



Organisation
internationale
du Travail

Pour une organisation d'employeurs performante

Une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer



Convaincre en communiquant

Faire entendre la voix des entreprises

Concevoir et mettre en œuvre les stratégies, technique et outils de communication les plus performants



Pour une organisation d'employeurs performante

**Une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations
d'employeurs performantes et bien les gérer**

Convaincre en communiquant

Faire entendre la voix des entreprises

**Concevoir et mettre en œuvre les stratégies, techniques et outils de
communication les plus performants**



Copyright © Centre international de formation de l'OIT 2010

Les droits de reproduction de cette publication sont protégés par le Protocole n° 2 annexé à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Cependant, de courts extraits de celle-ci peuvent être reproduits sans autorisation, sous réserve d'indication de leur source.

Les demandes d'autorisation de reproduction, de traduction ou d'adaptation de tout ou partie de cette publication doivent être adressées au Centre international de formation de l'OIT, viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Turin, Italie. Le Centre accueillera favorablement ces demandes.

Convaincre en communiquant
ISBN 978-92-9049-547-5
Première édition 2010

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signés appartient exclusivement à leurs auteurs, et leur publication n'implique pas que le Centre partage ces opinions.

Les publications du Centre, ainsi que leur catalogue ou la liste des dernières publications, peuvent être obtenues à l'adresse suivante :

Publications du Centre international de formation de l'OIT
viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Turin, Italie
Téléphone : +39 - 011 - 6936.693
Fax : +39 - 011 - 6936.352
Courriel: publications@itcilo.org

Conception et impression : Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

Table des matières

| | | |
|--------------------------|--|-----------|
| Première section | Comment se servir du guide | 5 |
| Deuxième section | La communication des organisations d'employeurs | 6 |
| Troisième section | Gérer la réputation: raison d'être, vision et valeurs | 8 |
| Quatrième section | Plan stratégique de communication et messages clés | 17 |
| Cinquième section | Communication interne et communication vis-à-vis des membres | 36 |
| Sixième section | La communication par Internet | 42 |
| Septième section | La communication avec les médias | 49 |
| Huitième section | Les techniques d'interview | 56 |
| Neuvième section | Les techniques de présentation | 64 |
| Dixième section | La gestion des crises | 68 |
| Onzième section | Bibliographie | 75 |

Première section

Comment se servir du guide ?

« **Convaincre en communiquant** » fait partie d'une série de guides pratiques intitulés « **Pour une organisation d'employeurs performante** » publiés par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail) et par le Programme des activités pour les employeurs du Centre international de formation de l'OIT (Organisation internationale du Travail).

Le présent ouvrage a avant tout pour objet d'aider les gestionnaires, administrateurs ou dirigeants d'organisations d'employeurs des pays moins avancés ou de transition, à développer une approche professionnelle et performante de la communication de l'organisation aussi bien en externe qu'en interne. Par ailleurs, ces guides peuvent également être une source de précieux conseils tant pour des dirigeants d'organisations régionales ou sectorielles, chargées de représenter les intérêts des employeurs, que pour ceux

d'organisations nationales d'employeurs de pays industrialisés, notamment s'ils souhaitent dresser une évaluation de leurs approches et pratiques actuelles.

Convaincre en communiquant est conçu comme ouvrage de référence des bonnes pratiques en matière de communication. Bien entendu, chacun aura à cœur d'adapter ces pratiques en fonction de la culture, de la réalité de terrain de chaque pays ou communauté dans laquelle il opère. Mais la communication se fonde sur des bases communes aux organisations humaines et ces bases restent intactes quelque soit la région du monde dans laquelle les organisations se développent. C'est là que réside la richesse et la beauté de la communication: elle est bien universelle !

Les pratiques exemplaires



C'est la « théorie » mais revue à travers une longue pratique. Elles vous donnent une base solide, afin de maîtriser chaque sujet. Elles sont parfois illustrées de schémas et tableaux qui vous aideront lors de la mise en œuvre.

Les exercices



Ils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe et vous permettent un apprentissage rapide avant de vous lancer pour de vrai.

La « liste de contrôle » des bonnes pratiques



En fin de section, ces listes vous permettront de vérifier où vous vous situez par rapport aux bonnes pratiques. Utilisez-les pour faire évoluer vos pratiques personnelles.

Deuxième section

La communication des organisations d'employeurs

Je communique donc je suis

À l'heure où par un simple clic de souris chacun peut faire entendre sa voix, son opinion, sa désapprobation, ses critiques dans une ville, une région, un pays ou dans l'ensemble du monde, il n'est plus possible d'exister sans communiquer.

Les relations publiques, discipline qui vise essentiellement à créer une image favorable des organisations, ont vu le jour au milieu du siècle passé parce que les entreprises avaient découvert à quel point les médias influençaient leur environnement économique et commercial. Ils ne leur étaient plus possible d'ignorer l'opinion publique, ni certains nouveaux défenseurs des consommateurs, comme Ralph Nader par exemple, personnalité « médiatique » qui n'hésitait pas à utiliser la presse pour émouvoir les citoyens. L'accès aux médias (souvent cités comme le « quatrième pouvoir ») était devenu une raison évidente d'exister pour les entreprises, une manière d'influencer l'environnement de manière positive afin de sauvegarder leur développement économique.

Cette discipline a connu un essor fulgurant non par effet de mode, mais par la simple nécessité qu'il vaut mieux parler de soi-même avec ses propres mots que de laisser d'autres le faire à votre place, avec leurs mots à eux.

L'organisation d'employeurs est l'interlocuteur représentatif de ses membres et donc des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics, des syndicats, des médias, du monde académique, des acteurs de la société civile, des organisations non gouvernementales. Elle défend des opinions, négocie des projets de loi, réalise des études, prend des initiatives communes avec d'autres organisations. Il est donc clair que l'organisation d'employeurs est donc avant tout une entreprise de communication !

Communiquer ne s'improvise pas

Nous avons donc un demi-siècle de recul pour évaluer quelles sont les lois fondamentales qui font qu'une communication participe effectivement au développement d'une organisation. Elles sont simples mais terriblement exigeantes : il faut que la communication soit **consistante, cohérente et systématique**.

Consistante: appropriée à la problématique et au champ d'intérêt des interlocuteurs à qui elle s'adresse.

Par exemple : parler de problèmes politiques à la télévision, sans faire vous-même le lien entre le problème et son impact dans la vie de tous les jours, n'a aucun sens pour les citoyens.

Cohérente: elle doit s'inscrire dans un cadre, une logique qui s'exprime dans la durée, dans le temps.

Par exemple : en changeant régulièrement d'opinion, en étant opportuniste, on perd la crédibilité indispensable à l'écoute et à la conviction.

Systématique: le monde de la communication vis en continu. Il ne s'arrête jamais. Ce qui est vrai aujourd'hui peut être différent le lendemain. Afin d'avoir un réel impact sur l'opinion publique ou sur les groupes cibles que vous visez, diffuser un seul message une fois n'est pas approprié. Par exemple : pour convaincre le monde politique de changer une loi, il conviendra d'aborder la problématique via différents canaux de communication, à travers différents faiseurs d'opinions et durant plusieurs mois pour être efficace.

Faites le pas de la communication en vrais professionnels

Dans les sections qui suivent, découvrez pas à pas comment construire « l'entreprise de communication performante » qui guidera votre action, à la pleine satisfaction de vos membres.

Dans les sections suivantes, nous développons différents thèmes liés à la communication des organisations d'employeurs.

Section 3 : gestion de la réputation

Découvrez tout d'abord pourquoi la réputation de votre organisation est intimement mêlée au succès de vos démarches, et apprenez à la construire à travers la raison d'être de votre organisation, une vision d'avenir et des valeurs qui guideront votre action.

Section 4 : stratégie et plan de communication

Sachant que la communication doit être consistante, cohérente et systématique, apprenez à construire une stratégie et un plan de communication ainsi qu'à définir des messages clés.

Section 5 : communication interne, communication avec vos membres

Comment assurer une communication interne performante au sein de votre organisation ? Sachant qu'une réputation se construit de l'intérieur vers l'extérieur il est vital de la développer en vrais professionnels. Vous découvrirez dans cette section également quelles sont les bonnes pratiques actuelles en matière de communication vis-à-vis des membres et de membres potentiels.

Section 6 : la communication par Internet

Cette nouvelle forme de communication prend le pas sur la communication traditionnelle.

Votre panoplie d'outils de communication électronique est explicitée dans cette section.

Section 7 : la communication avec les médias

Comment développer et entretenir des relations durables avec les médias ? En les approchant de manière professionnelle. Nous illustrons de manière pratique comment utiliser au mieux chaque outil en fonction des objectifs à atteindre.

Section 8 : technique d'interview

Une interview cela ne s'improvise pas. À moins d'aimer le risque et les catastrophes. Malheureusement elles sont légion, souvent par manque de préparation. Dans cette section, vous apprenez à maîtriser une technique d'interview extrêmement efficace puisqu'elle a été mise au point par les journalistes eux-mêmes. À utiliser en toutes circonstances.

Section 9 : convaincre en communiquant

Votre organisation est une entreprise de communication. Mais comment convaincre vos interlocuteurs du bien fondé de votre action, de vos arguments, de vos propositions d'action ? Ici aussi il existe une technique infaillible, car basée sur la manière dont notre cerveau fonctionne. À utiliser aussi en toutes circonstances.

Section 10 : vaincre une crise en communiquant

Hélas, nous ne vivons pas toujours dans un monde tranquille. Une crise peut survenir sans crier gare. Elle peut remettre en cause la réputation de votre organisation, la réputation de vos membres ou celle d'un dirigeant. Comme « gouverner, c'est prévoir », vous découvrirez dans cette section comment vous préparer à toute éventualité.

Troisième section

Gérer la réputation : Raison d'être, vision et valeurs

Une réputation, pour quoi faire ?

Regardez autour de vous. Avez-vous une opinion sur les autres organisations qui vous entourent ? Positive ? Négative ? Comment percevez-vous les pouvoirs publics, les syndicats ? Comment percevez-vous les médias ? Quel est votre degré de confiance dans tel ou tel dirigeant ?

En fait, sans nous en rendre compte, nous vivons d'opinions toutes faites sur le monde qui nous entoure. Parfois ces opinions collent à la réalité ; très souvent elles ne reflètent qu'une parcelle de la réalité ou de la vérité. Mais en tout les cas elles influencent clairement nos a priori et donc notre relation à autrui.

On s'est aperçu dans les années 80 que certaines marques possédaient un « capital sympathie » qui facilitait la vente des produits et assurait une loyauté du consommateur. Avec le temps, ce phénomène s'est étendu aux entreprises et organisations. Certaines entreprises possèdent un « capital confiance » élevé qui leur permet de mieux fonctionner que leurs concurrents. Un exemple : attirer les meilleurs collaborateurs du marché est plus facile à réaliser quand la réputation de votre organisation est positive et forte. Ces organisations résistent mieux que d'autres aux aléas du marché, elles ont un accès plus facile aux capitaux, aux décideurs politiques.

Bref, une bonne réputation permet d'augmenter significativement la performance de toute organisation et ce dans tous ses domaines d'activité ! Cela est tellement vrai qu'une nouvelle discipline a été créée dans le domaine de la communication : **la gestion de la réputation** (« *reputation management* »).

Cette discipline a été développée par un précurseur en la matière, Charles Fombrun, en collaboration avec la société Harris Interactive et ce à partir de 1997.

L'idée qui a été analysée scientifiquement était la suivante : les entreprises qui de manière continue sont plus performantes que les autres et ont donc une forte réputation sur le marché ont-elles des caractéristiques spécifiques communes qui font leur succès ?

En analysant près de quarante entreprises, Charles Fombrun a pu établir qu'une réputation était construite à travers 23 attributs (des éléments identifiables) qui s'expriment à travers sept dimensions. Chaque attribut est mesurable et l'auteur a pu développer un « quotient de réputation » qui exprime la réputation de l'entreprise et lie celle-ci directement à la performance de celle-ci, face à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

| Attributs | Dimension |
|---|---------------------------------|
| Innovant Premier à mettre sur le marché Acte rapidement en matière de changement | Innovation |
| Haute qualité Innovant Valeur apportée Défend ses produits/services | Produits et services |
| Capitalise les possibilités de marché Excellent leadership Vision claire du futur | Vision et leadership |
| Bien géré Bon employeur Collaborateurs talentueux | Environnement de travail |
| Surpasse ses concurrents Rentabilité démontrée Investissement à faible risque Perspectives de croissance | Performance |
| Engagé pour de bonnes causes Respecte l'environnement Traite bien les collaborateurs | Responsabilité sociale |
| Ouvert et transparent Se comporte de manière éthique Honnête dans sa façon de mener ses activités | Gouvernance |

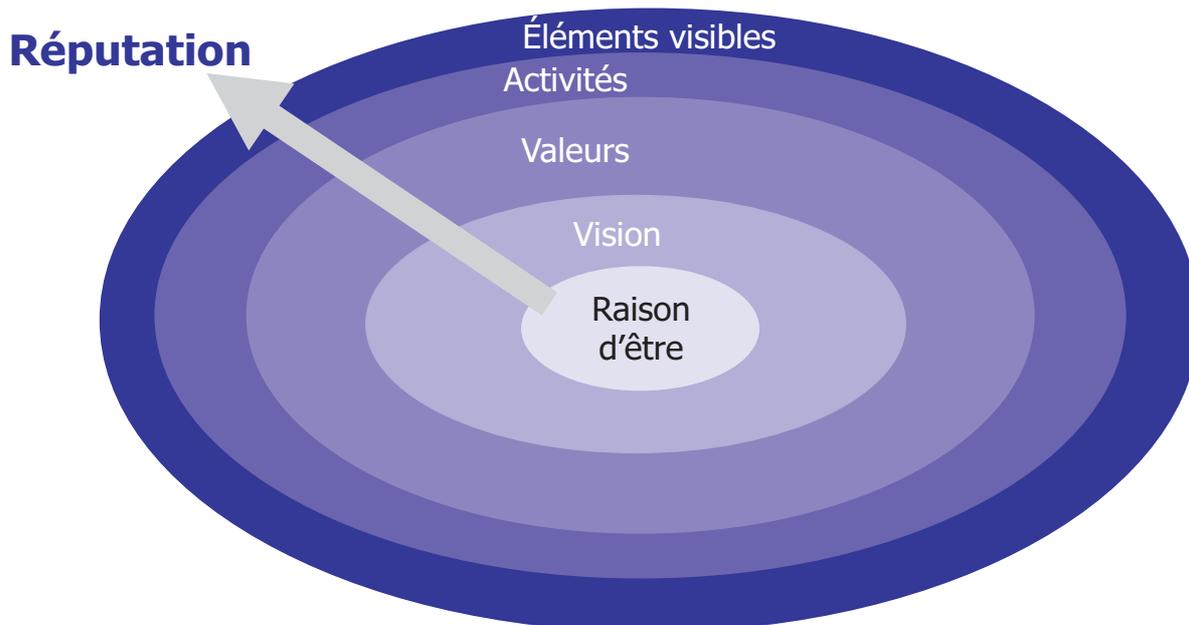
Ce qui vaut pour une entreprise vaut également pour une organisation d'employeurs. La réputation de votre organisation permet d'ouvrir des portes, de faciliter le lobbying, d'attirer de nouveaux membres, de garder les membres actuels, de travailler avec des organismes internationaux... Elle est donc tout aussi capitale à développer de manière consciente et continue à travers des principes et des comportements partagés par l'ensemble des collaborateurs.

Les attributs cités ci-dessus ne sont pas tous applicables à votre organisation. Prenons la performance : celle de votre organisation sera plutôt traduite par sa capacité à peser sur l'environnement sociétal - sa capacité d'influence -, sur son poids en tant qu'organisme de référence pour la discussion et la préparation de nouvelles politiques, sur sa proactivité dans l'analyse des évolutions économiques et sociales dans votre pays. Mais la toute grande majorité d'attributs est applicable à votre organisation.



UN EXERCICE SIMPLE, À FAIRE AVEC QUELQUES COLLÈGUES, ET QUI PEUT VOUS AIDER À RÉFLÉCHIR À LA RÉPUTATION DE VOTRE ORGANISATION

1. Revoyez la liste des attributs et adaptez éventuellement celui de la performance.
2. Évaluez individuellement chaque dimension : combien est-ce que vous attribuez sur 10 pour les attributs significatifs pour votre organisation ? Confrontez les scores. Quels sont les motifs invoqués pour les scores en dessous de la moyenne (moins que 5) ?
3. Faites faire le même exercice par quelques personnes que vous connaissez bien parmi vos membres, parmi des leaders d'opinion, des journalistes que vous estimez particulièrement.
4. Confrontez leur avis avec les vôtres. Voyez-vous des domaines à améliorer ?



Comment construire une réputation ?

Une réputation se construit avec patience et détermination, de l'intérieur de l'organisation vers l'extérieur de celle-ci.

En effet, une organisation ou une entreprise peut être comparée à un oignon : différentes couches se superposent. Sans les couches intérieures, les couches extérieures n'existeraient pas.

Prenons une organisation d'employeurs et observons-la de l'extérieur, en tant qu'observateur neutre. La première chose que nous pouvons percevoir de celle-ci ce sont les **éléments visibles**, tangibles : site web, publications, articles de presse, séminaires, interviews à la télévision, etc.

Cela suffit-il pour me faire une opinion à son sujet, pour créer une réputation ? Non. Je puis avoir une opinion partielle et superficielle, mais il me manque de la profondeur pour adhérer ou non aux idées qu'elle défend. La couche des éléments visibles ne suffit donc pas à créer une réputation pour l'organisation.

Creusons donc dans la couche suivante: ici, on retrouve l'ensemble des activités et les combats de l'organisation face à des sujets importants qui concernent l'ensemble de la société humaine. C'est ici que l'on retrouve aussi toutes les activités déployées par l'organisation, qui sont souvent partiellement connues, ou même méconnues, par les membres ou les publics externes. En tenant compte des éléments visibles et des activités je puis me forger une idée déjà plus complète de ce que l'organisation représente. Mais est-ce suffisant

pour créer un lien plus durable entre moi comme interlocuteur et l'organisation ? Non !

Il me manque encore toujours certains éléments avant que je puisse faire confiance durablement à l'organisation, avant que je puisse adhérer réellement à ce qu'elle représente et ce qu'elle fait.

Ces éléments, je ne puis les trouver qu'au cœur de l'organisation, dans sa raison d'être (sa « mission »), dans la vision qu'elle développe face aux évolutions de la société et dans les valeurs qu'elle véhicule et qu'elle défend.

On l'aura compris : une réputation se crée à partir du cœur même de l'organisation. Elle prend sa source dans la raison d'être de celle-ci, se développe à travers une vision bien articulée et enthousiasmante, se revêt de valeurs réelles qui formeront ensemble la **personnalité** de l'organisation.

Cette personnalité influencera la manière dont l'organisation d'employeurs envisage de défendre les intérêts de ses membres, la manière dont elle déploiera ses activités en les traduisant en actions concrètes sur le terrain.

C'est l'ensemble de ces éléments (l'oignon tout entier), qui permettra de construire la réputation de l'organisation et de la rendre durable dans le temps.

Pour construire la réputation de votre organisation, la première étape consiste donc à définir la « personnalité » de celle-ci, qui est construite à partir de trois éléments :

- la **raison d'être** de l'organisation (aussi appelée la « mission »), et
- la **vision** de l'organisation qui est elle-même composée de deux éléments :
 - de **grands objectifs forts et ambitieux (les « GOFA »)**;
 - les **valeurs** que l'organisation défend.

Nous nous attacherons à étudier tour à tour ces différentes composantes dans les pages qui suivent.

1. Raison d'être : la « mission » de l'organisation.

La raison d'être c'est avant tout votre raison d'exister. Pourquoi votre organisation a-t-elle été créée ? À quoi doit-elle servir ?

La raison d'être est essentiellement destinée au personnel de votre organisation, donc à usage interne, même si elle se retrouve sur de nombreux documents et supports, comme votre site web.

Autrement dit, la déclaration de mission consiste en une description succincte de ce que l'organisation entend réaliser.

Cette raison d'être doit pouvoir tenir la route durant au moins 15 ans. Elle est le fondement même de votre existence, donc elle est faite pour durer !

S'il relève de la bonne pratique de revoir la déclaration de mission à intervalles réguliers en la comparant aux stratégies et programmes de travail, il convient surtout de vérifier si ces derniers sont conformes à la mission déclarée de l'organisation, et non le contraire.



EXERCICE : DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE

Le mieux, c'est de faire l'exercice en groupe, avec plusieurs collaborateurs, voire également un ou plusieurs membres que vous estimez particulièrement pour leur ouverture d'esprit et leur créativité. Nous conseillons de limiter le nombre de personnes à six.

Une méthode simple mais efficace consiste à vous poser la question « pourquoi existons-nous ? ». Ensuite, on repose trois fois d'affilée la question *pourquoi* ?

1. Pourquoi notre organisation existe-t-elle ?

Chaque participant inscrit sa réponse sur un document que vous aurez préparé préalablement. Parcourez les réponses et inscrivez-les en mots clés sur un tableau.

2. Pourquoi ?

Demandez ensuite à chaque participant de donner le pourquoi de sa réponse. Laissez chacun travailler individuellement, ensuite parcourez une nouvelle fois les réponses de chacun, notez-les en mots clés sur le tableau.

3. Pourquoi ?

Recommencez l'étape précédente, demandez à nouveau de répondre pourquoi à leur réponse précédente.

4. Pourquoi ?

Recommencez l'étape précédente, demandez à nouveau de répondre pourquoi à leur réponse précédente.

À ce stade, si vous y arrivez, vous avez atteint la quintessence de votre raison d'être. Y a-t-il un consensus dans le groupe sur les mots clés les plus importants ?

Avec toute cette matière, faites une première rédaction de la raison d'être sous la forme de QUELQUES PHRASES CLÉS. Faites-les valider par les participants du groupe. Si ceux-ci se retrouvent bien dans vos quelques phrases, soyez sûrs que votre raison d'être tiendra la route vis-à-vis de tout le monde. L'expérience démontre qu'il est inutile d'organiser un référendum auprès du personnel ou de vos membres, pour valider ce travail. Vous n'en sortiriez pas plus éclairé !

La raison d'être de votre organisation est elle définie? Avez-vous fait l'exercice de la définir?

Le deuxième guide pratique "Créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer" publié par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT, qui porte sur la stratégie, contient une section sur la formulation de la déclaration de mission (page 9).



QUELQUES CONSEILS

Votre raison d'être doit être rédigée en termes simples et clairs. Elle doit être facile à retenir. Tous vos collaborateurs doivent être capables de se retrouver dans la raison d'être, car celle-ci va inspirer chacun dans son travail quotidien. À tout moment, vos collaborateurs doivent pouvoir s'y référer et déterminer s'ils agissent conformément à cette ligne de conduite qui sous-tend l'ensemble des actions menées par l'organisation.

2. Une vision pour savoir où l'on va

Les organisations performantes et « visionnaires » ont défini leur vision d'avenir, la manière dont elles veulent aborder l'avenir, les voies dans lesquelles elles veulent s'engager, les pistes qu'elles veulent creuser, les résultats qu'elles souhaitent atteindre. La vision d'avenir permet d'appréhender avec certitude le futur, même incertain.

En d'autres mots, la vision de l'organisation est une déclaration d'objectifs généraux et de principes directeurs. En tant que telle, elle ne fait pas l'objet d'une révision régulière.

Les organisations visionnaires savent où elles vont! Elles réussissent comme nul autre à rendre leurs **objectifs** attrayants pour leurs membres et leurs collaborateurs.

Les buts à **atteindre pour les 10 à 30 ans** à venir sont imposants et audacieux.

Les auteurs James C. Collins et Jerry I. Porras qui ont passé le succès des entreprises visionnaires au crible parlent de « *Big Hairy Audacious Goals* » (BHAG), soit des « grands objectifs, forts et audacieux » (GOFA).

Ces grands objectifs forts et audacieux (GOFA) sont autant de défis qui mobilisent les personnes. Ces challenges sont tangibles, énergisants.

Il est possible de se focaliser dessus. Les GOFA, déclinaisons de l'ambition de l'organisation, doivent être clairs.

Ils donnent un élan positif favorisant le dépassement de soi pour atteindre les objectifs communs de l'organisation. Audacieux, ils restent valables en dépit de la succession éventuelle des managers chargés de les réaliser pas à pas. Ils résistent donc aux générations de collaborateurs. Les GOFA agissent comme des catalyseurs de l'énergie déployée par l'organisation et orientent toute l'organisation vers le même but ultime.

