

.....

CONCEVOIR SON PLAN DE COMMUNICATION

.....



L'outil que nous vous proposons constitue un apprentissage dans l'action. Il vous permet d'être à la fois responsable et concepteur de votre plan de communication. Vos actions, à travers le cheminement proposé, vous amènent à créer, vous-même, votre plan, tout en apprenant comment le faire. La séquence des chapitres est fixe, mais, à l'intérieur de ceux-ci, votre rythme et les priorités de votre organisme déterminent l'investissement que vous devez faire. L'apprentissage dans une action progressive, voilà ce que nous vous proposons!

Bref, vous êtes guidé, étape par étape, tout au long de votre apprentissage pendant la création et la rédaction de votre plan de communication. Vous procédez à votre rythme. Il n'y a pas d'échéances, sauf celles que vous fixez vous-même. Vous apprenez en faisant et vous faites en apprenant. Vous êtes donc responsable du succès de votre plan de communication.

Avant de vous lancer...

Vous devez vous assurer que cette activité d'autoproduction de votre plan de communication répond à un besoin réel de votre groupe. L'Introduction vous aidera à répondre à cette question. Sachez, aussi, que les intentions qui vous poussent à vouloir un plan de communication doivent être claires, motivées et partagées par tous.

Produire un plan de communication demande beaucoup de travail. Vous devez fournir un effort consciencieux et régulier. Heureusement, vous pouvez investir du temps à la production de votre plan de communication comme bon vous semble et quand vous le voulez. Vous pouvez le compléter en un ou plusieurs mois. Vous fixez les limites de temps en fonction de vos priorités de tous les jours. N'oubliez pas que la conception d'un plan de communication exige la collaboration et la complicité des gens de votre organisation. Vous devrez en effet les consulter à quelques reprises.

Si cet outil et cette formule vous conviennent, nous vous invitons à passer au chapitre A qui vous aidera à cerner si un plan de communication répond vraiment à vos besoins.

PRODUCTION

Initié par le Centre St-Pierre en collaboration avec la Puce, ressource informatique de Montréal en 2004, le projet Concevoir son plan de communication, une autoformation assistée a été rendu possible grâce à la contribution financière du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

Présenté à l'origine sous la forme d'un CD-ROM, le contenu a été révisé et il est maintenant disponible en format PDF.

Coordination de projet et réalisation : Alain Villemure

Direction technique : Alain Robert

Programmation : Lotfi Mouzai

Rédaction du contenu : Claude Champagne

Révision : Marielle Raïche

Graphisme : Julye Maynard

Direction de projet : Suzanne Leroux



1212, rue Panet
Montréal (Québec) H2L 2Y7
Téléphone 514 524-3561
Télécopieur 514 524-5663
www.centrestpierre.org

Dépôt légal – Publications numériques
© Une production du Centre St-Pierre, juin 2012

TABLE DES MATIÈRES

Introduction à la matière	5
Exercice 1	6
TRUCS ET ASTUCES	7
TRUCS ET ASTUCES	10
CHAPITRE 1 — L'image réelle : Qui suis-je ?	11
TRUCS ET ASTUCES	13
TRUCS ET ASTUCES	13
Exercice 1-1	14
Exercice 1-2 a	14
Exercice 1-2 b	14
CHAPITRE 2 — L'image réelle : où suis-je ?	15
TRUCS ET ASTUCES	20
Exercice 2-1	21
Exercice 2-2	21
Exercice 2-3	22
CHAPITRE 3 — Portrait des médias	23
TRUCS ET ASTUCES	28
TRUCS ET ASTUCES	29
Exercice 3-1	30
Exercice 3-2	34
chapitre 4 — Les objectifs de communication	37
TRUCS ET ASTUCES	39
TRUCS ET ASTUCES	39
Exercice 4-1	40
Formulaire exercice 4-1	41
chapitre 5 — Les stratégies de communication	42
Exercice 5	48
Formulaire exercice 5-1	48
CHAPITRE 6 — Les ressources humaines et matérielles	49
TRUCS ET ASTUCES	52
Exercice 6-1	55
Formulaire exercice 6-1	55
CHAPITRE 7 – Évaluation de vos actions de communication	57
TRUCS ET ASTUCES	58

INTRODUCTION À LA MATIÈRE

À cette étape, vous n'en n'êtes pas encore à rédiger le plan de communication. Ce chapitre se veut un complément d'information vous permettant de bien comprendre le rôle primordial des communications et de constater comment elles peuvent devenir un levier stratégique de développement. Conséquemment, vous aurez à décider si votre organisation a vraiment besoin d'un plan de communication.

