage ou l'e-mailing.

- ✓ La communication B to B est souvent moins spectaculaire que la communication B to C, mais plus interpersonnelle

La communication B to B est une communication beaucoup plus relationnelle, donc interpersonnelle que la communication B to C. Le relationnel est par nature plus discret que la publicité.

- ✓ Les efforts de communication ne sont pas tous budgétés et agrégés, ce qui conduit souvent à sous-estimer leur importance réelle

Ainsi, par exemple, les forces de vente B to B sont aussi des vecteurs de communication mais leur budget est affecté à un poste 'ventes' et non 'communication'. Parfois même, ceux qu'on appelle 'commerciaux' ne font que de la communication. C'est le cas par exemple des délégués médicaux qui visitent les médecins mais ne vendent eux-mêmes aucun produit.

L'importance réelle de la communication B to B est également sous évaluée parce qu'on oublie que, sur le terrain, elle est souvent relayée, parfois totalement prise en charge, par les distributeurs.

Par ailleurs, la communication repose pour une large part sur les contacts personnels des cadres et des dirigeants mais comment évaluer exactement le coût du temps qu'ils consacrent à la communication ?

Au total, la communication B to B n'est pas systématiquement sous développée comme on l'entend souvent. Elle emprunte des canaux beaucoup plus diversifiés que la communication b to C. En conséquence, son problème majeur est de donner de la cohérence à cette diversité de canaux et de messages.

- ✓ De l'information plus que de la séduction  
Les acheteurs professionnels recherchent d'abord une information objective.
- ✓ Des natures, des quantités et des coûts de contacts très variables selon le degré de personnalisation de la communication  
Plus le média permet une grande richesse d'information et une personnalisation des messages, plus le coût du contact est élevé.

#### • *Les médias et les supports de la communication B to B*

Tous secteurs réunis, les premiers postes de dépenses de communication B to B sont :

- ✓ Les salons professionnels

Le nombre de salons est considérable et toute entreprise est quasi certaine de trouver un salon centré sur son métier. Il n'est pas rare qu'une seule exposition internationale consomme le tiers du budget total de communication d'une entreprise.

Face à l'offre pléthorique de salons ou de foires, l'objectif de toute l'entreprise est de bien choisir la manifestation la plus bénéfique en tenant compte des points suivants :

- quels sont les clients que je pense pouvoir atteindre ?
- quels sont mes objectifs pour les différents groupes de clients ?
- comment atteindre ces objectifs ?
- quels bénéfices vais-je en tirer ?
- quel est mon investissement réel incluant tous les frais annexes ?

La participation aux salons nécessite que les entreprises aient de grandes nouveautés à montrer, puisque les visiteurs ne viennent pas pour acheter mais plutôt pour découvrir de nouveaux équipement, de nouveaux fournisseurs, voir les concurrents...

### ✓ L'édition d'entreprise

Les moyennes et grandes entreprises B to B sont d'importants éditeurs : rapports annuels, plaquettes de présentation, magazines d'entreprise...

L'information 'produit' représente une lourde charge pour les entreprises. Si certaines se contentent de simples fiches recto, d'autres soucieuses de se différencier vont très loin dans la description (spécificités techniques, domaines d'application, performances, conseils d'utilisations...).

Naturellement, une fois la vente conclue, le client recevra un manuel d'utilisation, un cahier d'entretien, un répertoire de pièces détachées. Il arrive de plus en plus souvent que cette documentation soit fournie sous format électronique, ce qui permet de faire chuter le poste édition.

Le magazine d'entreprise soulève presque autant de débat que la participation aux grands salons. La discussion porte souvent sur le contenu :

- le magazine doit-il couvrir plusieurs segments ?
- doit-il être de type informatif ou récréatif ?
- le format doit-il être de prestige ?...

Le principal piège consiste à vouloir tout dire à tout le monde.

### ✓ La presse spécialisée

On compte presque autant de revues spécialisées que d'entreprises. Elles se développent avec le développement de secteurs porteurs et permettent de mieux atteindre le public cible et de lui fournir une information touchant directement ses centres d'intérêts.

### ✓ La communication événementielle au sens large

La présence aux expositions peut être avantageusement complétée, voire remplacée par des 'événements société', ponctuels ou organisés de manière continue.

Une formule classique consiste à inviter un groupe de clients à un séminaire, à visiter une nouvelle installation, etc. L'entreprise peut organiser pendant quelques jours un 'salon entreprise', proposer des stages de formation, avec exposition, démonstrations, conférences, etc.