Une vision reflète la motivation des collaborateurs à s'investir dans l'organisation. Elle forge l'esprit et la culture de l'entreprise. On retrouve ici aussi l'engagement social, moral, éthique et déontologique de l'entreprise et de ses membres du personnel. Quel que soit la personnalité ou le charisme du Président ou du Directeur général, la vision dépasse largement leur empreinte. C'est pourquoi les visions résistent à plusieurs générations de dirigeants. Dans les entreprises, elles transcendent de nombreux cycles de vie de produits et services.

L'authenticité de la vision doit donner au personnel mais également à tous les membres, la direction à suivre, l'inspiration et le punch pour mener à bien les tâches de l'organisation. Elle doit être mobilisatrice.

La vision n'est ni un exercice de futurologie, ni un brainstorming créatif, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Elle est la traduction de **l'attitude de l'organisation face à des évolutions de la société et des besoins qui en découleront.**



EXERCICE : DÉFINISSEZ LA VISION DE VOTRE ORGANISATION

Pour définir la vision de votre organisation, nous vous conseillons de faire appel à un groupe mixte composé de collaborateurs et de membres, sélectionnés pour représenter les forces vives de votre organisation.

■ Étape 1 : sur quels « piliers » construire notre vision ?

Définissez en groupe de travail quelles sont les évolutions qui marqueront le plus le développement de vos membres dans votre pays dans les 10 années à venir. Ce seront les piliers sur lesquels vous allez construire votre vision.

- évolutions économiques
- évolutions sociales
- évolutions politiques
- évolutions sociétales et autres

Créez pour chaque évolution un groupe de travail (3-4 personnes). Par un travail de recherche, de discussion, de débat chaque groupe de travail définira de la manière la plus concrète possible quels phénomènes, évolutions, faits marquants influenceront le plus l'avenir des membres.

En même temps, chaque groupe de travail fera des propositions concrètes d'objectifs à atteindre pour chaque évolution marquante.

Ce travail peut prendre plusieurs semaines.

Il est souvent utile de rencontrer des leaders d'opinions, des personnalités académiques, des journalistes et autres personnes clés qui de part leur métier ou leur fonction ont une vue plus précise des évolutions.

Les groupes de travail feront une recherche prospective et la synthèse qui mènera votre comité de direction à prendre des décisions sur l'attitude de l'organisation face à l'évolution de son environnement de travail.

■ Étape 2 :

En partant des propositions, définissez vos GOFA.

Ces objectifs à atteindre peuvent être qualitatifs ou quantitatifs

Exemples **qualitatifs** :

Société pharmaceutique : *Tout mettre en œuvre pour que chaque citoyen puisse préserver, améliorer et/ou recouvrer son meilleur niveau de santé totale.*

Université américaine: *Devenir le Harvard de la côte ouest*

Entreprise de distribution : *S'assurer que les pauvres puissent se payer ce que les riches achètent*

Exemples **quantitatifs**:

Entreprise informatique: *Doubler notre chiffre d'affaires tous les cinq ans*

Entreprise de services : *Atteindre en dix ans 100 000 clients et un milliard de dollars de chiffre d'affaires*

■ Étape 3 :

Une fois les GOFA bien définis, rédigez-les de manière motivante et percutante. Ils doivent donner la chair de poule à ceux qui les liront. Ils seront ensuite déclinés en plan d'actions annuels, qui guideront année après année l'évolution de votre organisation devenue « visionnaire ».

Voir également le deuxième guide pratique "Créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer" du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Stratégie), page 33.

3. Des valeurs pour guider l'action

Le troisième élément clé pour créer une personnalité forte qui distinguera votre organisation et construira sa réputation, ce sont des **valeurs partagées et vécues par l'ensemble des collaborateurs**.

Autrement dit, ce sont les convictions et les principes directeurs partagés par tous, par exemple "des produits de qualité et des services qui en donnent pour l'argent dépensé".

Les valeurs doivent inspirer ceux qui les lisent. On adopte des valeurs parce qu'elles vous interpellent et parce qu'elles vous permettent de vivre mieux votre travail. Pas par effet de mode.



EXERCICE : DÉCOUVREZ LES VALEURS DE VOTRE ORGANISATION

Dans ce cas également, il ne s'agit pas de faire un brainstorming créatif ni d'aller copier des valeurs d'une autre organisation. Si les valeurs ne sont pas réellement ressenties par vos collaborateurs, vous ne créerez jamais la personnalité forte qui construira votre réputation.

Faites l'exercice suivant avec vos collaborateurs : idéalement en groupe de maximum cinq personnes. Si vous êtes plus, faites deux groupes et travaillez en parallèle, il y a 9 chances sur 10 que les deux groupes arriveront aux mêmes conclusions !

Session de +/- 4 heures en tout

Question 1. Donnez trois valeurs qui vous guident dans votre vie privée et qui sont les plus importantes à vos yeux.

- Laissez à chacun(e) un temps de réflexion de 5 minutes. Demandez à chaque participant de noter (au marqueur et en lettres capitales) chaque valeur sur un « Post-it » grand format (12,5 x 7,5 cm). Récoltez les « Post-it ». Passez les participants en revue, et demandez à chacun d'expliquer son choix. Collez-les sur un tableau de papier. Mettez les valeurs similaires ensemble. Engagez la discussion sur celles-ci.

Question 2. Donnez les trois valeurs qui sont les plus importantes pour vous dans votre vie professionnelle.

- Faites la même chose qu'à la question 1. Collez les « Post-it » sur un autre tableau.
- Trouvez-vous des valeurs communes entre la vie privée et la vie professionnelle ?
- Regroupez-les sur l'un des tableaux = synthèse

Question 3. Parmi ces valeurs « synthèse », demandez aux participants de choisir trois valeurs essentielles qui, si elles n'étaient plus présentes, les feraient quitter l'organisation

- Chaque participant peut voter en apportant une croix à chacune des trois valeurs qu'il sélectionne.
- Retenez les trois valeurs qui ont obtenu le plus de suffrages. Ce sont celles que vous allez retenir pour toute votre organisation.

Mais l'exercice ne finit pas ici !

Pour que vos valeurs induisent les comportements attendus, il faudra leur attribuer des droits et des devoirs. Cela rend les valeurs concrètes et vous verrez que sur le terrain, c'est la seule manière de faire évoluer les comportements.

Demandez au groupe de définir pour les trois valeurs retenues trois droits et trois devoirs spécifiques

Il est intéressant de constater que formulées par le personnel lui-même, les valeurs les plus citées dans les entreprises aujourd'hui sont le respect, la transparence et l'esprit d'équipe (être impliqué dans le travail).

Exemple:

Une organisation trouve que la **prise d'initiative** est

une valeur fondamentale pour l'avenir. Qui dit prise d'initiative dit aussi risque accru. Si je prends cinq initiatives par jour au lieu d'une, je risque de faire plus d'erreurs que dans le passé. Aussi dans les droits et devoirs, il faudra stipuler que j'ai le **droit** à l'erreur, mais le **devoir** de signaler toute erreur pour que d'autres ne fassent pas la même. Sans cela, personne ne prendra plus d'initiatives et la valeur restera un concept sur papier.



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA RÉPUTATION

Mission

- La mission de votre organisation est définie de manière formelle
- La mission est succincte et compréhensible par chacun
- La mission est communiquée en interne
- La mission est communiquée sur votre site web
- La mission fait l'objet d'une discussion interne à chaque fois que vous définissez une stratégie de communication
- La mission est communiquée et expliquée à tout nouveau collaborateur
- La mission est communiquée et expliquée à tout nouveau membre
- Il existe un document qui explique chaque phrase de la mission plus en détail
- La mission est utilisée pour évaluer annuellement les résultats de vos actions de communication

Vision

- La vision de votre organisation est définie de manière formelle pour 3 à 5 ans
- La vision est construite sur base d'objectifs qualitatifs ou quantitatifs ambitieux (GOFA)
- La vision est succincte et compréhensible par chacun
- La vision est communiquée et expliquée en interne
- La vision est communiquée sur votre site web
- La vision fait l'objet d'une discussion interne lorsque vous définissez la stratégie de communication annuelle
- La vision est communiquée et expliquée à tout nouveau collaborateur
- La vision est communiquée et expliquée à tout nouveau membre

- Il existe un document qui explique chaque phrase de la vision plus en détail
- La vision est utilisée pour évaluer annuellement les résultats de vos actions de communication

Valeurs

- Les valeurs qui guident votre organisation sont définies de manière formelle
- Les droits et devoirs liés à chaque valeur ont été définis.
- Les valeurs sont communiquées en interne
- Les valeurs sont communiquées sur votre site web
- Les valeurs sont communiquées et explicitées à tout nouveau collaborateur
- Les valeurs sont communiquées à tout nouveau membre
- Les valeurs sont intégrées dans les évaluations personnelles (politique des ressources humaines)
- Les valeurs sont utilisées pour élaborer un code de conduite guidant vos actions de communication

IV. Quatrième section

Plan stratégique et messages clés

Mettre au point une stratégie de communication

La clé de toute **stratégie de communication** efficace tient en trois mots : **consistance, cohérence et systématique**. Votre organisation poursuit de nombreux objectifs. Doit-elle les atteindre tous en même temps ? Certains objectifs sont à très court terme, d'autres à plus long terme. Gérer la communication, c'est donc avant tout gérer des priorités et des contraintes. Priorités en termes d'actions et de résultats, contraintes en matière de temps et de budget.

Afin d'assurer la **consistance** de la communication, nous allons avant tout essayer de **bien cerner les publics cibles** à qui nous nous adressons. Que pensent-ils de nous ? Avons-nous des forces à mettre en exergue ou des faiblesses à compenser ? À nous de bien connaître notre organisation et d'intégrer cette connaissance dans la préparation de toutes les actions de communication.

La **cohérence** de la communication sera assurée en se référant de manière constante à la raison d'être, la vision et les valeurs de l'organisation. Ces dernières guident votre approche quelque soit le sujet traité. La cohérence sera traduite en **messages clés** qui sous-tendront toute communication.

Enfin, la **systématique** bien nécessaire à l'obtention de tout résultat sera assurée par le **plan de communication**.

Être stratégique, c'est bien se connaître pour mieux progresser.

Avant de vous atteler à la stratégie et au plan de communication, il est bon de savoir comment votre organisation est perçue par l'extérieur.

Il existe plusieurs manières de récolter des opinions vis-à-vis de ce que vous êtes et de ce que vous faites.

Nous reprenons ici les bonnes pratiques en la matière, des plus simples aux plus complexes et coûteuses en temps et en argent : évaluations systématiques des actions, « log book » des avis,

analyse de la presse, analyse FFPM, groupes de discussion, sondages d'opinion.

Évaluations systématiques

Lors de toute action interne ou externe, faites **systématiquement une évaluation objective** de votre action en laissant aux participants la possibilité de s'exprimer en fin de réunion au moyen d'un questionnaire simple et anonyme. En général, cinq questions suffisent :

- Le thème annoncé a-t-il été bien couvert ?
- Avez-vous trouvé ce que vous recherchez ? Si non, explicitiez.
- Souhaitez-vous que d'autres points soient abordés dans l'avenir ? Lesquels ?
- Connaissez-vous l'organisation d'employeurs ?
- Est-ce que l'action a permis de renforcer les capacités des participants ?

« Log book » des avis

Un « log book » est comparable au carnet de bord d'un navire, qui permet au capitaine de noter les faits marquants de chaque journée. Force et direction du vent, hauteur des vagues, navires rencontrés, événements à bord (maladies, incidents, etc.). Ainsi notés, ces faits sont utiles en cas de problème, car ils permettent de retrouver les conditions exactes dans lesquelles se trouvait le navire à un moment précis. Par ailleurs, en les parcourant, le capitaine peut en sortir des éléments utiles pour la poursuite du voyage. Le carnet de bord est donc comparable à la mémoire de l'équipage et du milieu environnant le navire, un environnement qui change constamment.

Pour votre organisation il est également utile de noter régulièrement les points importants qui ont été exprimés par la grande variété des personnes que vous rencontrez : du monde politique au monde économique et social, membres, leaders d'opinion, etc. Au cours d'une année, vous amassez une somme impressionnante d'avis, de conseils, de critiques, d'encouragements...

Comme le dit le dicton : « Les mots s'envolent, les écrits restent ». Il suffit d'avoir un petit carnet personnel sur lequel vous notez régulièrement ce qui vous semble utile et important à retenir pour votre organisation et de partager cela avec vos collègues régulièrement. En notant les idées les plus importantes, vous constituerez ce « log book » des avis qui vous sera bien utile pour votre réflexion ultérieure.

Analyse de la presse

Les coupures de presse sont une autre source bien utile d'informations qui vous permettent de vous forger une opinion sur l'image de votre organisation. Nous renvoyons au chapitre « Évaluez vos actions de communication » (page 33), qui traite de ce sujet en profondeur.

Analyse FFPM

Tous les deux à trois ans faites une **analyse FFPM** (forces, faiblesses, possibilités, menaces) de votre

organisation. Elle vous permettra de mieux préparer la communication par après puisqu'elle détectera vos priorités en termes d'image et de réputation.

L'analyse FFPM a déjà été abordée extensivement dans le deuxième guide pratique (La stratégie) "Créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer" du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (page 16).

- Simples conseils à garder à l'esprit lors de votre analyse FFPM :
- Évaluez vos forces et faiblesses en restant réaliste et objectif
- Soyez spécifique (précis), tout en n'allant pas trop dans les détails. Votre analyse n'est efficace que si elle reste synthétique, simple et courte.



EXERCICE : ÉTABLISSEZ L'ANALYSE FFPM DE VOTRE ORGANISATION

Faites cette analyse en groupe de travail. Donnez d'abord à chacun le temps de répondre aux questions, ensuite mettez les opinions en commun.

Forces

Quels sont les points forts de mes services ?

- *Quels sont les points forts de mon organisation ?*
- *Quels sont les points forts de mes collaborateurs ?*

Faiblesses

■ *Quels sont les points faibles de mes services ?*

- *Quels sont les points faibles de mon organisation ?*
- *Quels sont les points faibles de mes collaborateurs ?*

Possibilités

1. Possibilités suscitées par l'environnement politique

- *Quels développements actuels ou futurs générés par l'environnement politique constituent une possibilité pour mon organisation ?*
- *Quels événements actuels ou futurs ont un impact positif sur mon organisation ?*

2. Possibilités suscitées par les membres

- *Quels nouveaux développements ou événements peuvent accroître l'intérêt des membres pour mes services ?*

Menaces

1. Menaces venant de l'environnement politique

- *Quelles évolutions actuelles ou futures constituent une menace pour mon organisation ?*
- *Quels événements actuels ou futurs ont un impact négatif sur mon organisation ?*

2. Menaces venant des" par "liées aux des membres

- *Quels nouvelles tendances ou événements peuvent diminuer, voire supprimer l'intérêt des membres pes services ?*

3. Possibilités suscitées par le contexte socioéconomique

- *Quelles évolutions sociales jouent en faveur de mon organisation ?*
- *Quels développements économiques offrent à mon organisation des possibilités nouvelles ?*

= points à renforcer et à mettre en évidence dans la communication

3. Menaces venant du contexte socioéconomique

- *Y a-t-il des évolutions sociales défavorables pour mon organisation ?*
- *Y a-t-il des développements économiques qui sont néfastes ou nuisibles à mon organisation ?*

**= points à améliorer
Comment ? Par la communication et le lobbying**

Groupes de discussion

Cette technique est très intéressante pour avoir l'opinion de certains publics cibles sur vos actions passées, mais encore plus sur des actions futures que vous souhaiteriez tester.

Constituez un ou plusieurs groupes de discussion de maximum 8 personnes (afin de garantir une grande interactivité).

Selon le thème que vous voulez aborder, un groupe peut être constitué de personnes « spécialisées » dans ce sujet ou au contraire être représentatif des publics cibles qui vous intéressent, et peut donc être composé de personnes fort diverses. Le seul impératif est qu'il y ait un lien d'intérêt entre le thème abordé et les personnes qui font partie du groupe.

L'idée de cette approche est de faire s'exprimer librement les participants par rapport à des idées clés que vous aurez préparées à l'avance.

Une idée clé est une phrase assez courte qui formule une proposition vis-à-vis de laquelle vous souhaitez avoir l'opinion des participants.

Elle est animée par un animateur (ou facilitateur) qui pose les questions et qui s'assure que chacun ait la parole. L'animateur approfondira certaines réponses, mettra en perspective des opinions contradictoires et s'assurera du bon déroulement de la discussion afin d'être sûr que le sujet ait été « épuisé » en fin de discussion.

L'animateur n'exprime pas ses opinions personnelles, car cela pourrait nuire à la spontanéité des discussions. Il est bon de désigner un animateur neutre par rapport au thème abordé.

Une discussion dure maximum 90 minutes. Un collaborateur sera également présent et notera toutes les idées et opinions exprimées pendant la session de groupe. Il fera la synthèse écrite avec l'animateur au plus tard le jour après la discussion.

EXEMPLE : GROUPES DE DISCUSSION

Vous désirez savoir comment votre organisation est perçue dans ses activités de lobbying par vos membres.

Vous décidez de constituer quatre groupes de discussion représentant les diverses activités représentées dans votre organisation.

Vos trois idées clés sont les suivantes :

1. Le gouvernement prépare un projet de loi qui augmentera le salaire minimum de 5%. Connaissez-vous ce projet ? Qu'en pensez-vous ?

■ *Avec cette première question vous allez ouvrir le débat sur la relation pouvoirs publics/gouvernement et vos membres. Notez bien les réactions, voyez si vos membres sont fort concernés par la politique du gouvernement, s'ils ont une idée de ce que vous pouvez faire et quelle est leur image des pouvoirs publics.*

2. Durant ces trois dernières années, notre organisation est intervenue quatre fois auprès des autorités pour changer un projet de loi. Savez-vous sur quels sujets ? Et quel a été le résultat ?

■ *à Cette question déjà plus précise vis-à-vis de votre organisation vous permettra de savoir si vos membres connaissent vos activités de lobbying et éventuellement si ils les apprécient ou non.*

3. Avez-vous le sentiment que l'organisation des employeurs a un poids réel face au politique et qu'elle doit poursuivre, augmenter ou diminuer ses efforts en matière de lobbying ? Pourquoi ?

■ *à Avec cette dernière question, il est clair que vous aurez des opinions précises sur votre activité de lobbying. Avec tout ce qui aura été exprimé avant, cela vous donnera une richesse de commentaires à analyser par la suite.*

Notez bien qu'il vaut mieux commencer par des idées clés générales, afin d'élargir le sujet au maximum. Ne commencez pas par une question précise sur votre organisation. Souvent cela bloque les participants. Par ailleurs, une fois que le groupe est bien « chaud », les discussions sont plus faciles.

Sondages d'opinion

Un sondage d'opinion peut également être réalisé auprès d'un échantillon représentatif des publics cibles que vous voulez atteindre. Dans ce cas vous recherchez non seulement des réponses qualitatives, mais vous voulez quantifier les opinions. Ces sondages sont réalisés via des formulaires (parfois via Internet) ou par téléphone.

Sachez que ce procédé doit respecter des règles statistiques de d'échantillonnage et que les questions posées doivent respecter des critères spécifiques afin de ne pas induire de réponses qui biaiserait votre sondage. Bref, une telle enquête est l'affaire de spécialistes ce qui la rend coûteuse.

Mais cela reste un outil utile dans certains cas : par exemple, un sondage du monde politique par rapport à votre organisation et votre action peut être utile.

On distingue trois types de sondages :

1. **Sondages quantitatifs** : questions fermées (on répond uniquement en cochant une case)
2. **Sondages qualitatifs** : questions ouvertes (la personne peut exprimer des opinions et réactions)
3. **Sondages mixtes** : quantitatifs (majoritairement) et qualitatifs.

En général, les sondages sont facturés en fonction du nombre de questions, et du type de questions (fermées/ouvertes).

En résumé, pour définir la stratégie de votre organisation, vous devez:

- analyser la perception des acteurs principaux;
- analyser votre environnement;

- fixer vos objectifs de communication centraux; et
- établir votre plan de communication stratégique (voir ci-dessous).

Plan de communication stratégique

Le plan de communication permet de structurer vos différentes actions de communication. Il permet une mise en place cohérente et synchronisée de toutes les formes de communication, tant externes qu'internes.

Concrètement, élaborer un plan de communication ne s'improvise pas. Pour viser juste, répondez

d'abord aux questions suivantes. Elles vous aideront à définir vos objectifs :

- A. Pourquoi voulez-vous communiquer ? Quels sont vos objectifs de cette année en termes d'action sur le terrain, de projet à développer, à soutenir ou à défendre, quelles sont vos priorités en matière de réputation ?
- B. Quels messages voulez-vous faire passer dans votre plan de communication ?
- C. Quels sont vos publics cibles ?
- D. Quels moyens utiliser ? Quels outils de communication choisir ?

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION DE VOTRE ORGANISATION ?

Vous avez défini vos GOFA à long terme, mais vos objectifs de communication pour les atteindre doivent être précis. On parle d'objectifs SMART: **s**pécifiques, **m**esurables, **a**ccessibles, **r**éalistes, **t**emporels.

Spécifique :

Un objectif doit être spécifique, clair, compréhensible et sans ambiguïté. « *Vous devez vous améliorer* » est trop vague et imprécis que pour être suivi de résultats. Qu'attend-on précisément ? C'est quoi, « faire mieux » ou « s'améliorer » ? Un objectif précis permet de savoir où on va, et par conséquent de diriger son action. Il est, en plus, facilement mesurable et donc vérifiable.

Mesurable :

Ne pas pouvoir mesurer l'état d'avancement de ses objectifs, c'est comme avancer à l'aveuglette sans cartes ni boussole, ce qui n'est motivant pour personne. « Je veux apprendre l'anglais » est un objectif vague, difficilement mesurable. Par contre, « quand un correspondant anglais m'appelle, je veux pouvoir comprendre qui appelle, ce qu'il veut et pouvoir le transférer » permet de mesurer facilement quand l'objectif est atteint. Quantifiez les résultats que vous désirez obtenir.

Accessible :

Les objectifs doivent être raisonnables et accessibles à ceux qui doivent les atteindre. Si mettre la barre un peu plus haut incite à se surpasser, à long terme, des objectifs inaccessibles démotivent. Vouloir déplacer

des montagnes, sans tenir compte des impondérables, des imprévus, des modalités basement matérielles (ressources, budget et temps disponibles) est voué à l'échec.

Réaliste :

Gardez vos deux pieds sur terre. On rêve tous de gagner beaucoup d'argent sans se fatiguer ou sans prendre de risques, de rester svelte sans effort, de rester éternellement jeune, mais on sait bien que c'est utopique. Plutôt que de se fixer comme objectif irréaliste « Je veux du jour au lendemain vaincre ma peur de parler en public », misez sur « Lors du prochain congrès, je vais faire une présentation en public, afin de renforcer ma confiance en moi. »

Temporel :

Un objectif a un début et une fin. Sa durée est déterminée. Sans échéance, vos objectifs risquent de se perdre parmi l'immensité des autres choses à faire et de tomber dans l'oubli. Se fixer une date limite génère un sentiment d'urgence qui donne l'élan nécessaire pour passer aux actes, augmentant ainsi la possibilité d'atteindre les objectifs. De plus, un échéancier bien préparé reprenant tous les sous-objectifs et étapes intermédiaires permet de suivre la progression. Et de se féliciter du chemin déjà accompli. Ce qui est une excellente source de motivation et incite à poursuivre jusqu'à l'objectif final.

Quels messages voulez-vous faire passer dans votre plan de communication ?

Vous avez défini votre raison d'être (voir page 11). Vous avez recensé les valeurs qui vous tiennent à cœur. Ces valeurs, vous aimeriez qu'on les associe spontanément à vous. Cela implique que toutes les actions que vous allez mettre en œuvre devront témoigner de ces valeurs. Elles devront transparaître

à travers tout ce que vous entreprendrez pour amener votre organisation dans la direction voulue.

Sur base de la vision, établissez des **messages qui renforcent l'image** de marque que vous souhaitez avoir. Ces messages devront **convaincre** les décisionnaires, les décideurs politiques, l'opinion publique, les capitaines de l'industrie et autres parties prenantes du sérieux de votre organisation.

LES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes sont les acteurs individuels ou collectifs concernés par une décision ou un projet. Ces acteurs, internes ou externes à l'entreprise dans son sens large, sont concernés par son bon fonctionnement sur le plan de la responsabilité sociétale. Les **acteurs internes** comprennent les dirigeants, les salariés (employés, ouvriers, etc.).