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ Reconnaître en quoi la communication est un moteur de développement pour l'organisation

Objectifs spécifiques

- ◆ Identifier les motifs qui guident votre organisation à vouloir produire un plan de communication
- ◆ Avoir un aperçu des éléments constitutifs du plan de communication
- ◆ Évaluer si votre organisation a besoin d'un plan de communication

LA COMMUNICATION, C'EST QUOI ?

Avant d'entreprendre la conception de votre plan de communication, il est important de comprendre ce qu'est la communication, quel est son rôle, où s'exerce-t-elle, bref, de la nommer et de la situer.

Sans faire l'inventaire des théories de la communication, nous dirons que l'acte de communiquer est propre à tous et à toutes. Que ce soit un individu ou un organisme, si vous existez, vous communiquez !

Les écrits sur le sujet font tous état d'un **émetteur** et d'un **récepteur**, d'un **message** et d'un **canal** (de diffusion), d'un **but** ou d'un effet recherché. Si vous analysez ce qui se passe entre deux personnes lorsqu'elles parlent ensemble, vous verrez que leur action de communiquer se retrouve à l'intérieur de ces cinq éléments.

Chacun de ces cinq éléments peut prendre une forme distincte : l'émetteur peut être une personne

ou plusieurs personnes, le récepteur peut aussi être une personne ou plusieurs. Le message aussi peut prendre plusieurs formes : mots, sons, images, gestes... Et ainsi de suite avec le canal et les buts recherchés. Que ce soit pour informer, convaincre, apprendre ou enseigner, on communique toujours pour quelque chose, jamais pour rien. La communication n'est jamais fortuite. Elle est toujours intentionnée.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la communication est un processus qui, au niveau du message, met automatiquement en interrelation un émetteur et un récepteur dans un but précis. C'est à travers ce large concept que s'articuleront les éléments de votre plan de communication. Le schéma théorique de Lasswell résume très bien ce large concept qui se situe dans le paradigme des effets des médias :

Qui dit Quoi, à Qui, par quel(s) Moyen(s), avec quel(s) Effet(s) ?

À la fin du parcours que nous vous proposons, vous constaterez qu'il ne suffit pas que l'organisme communique son message en fonction de ses objectifs et de ses intérêts. Le message doit être adapté au public visé et être d'intérêt public. Enfin, le message doit tenir compte des spécificités et des forces propres à l'outil utilisé. Ainsi, il vaut mieux démontrer par des images fortes et des témoignages ce que l'on avance ou annonce aux journalistes de la télévision, présents à la conférence de presse convoquée à cet effet, que de simplement montrer des *têtes parlantes* assises derrière une table.

Pourquoi communiquer ?

Lorsqu'on pose la question « Pourquoi communiquer? », la réponse se trouve souvent dans les intentions. C'est toujours le but ou les effets recherchés qui nous poussent à communiquer. Encore ici, les visées peuvent prendre plusieurs formes. Ne serait-ce que pour donner vie à une idée, celle-ci doit être communiquée.

Pas de réalité sans communication. Pour donner une visibilité publique à une activité, à une idée, à un produit, il ne suffit plus que ces éléments existent, il faut qu'ils soient connus. Le médicament le plus miraculeux n'existe pas s'il n'est pas connu et distribué. Une idée qui n'est pas partagée n'a pas de réalité, ne produit aucun effet.

Il faut reconnaître le rôle central et primordial de la communication dans les rapports humains comme dans les relations d'une organisation avec ses *récepteurs*.

Les organisations communiquent différemment des individus. Les motivations peuvent être les mêmes, mais les moyens diffèrent. Ainsi, les communications au sein d'un organisme sont conçues de façon à aider l'organisation à remplir efficacement sa mission en cherchant notamment à convaincre ou attirer la faveur populaire vis-à-vis de ses actions.

Il peut y avoir plusieurs façons, pour votre organisation, de diffuser ses messages. Ces derniers peuvent aussi varier en fonction de vos intentions, et ces mêmes intentions peuvent, elles aussi, varier en fonction du contexte dans lequel elles s'expriment. Bref, l'agencement des actions de communication peut être complexe, mais, rassurez-vous, jamais vraiment compliqué.