Les **acteurs externes** regroupent :

- les **autorités publiques** (collectivités territoriales, administrations, etc.) ;
- les **acteurs économiques** (chambres de commerce et d'industrie, créanciers, actionnaires et investisseurs, banques, gérants de fonds de financement, compagnies d'assurance) ;

- les **groupes de pression**, les associations d'usagers, de protection de l'environnement ou du patrimoine, d'habitants ou de riverains, les ONG (organisations non gouvernementales) ;
- les **fournisseurs**, les **membres** et les **clients**.

On doit la notion de partie prenante à une exigence **éthique** nouvelle de la **société civile**, qui demande que les organisations rendent compte des conséquences sociales, financières et environnementales de leur activité. Certaines parties prenantes sont essentielles à la survie de l'organisation qui ne peut se passer de leur soutien sans mettre en cause son fonctionnement ou sa pérennité. Sachez quelles parties prenantes sont primordiales pour vous.

Ce qui est communiqué doit se **vérifier dans les faits**, dans les actions entreprises par votre organisation. Il va de la réputation de votre organisme. Veillez donc à joindre le geste à la parole en tenant vos promesses.

Choisissez des messages simples. Ne noyez pas le destinataire sous un flot d'informations. Contentez-vous d'un ou deux messages à la fois.

EXEMPLE DE MESSAGES CLÉS :

| Objectif à atteindre | Public cible | Messages clés |
|---|---|---|
| Renforcer notre image d'organisation forte et sociale | Gouvernement Chefs des partis politiques | Nous représentons les forces économiques et sociales vives du pays. Nous sommes le partenaire privilégié pour assurer le développement du niveau de vie dans le pays |
| Notre information est crédible et actuelle Elle est la meilleure source de données pour évaluer les politiques futures | Médias | L'accès à nos sources d'information est gratuit. Nous allons offrir aux journalistes un accès sécurisé à nos sources, cela renforcera la qualité et la pertinence de leurs articles |
| (...) | | |

EXEMPLES :

- Notre organisation (ou nos membres) innove(nt).
- Notre organisation apporte une valeur ajoutée.
- Notre organisation (ou nos membres) crée(nt) des emplois, elle(s)/il(s) recrute(nt).
- Notre organisation (ou nos membres) attire(nt) des nouveaux investisseurs.
- Notre organisation est attentive à l'écologie, elle participe au développement durable.

Chaque groupe cible « son » information

nous avons recensé certains sujets qui pourraient vous aider dans votre recherche.

Quel type d'information est-il susceptible d'intéresser vos publics cibles? À titre informatif,

| Groupe cible | Type d'information |
|--|---|
| 1. Le gouvernement représentant votre environnement (juridique, économique, social) | <p>Intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ des membres que vous représentez (ex. en termes de fiscalité, de droits à l'importation, à l'exportation, de niveau de formation, d'infrastructure (routes, télécoms, ports, chemins de fer, etc.) ; ■ de la société civile (collectivité); ■ du pays (de la population). <p>Votre organisation défend ces intérêts auprès des autorités et instances officielles.</p> <p>...</p> |
| 2. Le monde politique | <p>Intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ des membres que vous représentez ; ■ de la société civile (collectivité); ■ du pays (de la population). <p>Votre organisation s'en fait le porte-parole auprès des autorités et instances officielles.</p> <p>...</p> |
| 3. L' opinion publique (les médias, etc., en tant que vecteurs de votre communication) | <p>Notoriété ;</p> <p>Communication de crise ;</p> <p>Intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de la société civile (collectivité); ■ du pays (de la population) ; <p>Distinctions remportées par votre organisation si en lien avec les sensibilités et intérêt du grand public ou de leur lectorat ou audience (santé, écologie, éducation, niveau de vie, etc.) ;</p> <p>...</p> |

| Groupe cible | Type d'information |
|---|--|
| <p>4. Vos membres actuels et futurs</p> | <p>Nouveaux services, améliorations ; Distinctions remportées par votre organisation ; Articles de presse ou émissions TV présentant vos activités ; Stand ou présence (conférence, débats) lors de foires et salons ; Campagne de recrutement de nouveaux membres ; ...</p> |
| <p>5. Les organismes internationaux (ONG, institutions internationales, etc.)</p> | <p>Intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de la société civile (collectivité); ■ du pays (de la population) ; <p>Distinctions remportées par votre organisation si en lien avec les sensibilités des organismes internationaux (santé, écologie, éducation, etc.) ; Articles de presse ou émissions TV présentant vos activités ; ...</p> |
| <p>6. Les partenaires économiques (bailleurs de fonds, banques, fonds d'investissements et de placement, compagnies d'assurance, les investisseurs (multinationales, etc.)</p> | <p>Informations économiques ou sociales utiles (dossiers présentant l'impact économique de certains secteurs de l'industrie, de l'artisanat ou du commerce) ; Distinctions remportées par votre organisation ; Stand ou présence (conférence, débats, etc.) lors de foires et salons ; Articles de presse ou émissions TV présentant vos activités ; ...</p> |
| <p>7. Votre personnel et les candidats à l'emploi</p> | <p>Culture d'entreprise (raison d'être, objectifs) ; Campagnes de recrutement (compétences requises, niveau de formation, etc.) ; ...</p> |
| <p>8. Les syndicats</p> | <p>Informations économiques ou sociales utiles (dossiers présentant l'impact économique de certains secteurs de l'industrie, de l'artisanat ou du commerce) ; Intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de la société civile (collectivité); ■ du pays (de la population). |

Connaissez vos groupes cibles

Une fois que vous aurez identifié vos groupes cibles, passez à l'**analyse de chaque groupe cible**. Identifiez et définissez le profil de chacun, avec ses caractéristiques et comportements propres.

Vos réponses guideront vos choix en matière d'outils de communication et de messages à faire passer.

Elles vous aideront à fixer vos priorités et à savoir quelles actions de communication vous allez mener, en sachant que d'autres que vous aussi cherchent à influencer les mêmes groupes cibles. Dans ce contexte de surenchère, votre information sera mise à rude épreuve. Elle devra sortir du lot, retenir l'attention de la cible et l'interpeller. Votre information devra avoir deux fois plus de force de persuasion avec des arguments en béton.

Comme il est important d'analyser la manière dont votre organisation est perçue par l'extérieur, n'hésitez pas à poser la question ouvertement lorsque vous avez des contacts avec des parties prenantes. Faites aussi une veille de l'ensemble des articles de presse qui parlent de vous. Et analysez la teneur de ces parutions. Assurez-vous que leur vision de votre organisation coïncide avec votre vision à vous. Si vous détectez d'importants écarts, votre plan de communication doit intégrer des actions correctrices pour changer la perception de vos principaux publics cibles.

De quelles caractéristiques devez-vous tenir compte quand vous communiquez avec chacun de ces groupes cibles ?

- *Quelles sont leurs cordes sensibles ?*
- *Quels sont les sujets à éviter pour ne pas les heurter ?*
- *Quels moyens de communication favorisent-ils ?*
- *Comment entrer en contact avec eux (contact personnel, entretien individuel ou délégation officielle) ?*
- *Comment attirer leur attention ?*
- *Comment éveiller leur intérêt ?*

Modulez votre approche communicationnelle en fonction des spécificités de chaque public cible. Les hommes d'affaires ont peu de temps à vous consacrer. Ils veulent aller droit à l'essentiel. Ils

préfèrent des synthèses avec des chiffres clés à l'appui. Les décideurs politiques aiment disposer de dossiers complets, bien structurés.

Donc, pas de discours creux, mais des informations concrètes et précises sur ce que votre organisation ou ses membres représentent et peuvent apporter à tout un chacun à qui ils s'adressent ou qui s'adressent à eux.

C'est le principe du fameux « What's in it for me ? ». En français, on pourrait dire « tout ça, c'est bien beau, mais, personnellement, quel intérêt ai-je à m'adresser à votre organisation ? Que m'apportez-vous ? » Vous devez chercher à transposer chacun de vos services en **avantages pour le destinataire**.

Finalisation du plan de communication

La raison d'être, la vision et les valeurs n'ont plus de secrets pour vous, vous avez fait l'analyse FFPM de l'organisation, vous avez bien défini les GOFA, vous connaissez vos publics cibles, vous avez une idée des priorités d'action en matière de communication de l'année en cours ? Il importe maintenant de traduire tout cela dans un plan stratégique de communication accompagné d'un budget.

Un plan de communication complet comporte **deux volets** : un **plan de communication général (calendrier)** (souvent annuel, mais parfois aussi semestriel), très visuel, reprenant toutes les actions et **une fiche plus détaillée** (« fiche de travail ») **pour chaque action de communication**.

Le plan de communication (calendrier)

Il vous permet en un coup d'œil de voir l'intensité de votre activité de communication sur l'année. Il vous donne un aperçu global des actions de communication : quel message est envoyé à quel groupe cible, et à quel moment.

Le simple fait de placer les actions sur le calendrier de l'année permet de voir si c'est réaliste en termes d'efforts (charge de travail, nombre d'effectifs disponibles à cette période, temps disponible, etc.).

Votre plan annuel sera votre tableau de bord.

PLAN DE COMMUNICATION DÉTAILLÉ

ÉTAPE 1. LISTE DES ACTIONS

Listez dans un premier temps pour l'année à venir les **actions principales que vous menez** (initiatives propres de votre organisation).

- **Les actions que vous mettez en place** pour intervenir face à des évolutions ou des situations qui pourraient avoir un impact négatif pour l'activité de vos membres ou de votre propre organisation.
 - Pour atteindre vos GOFA (grands objectifs forts et ambitieux)

Soyez attentif à ce qui peut se dessiner pour l'avenir de vos membres et de votre organisation. Sortez vos antennes. Repérez ce qui se vit dans la société et qui donnera lieu à des adaptations des lois, règlements, etc.

Pour chaque action, misez avant tout sur les groupes cibles qui sont indispensables à leur réussite.

- **Les actions que vous devez continuer à mener.** Elles cadrent dans un plan à plus long terme. Il s'agit d'actions initiées précédemment, qui fonctionnent bien et que vous voulez prolonger. Assurez-vous que ces actions récurrentes sont encore efficaces et profitables.
 - Récoltez-vous ce que vous espérez en retirer ?
 - Les groupes cibles sont-ils encore toujours aussi intéressés ?
 - N'y a-t-il pas une certaine lassitude qui s'est installée ?
- **Les actions menées par d'autres** (partenaires, instances officielles) auxquelles vous pourriez vous associer pour atteindre vos objectifs.
 - Ex. prendre un stand à un salon professionnel ou participer à un débat organisé par une université.

ÉTAPE 2. ÉTABLISSEZ UN BUDGET

Pour chaque action retenue (récurrente ou propre à l'année qui vient), faites une prévision budgétaire. *Quel budget devrez-vous y allouer ? Combien devrez-vous prévoir ?*

Validez les actions en fonction du budget dont vous disposez. Cela impose de faire des choix.

| OBJECTIFS | DÉCIDEUR(S) | ACTIONS DE COMMUNICATION À MENER POUR CONVAINCRE LES DÉCIDEUR(S) | BUDGET À PRÉVOIR | VALIDATION DU BUDGET |
|--------------------------------|-------------|--|------------------|----------------------|
| Activités récurrentes | | | | |
| | | - | | |
| | | - | | |
| | | - | | |
| Activités pour l'année à venir | | | | |
| Evolution 1 : | | | | |
| Évolution 2 : | | | | |
| Évolution 3 : | | | | |
| Évolution 4 : | | | | |
| Évolution 5 : | | | | |

- Parmi les actions validées au niveau budgétaire, mettez vos priorités. Vous ne pouvez pas tout mener de front. Vous devez répartir vos actions tout au long de l'année pour utiliser au mieux vos ressources et moyens.

ÉTAPE 3 : ÉTABLISSEZ UNE FICHE DÉTAILLÉE PAR ACTION DE COMMUNICATION

- Le lien entre le plan global et les actions spécifiques se fait à travers une fiche détaillée qui deviendra votre outil de travail quotidien. Cette fiche reprend tous les aspects de chaque action de communication : quand communiquer, que communiquer, à qui, par quel biais (canal), avec quel moyen de communication, à quelle fréquence, etc.

Vous pouvez établir vos propres modèles (le plus souvent en Excel). Ces canevas préétablis sont faciles à compléter.

Fiche « action de communication »

Action :....

Objectif :....

Date

(échéance à laquelle l'action doit être réalisée)

Fréquence

(nombre de fois que cette action précise devra être répétée)

Public cible visé

(personnes que l'on souhaite atteindre par cette action)

Message

(contenu du message à faire passer pour atteindre l'objectif poursuivi, le « pourquoi » de l'action)

Canal de communication utilisé

(le « comment' » de l'action pour transmettre le message. Par quel biais allez-vous informer vos destinataires ?) Exemples : session d'information, formation, bulletin d'information, réunion.

L'émetteur :

Est-ce le Président de l'organisation des employeurs qui parle en son nom ? Ou un département en particulier ? Ou encore votre porte-parole ?

Matériel à prévoir, documents à préparer

Contraintes éventuelles dont il faut tenir compte ?

Critères d'évaluation ?

EXEMPLE PRATIQUE

La législation, tant au niveau national que régional et local, n'est pas très propice à la création d'entreprises.

Il existe environ douze procédures à suivre, et cela coûte beaucoup d'argent, tant pour obtenir les autorisations que le versement obligatoire d'un montant minimum de capital. Cela prend beaucoup de temps, puisque sept instances différentes s'en occupent. Votre demande : simplifier les procédures, raccourcir les délais afin que plus d'entrepreneurs puissent créer leur entreprise.

Votre stratégie de communication est de ne pas attaquer directement et frontalement le gouvernement, mais de créer d'abord un courant d'opinion favorable.

Ensuite seulement vous allez descendre dans l'arène et bien faire comprendre quel est le point de vue des entreprises en rencontrant toutes les parties concernées par le problème.

Enfin, par des actions diverses, vous entendez mobiliser d'autres groupes qui seraient en faveur de votre demande : le personnel de vos membres, les syndicats, les leaders d'opinion, les institutions renommées, etc. Grâce à cette approche, vous créez une coalition en faveur de votre proposition et vous augmentez la pression sur le politique et le gouvernement et donc vos chances d'aboutir.

En matière de priorités vous décidez des étapes logiques qui doivent être organisées :

- Faire rédiger par une personne tierce, un académicien neutre et de grand renom dans votre pays, un « livre blanc », une analyse qui démontre noir sur blanc que les procédures actuelles découragent de nombreux entrepreneurs et que cela a une influence néfaste sur la création de richesse (et d'emplois) pour le pays.
- Traduire dans un dossier bien documenté la position de votre organisation (établir un dossier de presse mais aussi un communiqué).
- Organiser la campagne de communication.

Fiche de travail**ACTION 1 : Conférence de presse « ouverture de la problématique »**

Objectif : Informer les décideurs politiques et l'opinion publique sur les implications des problèmes rencontrés actuellement dans la création des entreprises.

Date

conférence de presse le (date)

Public cible visé

membres du gouvernement, parlementaires, entrepreneurs, syndicats, opinion leaders

Messages clés (= objectif de communication) :

il faut simplifier la procédure de création de nouvelles entreprises car en stimulant l'esprit d'entreprise on enrichit le pays et on crée des emplois.

Émetteur :

Professeur Jones et directeur de la Fédération

Canal de communication utilisé :

média économiques et business

Matériel à prévoir :

livre blanc, communiqué et dossier de presse, statistiques

Contraintes : sujet neuf pour le pays, il faudra bien expliquer pourquoi de nombreuses procédures actuelles sont inutiles par notre expert indépendant (Professeur Jones)

| Matériel à prévoir, documents à préparer | Par qui ? | Délais | Responsable | Budget requis | Critères d'évaluation |
|---|---|------------|-------------|----------------------------|--|
| Livre blanc* de 12 pages = calcul de l'effet attendu d'une simplification des procédures (* document rédigé par un tiers neutre qui a une grande crédibilité) | Rédigé par équipe du Prof. Jones de l'université XY | 10/02/2010 | M. A | 10 000 USD | Doit présenter des données chiffrées sur les impacts en termes de création de richesse et d'emplois. |
| Dossier de presse pour la conférence de presse (y compris communiqué de presse) | M. A | 03/03/2010 | M. A/Mme B | 130 USD | Voir conférence de presse |
| Conférence de presse à l'université XY | Porte-parole de la Fédération et Prof. Jones | 05/03/2010 | Mme B/M. C | 2 000 USD | <ul style="list-style-type: none"> ■ Présence de la plupart des quotidiens nationaux. ■ Articles doivent refléter notre position. ■ Min. 3 interviews TV ■ Min. 5 interviews radio |
| Interview Prof. Jones | Prof. Jones | 10/04/2010 | M. C | Déplacement du Prof. Jones | 3 magazines comme objectif : <ul style="list-style-type: none"> ■ un économique ■ un spécialisé dans les questions sociales ■ un magazine féminin (travail des femmes) |

Fiche de travail

ACTION 2 : Rencontres face à face gouvernement/ partis politiques

Objectif : Mettre la pression sur les politiciens de la majorité : les inciter à ouvrir les discussions sur le sujet

Messages clés (= objectif de communication) : en facilitant la création d'entreprises, les politiques créeront de la richesse supplémentaire pour tout le pays. Cela stimulera également la création de nombreux emplois et bénéficiera donc à la population. Nous proposons de réduire les douze étapes à deux étapes et le nombre d'instances, actuellement sept, à une seule.

Émetteur :

Direction de la Fédération

Canal de communication utilisé : rencontres formelles et informelles, nous visons le top 5 des décideurs de chaque parti de la majorité

Matériel à prévoir, livre blanc, dossier de presse, statistiques

Contraintes

sujet neuf pour le pays, il faudra également faire référence aux réactions des syndicats dans nos entreprises

| Matériel à prévoir, documents à préparer | Par qui ? | Délais | Responsable | Budget requis | Critères d'évaluation |
|--|-------------------------------|------------|-------------|---------------|--|
| Dossier comprenant le livre blanc | M. A | 03/03/2010 | M. A/Mme B | 130 USD | Doit présenter des données chiffrées sur les impacts en termes de création d'emploi. |
| Activités à organiser | Par qui ? | Délais | Responsable | Budget | Critères d'évaluation |
| Organiser des tables rondes avec chaque parti politique | Porte-parole de la Fédération | 30/04/2010 | M. C/Mme B | 1 000 USD | Nombre de votes favorables majoritaires |
| Rencontre en délégation avec le Premier ministre et le ministre de l'Économie – remise officielle du livre blanc | Porte-parole de la Fédération | 30/04/2010 | M. A | 300 USD | Premier ministre porte notre revendication à l'agenda gouvernemental |

Fiche de travail

ACTION 3 : diffusion d'informations sur la proposition de la Fédération d'employeurs

Objectif : Conscientiser les employés et les membres de l'impact positif de la création de nouvelles entreprises. Faire d'eux des ambassadeurs de notre cause.

Emetteur :

Président de la Fédération

Canal de communication utilisé

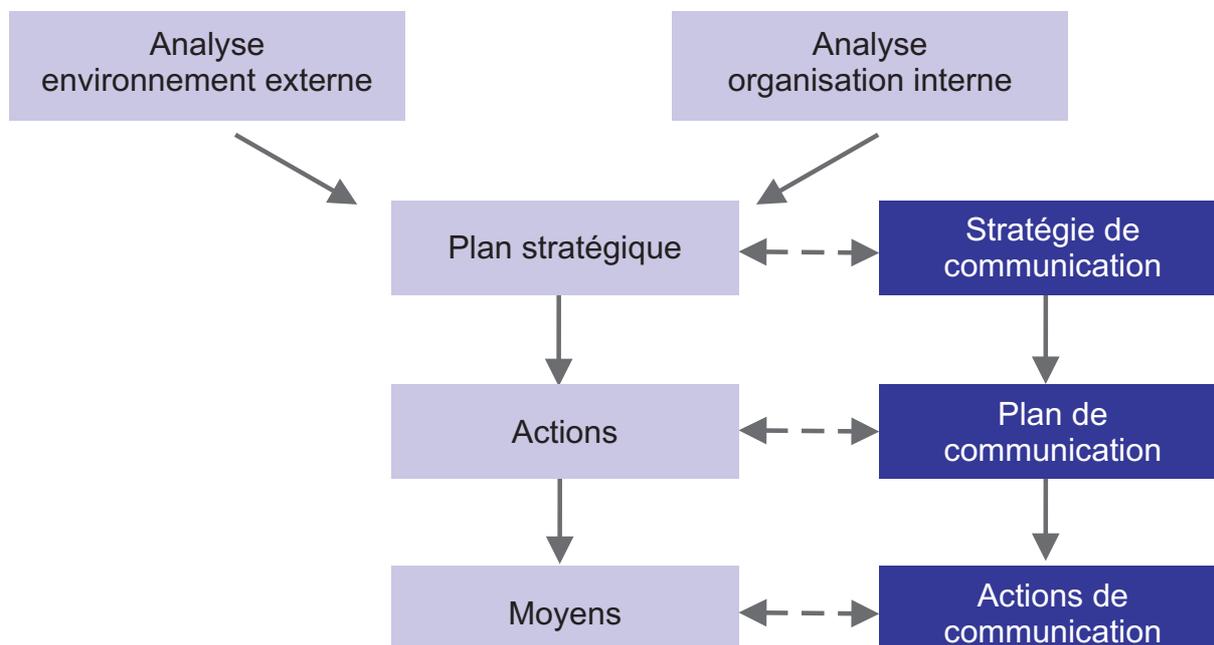
intranet, panneaux d'affichage, bulletin d'information

Messages clés : En stimulant la création de nouvelles entreprises par des procédures moins complexes et moins longues, on stimule l'emploi.

| Matériel à prévoir, documents à préparer | Par qui ? | Délais | Responsable | Budget requis | Critères d'évaluation |
|--|---------------------------|--|-------------|---------------|--|
| Article dans le magazine interne de l'entreprise, repris aussi sur l'intranet | Responsable communication | 03/02/2010 et 04/05/2010 | M. A/Mme B | - | Article sur l'intranet |
| Coupures de presse des retombées médiatiques de nos actions présentées dans notre bulletin d'information interne | Responsable communication | 07/03/2010, 15/03/2010, 10/04/2010 et 10/05/2010 | Mme B | - | Revue de presse dans le bulletin d'information |

En résumé :

Développer une stratégie et un plan de communication



Évaluez vos actions de communication

Lorsque vous communiquez, il est important de savoir si votre communication est efficace, si elle a atteint son objectif.

- *Le message est-il bien parvenu au destinataire ?*
- *En a-t-il pris connaissance ?*
- *A-t-il compris le message ?*
- *Qu'en a-t-il retenu ?*
- *Suite au message, est-il passé à l'action comme prévu ?*

Épluchez la presse (veille permanente de la presse)

Assurez en permanence, c'est-à-dire chaque jour, une veille de tout ce qui est publié ou diffusé sur vous : quotidiens, magazines, revues professionnelles, Internet, TV et radio.

Dans certains pays, des entreprises peuvent découper pour vous les articles de presse parus. Ils repèrent à votre demande certains mots clés (comme votre nom ou le nom de votre président, directeur ou porte-parole ou encore le nom de votre produit ou service). Dans d'autres pays, tout est

disponible via Internet. Dans ce cas, vous pouvez lancer une recherche à l'aide de mots clés.

Certains proposent aussi une retranscription complète des reportages, débats ou séquences du journal télévisé ou radiophonique qui vous cite. Si ce n'est pas le cas, prenez vos ciseaux pour découper vous-même les articles parus et scrutez le web à la recherche d'informations publiées sur vous.

Exigez de recevoir les coupures de presse avant 10 heures. Ainsi, s'il y a lieu d'y donner suite sans tarder, vous avez un peu plus de temps pour vous organiser et réagir. Faites circuler l'information en interne sans tarder, tous les jours, dès que vous disposez des coupures de presse.

Analysez les articles de presse

- Analysez les retombées de vos actions de communication dans la presse.
- S'il est toujours bon de surveiller ce qu'on dit de vous dans les médias, c'est d'autant plus vrai après une conférence de presse ou un communiqué de presse.
- Analysez, pour chaque action de communication passée, les coupures de presse qui vous sont consacrées et les scripts de vos passages à la radio ou la TV (hors publicité, bien entendu).

Cette évaluation est tant quantitative que qualitative :

Quantitative :

Une conférence de presse est réussie si les journalistes que vous vouliez sont effectivement venus.

Combien de journalistes étaient présents ? Pour quels médias travaillent-ils ? Combien de quotidiens, de revues et de magazines ont relayé votre information ?

Combien d'articles ont été publiés à l'issue de votre conférence de presse ? Quel est le nombre de lecteurs de ce média (couverture de chaque média en termes d'audience) ?

Quelle importance l'article ou l'interview accordent-ils à vos propos (en volume (nombre de lignes, de caractères) ou en temps d'antenne) ?

Qualitative :

Un article de presse ou une interview sont jugés réussis s'ils reflètent exactement vos positions.

Vos messages clés se retrouvent-ils dans les articles et parutions ? S'agit-il de commentaires positifs, négatifs ou neutres à votre égard ?

- Procédez aussi à une évaluation annuelle

Évaluez chaque année vos actions de communication en comptant le nombre de parutions

ou citations par thème ou par mois, en regardant aussi la couverture de chaque média. Quant à l'analyse du contenu des articles qui traitent de vous, voyez si vous pouvez remarquer une évolution, une tendance qui se dessine en toile de fond.

Rétroaction pour une amélioration continue

Veillez à la rétroaction continue sur les actions réalisées et corrigez le tir si nécessaire.

Même si n'est pas aisé de mesurer objectivement le succès d'une action, il est indispensable d'évaluer vos actions de communication, qu'elles soient internes ou externes. L'expérience acquise vous sera utile pour les actions futures. Vous gagnerez en temps et en efficacité.

Au minimum, procédez à un débriefing en interne. Cela ne demande ni budget, ni compétences particulières.

- Avons-nous atteint ceux que nous voulions atteindre ?
- Quelles ont été les réactions ?
- Y a-t-il eu des critiques ?
- Y a-t-il eu des compliments ?
- Points à améliorer à l'avenir ?



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES : STRATÉGIE ET PLAN DE COMMUNICATION

La stratégie de communication annuelle

- Est décrite formellement dans un document
- Est définie en fonction des objectifs de l'organisation
- Est définie en tenant compte de votre vision (comporte un volet relié à vos GOFA)
- Est communiquée à tous les départements
- Comporte une analyse de votre environnement (analyse FFPM)
- Comporte un volet d'analyse des besoins et attentes de vos publics cibles prioritaires
- Comporte la définition de messages clés
- Intègre tous les canaux de communications actuels : classiques (médias, rencontres, etc.) et nouveaux (e-zine, courriel, Facebook, LinkedIn, etc.)
- Intègre une phase d'évaluation
- Intègre un budget
- Est revue, vérifiée et revalidée tous les six mois

Le plan de communication

- Est décrit formellement dans un document
- Comporte pour chaque action les critères qui vous serviront à l'évaluer
- Comporte pour chaque action une phase d'évaluation
- Comporte pour chaque action une définition claire des responsabilités pour leur exécution
- Comporte pour chaque action une évaluation budgétaire précise
- Est suivi de manière hebdomadaire

V. Cinquième section

Communication interne et communication avec les membres

Cette section est dédiée à la communication au sein même de votre organisation ainsi qu'à la communication vis-à-vis de vos membres. Le contenu de cette section a été développé au départ des bonnes pratiques de très nombreuses organisations d'employeurs.

1 . Communication interne : ce qui se dit à l'extérieur doit être connu de l'intérieur

La communication interne est une discipline à part entière de la communication de l'organisation et doit donc être développée de manière aussi professionnelle et rigoureuse que la communication externe.

Comment construire cette personnalité si importante pour la réputation de l'organisation (voir section 3 sur la réputation) si les collaborateurs ne sont pas au courant de la vie quotidienne de l'organisation, de ses combats, réussites, difficultés, défis ?

Qui est responsable de la communication interne ?

Tout dépend de la taille de l'organisation. En général une personne est dédiée à la mise à jour et au suivi d'un intranet, quand il existe. Cette personne peut être la même que celle qui suit la communication externe.

Dans les organisations les plus importantes en taille, il y a souvent une personne qui suit les ressources humaines et qui peut faire le lien entre les actions de communications interne, l'information interne et par exemple l'évolution des collaborateurs (formation, évaluation, etc.).

Ce qui est important c'est d'avoir au moins une personne qui prend la responsabilité de suivre de

près la communication interne formelle, en gérant tout particulièrement les sources d'information (intranet, bulletin d'information interne avec comité de rédaction, archives, etc.) et les actions de *team building* ou autres événements destinés au personnel. On parle ici de communication formelle, centralisée et gérée pour l'ensemble de l'organisation. Celle-ci représente en général 20% de la communication interne.

Mais la responsabilité première de la communication interne incombe au... personnel lui-même! En effet, dans toute organisation, 80% de la communication interne est générée, organisée et développée par les responsables de départements, les cadres, la direction, etc. Cette communication est essentiellement informelle mais il est intéressant de la structurer de manière très pratique. Réunions courtes hebdomadaires par département, réunions mensuelles plus générales, etc.

Les maîtres mots de la communication interne sont les suivants :

- Accessibilité à l'information
- Partage de l'information
- Échange d'avis, d'opinions
- Rétroaction

Accessibilité à l'information : intranet

La source première d'information interne aujourd'hui est devenue l'intranet. Accessible, aisé à mettre à jour, cet outil d'information (ce n'est pas un outil de communication et il ne remplacera jamais la communication interne) vaut largement l'investissement en temps et en argent car il est rapide, instantané, structuré, performant.

Sa réalisation demande un peu de réflexion au départ, mais cela en vaut la peine ! N'oubliez pas surtout de mettre à jour l'intranet régulièrement ! Pour cela, désignez une personne responsable qui le « nettoiera » régulièrement.

Quelques conseils lors de la mise en place de votre intranet :

- Divisez-le en rubriques bien spécifiques et claires pour chacun : actualités, publications, nouveautés, informations administratives, personnel (nouveaux arrivés, mariages), formations, coupures de presse (scannées ou sous forme électronique), etc.
- Assurez-vous que chacun puisse indiquer des « favoris » afin d'être tenu au courant de toute nouveauté dans les domaines qui l'intéresse.
- Faites des résumés courts de l'information dans chaque rubrique. Donnez des liens pour ceux qui veulent en savoir plus.
- Certaines parties de l'intranet peuvent être protégées et rendues accessibles seulement aux personnes autorisées, via un code. À vous de décider si vous voulez réserver des informations à certains. En général, tout le monde a accès à tout car il y a d'autres moyens de partager l'information confidentielle.

Partage d'informations, échange d'avis et d'opinions

Dans ce domaine, soyez pratique et terre-à-terre. Beaucoup d'organisations pratiquent les outils suivants :

- Chaque département organise une **réunion hebdomadaire** de maximum une heure. Cette réunion est en général accessible à toutes les personnes du département, mais il y a des exceptions. À vous de décider. Points discutés :
 - Quelles sont les actions en cours pour le département ?
 - Quelles sont les actions et négociations à venir ? Qui négocie quoi ?
 - Thèmes actuels et nouveaux ?
 - Actualité : manifestations ou événements prévus, discussion d'articles de presse virulents, de prises de positions.

Chaque participant est responsable de ses propres notes. Il n'y a pas de rapport formel de la réunion.

- Une **réunion mensuelle** est tenue pour tous les personnes qui ont une responsabilité dans l'organisation, maximum 90 minutes. Points discutés :
 - Synthèse des actions en cours pour l'ensemble de l'organisation

- Thèmes nouveaux en préparation au sein de l'organisation
- Points spécifiques concernant la vie et la gestion de l'organisation : évolutions spécifiques, organisation du travail, etc.

Un rapport succinct formel est établi, il sera publié dans le bulletin d'information interne.

- Un **bulletin d'information** interne mensuel reprend l'ensemble de l'information diffusée lors de la réunion mensuelle et la rend accessible à tous.

Points clés du bulletin d'information :

- Le commentaire du mois : éditorial qui exprime l'avis de votre organisation sur un fait précis, une évolution, etc.
- Actualité : le(s) thème(s) le(s) plus actuel(s) est/sont décrit(s) brièvement ainsi que les actions entamées par l'organisation.
- Vie de l'organisation : actions spécifiques qui ont été particulièrement remarquées par les membres, la presse, le personnel, événements, etc.
- Carnet rose : naissances, mariages

Attention : si vous publiez déjà un bulletin d'information externe, inutile de répéter le contenu de celui-ci en interne. Assurez-vous que chacun puisse y avoir accès via l'intranet. Par contre vous pouvez faire référence à des informations diffusées en externe, en y donnant une « coloration » spécifique, vue de l'interne.

La plupart des organisations ont un comité de rédaction du bulletin d'information interne, comportant un représentant de chaque département. Le rôle de ce comité est de discuter du contenu et de fournir la matière rédactionnelle pour le bulletin.

Communication informelle et rétroaction

Soyons clair : la performance de la communication interne de votre organisation sera d'autant plus forte si vous pratiquez l'ouverture et la transparence entre vous. Le partage de contacts, l'échange des sources d'information, la rétroaction régulière et informelle sur tous les aspects liés à vos actions renforceront la position de chacun dans l'organisation. Ensemble on est réellement plus fort !

CONSEILS PRATIQUES

1. Afin de renforcer les compétences de vos responsables, nous vous conseillons d'organiser une formation sur les processus de formation des lois dans votre pays. Cela permettra à chacun de mieux savoir et de mieux comprendre quand et comment influencer les décideurs.
2. Lorsque vous embauchez un nouveau responsable, n'hésitez pas à partager avec cette personne les contacts existants avec les décideurs politiques, journalistes influents et leaders d'opinion. Cela facilitera grandement le développement d'un réseau de relations efficace pour la nouvelle personne et augmentera immédiatement la performance de votre organisation en matière de lobbying.

2. Communication avec les membres

La communication avec vos membres demande également une approche stratégique avant de développer les outils de communication appropriés.

Nous commencerons donc par nous poser quelques questions avant de passer à l'action. Ensuite seulement nous mettrons les outils en place. Dans ce chapitre nous évoquons les outils de communication dont l'efficacité a été démontrée dans de nombreuses organisations d'employeurs. Enfin, nous terminerons cette section par quelques conseils issus de l'expérience de nombreux responsables d'organisation d'employeurs en matière de communication vis-à-vis des membres.

Quelle stratégie de communication vis-à-vis des membres ?

Chaque pays a son contexte spécifique. Chaque organisation d'employeurs a ses priorités et ses défis propres. Aussi, la communication vis-à-vis des membres fera également l'objet d'une réflexion stratégique qui guidera ensuite vos choix.

- Quels sont vos objectifs concrets ?
 - Recruter de nouveaux membres ?
 - Fidéliser les membres actuels ?
 - Renforcer les connaissances et compétences des membres par de la formation ?

- Mobiliser les membres autour de thèmes concrets ?
- (...)

Il est vital d'y réfléchir et de mettre des priorités car vous finirez votre liste avec une série d'objectifs divers. Quelles sont vos priorités à trois ans ? Quelles sont vos priorités pour l'année en cours ? Définissez-les car elles seront utiles pour faire le choix en matière de moyens financiers et humains à mettre en œuvre pour valoriser au maximum votre action auprès des membres.

- Quels sont vos moyens ?
 - *Vos moyens financiers* délimiteront bien entendu vos possibilités de développement d'outil de communication spécifiques. Sachez qu'aujourd'hui la mise en place d'un site web est devenue incontournable. Malgré un investissement relativement élevé pour son développement, le site vous permettra par après d'atteindre de manière très économique l'ensemble des publics cibles dont vous dépendez et notamment les membres actuels et futurs. L'expérience de plusieurs organisations le démontre : le simple fait de disposer d'un site web leur a permis d'augmenter la visibilité de l'organisation et d'augmenter quasi immédiatement le nombre de membres, parfois par centaines, ce qui rentabilise rapidement une partie des investissements consentis.
 - Un conseil utile en matière d'investissement en communication : ne « saupoudrez » pas vos moyens financiers sur une multitude d'outils ou d'actions. Il vaut mieux limiter les outils et les actions afin de pouvoir y mettre les moyens nécessaires à leur succès. Quand vous faites le choix pour un outil ou une action, allez-y à fond !
 - *Vos moyens humains* sont tout aussi importants que les moyens financiers. En général, la communication avec les membres fait partie des compétences de votre responsable communication externe et interne. Avez-vous une telle personne à bord ? Si non, allez à sa recherche ! Cette personne sera idéalement issue du milieu journalistique ou de la communication, aura une bonne plume, un esprit de synthèse et le talent de pouvoir se mettre dans la peau des publics cibles avec lesquels vous communiquez. Cette personne mettra en place une stratégie de communication appropriée une fois que votre stratégie globale a été définie.

Outils de communication vis-à-vis des membres

■ Base de données

Sans base de données actualisée, comprenant tous vos membres, vous aurez beaucoup de difficultés à communiquer de manière efficace. Tous vos membres n'ont pas les mêmes intérêts. Leur secteur d'activités est fort différent. La première préoccupation sera donc d'établir cette base de données et de la mettre à jour **chaque mois**. Un document Excel suffit au départ.

Sources utiles de mise à jour :

- Contacts et données établies via le passage du membre sur votre site web
- Envoi annuel des données à chaque membre avec demande de mise à jour ou de validation des données

■ Le site web

Le site web est devenu le premier outil de communication vis-à-vis des membres dans la majorité des organisations d'employeurs. Les organisations d'employeurs de certains pays ont réservé durant plusieurs années une partie de budget pour pouvoir réaliser le site avec suffisamment de moyens pour le rendre efficace et professionnel. Elles ne l'ont pas regretté !

La section suivante, page 42 est entièrement consacrée à ce type de communication extrêmement actuelle.

Pour vos membres vous ajouterez dans les fonctionnalités un accès sécurisé à des rubriques spécifiques telles que :

- Liste des services complets de votre organisation vis à vis des membres
- Formulaire administratifs spécifiques (ou lien vers des sites où ces formulaires sont à disposition)
- Questions précises à un département spécifique
- Formations avec bulletin d'inscription
- Evénements avec bulletin d'inscription
- Rapports, analyses, documents réalisés par votre organisation (ou des tiers) pour téléchargement
- Coupures de presse (en principe tous vos communiqués de presse sont déjà publiés sur votre site)

Ces rubriques doivent faciliter la vie de vos membres et représenter une valeur ajoutée concrète dans leur quotidien. Mais voilà, comment savoir ce que vos membres recherchent comme information ou services ? Il n'est pas toujours aisé de répondre à une multitude d'attentes parfois fort diverses. Pourtant, il est impératif d'y parvenir afin de maintenir vos membres dans l'organisation ! Ce travail de recherche est réalisé de manière régulière :

- Analyse annuelle des mots clés utilisés dans la rubrique 'recherche' (search) du moteur de recherche dans la rubrique réservée aux membres
- Questions des membres via votre site
- Enquête via un bandeau sur votre site : invitez le membre qui clique sur la partie sécurisée à répondre à quelques questions (en général limiter à maximum cinq questions car un internaute n'a pas beaucoup de temps !)
- Les rubriques sont-elles claires et facilement accessibles ?
- Les textes sont-ils compréhensibles ?
- L'internaute trouve-t-il en général l'information qu'il recherche ?
- Y a-t-il des améliorations souhaitées ?
- Profil de l'internaute (âge, fonction, fréquence d'utilisation)
- Enquête via courriel sur base d'une liste de questions (assez coûteuse, est souvent réalisée tous les trois ans en élargissant les questions à l'ensemble de l'activité de l'organisation)
- Rétroaction régulière lors de formations, d'activités pour les membres
- Rétroaction lorsqu'un membre téléphone pour un sujet précis : via quelques questions, demander son avis sur l'information disponible sur votre site
- Organisation d'un panel : invitez 6 à 8 membres à une réunion au cours de laquelle vous passez en revue des questions concernant leurs attentes et l'offre fournie par votre organisation. Vous pouvez multiplier ce type de réunion en fonction des secteurs représentés au sein de votre organisation
- **E-zine (magazine électronique)**

Nous vous conseillons de lire la septième section consacrée à la communication électronique et à l'e-zine qui vous donne un aperçu complet des spécificités de cette nouvelle forme de communication extrêmement actuelle.

Un magazine électronique est la version numérique d'une publication. Ce magazine est créé grâce à l'intégration de fichiers PDF de pages individuelles dans une animation et est lu sur l'Internet à l'aide d'un navigateur ordinaire.

Caractéristiques et atouts :

- Il peut être mis en œuvre très facilement et est peu coûteux du point de vue de la production
- Son aspect est similaire à celui d'une publication papier
- Il donne la possibilité d'ajouter un index permettant de consulter directement un article ou une page en particulier
- Il est téléchargeable sous la forme d'un seul document, ce qui permet de faire connaître la publication à d'autres personnes au moyen d'un lien
- Il offre la possibilité d'insérer des liens (mots clés) dans le texte qui renvoient à un site Internet

Le magazine électronique est par essence concret, court et direct. Son objectif principal est de maintenir vos membres informés des thèmes actuels, activités, actions, services, etc., bref de la vie de votre organisation en interaction avec eux.

Limitez la fréquence de votre e-zine à vos moyens en temps et en ressources. En général, un bimensuel suffit pour coller à l'actualité.

Structurez votre e-zine en rubriques claires et limitez le contenu des textes à l'essentiel. Un bon principe rédactionnel est le suivant : énoncez vos sujets sur l'e-zine, développez-les sur votre site.

■ Tournée de présentation

La tournée de présentation (ou *road show*) vient des États-Unis. Lorsque les candidats à l'élection présidentielle voulaient se faire connaître, ils parcouraient le pays en train, s'arrêtant de ville en ville pour venir se présenter et se faire connaître.

Aujourd'hui ce terme est toujours utilisé lorsqu'une organisation décide de sortir de ses murs et d'aller à la rencontre de ses membres et des membres potentiels à travers le pays.

Un *road show* est toujours constitué d'une présentation de votre organisation suivie de questions/réponses et se termine par un cocktail qui permet à chacun de faire connaissance.

Qui inviter ?

Nous vous conseillons d'inviter les membres et membres potentiels de la ville ou de la région que vous allez visiter. En mélangeant ceux-ci vous constaterez que vous augmenterez la satisfaction de tous par rapport à votre initiative. Et rien de tel que d'avoir des membres actuels motivés pour recruter de nouveaux membres par leur enthousiasme...

Que présenter ?

Partez toujours d'un sujet économique ou social actuel qui concerne de près la ville ou la région que vous visitez. Ensuite seulement faites le lien avec vos activités en démontrant la valeur ajoutée qu'apporte votre organisation à chacun de ses membres.

Nous vous proposons d'utiliser la structure et les conseils formulés dans la neuvième section « Convaincre en communiquant », page 63.

■ Recrutement via liste de diffusion

L'envoi d'un courrier à quelques centaines, voire quelques milliers de membres potentiels, faisant le lien avec votre site et les invitant à se faire membre de votre organisation peut être utile mais n'en attendez pas des merveilles.

Tout d'abord il vous faut accéder à des banques de données fiables avec des adresses contrôlées, ce qui constitue un investissement financier. Par ailleurs il vous faut des talents de persuasion écrite hors du commun pour attirer le lecteur et l'engager à cliquer sur votre site.

En général cet outil est utilisé de manière ciblée (par exemple un secteur spécifique de l'industrie, les moyennes entreprises d'une région, etc.) et peut être efficace, mais sachez que vous ne devez en espérer qu'un retour de quelques pourcent, si tout va bien.

■ Assemblée générale, rapport annuel

Votre assemblée générale annuelle offre l'occasion de faire le bilan de vos activités et le rapport annuel qui en découle est un document utile pour construire votre... réputation vis-à-vis des publics cibles externes, mais également vis-à-vis de vos membres !

Vos membres pourraient recevoir en primeur, le jour de votre assemblée générale une synthèse des grandes réalisations et des combats futurs via une édition spéciale de votre e-Zine !

Par ailleurs, le rapport annuel est composé d'une partie factuelle sur votre organisation : les actions réalisées, travaux, publications, analyses, etc. Bref, vous rendez compte de ce que l'organisation a fait pour remplir sa raison d'être, mettre en œuvre sa vision et réaliser ses objectifs.

Ce rapport peut devenir plus qu'un résumé de votre activité écoulée. Pourquoi ne pas choisir chaque année un thème particulier, que vous développez à travers des témoignages, réflexions, photos à

travers les pages de votre rapport ? Ce thème pourrait justement se rapporter à ce que votre organisation considère comme le cœur de sa préoccupation de l'année suivante.

En général, ce thème est d'actualité et a un rapport avec l'humain dans l'économie et dans la société. Vous pourriez une année consacrer ce thème à vos collaborateurs. Une occasion de faire connaître ceux qui sont au service des membres et de la société tout entière ?



LISTE DE CONTRÔLE SUR LA COMMUNICATION INTERNE ET AVEC LES MEMBRES

Communication interne

- Vous avez un responsable de la communication interne
- Vous disposez d'une procédure d'information de tout nouveau membre du personnel sur tous les aspects liés à votre activité
- Les départements organisent une réunion hebdomadaire de mise à jour
- Votre organisation organise une réunion d'information interne générale chaque mois
- Vous disposez d'un intranet, consultable par les membres du personnel
- Pour les grades organisations : vous disposez d'une newsletter interne mensuelle
- Vous avez en place une forme de rétroaction régulière qui permet d'écouter les membres de votre personnel et de répondre à leurs besoins

Communication avec les membres

- Votre base de données est complète
- Vous disposez d'une procédure et d'un responsable pour la mise à jour régulière de la base de données
- Votre organisation dispose d'un site web
- Votre site possède une section protégée destinée à vos membres
- Vous développez des rubriques spécifiques destinées aux membres : services divers, documentation, événements, formations, questions fréquentes, etc.
- Votre organisation diffuse un bulletin électronique (e-zine) régulier (une à deux fois par mois minimum) destiné à vos membres
- Votre site permet de répertorier ce que les membres recherchent sur celui-ci (profil des visiteurs)
- Vous évaluez une fois par an les besoins des membres en matière de communication (sondage, commentaires lors d'activités, etc.)
- Vous organisez une fois par an des réunions décentralisées avec vos membres (*road show*) et membres potentiels

VI. Sixième section

La communication par Internet

La communication traditionnelle est révolue.

Le cycle de l'information a profondément changé, et logiquement, les règles qui le régissent. L'accès instantané à l'information disponible sur la toile a changé fondamentalement la donne. Les consommateurs d'information ont un accès direct, sans devoir nécessairement passer par des canaux d'information qui filtraient en passant l'information recueillie avant de la diffuser.

Jusqu'il y a peu, la seule manière pour une organisation de s'assurer la diffusion de leurs messages au public était de rédiger un communiqué de presse et de déployer des efforts pour inciter les journalistes à relayer le message. Journalistes et éditeurs avaient un rôle de relais de l'information incontournable. Beaucoup dépendait de leur bon vouloir à vous consacrer un volume dans leur édition ou du temps à l'antenne. Vous n'aviez d'autres options que de convaincre les médias de l'importance à diffuser votre information.

Ce temps-là est révolu à présent. Les médias ne détiennent plus le contrôle de l'information. Elle circule librement, en temps réel, sans intermédiaire amis aussi sans laps de temps pour traiter l'information.

Les blogueurs interagissent directement avec les entreprises, commentant leurs nouveautés. Les médias sont encore bien présents, mais n'ont plus l'exclusivité. Ils doivent chercher des plus values pour justifier leur existence qui est principalement de remettre l'information dans un contexte ou d'identifier des tendances majeures.

Pourquoi communiquer via Internet ?

Les sites web, les portails d'information sur Internet, l'extranet ou l'intranet sont des moyens aisés de satisfaire la demande de vos publics cibles de disposer à tout moment de réponses rapides et efficaces à leurs questions. Vous renforcez de la sorte leur confiance et fidélité à votre égard, en répondant à leurs souhaits d'avoir la réponse attendue.

- Courriel : communication individualisée via Internet (envoi d'un message numérique personnel)
- E-zine : Envoi d'un message numérique groupé, qui s'adresse par conséquent à plusieurs personnes.
- Chat : communication individualisée instantanée via Internet
- SMS : envoi d'informations sur des téléphones portables ou des sites Internet
- Réseaux de pairs : espaces virtuels publics, communautés numériques qui se retrouvent autour d'intérêts partagés.

Le web est un monde dynamique en perpétuelle évolution, ce qui signifie que l'information présentée sur les sites est très vite dépassée. Elle est vite périmée et demande à être fréquemment mise à jour. Gérer un site Internet est donc un processus continu et demande donc un suivi journalier.

Préparez-vous à communiquer sur le web : la phase initiale

Fixez-vous des objectifs clairs et élaborer un plan d'attaque précis.

- Que voulez-vous atteindre comme **objectif** ? Interrogez à ce sujet tant des personnes internes qu'externes à votre organisation pour récolter les besoins qu'ils ont auxquels vous pourriez répondre. Ayez une vision d'ensemble de votre projet.
- De quelles ressources disposez-vous (en temps, argent, compétences et expertises, etc.) ?
- Lorsque vous déterminez votre budget, prenez en considération le coût interne (ex. : temps que vous ou vos collègues consacrerez à la réalisation et au suivi de votre site web).
- Établissez un cahier de charge auquel le site web devra répondre (conditions, charte graphique, directives, procédures, normes de publication, etc.).