▶ EXERCICE 1

Exercice : Consultez la liste suivante et identifiez les raisons qui motivent votre organisation à communiquer. Vous pouvez vous servir des exemples énumérés ci-dessous. S'ils correspondent à vos intentions, faites un crochet dans la case qui précède l'énoncé. Y a-t-il d'autres raisons qui traduisent bien votre réalité et qui ne sont pas énumérées? Servez-vous de l'espace Autres et précisez.

- recruter de nouveaux membres ou des bénévoles?
- faire connaître ses activités et ses réalisations, les services offerts?
- rendre accessible et faire circuler l'information, la vulgariser?
- faciliter la prise de décisions éclairées?
- sensibiliser le public et attirer son attention sur une situation injuste, y apporter des correctifs, proposer des solutions?
- défendre une cause, un dossier, une position sur la place publique?
- pour informer ou consulter ses membres, ses administrateurs, ses employés, ses bailleurs de fonds?
- augmenter sa visibilité et se positionner dans l'actualité?
- avoir une plus grande reconnaissance publique et financière?
- être plus autonome sur le plan financier en sollicitant des contributions publiques ou auprès de divers bailleurs de fonds gouvernementaux ou privés?
- pour élargir ses alliances, rayonner dans divers réseaux ou territoires et échanger des expertises?
- pour faire reconnaître son utilité publique et ses expertises?

- développer une opinion publique favorable ou augmenter sa notoriété?
- exercer des pressions sur les autorités publiques et les gouvernements afin d'améliorer la situation des personnes desservies?
- développer ou accroître le sentiment d'appartenance de ses membres envers l'organisation?
- susciter de l'intérêt et l'adhésion des membres, tout comme des partenaires, autour d'objectifs communs ou d'un projet prioritaire en voie de réalisation?
- développer une cohérence et une cohésion autour de visions et d'objectifs communs?
- participer au débat public afin de donner la voix aux sans voix et défendre leurs droits?
- occuper un espace de délibération publique?
- diffuser une image attirante et conviviale?
- combattre les préjugés ou mettre fin à diverses rumeurs?
- démontrer la force d'un réseau, d'un regroupement ou d'un mouvement?
- autres _____

TRUCS ET ASTUCES

Servez-vous de la grille de l'exercice qui précède et interrogez, de façon plus précise, la personne responsable de l'organisme ou les membres de votre conseil d'administration qui ont exprimé un souhait ou vous ont confié un mandat à cet égard. Quels motifs ou raisons font consensus ?

LA COMMUNICATION : UN LEVIER STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

À la lumière de ces motifs et intentions, vous comprenez pourquoi la communication peut jouer un rôle de levier stratégique et de moteur de développement pour votre organisation. Les actions de communication témoignent de la vitalité de toute organisation et vous permettent d'entretenir des relations avec les autres acteurs de votre territoire. Nous toucherons cet aspect en détail dans un chapitre ultérieur.

En nous basant sur les caractéristiques des organismes communautaires, nous constatons que les communications s'inscrivent avantageusement...

... en continuité avec leur travail essentiel qui doit être mené sur trois plans à la fois :

- ◆ l'amélioration des conditions de vie des membres et de la population
- ◆ l'amélioration du cadre de vie
- ◆ la défense des droits des membres et l'avancement d'une plus grande justice sociale par le développement, le rejet ou l'adoption de lois et de politiques (ce qui présuppose une interaction entre les groupes communautaires, les autres groupes de la société civile et les décideurs)

... dans la foulée d'une bataille continuelle pour avoir sa place sur la scène publique

... dans un processus de double démocratisation de l'État et de la société civile.

Retenez que même si vous défendez la plus noble et la plus juste des causes, si vous ne communiquez pas à un plus vaste public vos réalisations, vos services et vos activités, si vous n'êtes pas présent dans les médias, c'est comme si vous n'existiez pas. Et lorsque vous communiquez, vous le faites toujours pour une raison à l'intérieur des quatre champs d'activités de la communication publique.