- Investissez dans un logiciel de gestion de contenu qui vous permet de gérer l'information. Cela vous facilitera grandement la tâche quand vous devrez actualiser vos contenus.

Contenu du site web

Nous vous conseillons vivement d'utiliser votre site web pas que pour rendre votre information accessible. Créez une **plateforme interactive**.

Profitez de votre site web pour échanger des informations avec vos membres, avec d'autres organisations, etc. Prévoyez des espaces séparés sur votre site Internet. Cloisonnez les pages réservées à vos membres avec un mot de passe (pour sécuriser l'accès), de celles accessibles à tout un chacun.

Si on remarque un engouement pour les blogs et les forums, ne vous engagez toutefois dans cette voie que si vous avez les ressources disponibles, car cela demande de grands investissements en temps.

Cherchez à savoir ce que recherchent comme type d'information les personnes qui consulteront votre site.

Dressez le profil de ces internautes. S'agit-il de personnes qui sont à la recherche d'informations très précises ? De personnes intéressées, mais qui n'ont pas de demande précise ? De groupes cibles spécifiques tels que les médias, le monde politique, vos membres, etc. ?

Pour déterminer leurs profils, il existe trois méthodes distinctes que vous pouvez appliquer lors de votre audit.

- Les **groupes de focus** avec lesquels vous avez une discussion ouverte sur les sujets qui les intéressent, les questions qu'ils ont, les souhaits qui les animent. Questionnez-les sur le type d'information qu'ils souhaitent trouver sur votre site web.
- Les **enquêtes**. Demandez aux internautes qui surfent sur votre site web s'ils en sont satisfaits et s'ils ont trouvé réponse à leurs questions.
- L'**analyse des tâches** : observez attentivement des internautes qui consultent vos pages. Voyez s'ils s'y retrouvent facilement, si le contenu retient leur attention. Voyez où ils cliquent. Notez toutes les étapes qu'ils suivent. Interrogez-les aussi oralement à l'issue de leur consultation de votre site Internet.

Écrire pour le web : un style d'écriture à part entière

L'écriture de pages Internet est très spécifique. Sensibilisez-y vos auteurs. Demandez-leur de suivre les consignes que voici.

- Optez pour des **phrases simples et courtes**. Et soyez brefs, car le rythme de lecture à l'écran prend 20 à 30 % de temps en plus que sur papier. Cela demande donc déjà un effort à votre lecteur. N'en rajoutez pas.
- Vos paragraphes ne dépasseront pas un tiers de l'écran ou dix lignes.
- Concentrez-vous sur les faits et les données chiffrées, car les internautes recherchent avant tout des données factuelles.
- Les internautes ne lisent pas mot après mot les textes affichés à l'écran. Ils les **scannent**, ils les passent en revue. Ils les survolent à la recherche de mots clés.
- La concurrence sur le web est énorme. Si le visiteur ne trouve pas l'information qu'il recherche en un rien de temps, il ira voir ailleurs. Il ira voir ce que lui propose le moteur de recherche comme autres sources d'information. Prévenez le « **zapping** » en facilitant la navigation sur votre site. Faites en sorte qu'on s'y retrouve rapidement.
- Pour vos pages de textes : veillez à avoir des **titres clairs** qui résument bien votre message (C'est d'autant plus important que les moteurs de recherche se basent sur vos titres pour renseigner les internautes), trouvez des **mots clés** qui caractérisent votre activité, placez-les d'emblée dans votre texte d'introduction.
- Pour être **répertorié** et figurer en haut du classement de moteurs de recherche comme Google, vous devez identifier les mots et phrases clés qui vous caractérisent, qui sont importants pour vous, pour vos membres, pour votre pays, etc. Nous entendons par phrases clés plusieurs mots mis ensemble.
- Très souvent, l'internaute tape dans le moteur de recherche une combinaison de trois à quatre mots clés pour affiner les résultats de sa recherche. Partez donc des mots clés qui leur viennent spontanément à l'esprit quand ils cherchent de l'information ayant trait à vos activités. Si vous prenez des mots trop vagues, vous aurez peu de chance d'être répertorié sur la première page des résultats trouvés par le moteur de recherche. Vérifiez, une fois que vous avez dressé la liste de vos mots et phrases clés, si vous figurez bien en début de page sur

le moteur de recherche. Tapez donc vos propres mots clés pour contrôler s'il est facile de vous retrouver sur base de ceux-ci.

Avant de lancer votre site Internet, vous pouvez aussi prendre les devants pour être répertorié (sans attendre qu'un moteur de recherche ne tombe sur votre site et vous référence). Vous pouvez ainsi vous-même enregistrer votre site web sur des moteurs de recherche.

Vous pouvez aussi demander à d'autres sites d'installer un hyperlien vers votre site. Vous pouvez ainsi contacter des instances officielles (ex. gouvernementales) en leur demandant de répertorier votre site sur le leur. Connectez-vous à un maximum de sites pour augmenter les chances qu'on clique pour atterrir sur le vôtre.

Faites-vous connaître par des sites d'index, de répertoires ou des portails pour augmenter le trafic vers votre site. Et donc la visibilité de votre organisation.

Certains sites web gratuits se proposent de répertorier pour vous votre site web dans un grand nombre de moteurs de recherche, des sites professionnels, de répertoires, d'index, etc.

Un d'entre eux est **www.submit-away.com /top-search-engines.htm** qui réunit la majorité des moteurs de recherches anglophones.

- Privilégiez la **navigation intuitive** (c.-à-d. évidente, qui coule de source, sans qu'on ait à chercher la logique) : choisissez bien les mots de vos **boutons de renvoi** vers d'autres pages.
- Assurez-vous que l'internaute comprenne directement où l'hyperlien va le mener, l'information qu'il trouvera en cliquant dessus. Et vérifiez que les hyperliens mènent bien à la bonne page.

Vos **communiqués de presse** peuvent aussi **générer un important trafic vers votre site** Internet. Au point d'être parfois la section la plus consultée des sites web.

Prévoyez une rubrique spéciale sur votre site où vous répertoriez tous vos communiqués de presse... et tenez les statistiques de consultation de cette section spécifique à l'œil. Sur votre page d'accueil, annoncez votre dernière communication en date avec un lien vers le document en question. Là aussi, il existe des sites Internet qui distribuent vos communiqués de presse à large échelle. Ils se chargeront de les transmettre à des organes d'information en ligne tels que Yahoo !, Google, Lycos, etc. En voici quatre, tournés vers le monde

anglo-saxon. Voyez s'ils couvrent aussi votre pays et à quelles conditions.

- www.businesswire.com
- www.prnewswire.com
- www.prweb.com
- www.marketwire.com

Par conséquent, lorsque vous rédigez des communiqués de presse, soyez attentif à mettre des hyperliens dans votre texte. Comme ça, lorsqu'il sera mis en ligne sur Internet, les personnes qui le consultent pourront en savoir plus en cliquant sur vos liens.

Faites vivre votre page d'accueil. Variez l'information en privilégiant les nouveautés (exemple : présentation d'un nouveau membre, nouvelle mesure fiscale, entrée en vigueur d'une loi, nouvelle procédure, visite d'une délégation, etc.)

Diffuser un bulletin d'information via l'Internet

Les bulletins d'information numériques ou e-zines connaissent un succès grandissant. Cela s'explique par leur faible coût de production et par leur efficacité à attirer l'attention de vos publics cibles sur vos activités. En plus, ils permettent une large diffusion. Attention : dans certains pays, la loi impose d'obtenir l'accord écrit préalable des destinataires avant toute diffusion. Vérifiez si cela s'applique à vous.

Un **e-zine** est un outil important pour fidéliser vos publics et les amener à consulter régulièrement votre site internet. Assurez-vous par conséquent que votre newsletter donne envie d'en savoir plus en cliquant sur les **hyperliens** fournis dans votre e-zine. Ces hyperliens amènent les personnes intéressées sur **votre site web** où elles trouveront davantage d'informations.

Voyez votre e-zine comme une invitation à consulter votre site Internet. Épinglez les nouveautés du site, annoncez les ajouts. Votre e-zine est succinct. Il va droit au but. Il donne la synthèse de l'information développée sur votre site web. Quelques mots clés suffisent pour donner l'essentiel de l'information et susciter l'envie d'en savoir plus.

Vu l'importance d'actualiser sans cesse votre site web, il est logique que la **fréquence** de votre e-zine soit hebdomadaire ou bimensuelle plutôt que mensuelle. Mais assurez-vous aussi de n'envoyer

vos e-zines que si vous avez quelque chose de neuf à proposer. **Dès que vous renouvelez le contenu de votre site web, diffusez votre e-zine.** La périodicité a du bon, elle vous oblige à réactualiser votre site régulièrement. Groupez les infos à mettre en avant dans votre e-zine de la semaine ou de la quinzaine.

Quelques conseils

Façonner le **canevas** de votre e-zine n'est pas onéreux. Cet investissement vaut d'autant plus la peine qu'il vous confère une image très professionnelle. Certains systèmes permettent même d'aller plus loin : les lecteurs indiquent en indiquant sur un formulaire les seuls contenus qui les intéressent et qu'ils veulent recevoir. Mais l'expérience montre que peu de lecteurs prennent la peine de paramétrer leurs critères.

- Les coordonnées des personnes qui ont demandé à recevoir votre e-zine ou qui se sont enregistrées en ligne sur votre site web peuvent venir étoffer votre **base de données**. Ces informations récoltées peuvent vous inspirer pour affiner le contenu de vos e-zines à vos publics.
- Rien n'est plus irritable que de recevoir des courriels non sollicités. Le **spam** est une plaie aux yeux d'un nombre croissant d'internautes qui y voient une enfreinte à la protection de leur vie privée et qui suppriment d'office les courriels non sollicités sans même les lire. Prévoyez dans vos e-zines la **possibilité de se désinscrire** à tout moment, facilement (en un seul clic). Laissez aussi sur votre site Internet l'occasion aux personnes reprises dans vos fichiers d'adapter ou de supprimer leur profil. Cela réduira peut-être votre nombre d'abonnés à votre e-zine, mais au moins vous saurez que vous touchez effectivement ceux qui sont réellement intéressés par vos actions.
- Par contre, rien ne vous empêche de faire exceptionnellement (une seule fois) un **envoi groupé de prospection**. Vous présentez alors vos activités aux personnes susceptibles d'être intéressées.
- Ajoutez aussi en fin de votre e-zine un lien permettant de **transférer votre e-zine** à une connaissance qui pourrait être intéressée. Faites pareil sur votre site Internet en ajoutant un bouton sur lequel cliquer pour « conseiller ce site à d'autres ». Le bouche-à-oreille reste encore toujours un excellent moyen de se faire connaître. Profitez-en en facilitant au maximum la tâche de vos ambassadeurs qui recommandent vos services à leur entourage.
- Quand vous concevez votre e-zine, que vous définissez son contenu, pensez à vos **publics cibles**. Les sujets abordés, la répartition, etc. varieront en fonction du type de public. Tous ne recherchent pas la même chose. Envisagez des **sous-rubriques** (ex. « investisseurs »). Autre piste à explorer : ayez **différentes versions de votre e-zine qui déclinent des sujets spécifiques**. Vous pouvez ainsi avoir votre e-zine plus général et une version consacrée uniquement aux aspects législatifs.
- N'essayez pas de vouloir être exhaustif dans votre e-zine. Pas besoin de vouloir couvrir l'ensemble des services que vous rendez en tant que fédération. Trop d'information tue l'information en noyant le lecteur sous une masse de données indigeste. Pour garder une vue d'ensemble, limitez-vous à un nombre restreint (5 à 10 maximum) de sujets que vous énoncez brièvement dans votre e-zine et que vous développez sur votre site web. Si vous voulez vous écarter d'une structure classique par thématique abordée, vous pouvez aussi faire le point sur : l'entreprise du mois (par exemple celle qui affiche les meilleurs résultats ou qui se différencie de ses concurrents), la nouvelle législation importante, etc. C'est parfait tant que l'information est bien structurée.
- **Trouvez le juste milieu** : informez et titillez. Éveillez la curiosité. Informer est bien, mais voyez si vous pouvez aussi susciter une réaction chez vos lecteurs, en jouant la carte de l'interaction. Si vous annoncez un salon professionnel ou un séminaire, offrez aux lecteurs qui sont les plus rapides à réagir des billets pour y assister. Poussez vos lecteurs/membres à l'**action**. Voyez si vous pouvez soutenir vos actions de ce type par des annonces simultanées dans d'autres de vos canaux de communication (magazine éventuel, e-zine, bandeau et page spécifique sur votre site web, vos bureaux (ex. présentoir ou affiche à la réception, etc.).
- Faites en sorte que votre public **reconnaisse directement votre e-zine** parmi cent. Utilisez votre canevas en cohérence avec les styles définis, la typographie, etc. Assurez-vous que la mise en page soit attrayante avec un visuel fort et votre logo. Il est conseillé d'associer votre e-zine à une image spécifique. Ainsi, le lecteur qui rencontrera ce visuel sur d'autres sources d'information fera le lien avec votre e-zine. Ces renvois renforcent la synergie entre vos différents moyens de communication. Assurez-vous que vos publics identifient clairement où ils pourront trouver telle et telle information. Facilitez leur recherche d'informations.

■ **La rédaction d'un e-zine est fort différente d'une publication écrite.** Cela s'explique par le simple fait que lire un texte à l'écran est plus difficile que sur papier. Du coup, les internautes survolent furtivement le texte à l'écran. Ils le scannent à la recherche de mots clés, là où ils auraient lu le texte imprimé sur papier plus linéairement, en parcourant l'ensemble du texte. Des phrases complexes, de longs alinéas et des constructions de phrase à la voix passive freinent la lisibilité à l'écran. Tenez-en compte.

■ **Tenez votre nombre d'abonnés à votre e-zine à l'œil.** Comme ils peuvent se désinscrire ou conseiller votre e-zine à leurs connaissances, leur nombre vous donnera une bonne indication de la pertinence de vos actions et de vos initiatives.

Rassemblez toutes les données des abonnés à votre e-zine dans un programme de CRM (*Customer Relationship Management*, gestion des relations avec les clients) qui vous viendra à point pour des actions ciblées en marketing direct (ex. courriel de prospection, campagne de parrainage, etc.).

Si vous voulez opter pour les dernières technologies, investissez dans le système RSS (*Really Simple Syndication*, « syndication vraiment simple »). Imaginez... Dès qu'une nouveauté apparaît dans l'un des domaines qui les intéressent, les abonnés au service RSS à la carte reçoivent en temps réel sur leur GSM portable (votre mobile) ou dans leur messagerie le titre de la nouveauté, deux phrases d'introduction et un renvoi par hyperlien vers un site. Le vôtre, par exemple.



BON À SAVOIR

Avantages et désavantages d'un site web ou d'un bulletin d'information électronique

- ☺ Quels que soient votre message ou votre public cible, vous **maîtrisez vous-même** votre **communication**, de son édition à sa diffusion.
- ☺ **Communication permanente** (site Internet) ou **régulière** (bulletin d'information).
- ☺ **Contenu de qualité** qui répond à ses besoins et attentes de votre public **cible** : il reviendra régulièrement sur votre site ou lira volontiers vos bulletins d'information pour se tenir au courant de vos nouveautés et de vos activités (agenda). Cela signifie que vous devez mettre votre site à jour : vous devez l'alimenter, renouveler l'information. Un site web dépassé donne une mauvaise impression et n'est plus consulté par la suite.
 - Le bulletin d'information convient pour les groupes cibles qui vous connaissent déjà.
 - Votre site Internet doit avant tout être une vitrine de vos activités pour tous ceux qui ne vous connaissent pas encore. Toutefois, votre site web proposera aussi des pages spécifiques (sécurisées ou non) à ceux qui vous suivent de plus près, régulièrement.

En guise d'exemple, prenons le cas d'un restaurant qui présente sur l'Internet son cadre, son équipe, sa situation géographique, et pour les habitués, les menus des plats proposés ce mois-ci.

- ☺ **Communication globale**
Votre bulletin d'information électronique, votre site web regroupent une foule d'informations.
 - Le **site web** est comparable à une bibliothèque en ligne, avec des archives et des rubriques d'actualités. Proposez sur votre site Internet des informations sur tout ce qui fait la vie de votre organisation (du moins la partie que vous voulez présenter au grand public et mettre en avant). On y retrouve des liens vers l'ensemble des articles parus sur votre organisation, vos publications (rapports, brochures, catalogues, etc.).

À toute heure du jour ou de la nuit, ils peuvent y trouver les réponses à leurs questions les plus courantes, sans avoir à vous contacter (gain de temps pour vous). Toute cette mine d'informations leur est accessible à tout instant, y compris en dehors des heures de bureau. Ils trouveront des informations aussi pratiques que l'adresse de vos bureaux, vos heures d'ouverture, vos coordonnées complètes (téléphone, fax, courriel), un plan d'accès, votre organigramme, etc.

En outre, vous pouvez prévoir une rubrique spécifique avec des liens utiles vers d'autres sites web (villes et communes, fédérations, chambres de commerce, etc. Les internautes apprécient d'avoir toute l'information à portée de main.

- Le **bulletin d'information** rassemble plusieurs points marquants de votre actualité : par exemple, planning des réunions à venir, annonce des activités prévues, présentation de vos nouveaux collaborateurs, description de nouvelles réglementations qui ont un impact sur vos activités et celles de vos membres, explication de procédures, présentation de vos nouveaux bâtiments ou de vos nouveaux services.

Les informations utiles ou intemporelles pourront par la suite être reprises sur votre site dans la partie « archives » accessible par un moteur de recherche interne à votre site.

Communication instantanée

Les personnes voulant avoir plus d'informations sur vos services ne doivent pas attendre que vos bureaux soient ouverts. Ils gagnent du temps à trouver immédiatement l'information dont ils ont besoin. Et vous êtes moins dérangés par des demandes banales d'informations.

Coût élevé

La création et la conception d'un site web coûte cher parce qu'il faut faire appel à des personnes externes spécialisées, qui mettront aussi au point le canevas de vos bulletins d'information ou de votre site web.

À vous ensuite de prévoir en interne une personne (au minimum) chargée d'alimenter le site web en information, de le faire vivre, de l'actualiser sans cesse par l'ajout de nouveautés, en enlevant les informations dépassées sans intérêt. Cette personne rassemblera aussi les informations à communiquer par le biais du bulletin d'information. Cette personne écrira les textes (l'écriture pour le web est spécifique : elle est courte et concise). Sa connaissance technique sera suffisante pour envoyer les bulletins d'information et adapter les contenus en ligne en complétant des espaces prévus à cet effet par la société qui a élaboré le site web à votre demande. Elle pourra modifier dans une certaine mesure le site : changer des photos, des titres, des textes. Par contre, quand il faudra modifier le site Internet sur sa forme, elle s'adressera à la société qui a conçu votre site web.

Incertitude quant aux destinataires

- Vous ne savez pas de prime abord qui va consulter votre **site internet**.

Vous pouvez décider de sécuriser une partie de votre site, accessible uniquement à l'aide d'un code d'identification (« login ») personnalisé et individuel et d'un mot de passe. Vous pouvez alors sélectionner qui, parmi vos contacts (ex. tous vos membres), reçoit accès à la partie sécurisée.

Ceci peut alléger votre administration, car chaque membre peut consulter en ligne son profil d'utilisation et lire les informations qui le concernent directement. Il peut paramétrer l'information qu'il souhaite y retrouver.

- Vous pouvez choisir à qui vous adressez vos bulletins d'information. Vous ciblez donc votre information. Toutefois, sachez que vos destinataires peuvent transférer ces informations à leurs contacts. Soyez donc attentif à la confidentialité des informations transmises.

Contenu vite dépassé

Vu le caractère instantané de l'Internet et des **bulletins d'information**, une information chasse l'autre ; elle est très vite dépassée. D'où l'importance de tenir vos informations sans cesse à jour.

Les informations contenues dans votre bulletin d'information peuvent se retrouver au même moment sur votre site web. Si cela se justifie, elles pourront rester dans la partie « archives » de votre site Internet (si l'information est encore utile à ceux qui consultent vos pages sur le net).



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES DE COMMUNICATION PAR INTERNET

- Votre site web reflète le style graphique général de votre organisation (couleurs, logo, typographie, etc.)
- Votre URL (de l'anglais Uniform Resource Locator, littéralement « localisateur uniforme de ressource » c'est à dire votre adresse internet) est répertorié sur tous les supports de communication
- Votre site est répertorié dans les moteurs de recherche principaux (Google, Yahoo , MSN, etc.)
- Votre site permet de répertorier ce que les internautes recherchent sur celui-ci (profil des visiteurs)
- Votre page d'accueil dispose d'une rubrique « actualités » qui attire l'attention sur chaque nouveauté (communiqués, accords, événements, etc.)
- Vous faites annuellement une analyse des visiteurs de votre site
- Vous évaluez une fois par an les besoins des internautes
- Vous évaluez une fois par an la valeur informative et communicative de votre site
- Vous rajeunissez votre site tous les trois ans
- Vos textes incluent des mots clés avec des hyperliens permettant un approfondissement de la lecture
- Les énumérations ne dépassent jamais cinq points
- Les textes ne dépassent pas 1/3 de l'écran (ou 10 lignes)
- Votre site inclue des liens avec d'autres organisations, vos membres, etc.
- Votre site possède une section protégée destinée à vos membres
- Votre site inclue une médiathèque qui permet d'archiver toute communication de votre organisation (communiqués de presse, rapports, lettres électroniques, e-zine, etc.)
- Votre organisation diffuse un bulletin électronique (E-zine) régulier (une à deux fois par mois minimum)
- Vous répertoriez régulièrement les forums de discussion importants pour votre activité
- Vous participez régulièrement à des forums de discussion
- Votre organisation est présente dans les réseaux sociaux ou professionnels (Facebook, LinkedIn, etc.)

VII. Septième section

La communication avec les médias

Diffuser des messages via les médias est une façon peu coûteuse et très efficace d'influencer les opinions. Ils sont faciles d'accès pour la plupart. Ils vous offrent une large audience (public ou lectorat). Certains médias très spécialisés vous offrent des publics très ciblés. Voyez donc s'il n'existe pas des médias spécialisés (par exemple, presse professionnelle ou économique) qui s'adressent aux mêmes publics que vous.

Radio = 100 % de rapidité, 60 % d'émotion et 40 % d'information.

La force de la radio, c'est la rapidité. Vous pouvez réagir au quart de tour. Mais c'est aussi un média fugace et éphémère. Il est instantané. On oublie plus vite ce qu'on a entendu que ce qu'on a lu. À vous de peser vos mots. Vous n'avez que quelques mots, que quelques minutes pour faire passer votre message. Il doit être clair, direct et compréhensible. Vos mots doivent faire mouche, toucher directement.

Télévision = 90 % d'émotion et seulement 10 % d'information

La force de la TV est l'image. Et donc l'émotion. Si vous voulez diffuser un message à la TV, assurez-vous d'avoir des images qui soutiennent et illustrent vos propos.

Presse quotidienne = 80 % d'information, 20 % d'émotion

La force de la presse écrite est le contenu. Il y est possible d'argumenter, de développer son point de vue, là où la radio et la TV vous demandent de vous tenir à l'essentiel, de tout dire en vingt secondes ou une minute. Vous pouvez aller bien plus en profondeur avec la presse écrite. Il vous est possible d'expliquer en détail votre point de vue, de le nuancer, d'apporter des précisions et des données chiffrées. Vous avez l'occasion de rappeler les faits antérieurs, de remettre les choses dans leur contexte.

Idéal pour modifier l'opinion de vos publics cibles et mettre vos sujets de débats publics à l'agenda (du monde économique et politique).

Presse hebdomadaire et périodique = 50% d'information, 50% d'émotion

Les magazines eux se prêtent surtout à des analyses de fond et des dossiers complets sur de grands sujets de société. Ils permettent d'approfondir encore le fond de votre pensée. L'image reprend un peu le dessus et donc aussi l'émotionnel, c'est pourquoi, on a ici un ratio de 50 % d'information et de 50 % d'émotion.

Exemple : vous aimeriez sensibiliser l'opinion publique de l'importance de ne pas imposer de nouvelles mesures fiscales liées à la consommation d'énergie.

- **Conférence de presse :** présentez votre point de vue, mettez ce thème à l'actualité. Sont concernés : tous les médias
- **Interviews accordées à des magazines,** où votre point de vue est confronté à d'autres intervenants : vous défendez votre point de vue et argumentez avec des exemples bien choisis. Ils illustrent vos propos et parlent à l'imaginaire du public.
- **Interview à la TV d'un de vos membres :** son témoignage touche le public. Séquence émotion qui renforce votre message général.
- **Article circonstancié et rationnel dans une revue financière** appréciée pour son sérieux : dans cet article, vous énoncez froidement, avec des calculs à l'appui, les impacts qu'auraient les mesures fiscales envisagées par le gouvernement.

Pour communiquer efficacement avec les médias, vous devez les connaître, tout comme eux doivent apprendre à vous connaître. Vous devez savoir comment ils fonctionnent, comment ils sont organisés. Tenez-en compte. Adaptez-vous à leurs horaires. Contactez-les via le canal de communication qu'ils préfèrent.

Interaction entre médias

Les premiers lecteurs de quotidiens ce sont... les journalistes. Ils sont constamment à la recherche de sujets, vérifient qu'ils n'ont pas raté un fait, un événement, un scandale. En fait il existe une interaction constante entre tous les médias. Il faut le savoir, car lorsqu'une nouvelle est lâchée, elle est vite reprise par les autres journalistes et amplifiée. Mieux vaut réagir vite si la nouvelle concerne votre propre organisation !

EXEMPLE D'INTERACTION

- 5 heures du matin : les présentateurs et journalistes des stations de radio épluchent les journaux et les dépêches des agences de presse.
- 7 heures : ils proposent leur bulletin d'information.
- 8 heures : les rédactions des chaînes TV déterminent les sujets qui seront abordés le jour même.

Les rédactions des quotidiens se basent eux aussi sur les nouvelles diffusées à la radio pour fixer les sujets à traiter en priorité. Elles parcourent les journaux concurrents qui apportent des éclairages différents sur certains points de l'actualité. Elles lisent également les dépêches des agences de presse.

Les radios continuent tout au long de la journée à donner des bulletins mis à jour avec les dernières informations.

- 13 heures : les chaînes TV présentent leur journal.
- Les quotidiens vérifient s'il n'y a pas des informations nouvelles à relayer qui leur auraient échappé jusqu'alors.
- 20 heures : nouveau journal TV. Les quotidiens le suivent et clôturent leur édition à 21 heures. Les journaux sont imprimés pendant la nuit et distribués au petit matin aux marchands de journaux, aux kiosques et aux abonnés. Ces journaux-là seront lus par les journalistes radiophoniques au lever du jour.
- La boucle est donc bouclée. L'information est relayée au fil de la journée par les différents médias qui tiennent sans cesse compte du traitement de l'information (contenu, approche) par les autres moyens de communication

Le communiqué de presse

L'objectif du **communiqué de presse** est de fournir une information succincte aux journalistes chargés de diffuser l'information.

Votre communiqué de presse doit être :

- **Court** : au maximum une page A4, idéalement 2 000 caractères (espaces compris).
- **Précis** : allez immédiatement à l'essentiel.
 - Titre qui situe de quoi il s'agit
 - Les cinq premières lignes (= le chapeau) doivent résumer l'information.
 - Trois à quatre paragraphes donnant plus de détails sur les éléments annoncés dans le chapeau. Commencez donc toujours votre communiqué de presse par des données générales et terminez par les détails. Et mettez toujours les nouvelles les plus importantes au début.
 - Citation : commentaire d'une personne (de votre organisation ou parlant de votre organisation) mis en évidence, comme dans une interview. Cette citation synthétise bien votre point de vue ou suscite la curiosité, parce que les termes choisis parlent au

lecteur (comparaison parlante, chiffres clés qui donnent à penser.)

- **Votre signalétique** : un court descriptif sur votre organisation, son importance, ses activités, etc.
Ex. L'organisation patronale représente les intérêts de 678 entreprises qui emploient 7 002 travailleurs dans le pays.
- **Accessible** : utilisez des termes compréhensibles de tous.
- **Identifiable** : il est important qu'on puisse clairement vous identifier comme expéditeur. Le nom et logo éventuel de votre organisation doivent donc y figurer. Par contre, éviter de trop citer le nom de votre organisation. Cela irrite.
- **Daté** : précisez la date d'envoi du communiqué et le lieu. Si vous faites parvenir votre communiqué à l'avance, mais que vous voulez que les journalistes ne diffusent votre information que plus tard, à une date bien précise que vous leur communiquez, mentionnez-le clairement en indiquant en grand : « EMBARGO à respecter jusqu'au (date) »
- **Interactif** : n'oubliez pas d'indiquer le nom de la personne de contact chargée de répondre aux questions de la presse. Cette personne peut rassembler les demandes d'informations et

d'interviews et les transférer au porte-parole officiel de votre organisation, habilité à parler au nom de votre organisation. Communiquez vos coordonnées (téléphone, fax, courriel).

- **Précisez aussi aux journalistes** la procédure à suivre pour pouvoir disposer de photos à l'appui. Prévoyez de leur mettre des photos à disposition, tant des responsables de votre organisation, que des photos illustrant l'information (ex. photos de vos nouveaux bâtiments, de vos nouveaux produits, de la remise officielle de la distinction que votre organisation a obtenue, etc.). L'idéal est de rendre les photos accessibles sur votre site web (éventuellement une partie sécurisée de votre site Internet, sécurisée avec un mot de passe et un identifiant personnels). Les journalistes pourront alors les y télécharger.

Indiquez l'adresse de votre site web si vous en possédez un.

- **Il doit faciliter le travail du journaliste.** Prémâchez-lui la besogne. Faites en sorte que pour ainsi dire il n'ait qu'à reprendre tel quel votre communiqué. Les journalistes sont souvent débordés. Ils apprécient quand ils peuvent reprendre du moins en partie les textes des communiqués de presse. Rédiger donc le communiqué de presse comme un article prêt à être publié tel quel. Écrivez dans le style des médias dans lesquels vous voulez faire passer votre message. Rédigez le texte en vous plaçant du point de vue du destinataire. Tenez compte de ce qui est important pour lui. Soignez l'orthographe et la présentation du document.

- **À qui adresser vos communiqués de presse ?** Si vous l'envoyez par courriel, collez votre communiqué de presse directement dans votre message. N'envoyez donc pas votre communiqué en pièce jointe. Tenez une base de données à jour des journalistes indépendants ou liés à des publications grand public ou spécialisées, de la presse locale (ou régionale) ou nationale, qui :

- ont déjà été en contact avec votre organisation (demande d'informations) ;
- ont déjà publié des articles sur vos activités ;
- écrivent sur votre secteur d'activité.

La conférence de presse

Organiser une conférence de presse n'est pas très coûteux, mais vous demandera une sérieuse préparation.

Quel que soit le but initial de votre conférence de presse (faire connaître votre organisation, vos services, son point de vue sur une question de société, etc.), vous devez au préalable vous assurer que votre **sujet est d'actualité**.

L'avantage d'une conférence de presse est que vous pouvez présenter à un large public un sujet qui peut donner lieu à de nombreuses questions. Ces questions seront probablement les mêmes pour la plupart des journalistes. Répondez-y de façon groupée en organisant une conférence de presse.

Le choix d'une date pour votre conférence de presse

Une conférence de presse peut prendre plusieurs formes, à vous de décider de ce qui sera le plus efficace.

Le (petit) déjeuner de presse fonctionne bien lorsque les journalistes économiques ont beaucoup de travail et de conférences de presse (à l'occasion de la publication des résultats financiers des entreprises) ou alors en fin de matinée (11 heures) pour laisser aux journalistes de la presse quotidienne, de la radio/TV le temps de traiter votre information dans le courant de la journée.

L'avantage du (petit) déjeuner de presse ? Vous êtes à table avec les journalistes, c'est donc moins guindé qu'une conférence de presse formelle où vous êtes devant les journalistes, alignés en rangées. Le contact est plus convivial.

Lors d'un (petit) déjeuner de presse vous donnerez à chaque journaliste une copie de vos diapositives ou transparents afin qu'ils puissent vous suivre facilement.

Choisissez la date de votre conférence de presse en fonction de **l'agenda des intervenants et de l'agenda prévisible des journalistes**.

Les intervenants sont :

- Le porte-parole officiel
- Le responsable du projet
- Des témoins (membres, clients, etc.) ou des partenaires avec lesquels vous collaborez (pour autant que leur témoignage ou leurs précisions cadrent dans le sujet de votre conférence de presse). Ils donneront une crédibilité supplémentaire à votre discours, parlant de ce que leur apporte vos services ou votre collaboration.

- Une personnalité politique ou un leader d'opinion reconnu (éventuellement)
- Un tiers qui synthétisera ce que votre nouveau service permet de résoudre.

Le lieu de la conférence de presse

Organiser la conférence de presse dans vos locaux vous permettra de montrer votre organisation et d'avoir directement toutes vos ressources internes à portée de main. Vérifiez si vos locaux et infrastructures s'y prêtent. Sinon, louez une salle.

Prévoyez en plus de la salle où vous ferez votre exposé, un hall d'accueil où vous proposerez un rafraîchissement ou une boisson chaude pour faire patienter ceux qui sont arrivés bien à temps. Pour vos interviews individuelles (radio/TV), choisissez une salle séparée, bien isolée du bruit ambiant.

Soyez prêts à recevoir les journalistes une bonne demi-heure avant l'heure annoncée.

L'invitation à la presse

L'invitation à la presse (généraliste, régionale, spécialisée, professionnelle...) écrite, audiovisuelle et électronique doit mentionner :

- Le thème de la réunion (description succincte de cinq à dix lignes qui donnent envie d'en savoir plus)
- La date
- L'heure
- Le lieu
- Les noms des intervenants
- Le plan d'accès
- Votre adresse électronique et votre numéro de téléphone pour confirmer la participation au plus tard trois jours à l'avance.
Joignez de préférence un bulletin d'inscription à compléter facilement, à vous envoyer par fax ou par courrier. Mentionnez bien vos numéros de fax, de téléphone, votre adresse postale et votre adresse électronique. Précisez la date limite pour s'inscrire.

La relance des journalistes invités à votre conférence de presse

N'attendez pas des journalistes qu'ils répondent à votre invitation. Vous devrez les relancer par téléphone, **deux ou trois jours avant votre**

conférence de presse. Demandez si vous êtes bien repris dans l'agenda des équipes de rédaction. C'est déjà bon signe, car souvent les décisions des rédacteurs en chef se prennent le matin même, en fonction de l'actualité et du personnel disponible. À vous de prouver que le message de votre conférence de presse en vaut le déplacement. Votre invitation doit donc convaincre de l'importance et du caractère 'nouveau' de l'information que vous communiquez.

Le jour J

Venez-en vite aux faits. Ne palabrez pas. Soyez clairs et concis : maximum trente minutes de présentation et tout au plus vingt minutes pour les questions-réponses. Vous pouvez donner l'exemple en posant (à vous-même) deux ou trois questions à la fin de votre exposé. Les journalistes seront alors plus enclins à poser les leurs.

À l'issue de la conférence, rien ne vous empêche d'accorder des interviews individuelles (dans une pièce séparée, à l'écart).

Le dossier de presse

Votre dossier de presse contiendra :

- Le communiqué de presse
- Les photos que vous avez sélectionnées (personnes, événement, bâtiments, produit, etc.)
- L'historique de votre organisation (dates clés) et une explication circonstanciée de son secteur d'activité (chiffres clés sur votre métier de base). Ajoutez-y un court descriptif de cinq lignes prêt à être repris tel quel.
- La présentation de votre nouveau service, de votre nouvelle procédure (illustrée de photos ou schémas)
- Des données chiffrées plus détaillées (rapports, statistiques, etc.)
- Le curriculum vitae des intervenants de votre conférence de presse, y compris des tiers (membres, clients, partenaires, etc.)

La rencontre informelle avec la presse

Vous pouvez aussi réunir l'un ou l'autre journaliste avec lequel vous avez une relation de confiance pour aborder avec eux de sujets en relation avec votre métier. Lorsque vous estimez qu'il est judicieux qu'ils connaissent et comprennent votre

position, pensez à organiser une rencontre informelle.

Veillez à bien préparer votre exposé. Prévoyez des documents à remettre aux journalistes, même si le but n'est pas d'être publié. L'objectif ici est de présenter votre point de vue à des journalistes que vous appréciez et qui vous suivent depuis longtemps. voire de rallier les journalistes à votre cause.

Sachez que les journalistes sont libres de publier par la suite un article relayant votre point de vue ou situation. Utilisez donc les confessions hors micro avec parcimonie.

La prise de position

Il s'agit d'un document résumant l'opinion ou l'attitude adoptée par votre organisation sur des sujets de société tels que le réchauffement climatique, la politique économique ou sociale du pays, les priorités du gouvernement en place, des débats de société.

Ce document permet de coucher sur papier les messages à faire passer par toute personne de l'organisation amenée à communiquer sur le sujet. Vous êtes certain que votre vision sera connue de tous en interne et que le message qu'ils diffuseront sera uniforme et cohérent.

- Consacrez maximum cinq paragraphes à chaque sujet.
- Vu que ces documents sont étroitement liés à l'actualité, vous devez sans cesse les actualiser.
- Voyez aussi dans l'actualité quels faits demandent une prise de position de votre part.
- Prenez la peine d'en informer vos membres. Ils sauront mieux estimer les actions que vous

menez pour défendre leurs intérêts et sauront aussi faire écho à votre point de vue s'ils devaient être interrogés par la presse (interviews).

- Comme ces documents visent un large public, vous pouvez les rendre accessibles sur votre site web.

Le voyage de presse

Rien de tel que d'emmener un petit groupe de journalistes triés sur le volet, en voyage de presse, dans votre pays ou à l'étranger, pour apprendre à mieux les connaître et à tisser des liens de confiance avec eux.

Un congrès, un forum, une mission économique, une visite à plusieurs de vos membres, etc., sont l'occasion de tels voyages de presse.

Vous voyagez ensemble et vous passez du temps ensemble, ce qui vous donne largement l'occasion de faire plus ample connaissance.

Dans la plupart des pays, le voyage et le séjour des journalistes sont à vos frais. Vous les invitez sans avoir la garantie sur ce qu'ils publieront, voire même s'ils publieront quelque chose.

Pour offrir un bon encadrement aux journalistes, la proportion conseillée est d'une personne de votre fédération par groupe de trois journalistes.

Soyez très sélectif dans votre choix, car l'investissement est important. Même si vous n'êtes pas assuré de retombées médiatiques, l'expérience montre que les journalistes offrent un grand retour en termes de contenu. Les articles sont généralement plus longs, comme pour justifier le temps passé en voyage de presse.



BON À SAVOIR

Avantages et désavantages d'une publication (article, interview, dossier) dans la presse ou d'une présentation à la radio ou à la TV (reportage, interview, débat)

😊 **Crédibilité du média jugé neutre**

Les journalistes engagent leur responsabilité. Ils sont donc critiques et vérifieront vos sources, ainsi que le bien-fondé de vos dires.

C'est un plus pour leurs lecteurs qui se fient en toute confiance aux informations rapportées par le média. Un article bénéficie d'une grande crédibilité et confère par la même occasion de la crédibilité à votre message qui gagnera en impact.

😊 **Relais qui vous oblige à être clair, précis et concis**

Les journalistes relaient votre information. Ils sont l'intermédiaire entre votre entreprise et le grand public. S'ils vous posent des questions, c'est qu'ils souhaitent vous comprendre et restituer votre communication le plus clairement possible.

Soyez donc attentif à être compréhensible et crédible. Sans quoi, ils risquent de déformer ou de transformer vos messages. Vous perdez le contrôle de votre communication dès que vous leur passez le relais. À vous de veiller qu'ils ne déforment pas vos propos en étant très clair et précis.

😊 **Faible coût**

En moyenne, une conférence de presse attire trois médias. Si elle est réussie, elle attire une dizaine de journalistes.

Que ce soit pour trois ou dix médias, les frais resteront les mêmes (le travail de votre chargé de communication, la salle de conférence, les invitations, le traiteur éventuel ou le photographe).

😞 **Dépendance du bon vouloir du journaliste**

Vous n'êtes pas le donneur d'ordre.

Vous ne maîtrisez pas le contenu de l'article ; ni la date de parution, ni le volume de l'article, ni l'environnement dans lequel il sera publié (publicité ou autre article en vis-à-vis).

😞 **Obligation de convaincre le journaliste**

Vous devez être très convaincant pour inciter le journaliste à relayer l'information. Si non, vous vous privez d'une large audience. L'enjeu est de taille. Le journaliste ne vous consacrera qu'un article par nouveauté s'il l'estime intéressante pour son public. À vous de lui prouver qu'il en est ainsi (avantages mis en avant pour son public de lecteur, d'auditeur ou de téléspectateurs et nouveauté).

D'où l'intérêt aussi à lui faciliter la tâche (communiqué de presse bien écrit qu'il n'a pour ainsi dire qu'à reprendre tel quel (copier-coller).

😞 **Durée de vie limitée** de l'article (quotidien, hebdomadaire). Après lecture, le lecteur garde rarement les articles lus.

😞 **Coup unique**

Vous ne pouvez pas répéter la parution de votre article. Vous pouvez tout au plus vous assurer que plusieurs médias parleront de vous plus au moins à la même époque pour un effet renforcé. Vous serez alors « omniprésent ».

😞 **Chaque média a un public spécifique**

Seule une certaine population lira les articles qui parlent de vous. Comment vos groupes cibles s'informent-ils ? Assurez-vous d'être dans les médias qu'ils consultent et lisent !



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

- Votre organisation dispose d'une personne qualifiée en communication/relations de presse
- Vous disposez d'une liste de presse à jour
- Vous disposez d'une procédure de mise à jour régulière de la liste de presse
- Vous connaissez personnellement les journalistes principaux de votre pays
- Vous avez suivi une formation en interview avec les médias : TV, radio et presse écrite
- Les personnes de votre organisation qui sont souvent sollicitées par les médias ont reçu une formation spécifique : interview TV, radio, presse écrite
- Vos communiqués de presse sont datés et rédigés sous forme d'un chapeau, d'un corps de texte de deux à trois paragraphes, d'un paragraphe standard sur votre organisation et incluent le nom et le numéro de téléphone d'une personne de contact pour plus d'informations
- Vos communiqués de presse contiennent des hyperliens (pour certains sujets qui sont répertoriés sur votre site web)
- Les journalistes peuvent télécharger les photos via votre site
- Vous assurez une veille quotidienne des articles de presse. Vous la diffusez au sein de votre organisation, de vos membres (site web)
- Vous organisez des conférences de presse pour des sujets qui pourraient générer beaucoup de questions
- Deux jours avant une conférence de presse, vous organisez une relance téléphonique de ceux qui n'ont pas encore répondu à votre invitation
- Lors d'une conférence de presse, vous distribuez à chaque fois un communiqué de presse et un dossier de presse à chaque participant. Vous envoyez ensuite ces documents aux journalistes non présents
- Conférence de presse : vous limitez les présentations à maximum vingt minutes et prévoyez du temps pour les questions-réponses
- Lors d'une conférence de presse, vous préparez les questions qui sont le plus à même d'être posées
- Vous rédigez une prise de position sur tout sujet de société qui implique votre organisation
- Vous diffusez systématiquement vos prises de position auprès de vos membres
- Vous évaluez quantitativement et qualitativement toute action de presse d'envergure et annuellement les résultats de vos actions de presse

VIII. Huitième section

Les techniques d'interview

Les **médias** sont un interlocuteur à privilégier. Voyez-les comme un **courroie de transmission entre le public/la société civile et votre société**. Ils informent les citoyens des actions que vous menez. Par le biais des médias qui relayent vos messages clés, vous influencez l'opinion publique. Et par la même occasion aussi les décideurs, les investisseurs et les représentants du monde politique qui se basent énormément sur les échos faits par les médias.

Logiquement, cet échange d'information va dans les deux sens entre la société civile et votre organisation en passant par le canal des médias.

On a vu lorsque nous avons évoqué les parties prenantes de l'entreprise que les médias représentent la société civile et ses valeurs. Et que la société civile exige de la part des entreprises et organismes un comportement éthique responsable. C'est-à-dire que les entreprises et organisations doivent rendre compte des conséquences sociales, financières et environnementales de leur activité. Si elles manquent à ce devoir, les médias dont le but premier est d'informer leur public ne manqueront pas de les interpeller à ce sujet en leur demandant de s'expliquer.

Chaque fois que vous vous adressez à la presse, à la TV ou à la radio, vous mettez votre image en jeu.

C'est tout le paradoxe : si vous vous plantez, vous entachez votre réputation et vous la mettez en péril. Sans préparation préalable, l'effet sur votre image peut, en effet, être désastreux. Et vous aurez tout le mal du monde à récupérer la mise par

la suite. Par contre, si votre prestation est brillante, vous renforcez votre image.

Le jeu en vaut donc la chandelle. Voyez votre **réputation comme un capital précieux et fragile, qui ne demande qu'à fructifier par des actions bien pensées et préparées**.

Préparation, la clé du succès

La préparation est la clé du succès. C'est même indispensable. Car vous devez être prêt à répondre à toute question imprévue venant d'un journaliste. Si les médias vous demandent de vous expliquer, vous ne pouvez pas ne pas répondre. Éviter tout commentaire n'est qu'une fuite en avant, très dommageable pour votre image et votre réputation.

Plus vous vous serez préparé, plus vous allez acquérir l'assurance voulue pour convaincre davantage.

Dans un souci de professionnalisme donc, préparez-vous. Comment faire ?

Identifiez les journalistes, apprenez à connaître les médias et leur public.

Exercez-vous à répondre aux éventuelles questions qui pourraient survenir à tout moment. Ce chapitre vous indiquera la technique à suivre pour réussir vos interviews. On estime, en effet, qu'une bonne préparation participe à plus de 50 % au succès de vos interventions.

RÈGLE GÉNÉRALE : SI VOUS N'ÊTES PAS PRÉPARÉ, N'ACCORDEZ PAS D'INTERVIEWS.

« Quelles sont vos questions à mes réponses ? »

Une interview n'est pas un examen. Elle est l'occasion pour vous de faire passer un message, quelle que soit la question ! Avant chacune des conférences de presse qu'il a données, Henry Kissinger, le diplomate américain, Secrétaire d'État de l'administration Nixon et Prix Nobel de la paix en 1973, démarrait la séance par ces mots : « *What are your questions to my answers ?* » (« *Quelles sont vos questions à mes réponses ?* »). Faites comme lui. Il estimait que les questions lui permettaient de communiquer ses informations. Il voyait les interviews comme des fenêtres sur le monde. Sur son monde.

L'interview radio et télévisé

Autant commencer par le **plus ardu**, car qui peut le plus peut le moins. **L'interview TV** est un exercice périlleux s'il s'improvise. Il est complexe. Il implique de gérer non seulement le message (= le verbal), mais aussi tout le non-verbal. Gérer son image n'est pas une chose facile.

Comme pour l'ascension de l'Everest, il faut une sérieuse préparation et mise en condition par un entraînement aux techniques éprouvées.

Ce qui vaut pour la TV vaut aussi dans les grandes lignes pour l'interview radio et à fortiori pour l'interview de la presse écrite. Nous pointons pour vous dans les pages qui suivent les divergences qui existent çà et là.

Votre interview comprend deux facettes importantes :

- **L'information** : c'est le travail du journaliste. C'est lui qui transmet l'information.

Vous n'êtes pas là pour donner de l'information pendant l'interview !

Vous aurez pris soin de briefer le journaliste avant l'interview (voir en page 60 le déroulement de l'interview).

- **L'illustration** : c'est votre tâche en tant que personne interviewée : on attend une certaine attitude de votre part face au problème posé et à sa solution.

Qui dit « attitude » dit « engagement » et « émotion ».

Lors de l'interview, vous devez **illustrer personnellement l'engagement de votre organisation**. Bornez-vous à ce rôle.

Illustrez ce que votre organisme défend, montrez qu'elle est disposée à communiquer et

qu'elle agit. Vos paroles s'accompagnent d'actions concrètes que vous entreprenez.

Il s'agit d'exprimer l'**attitude** de votre organisation face à la problématique.

Si le journaliste estime que vous manquez de force d'engagement, il vous forcera à réagir, il vous poussera dans vos retranchements avec des questions de plus en plus agressives. Lorsque vous répondez à ce type de question, n'hésitez pas à montrer votre **émotion**.

- Comment faire passer vos messages aux journalistes ?
- Au total, il y a **trois briefings distincts** à donner au journaliste.

BRIEFING 1: première prise de contact

- Un journaliste vous contacte. Il vous demande de lui accorder une interview.

Cernez votre interlocuteur. Demandez à qui vous avez à faire.

Journaliste ? Préparateur du programme ?

Vous pouvez aussi utiliser le document type proposé en page 73 qui permet de prendre note des demandes de journalistes pour les répercuter ensuite en interne à la personne le mieux à même d'y répondre. La prise de note détaillée des demandes et des informations (coordonnées) facilitera grandement son travail.

- **Dans le cadre de quel programme/ thème vous contacte-t-il ?**

- *Cette émission est-elle diffusée en direct ? Ou s'agit-il d'une émission enregistrée pour une diffusion ultérieure ?*
- *Quand sera-t-elle diffusée ?* Tenez compte de ce délai si vous ne voulez pas apporter des informations ou des documents qui seront dépassés d'ici la date de diffusion.

- Sur quelle chaîne ?
- Quelle en est l'audience ?
- De combien de temps de parole disposez-vous ? Quelle sera la longueur de votre passage sur les ondes radio ou le petit écran ?
- Y a-t-il d'autres personnes interviewées, intervenants ou orateurs ? Qui sont-ils ? Qu'ont-ils dit ?

■ **Quel sera le thème abordé ? Demandez des précisions !**

- Sur quel sujet et sous thèmes précis vous demande-t-on de vous exprimer ?
- Pourquoi vous ?
- Pourquoi le/la journaliste veut-il/elle aborder ce thème ? Pour quelles raisons ?

Si c'est suite à un article paru, demandez à recevoir une copie de cet article si vous ne l'avez pas en votre possession. Demandez toujours à pouvoir consulter les références sur lesquelles le/la journaliste s'appuie. Prenez-en connaissance.

- *Que connaît-il/elle sur le sujet?* Vérifiez ce que le journaliste sait à propos du problème. Au besoin, donnez-lui des informations complémentaires. Veillez à ce qu'il comprenne ce dont il s'agit. Sachez que le journaliste n'est pas un spécialiste de votre domaine. Vous êtes l'expert.
- *Connaît-il/elle votre organisation?* Si ce n'est pas le cas, envoyez-lui de la documentation avec des données chiffrées.

■ **Quel est le délai ? Quand l'interview doit-elle avoir lieu ?**

Cela vous permet de savoir de combien de temps vous disposez pour vous préparer ou

pour trouver un porte-parole qui prendra le relais.

Si vous pensez ne pas être la personne la mieux placée pour répondre, n'hésitez pas à lui conseiller de s'adresser à une personne que vous estimez calée dans ce domaine ou mieux à même de donner une réponse adéquate à la question. Mettez le/la journaliste en contact avec cette personne.

Au sujet des interviews radiophoniques

- Demandez avant d'accorder votre interview, si ce que vous dites est déjà enregistré. Souvent, l'interview commence à partir du premier contact ! Demandez dans ce cas de ne pas enregistrer tout de suite afin de lui poser les questions de base du premier briefing.
- Ne commencez pas l'interview tout de suite. Demandez au journaliste le temps dont il/elle dispose avant que l'interview ne soit diffusée à l'antenne et rappelez-le/la à l'heure convenue. Cela vous laissera le temps de préparer la réponse circonstanciée que vous donnerez à sa demande. Vous avez le droit de demander un temps de préparation.

BRIEFING 2 : juste avant l'interview :

Lors de ce briefing au journaliste, **transmettez-lui votre message. Dites-lui ce qui est important pour vous !** Le journaliste se basera sur ces informations pour conduire l'interview.

BRIEFING 3 : à la fin de l'interview

Demandez au journaliste si votre message été clair. Si ce n'est pas le cas, demandez-lui de formuler une dernière question afin d'avoir une dernière chance d'affiner votre message clé.

STRUCTURE D'UNE INTERVIEW CLASSIQUE AU JOURNAL TÉLÉVISÉ

« **Quelles sont vos questions à mes réponses?** »

- 20 secondes de matériel filmé pour cadrer le sujet : *introduction par le commentateur/journaliste qui situe le problème ou la situation*
- 20 secondes d'interview de vous ou de la partie adverse = *quelle est l'attitude de votre organisation vis-à-vis du problème ?*
- 20 secondes de matériel filmé = arguments complémentaires et informations concernant la solution possible au problème par le commentateur/journaliste
- 20 secondes d'interview de vous = *attitude de votre organisation face à la solution*

Trois éléments conditionnent la réussite d'une interview :

L'autorité: 40 %
Les mots : 7 %
Le non-verbal : 53 %

- Votre **autorité** (vous êtes l'expert qui parle en connaissance de cause) compte pour 40 %. Le public vous accordera de l'intérêt si vous êtes crédible dans votre rôle. Vous maîtrisez le sujet, vous êtes donc le plus à même d'en parler. Mais ne tombez pas dans le piège des experts qui n'arrivent pas à se faire comprendre facilement.
- **Les mots**, soit la communication verbale, ne comptent que pour 7 % dans la réussite de votre interview comme vecteur de communication. Cela signifie que vos 7 % de mots doivent à coup sûr englober votre message-clé, votre objectif. En plus, vous ne savez pas toujours quelle sera la séquence retenue par le journaliste. Souvent, il filme plus de séquences qu'il n'en aura besoin. Il fera donc un choix entre les meilleurs moments, les interventions les plus marquantes qui captiveront son public. Dans chaque séquence qui pourrait être gardée, votre message doit être présent.
- **Votre communication non verbale** qui souligne et confirme votre implication, votre engagement compte pour plus de 50% de la réussite de votre interview !

Le public et le journaliste jugent votre niveau d'implication en regardant avant tout votre communication **non verbale**. Votre voix, votre posture, votre regard, votre respiration, vos expressions faciales traduisent votre degré d'implication ou trahissent votre manque d'engagement.
- Tout est question de perception. Le non-verbal (intonation, débit de votre voix, assurance, posture, expressions du visage, attitude détendue, gestes coordonnés et posés, etc.) influence grandement l'image que vous donnez.
 - **Règle n° 1** : gardez constamment un **contact oculaire** avec le journaliste ! Soutenez son regard, ne baissez pas les yeux. Regardez-le posément droit dans les yeux, 100 % du temps.
 - **Règle n° 2** : captez l'auditoire en mettant **de l'énergie dans votre voix**. Variez le ton de votre voix, mettez de l'intonation sur

les mots clés. Utilisez les accentuations, les pauses. Ceci s'exerce.

- Il n'est pas obligatoire de remplir le silence. N'essayez donc pas de meubler ou de broder. Attention à ne pas parler trop rapidement.
- Le **décor** sera de préférence neutre ou alors en lien avec le sujet abordé. Exemple : pour illustrer un sujet technologique, vous pouvez avoir en arrière-fond des machines.
- Les **couleurs** pastel passent mieux à l'écran. Pensez-y lorsque vous choisissez votre tenue.
- Ayez une **attitude naturelle**, détendue, non crispée, avec vos épaules retombées et vos mains qui reposent tranquillement sur la table ou le long du corps.
 Vos pieds sont solidement posés sur le sol. Vous êtes debout pendant l'interview ? Écartez bien les jambes, pour être solidement ancré au sol. Gardez les bras le long du corps.
 Vous êtes assis(e) pendant l'interview ? Croisez les pieds pour vous tenir bien droit(e). Ne croisez pas les bras, ni les doigts. Il vaut mieux avoir des gestes d'ouverture. Gardez les mains plates sur la table. Soyez vous-même en ce qui concerne votre gestuelle (habituelle).

Les mots : comment construire et faire passer votre message clé ?

Limitez-vous en radio/TV à transmettre **un seul message**. En presse écrite, vous pouvez aller jusqu'à trois messages clés.

Rattachez votre message clé aux valeurs portées par le journaliste qui représente la communauté civile. La technique de la « passerelle » que nous détaillons ci-après vous aide à relier le tout en un ensemble homogène qui coule de source.

Répondez aux questions avec vos messages clés. Pendant l'interview, ne perdez pas votre objectif de vue, placez-le coûte que coûte. N'hésitez pas à répéter systématiquement votre objectif, quelle que soit la question. Appliquez la technique de la « passerelle » à chaque question que l'on vous pose.

Évitez absolument de dire « *Je pense que...* »/« *Je crois que...* ». Dites plutôt : « *Je suis convaincu(e) que...* ».

La technique de la « passerelle » (« bridging »)

Cette technique permet de faire passer votre message clé, quelle que soit la question du journaliste, en passant par des valeurs qui lui sont chères. Elle est très utile, surtout en cas de questions hostiles.

Comment procéder ? (voyez aussi le tableau proposé en page 68)

En analysant les interviews diffusées ou publiées, vous vous rendez compte que les journalistes défendent certaines valeurs de société conformément à l'idéologie de leur média. À travers leurs questions, ils veulent vérifier quelle est l'attitude de votre organisation vis-à-vis de ces valeurs. Ainsi, on retrouve dans le monde occidental des valeurs telles que famille, sécurité, santé, défense des minorités et des faibles, consommateurs, environnement, culture, qualité de vie.

Identifiez avec les journalistes les valeurs qui ont cours dans votre pays

Nous vous invitons à demander à des journalistes que vous connaissez bien, avec lesquels vous avez établi une relation de confiance, de dresser avec vous l'inventaire des valeurs qu'ils ont à cœur, qu'ils défendent. Comme cela vous aurez des valeurs qui correspondent précisément à la réalité et aux sensibilités de votre pays, non calquées sur des valeurs occidentales, parfois éloignées.

- Répondez brièvement à la question posée par le journaliste.
« Non, absolument pas. » « Ce n'est pas notre analyse. »,
- Puis, vous jetez un « pont » ou une « passerelle » vers la valeur de société que vous aurez sélectionnée lors de la préparation.
- « Ce qui importe... », « En ce qui concerne... », « Il est important de... », « Nous nous soucions de... » + formulez la valeur choisie en quelques phrases clés.
- Faites ensuite un deuxième « pont » verbal vers votre objectif, votre message clé : « En ce qui nous concerne » + formulez votre objectif en n'oubliant pas d'y insérer une action concrète :

| Question | Réponse courte (max. 10 sec.) | 1 ^{re} passerelle verbale  | Valeurs de la presse (max. 20 sec.) | 2 ^e passerelle verbale  | Votre objectif (message clé défini) (max. 20 sec.) |
|--|--|---|---|--|--|
| Question 1 (et réutiliser cette technique pour les questions suivantes) | « Oui... »/ « Non... » « En effet... » | « Mais... » « Ce qui importe... » « En ce qui concerne... » « Il est important de... » « Nous nous soucions de... » | Formulez votre attitude face à la valeur choisie et en quelques phrases clés | « D'ailleurs, » « À ce sujet, » « En ce qui nous concerne... » « Par contre... » | Faites passer votre message clé + Précisez votre action concrète |

PRÉPARATION DE L'INTERVIEW TV OU RADIO : VALEUR ET MESSAGE

1. Sur base du premier briefing déterminez tout d'abord quel est votre message clé. Décrivez-le en trois ou quatre phrases clés

2. Voyez ensuite quelle est la valeur de la presse qui est la plus proche de votre message clé. Décrivez comment votre organisation se préoccupe de cette valeur en trois ou quatre phrases clés.

VOTRE INTERVIEW EST PRÊTE ! Les questions ne sont plus importantes !

Interview en presse écrite

L'interview en presse écrite ne diffère guère de l'interview radio/TV, si ce n'est qu'elle est plus facile, car le journaliste est moins pris par le temps.

Vous pouvez donc lui transmettre beaucoup plus d'information mais sans oublier de préparer vos trois ou quatre messages clés selon la technique que nous venons d'évoquer.



CONSEILS PRATIQUES

■ **Préparez-vous** : ne vous laissez pas mettre sous pression ! Demandez un temps de préparation. Préparer votre intervention à l'aise dans un endroit tranquille.

■ **Exercez-vous préalablement.**

Chauffez votre voix. Avant de passer à l'antenne, faites une répétition. Faites semblant de répondre du tac au tac au journaliste.

Répétez à haute voix, si possible, devant un miroir avant de passer devant les caméras.

■ Si votre sujet est complexe, **simplifiez, même au risque d'être moins précis et pensez à bien briefer le journaliste.**

■ Ne vous cachez **pas** derrière des **propos obscurs**, car cela va susciter une question supplémentaire de la part du journaliste.

■ **Gardez pour vous vos informations confidentielles.**

Dans vos contacts avec les journalistes, sachez que vous n'avez pas de contrôle sur ce qui sera publié ou retenu de votre message.

Ne communiquez pas d'information à caractère confidentiel. Rien ne vous oblige à répondre à toutes les questions ! Il y a des informations confidentielles. Faites-le élégamment. Evitez le « *pas de commentaires* ».

Dites plutôt : « *Ce n'est pas important pour comprendre la problématique/l'enjeu/etc. Ce que je peux vous dire c'est ...* » ou « *je ne puis vous répondre à cette question, car elle traite d'informations confidentielles, mais par contre, je peux vous dire que...* »

■ **Considérez que tout ce que vous affirmez devient officiel.**

Soyez donc sûr(e) des informations que vous avancez et des propos que vous tenez. Ne citez que des chiffres vérifiés et fiables. Vous ne pourrez pas vous rétracter par la suite, sauf rares

exceptions où le journaliste est d'accord d'avoir avec vous un simple échange informel d'informations informellement. Se dédire, c'est nuire à sa propre crédibilité.

- Ne vous confiez « **off the record** » (c'est-à-dire hors antenne, quand les micros ne sont pas branchés) qu'aux seuls journalistes que vous connaissez depuis longtemps et en qui vous avez entièrement confiance. Mais usez-en avec précaution et parcimonie.
- En radio et en télévision, utilisez un **vocabulaire** compréhensible par un enfant de 12 à 14 ans. Visez la simplicité que vous utiliseriez spontanément si vous deviez expliquer ce que vous faites, l'impact de votre action et les enjeux de la question abordée à un jeune qui n'en a jamais entendu parler.
- **Évitez tout jargon** spécifique ou technique, incompréhensible pour toute personne qui n'est pas familière à votre secteur ou métier !

■ **Questions agressives ou embarrassantes**

Gardez votre calme en toutes circonstances et utilisez la technique de la passerelle. Elle est terriblement efficace !

Malgré le trac et la tension intérieure que vous pouvez ressentir (tâchez de ne pas la laisser transparaître), restez poli et courtois.

Ne manifestez pas d'agressivité vis-à-vis du journaliste : c'est toujours lui qui a le dernier mot dans l'article ou au montage !

Même si vous ressentez de l'agressivité, ne voyez pas l'interview comme un match de boxe. Vous seriez perdant. Vous comme le journaliste avez tout intérêt à ce que cela se passe bien. Tous les deux, vous voulez la meilleure interview possible. Lui, parce qu'il souhaite réaliser une interview professionnelle et vous, parce que vous souhaitez transmettre de façon professionnelle vos messages clés. Le journaliste n'est pas votre adversaire/ennemi(e). Il joue son rôle d'information et d'explication.

Évitez d'être à cran, sur la défensive, prêt à riposter avec animosité. Perdre patience ou devenir agressif nuit à votre image.

Mais rectifiez ce qui doit l'être !

- **En radio ou en télévision, ne répétez pas** la question posée / les accusations.
- **N'accusez pas les absents**, ils ne peuvent pas se défendre et cela vous rendrait antipathique.
- **Vous cafouillez en répondant à la télévision ou en radio** ? Sauf si l'émission est en direct, interrompez votre réponse, demandez de reposer la question. Demandez de ne pas utiliser la séquence qui ne vous convient pas parce que vous n'êtes pas à l'aise ou satisfait(e) de votre intervention, mais n'en abusez pas ! Si vous êtes en direct, arrêtez de répondre et plongez immédiatement vers votre message clé.



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'INTERVIEW

- Vous avez suivi une formation spécifique d'interview médias
- Vous avez compris et pratiquez l'adage : « quelles sont vos questions à mes réponses ? »
- Vous n'acceptez aucune interview sans préparation (objectif/message à définir à l'avance)
- Vous préparez vos messages selon la technique des valeurs de société : deux fois vingt secondes au maximum pour la TV (voir page 58)
- Vous faites les trois briefings requis lors d'une interview radio ou TV
- Vous répétez vos messages à haute voix avant toute interview radio ou TV
- Vous faites attention aux principes de la communication non verbale : contact oculaire, intonations, position des mains, attitude générale
- Vous utilisez un vocabulaire simple (compréhensible par un enfant de 12 ans) pour toute interview radio et TV
- Vous analysez les interviews et en tirez les leçons pour toute amélioration
- Vous organisez une formation à l'interview pour les personnes de l'organisation qui sont susceptibles d'être interviewées

IX. Neuvième section

Les techniques de présentation

Par votre fonction, vous êtes amené à convaincre tous les jours. Convaincre est tout sauf une chose aisée à moins de disposer d'une méthode éprouvée, extrêmement performante et simple à mettre en place. Cette méthode, vous allez la découvrir dans les pages qui suivent. Utilisez-la quelque soit le nombre de personnes que vous deviez convaincre, en interne ou en public.

Convaincre les deux parties du cerveau

Pour un exposé percutant, il suffit d'appliquer quelques évidences scientifiques liées à la manière dont fonctionne notre cerveau. En effet, depuis une dizaine d'années, le monde scientifique a fait d'énormes progrès dans l'analyse des processus mentaux. L'approche que nous vous proposons ici se base sur les phénomènes liés à la persuasion et la conviction mis en évidence par les neuroscientifiques.

Soyez bref !

Première chose à savoir : **on ne convainc pas par la longueur de son exposé**, mais bien par l'utilisation d'une technique éprouvée que nous allons vous exposer ici. Un exposé court vous garantit un meilleur succès. **Vingt minutes** sont un **maximum**. La concentration soutenue est difficile au-delà de vingt minutes.

L'être humain est un être complexe. Le mécanisme de sa prise de décision a été analysé en détail par les scientifiques. Pour faire un exposé convaincant, il est indispensable de connaître les fondements principaux de ce mécanisme.

Tout part du cerveau

Notre cerveau se compose de deux parties distinctes, qui ont chacune leurs zones d'expertise.

Caractéristiques des deux hémisphères du cerveau

| L'hémisphère gauche du cerveau | L'hémisphère droit du cerveau |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Rationnel ■ Intelligence (ex. si on parle d'océan, il va se demander « quel océan ? ») ■ Langage ■ Analyse ■ Logique ■ Évaluation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Relationnel ■ Associatif, imaginaire ■ Visuel, global ■ Spatial (ex. océan, vaste étendue d'eau à perte de vue) ■ Synthétique ■ Artistique |
| <p>FROID, LENT (Vérification exhaustive (avec un maximum de détails), pas à pas)</p> | <p>CHAUD, IMPÉTUEUX Anticipe sans cesse, pas de vérification, intuitif</p> |

Le cerveau apprécie qu'on réconcilie ses deux parties, qu'on s'adresse à ses deux hémisphères en particulier, sans en privilégier un au détriment de l'autre. Si vous voulez que votre auditoire adhère à vos propos, vous devez lui servir ce que chacun de ses hémisphères recherche et veut entendre.

■ Hémisphère droit : désir de solution : PROMETTEZ.

Montrez de quoi demain sera fait, en quoi votre solution changera la donne et améliorera la situation.

■ Hémisphère gauche : peur de la solution : PROUVEZ.

Apportez la preuve de ce que vous avancez, démontrez vos dires avec des faits établis et vérifiables.

■ Hémisphère droit : désir d'action : ENTRAÎNEZ, ACTIVEZ, MOBILISEZ.

Présentez les avantages directs de votre action pour votre public. Incitez à passer à l'action.

■ Hémisphère gauche : peur de l'action : RASSUREZ.

Levez un à un les freins mentaux qui empêchent l'adhésion complète à vos propos. Pour convaincre, il vous faut... surmonter les objections qui subsistent encore à vous suivre dans l'action.

Insistez sur le côté aisé, pratique, qui demande peu d'efforts ou de temps pour arriver à un résultat. Montrez que la solution que vous préconisez est jouable, réaliste et qu'elle tient la route.

■ Pour convaincre, utilisez trois types d'arguments

Les arguments que vous apporterez devront impérativement contenter 3 parties de notre corps. Il vous faudra parler à notre tête (éléments rationnels), à notre cœur (éléments émotionnels, lien avec l'auditoire) et à notre corps (action).

Trois types d'arguments pour convaincre : TCC

- Arguments « **Tête** »: intellectuel, réflexion, idée, chiffres
- Arguments « **Cœur** »: émotionnel, partage, humain,

« *Qu'est-ce que cela m'apporte ?* », « *Quels sont les bénéfices et avantages directs pour moi ?* »
- Arguments « **Corps** »: action, expérience

« *Voici ce que nous allons faire, nous allons commencer par (action) »*,

« *Croyez-en mon expérience, ce sera pour un mieux, cela en vaut la peine* », « *Nous avons une solide expérience en la matière, cela nous aidera à mener ceci à bien.* »

L'expérience rassure (voir ce que l'hémisphère gauche veut entendre avant de décider de s'impliquer ou de participer).

Comment bâtir votre argumentaire ?

Adaptez avant toute chose **le contenu** de votre présentation aux besoins de votre **auditoire**. Qui sont-ils ? Des spécialistes ? Des profanes ? Des dirigeants ?

- **Étape 1 : Commencez par la conclusion, deux ou trois phrases qui résument tout.** Posez-vous la question de savoir ce que voulez vous que

l'auditoire retienne, décide ou entreprenne comme action(s) à la fin de votre exposé.

■ Étape 2 : Développez les arguments « tête » (intellectuel, réflexion, idée, chiffres, etc.) :

Faites la liste de tous les arguments et faits qui peuvent soutenir votre conclusion. Ne retenez que les trois ou quatre plus importants.

Si vous utilisez des chiffres, faites des graphiques clairs et simples. Utilisez uniquement ce dont vous avez besoin pour faire valoir votre point.

■ Étape 3 : Développez les arguments « cœur » (émotionnel, quels sont les bénéfices ou avantages pour votre audience, en quoi sont ils concernés ?)

Limitez le nombre d'arguments « cœur », idéalement un à deux arguments suffisent.

+ utilisez un ou deux exemples qui prouvent ce que vous avancez (Rassurez la partie gauche du cerveau).

■ Étape 4 : Développez l'argument « corps »: Mobilisez votre auditoire pour qu'il passe à l'action, adressez-vous à la partie droite du cerveau)

Argument « corps » : Proposez un ou maximum deux actions concrètes pour avancer dans votre problématique. Que demandez-vous à l'auditoire en termes d'action gagnante ?

+ explicitez aussi quel est l'avantage de l'action (Rassurez la partie gauche du cerveau)

■ Étape 5 : Conclusion

Rappelez votre conclusion.

■ Diapositives

Vous n'avez pas besoin de diapositives ou de transparents pour convaincre ! Les transparents ne sont qu'un support. Ils ne remplacent pas l'exposé en tant que tel. Focalisez-vous donc sur les idées brillantes et les arguments qui convaincront votre auditoire. La présentation PowerPoint n'est qu'une manière de présenter les points clés de votre message. Veillez à ce que cela reste une aide.

Enlevez donc de vos diapositives tout ce qui n'est pas nécessaire pour comprendre votre idée maîtresse. Concentrez-vous sur les mots clés, qui expriment vos messages clés.

- **Présentez et ne lisez pas mot à mot** ce qui se trouve à l'écran. Votre public a appris à lire et n'a pas besoin qu'on lui fasse la lecture.

QUEL LANGAGE CORPOREL ADOPTER ?

| Montrez votre assurance (Confiance en soi) | Montrez votre enthousiasme | Montrez votre implication |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Souriez. ■ Parlez à haute et distincte voix. ■ Si on vous pose une question, rapprochez-vous de la personne qui vous l'a posée. ■ Adoptez des gestes d'ouverture (pas de bras fermés). ■ Ayez un contact visuel avec les personnes de l'assistance. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Souriez. ■ Variez vos intonations. ■ Bougez ■ Adoptez des gestes de support. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Affichez une mimique sympathique. ■ Soyez à l'écoute des autres. Manifestez votre intérêt par des signes d'écoute attentive. ■ Allez à la rencontre de votre public. Rapprochez-vous. |

Préparez-vous

Oublier de se préparer, c'est se préparer à un échec. Un mot d'ordre donc, répétez, répétez, répétez.



QUELQUES CONSEILS

- Accueillez votre public avec un sourire, présentez-vous, remerciez les personnes présentes d'être venues.
- Dites d'emblée combien de temps votre exposé prendra. « *J'ai vingt minutes pour vous expliquer/démontrer/présenter (précisez votre objectif).* »
- Convenez avec votre public quand ils peuvent poser leurs questions : peuvent-ils vous interrompre pendant votre présentation ou garder leurs questions pour après lors de la partie « questions-réponses » ?
- Dites aussi s'il est nécessaire de prendre des notes. Quelle sera la documentation disponible ? Quand la recevront-ils ? Avant ou après la présentation ? Si c'est du texte détaillé, il vaut mieux le distribuer à l'issue de votre exposé. Par contre, la simple version imprimée des diapositives peut être distribuée avant.

COMMENT AVOIR DU RÉPONDANT ?

- Si on vous pose une question neutre, ou avantageuse pour vous, appréciez la question. Remerciez. « Comme vous faites bien de le faire remarquer (...) ».
- Si vous êtes face à un auditoire nombreux, ou qu'il y a beaucoup de bruit, répétez la question avant d'y répondre, pour autant que la question soit neutre ou à votre avantage.
- Demandez si votre réponse est satisfaisante : « *Ai-je répondu à votre question de la sorte ?* » « *Ceci répond-il à votre question ?* »
- Vous ne connaissez pas la réponse à une question
 - « *Pour vous donner une réponse adéquate, il me faudrait vérifier quelques points... permettez que je note votre question... Comment puis-je vous communiquer la réponse ?* »
- Si la question vient trop tôt, dites « *je répondrai volontiers à votre question dans quelques instants, entre-temps je la note.* »
- Face à une vraie objection, creusez par d'autres questions. Vous renvoyez la balle en quelque sorte...
 - « *Combien de fois cela se passe-t-il ?* »
 - « *Vous utilisez cela souvent ?* »
 - « *La dernière fois que cela s'est produit, c'était quand ?* »
 - « *Est-ce que cela contrebalance les avantages, notamment... ?* »



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE PRÉSENTATION CONVAINCANTE

- Vous préparez toujours vos présentations en commençant par la conclusion et en développant par la suite les arguments : tête, cœur et corps
- Vous prouvez chaque argument que vous affirmez
- Vous rassurez votre auditoire lors de chaque appel à l'action
- Vous limitez votre présentation à maximum vingt minutes
- Vous limitez les transparents au strict minimum : les grands points
- Vous répétez chaque présentation, à voix haute
- Vous appliquez les principes de base de la communication non verbale : contact oculaire avec l'auditoire, intonation de la voix
- Vous formez les personnes de votre organisation qui font souvent des présentations aux techniques de communication convaincante

X. Dixième section

La gestion des crises

Toute organisation rencontre tôt ou tard une crise. Un événement imprévu qui lui tombe dessus, une situation qui prend une autre tournure que prévu, des chiffres moins favorables qu'espérés, des divergences de vues avec le comité de direction, un accident grave ou le décès de l'un des membres clés. Assumer, aller au-devant de la scène, affronter le public sont alors essentiels pour garder le crédit et la confiance.

Une crise = tout événement qui risque d'entamer le fonctionnement et la réputation de l'organisation.

La seule chose qui compte lors d'une crise, que vous soyez en tort ou en droit, c'est la manière dont vous réagissez et communiquez. Vous devez restaurer la confiance et éviter les malentendus et les rumeurs galopantes.

Plus facile à dire qu'à faire, quand la crise cède la place à l'angoisse et à l'incertitude.

Pourtant, n'oubliez pas qu'une crise peut être synonyme de possibilités à saisir. À condition de suivre quelques règles de base...

Réagir directement

Une crise éclate ? Prenez les devants, n'attendez pas qu'on vous accule à communiquer, contraint et forcé. Vous ne feriez que vous justifier ou être sur la défensive, ce qui est ni bon pour votre crédibilité et ni pour votre légitimité.

Une crise a vite fait de dégénérer. Par un effet boule de neige, les réactions s'enchaînent et vous privent de tout contrôle ultérieur si vous ne gérez pas la crise au plus vite. Il est capital d'appréhender correctement et rapidement la crise pour garder le contrôle.

Plusieurs cas de figure existent :

- La situation où l'organisation est prise au dépourvu, surprise par la crise venant de nulle part ? Qui aurait pu prévoir l'explosion de cet entrepôt, cet accident, cet incendie ?

- La crise orchestrée par un de vos adversaires, saisissant une occasion de vous nuire
- Le dérapage suite à une mauvaise gestion, à un contrôle pas assez strict ou rigoureux
- Les crises qui combinent plusieurs raisons

Vous pouvez aider vos membres confrontés à une crise (ex. un produit défectueux jugé dangereux pour la santé publique, retiré de la vente). Nos conseils vous guideront.

Première réaction déterminante

Votre première réaction détermine si la suite des événements vous sera favorable ou non.

Si votre organisation a une vision claire de ses objectifs, si vous êtes paré à tout, il est possible de transformer une crise en une occasion de progresser vers les objectifs que vous vous êtes fixés. Pour autant que ces objectifs sont clairs et limpides dès le départ. Quoi qu'il advienne, restez en phase avec votre mission.

La raison d'être, la vision et les valeurs de l'organisation annoncées sur le site web et sur les supports de communication de l'organisation prennent tout leur sens une fois qu'une crise éclate. Auparavant, ils semblaient n'être que des petites phrases anodines, futiles presque. En temps de crise, l'important est de maintenir le cap, de ne pas commencer dans l'urgence à chercher ses repères ou à naviguer à l'aveuglette, dans toutes les directions. Pas de décisions à l'emporte-pièce, de réactions à vif, de tours de girouettes. Les bases que sont la vision et la mission et les objectifs à long terme doivent être clairs, sans quoi il est malaisé pour l'organisation de réagir pro activement à la crise qui l'affecte. Sans ces outils de navigation, sans ce gouvernail, votre organisation, prise par la tempête, échouerait et ne résisterait pas à la tourmente.

Gestion de crise = gestion des valeurs.

- En cas de crise, la communication intègrera nécessairement la réponse à ces deux questions :

1. Quelle attitude l'organisation adopte-t-elle conformément à ses propres valeurs ?
2. Quelle attitude l'organisation adopte-t-elle pour être en phase avec les valeurs de la société (Voir aussi plus haut les paragraphes sur les techniques d'interview radio/TV et la technique de la passerelle en page 60)

La communication veillera à exprimer, par des messages factuels, l'**attitude** adoptée par l'organisation face au problème et à sa solution envisagée.

Comment préparer les messages?

Cinq étapes aboutissent au message à communiquer, composé lui de quatre parties

| Les faits | Le contexte | Une à deux valeurs propres | Une valeur de société | Messages factuels déclinés |
|---------------------------|--|---|---|----------------------------|
| Décrivez les faits exacts | | | | Message factuel |
| | Décrivez dans quel contexte se situent les faits | | | Message factuel |
| | | Montrez votre engagement vis-à-vis de vos propres valeurs | | Message attitude |
| | | | Montrez votre engagement vis-à-vis de vos propres valeurs | Message attitude |

EXEMPLE PRATIQUE:

Une évasion importante a eu lieu d'une prison reconnue pour son haut niveau de sécurité. Dans sa communication, la direction va exprimer l'attitude de la prison face à ses propres valeurs et aux valeurs de la société:

- Valeurs propres : la performance technologique, cette prison a investi dans de la haute technologie de surveillance électronique
- Valeur de la société : besoin de sécurité

Cette évasion est **inacceptable pour la direction**.

Nos systèmes de surveillance ont permis de donner des **indices précis à la police**. Cela permettra de **faciliter grandement les recherches**.

Malgré toutes les précautions prises, il s'avère que les **procédures peuvent encore être améliorées**.

Nous le **ferons au plus vite** et avec un **expert externe** afin de garantir l'**objectivité totale**.

Cela ne pourra que **renforcer notre capacité à améliorer** sans cesse nos systèmes et donc à être **extrêmement performant**.

Car pour nous la **sécurité des citoyens** est primordiale.

Soyez prêt

Quel antidote alors pour affronter les crises ? L'anticipation ! Se fixer des objectifs stratégiques clairs est une chose. Une autre est de se préparer au pire. À l'instar des Romains qui disaient « Qui veut la paix prépare la guerre », préparez-vous. Établissez une procédure de crise qui vous servira « au cas où ». Formez un comité de crise. Vous veillerez à prévoir le rôle de chacun en temps de crise, la liste des personnes clés à contacter en premier lieu et un modèle de communiqué de presse. Entraînez vos porte-parole à répondre sous pression au feu des questions des journalistes sur des sujets qui mettent votre organisation à mal. Simulez votre réaction et votre communication aux pires scénarios.

Demandez-vous ce qui en théorie pourrait mal tourner ou ce qu'on pourrait vous reprocher. Mettez-vous à la place de vos membres ou clients.

Communiquez aussi en interne

Un écueil à éviter : oublier d'informer les membres, les fournisseurs ou les collaborateurs (employés et ouvriers). Trop souvent, les dirigeants mettent la priorité sur la communication externe (médias) et délaissent, voire oublient la communication interne. C'est s'exposer à une deuxième crise, interne cette fois, engendrée par la frustration, la panique ou la colère des principaux intéressés ou de ceux en première ligne qui sont laissés pour compte, dans le flou le plus total.

Informez le monde politique de votre région

Autre cible trop souvent délaissée : les politiciens locaux. Pourtant, si la crise génère un mouvement d'opposition dans l'opinion publique, les élus locaux deviennent souvent le relais de ce mouvement. Or, le politique a un rôle d'amplificateur dans la communication donnée à un événement. Informer les politiciens dès le départ des causes et des enjeux permet de calmer le jeu et d'éviter de mettre de l'huile sur le feu. Attiser le mécontentement et la gronde de l'opinion publique, c'est s'attirer les foudres de tous. Car lorsqu'une organisation a causé du tort à des individus, l'opinion publique prendra presque toujours le parti des individus.

Pratiquez l'empathie pour restaurer la confiance

Au sein d'une organisation, une crise correspond souvent à une perte de confiance. Le sentiment de confiance est directement lié à la compétence, à la transparence et à l'empathie. Si l'organisation perd des points au niveau de sa compétence, elle doit compenser par l'empathie. Quand tout va bien, la compétence intervient pour 80 % dans le capital confiance. En période de crise, elle dégringole et c'est l'empathie qui compte le plus (50 %). Le public évalue les signaux d'empathie dans un laps de temps très court. À l'organisation d'être attentive à donner des signaux en ce sens en formulant avant toute chose des regrets ou des excuses par rapport à ce qui s'est passé. Les interlocuteurs se sentent écoutés et compris. On tient compte de leur ressenti. Avouer ses faiblesses ou ses erreurs désarme partiellement l'interlocuteur. Cela atténue un peu la colère ou les griefs. Cela met les interlocuteurs dans de meilleures dispositions, moins combatives, moins vindicatives.

Des messages simples que vous répétez et illustrez

Prises par l'émotion, les personnes confrontées à une crise sont incapables de bien comprendre votre message. Soyez donc simple. Contentez-vous de quelques messages clés. Trois au maximum, un à deux idéalement. Ne parlez pas de sujets annexes. Le journaliste risquerait d'embrayer dessous et vous devriez improviser tout en vous écartant de votre sujet de base. Répétez. Illustrez vos propos d'exemples concrets, si possible. Tant que vous l'illustrez par des exemples différents, vous pouvez répéter pendant l'interview encore et encore vos messages clés. Soignez vos exemples, rendez-les humains.

Évaluez les retombées dans les médias

Et ne criez pas trop vite victoire. Prenez la peine d'évaluer les retombées de votre communication (voir page 33) dans les différents médias. Présentent-ils votre point de vue, sans déformer vos propos ? Sinon ou s'il y a des éléments nouveaux ou des précisions à apporter, communiquez à nouveau, selon le principe d'action/réaction.

Pratiquement, comment gérer une crise sur le plan opérationnel ?

Soyez paré aux crises. Anticipez. Faites des simulations et des exercices avec vos équipes.

N'attendez pas d'être face à une crise, pris au dépourvu, soumis à la pression du temps et du stress.

Faites-le à tête reposée. Le résultat n'en sera que nettement plus efficace et performant.

PLAN DE CRISE – CASCADE D' ACTIONS :

FAITS



Le gestionnaire de crise (le directeur le plus souvent) considère s'il s'agit ou non d'une crise.



Oui, c'est une crise.



Il convoque directement le Comité de crise.



Le Comité de crise évalue la situation et définit les actions à prendre pour le retour à la normale (gestion quotidienne) ainsi qu'en matière de communication interne et externe.

Le Comité décide de l'attitude à adopter.

Le Comité répartit les tâches sur base des listes de contrôle établies au préalable.

Ces listes reprennent aussi les instructions à donner au personnel, mais aussi plus spécifiquement aux réceptionnistes et téléphonistes (appels des médias à transmettre immédiatement au porte-parole)



Chacun entreprend les actions qu'il s'est vu assigner et informe le Comité de crise dès qu'il a mené à bien sa tâche.



Non

Gardez le comité de crise le plus restreint possible.

Limitez le nombre de personnes qui en font partie. Il se composera :

- d'un représentant de la direction,
- d'un responsable de votre cellule juridique (ou de votre conseiller juridique extérieur à défaut),
- de votre chargé de la communication interne et externe,
- ainsi que d'un secrétaire qui actera tous les changements, que ce soient les actions prises par le comité de crise ou la tournure que prennent les événements d'heure en heure.

Ces minutes actées sont précieuses pour retracer par la suite la réaction qui a été donnée à la crise au fil des heures, afin d'évaluer la manière dont votre organisation y a fait face. C'est aussi important pour les dédommagements que vous pouvez avoir par le biais de votre assurance

Assurez-vous que vous disposez à tout moment du matériel nécessaire pour gérer toutes sortes de crises :

Exemples, base de données de la presse, des membres, du personnel, des autorités importantes, etc.



LES DIX RÈGLES DE BASE DE LA GESTION D'UNE CRISE

1. Ne vous braquez pas sur le problème, mais bien sur les manières d'y remédier. Vous trouverez plus rapidement les solutions tout en préservant votre réputation.
2. Montrez que vous gérez la situation. Ne cédez pas à la panique.
3. Tenez-vous en aux faits, sans extrapoler. Ne tirez pas de conclusions hâtives. Ne soulevez pas non plus des problèmes supplémentaires ou annexes vous-même.
4. Montrez que vous êtes concernés, que les personnes touchées ou les victimes comptent pour vous.
5. Ne mentez jamais.
6. Ne faites pas de promesses que vous ne sauriez pas tenir.
7. Évitez toute spéculation. L'honnêteté s'avère bien souvent plus payante qu'une réponse erronée qui a vite fait d'entacher votre réputation.
8. Personne en dehors de votre organisme n'en connaît autant sur votre organisation et vos services. Vous êtes l'expert, agissez aussi en conséquence.
9. Préparez les crises de façon anticipée.
10. Quand vous êtes pris par une crise, n'oubliez pas les publics cibles qui ne sont pas atteints pas la crise. Ne les négligez pas.

Réunissez toutes les coordonnées des personnes ressources.

Rassemblez toutes les coordonnées des personnes de contact à appeler ou à prévenir en cas de crise. Cela vous évitera de devoir le faire en catastrophe, dans l'urgence, avec les risques

d'erreurs que cela comporte. Et vous gagnerez un temps précieux, qui viendra à point quand chaque minute compte pour réagir au quart de tour.

EXEMPLE

Voici un document type qui peut vous être utile. Distribuez-le en interne aux personnes qui sont en première ligne avec la presse, y compris votre réceptionniste ou téléphoniste. Il est primordial que ces personnes aient reçu les instructions nécessaires pour répondre adéquatement à la presse.

DOCUMENT TYPE APPEL MÉDIA

Date de l'appel : _____ **Heure :** _____

Nom de la personne qui a pris l'appel : _____

Nom du journaliste : _____

Publication/station/chaîne radio/TV : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ **Fax :** _____

Courriel : _____

Demande/Questions : (De quoi s'agit-il ? Thèmes abordés ? Etc.)

Délai (jusque quand peut-on rappeler le journaliste ?) : _____

Réponse par : _____

Réponse : _____

Suivi nécessaire ?

Demande traitée le : _____ **à** _____ **heures**



LISTE DE CONTRÔLE DES BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE CRISE

- Vous disposez d'un plan de crise formalisé dans un « manuel de crise »
- Le manuel de crise a été préparé en collaboration étroite avec la direction
- Le manuel de crise a été présenté et expliqué aux responsables de l'organisation
- Le manuel de crise est mis à jour chaque année
- Chaque membre de la direction et chaque responsable de département possède la liste des numéros de téléphones de chacun. Toute personne qui serait impliquée par la gestion d'une crise peut être contactée sept jours sur sept
- Vous avez testé votre plan de crise en situation réelle via un exercice
- Votre personnel est au courant de ce qu'il doit faire si un journaliste appelle

XI. Onzième section

Bibliographie

Adary, A.; Volatier, B. 2008. *Evaluez vos actions de communication: mesurer pour gagner en efficacité* (Paris, Éditions Dunod).

Bailly, S. 2003. *Bien écrire pour le Web* (textes, images, publicités). Exercices et corrigés (Paris Cedex, Groupe Eyrolles, Éditions OEM).

Beal, A. and Strauss, J. *Radically transparent Monitoring and managing reputations on line* (Wiley Publishing ISBN: 978-0-4701-9082-1)

Bordeau, J. 2008. *Le dossier et le communiqué de presse* (Paris Cedex, Groupe Eyrolle, Éditions d'Organisation).

Boucher, A. 2008. *Ergonomie Web: pour des sites web efficaces 2^e ed.* (Paris, Cedex, Editions Eyrolles).

Collins, J.C.; Porras, J. I. *Building your company's vision* (Harvard Business Review, September-October 1996)

Cornelissen, J. *Corporate communication: a guide to theory and practice.* (Sage Publications Ltd.)

Creeber, G.; Martin, R. *Digital culture: understanding new media* (Publisher: Mc Graw-Hill Education)

Delecourt, N.; Coudert, G. 2004. *Comment faire votre journal, votre newsletter: guide pratique à l'usage des collectivités, des associations, des entreprises* (Hericy, Éditions du Puits Fleuri).

Fombrun, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate value* (Harvard Business School Press)

Fombrun, C.; Van Riel, C. 2004. *Fame and Fortune, how successful companies build winning reputations* (New Jersey, Financial Times Prentice Hall).

Foster, J. *Effective writing skills for public relations* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US. ISBN: 978-0-7494-5109-7)

Gregory, A. *Planning and managing public relations campaigns* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Hargie, O. 1986. *The handbook of Communication skills* (Routledge)

Harris, C. *Producing successful magazines, newsletters and E-zines* (How to Books Ltd info@howtobooks.co.uk)

Heath, R. L. *Management of Corporate Communication: from interpersonal contacts to external affairs* (Lawrence Erlbaum Associates)

Hynes, G. E. *Managerial communication: strategies and applications* (Mc Graw-Hill, Higher Education)

Jézéquel, B. ; Gérard, P. 2008. *La boîte à outils du responsable communication* (Paris, Éditions Dunod).

Jones, P. *Communicating Strategy* (Gower Publishing Ltd)

Larkin, T.J.; Larkin S. *Communicating change Winning employee support for new business goals* (ISBN: 0-07-036452-4)

Lewis, P. *Building a shared vision* (Press ISBN:1-56327-163-x)

LI, C.; Bernhoff J. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies* (Harvard Business Press)

Libaert, T. ; de Marco, A. 2006. *Les tableaux de bord de la communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats* (Paris, Éditions Dunod).

Libaert, T. 2008. *Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication*, 3rd ed. (Paris, Éditions Dunod).

Morel, P. 2008. *Pratique des Relations Presse* (Paris, Éditions Dunod).

Murroni, C.; Collins, R. *New media, new policies Media and communications strategy for the future* (ISBN-10: 0745617867 ISBN-13: 978-0745617862)

Nouveau, J. 2002. *Les relations presse: comment communiquer avec le public grâce aux médias* (Paris, Éditions Demos).

Oliver, S. *PR in practice: public relations strategy* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Quirke, B. *Making the connections Using internal communication to turn strategy into action* (Gower Publishing Ltd)

Ronez, J. 2007. *L'écrit Web: traitement de l'information sur Internet* (Paris, CFPJ Éditions).

Scott, C.D.; Jaffe D.T.; Tobe G.R. *Organizational vision, values and mission* , (CRISP Publications ISBN: 1-56052-210-0)

Tapscot, D. *Grown-up digital. How the Net generation is changing your world* (Mc Graw-Hill ISBN: 978-0-07150863-6)

Van Riel, C. M.; Fombrun, C. J. *Essentials of corporate communication Implementing practices for effective reputation management* (Routledge ISBN 10: 0-415-32826)

Wragg, D.; Theaker, A.; Bland M. *Effective media relations: how to get results* (Kogan Page Ltd, Kogan Page US)

Organisations et sites Internet utiles

Le Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du travail (ACTEMP)

<http://www.ilo.org/actemp>

ACTEMP – Le Bureau des activités pour les employeurs du BIT maintient des contacts étroits avec les organisations d'employeurs dans tous les États-membres de l'OIT. Le Bureau opère à partir du siège du BIT à Genève et à travers un réseau de spécialistes des organisations d'employeurs intégrés dans différentes équipes techniques du BIT, disséminées dans le monde. ACTEMP a pour tâche de veiller à ce que les ressources de l'OIT soient accessibles aux organisations d'employeurs et de tenir l'OIT constamment informée de leurs vues, préoccupations et priorités. Il favorise une coopération internationale entre les organisations d'employeurs et dirige un programme d'activités dans le monde entier.

Il est possible d'entrer en contact avec ACTEMP par l'intermédiaire des organisations d'employeurs nationales - les employeurs accèdent ainsi aux meilleures informations disponibles relativement au développement des ressources humaines, aux relations professionnelles et à nombre d'autres sujets liés à l'emploi et au marché du travail. Le Bureau dirige aussi un programme de coopération technique qui aide les organisations d'employeurs de pays en développement et de pays qui sont en transition vers une économie de marché. Ces activités s'effectuent principalement dans le cadre des projets financés par les fonds d'aide au développement provenant de pays donateurs.

Le site Internet d'ACTEMP comporte des liens avec les sites d'organisations d'employeurs nationales de chaque pays membre de l'OIT. Tous les guides pratiques de la série «Pour une organisation d'employeurs performante» sont disponibles dans le même site Internet.

Le Programmes des activités pour les employeurs du Centre International de Formation de l'Organisation Internationale du Travail

<http://lempnet.itcilo.org>

Le Programmes des activités pour les employeurs du Centre International de Formation de l'Organisation Internationale du Travail (CIF-OIT) comble les besoins en formation des organisations d'employeurs (OE) en dispensant des cours de formation avancée dans les domaines stratégiques pour la croissance économique, la bonne gouvernance, le développement et la réduction de la pauvreté.

Il offre plus de 20 programmes de formation différents, adaptés aux dirigeants, au personnel technique et aux membres des conseils d'administration des OE en Afrique, dans les Amériques, les États arabes, en Asie et au Pacifique, en Europe et en Asie Centrale.

Il aide les OE à relever les défis auxquels leurs membres font face, notamment à:

- Améliorer leurs services,
- Accroître le nombre de leurs membres et leurs ressources,
- Accroître l'impact et la qualité de leurs activités de sensibilisation et de pression
- Renforcer leur capacité à être plus influentes sur les questions politiques des employeurs (emploi, protection sociale, dialogue social, Programme par pays de promotion du travail décent, politiques sur les compétences, etc.)

Une liste détaillée de l'offre de formation et d'amples informations sur les diverses activités du Programme sont disponibles sur son site Internet.

L'Organisation internationale des employeurs (OIE)

<http://www.ioe-emp.org>

Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) est reconnue comme la seule organisation représentant, au niveau international, les intérêts du monde des affaires dans les domaines sociaux et du travail. À ce jour, il compte 147 organisations d'employeurs nationales dans 140 pays du monde entier. L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les fora internationaux, plus particulièrement à l'Organisation internationale du Travail (OIT), et dans ce but, elle s'efforce de faire en sorte que la politique internationale en matière sociale et du travail promeuve la viabilité des entreprises et crée un environnement favorable au développement des entreprises et à la création d'emplois. Parallèlement, elle constitue le secrétariat du groupe des employeurs à la Conférence internationale du Travail de l'OIT, au Conseil d'administration du BIT et dans d'autres réunions liées au BIT.

Afin d'assurer que la voix du monde des affaires soit entendue aux niveaux national et international, l'OIE œuvre activement à la création d'organisations d'employeurs représentatives et au développement de leurs capacités, tout spécialement dans les pays en développement et dans les pays en transition vers l'économie de marché.



Bureau des activités pour les employeurs
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22
Suisse
Fax: (41 22) 799 8948
Courriel: actemp@ilo.org



Activités pour les employeurs
Centre International de formation de l'OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turin
Italie
Fax: +39 011 693 6683
Courriel: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

ISBN 978-92-9049-547-5



9 789290 495475