LES 4 CHAMPS DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

La communication accomplit diverses fonctions et joue donc des rôles essentiels qui s'inscrivent généralement dans quatre champs d'activités :

- ◆ Les relations publiques
- ◆ La promotion et le marketing
- ◆ L'information
- ◆ La consultation et l'animation

Les relations publiques : l'ensemble des méthodes et des techniques de communication empruntées au monde de l'information, de la publicité et de la propagande. Elles visent à informer ponctuellement tous les publics de l'organisme afin de susciter la confiance, l'adhésion, la sympathie ou la compréhension.

Les relations publiques constituent, d'abord et avant tout, un miroir et non une trousse de maquillage puisqu'elles visent à projeter certaines facettes de la réalité et non à l'embellir.

EXEMPLES : rencontre avec des décideurs ou des élus, portes ouvertes.

La promotion/marketing : l'ensemble des méthodes et techniques de communication utilisées pour attirer l'attention, vendre ou mettre en marché un produit, une activité, une organisation, une cause, lui conférer une personnalité attrayante et surtout inciter un certain public à l'acheter, à participer ou passer à l'action.

EXEMPLES : campagne publicitaire (affiche, dépliant et macaron), souper-bénéfice ou concours organisé dans le cadre d'une collecte de fonds, lancement d'une publication ou d'un outil pédagogique.

L'information : porter des faits à la connaissance d'une personne ou d'un public. Les faits ainsi transmis permettent aux personnes qui les reçoivent de se forger une opinion, de développer des savoirs et d'exercer un certain pouvoir d'influence ou de décision. Être informé c'est savoir et pouvoir.

EXEMPLES : conférence publique, déjeuner-causerie ou soirée d'information, dîner de presse avec un journaliste.

La consultation et l'animation : fonctions essentielles et primordiales pour tout organisme qui prétend se baser ou développer une culture démocratique et participative, une culture citoyenne ainsi que *l'empowerment* individuel et collectif de ses membres ou de sa communauté. Ce champ de la communication est souvent négligé par maintes institutions et organismes sous le prétexte que son exercice est long et fastidieux. Partant du principe que dix têtes valent mieux qu'une, la communication horizontale que ces activités suscitent permet pourtant de bonifier la mission et les activités de l'organisme, de renforcer la cohésion et la capacité de mobilisation des membres ou du milieu, d'accroître le sentiment d'appartenance, de redonner le pouvoir d'agir aux membres ou à une communauté locale sur le développement culturel, social et économique de l'organisation ou du milieu.

EXEMPLES : sondage, vox pop, remue-ménages, focus group ou forum, lettre aux lecteurs dans le bulletin de liaison.

Une organisation en santé devrait toucher de façon équilibrée, à un moment ou l'autre de son existence, à l'un et l'autre de ces champs d'activités de la communication publique.

Dépendant du contexte ou de votre situation, il se peut que vos activités prioritaires de communication se concentrent davantage dans l'un de ces champs. Par exemple, un organisme qui a vécu une période instable, après le passage rapide de trois personnes différentes à la direction générale, devrait sûrement se consacrer à une bonne consolidation. Plutôt que de chercher à paraître ou à briller constamment dans les médias avec diverses activités de relations publiques, il doit d'abord chercher à se redonner une certaine crédibilité par l'embauche d'une personne compétente et rassembleuse, faire corps avec l'équipe des employés, des bénévoles et des administrateurs via de la consultation et de l'information, par le partage de visions communes et d'objectifs dûment approuvés.

À l'inverse, un organisme qui se dote d'une planification stratégique et d'une réflexion à l'interne pour mieux réactualiser sa mission et remettre en question certaines activités ne doit pas négliger de desservir les clientèles habituelles et poursuivre la promotion de ses activités et services. Sinon, on finira par croire que la clé est déjà dans la porte et que l'organisme n'existe plus.

L'idée de coordonner l'ensemble des activités de communication interne et externe et de professionnaliser vos pratiques et vos outils de communication ne devrait donc plus faire de doute dans votre esprit. L'agencement des actions de communication – et elles sont sans doute plus nombreuses que vous ne le croyez ou supposez – demande d'établir une structure, une séquence et une *priorisation* donc, d'avoir un plan.

UN PLAN DE COMMUNICATION, C'EST QUOI ?

Selon Gilles Jobidon¹, autrefois agent de communication à l'organisme Gai Écoute, le

« [...] plan de communication a pour objectif d'organiser en un tout conséquent les activités de relations publiques, de promotion et de publicité, de consultation et d'animation. Il permet de se faire une idée sur l'ensemble des communications d'un organisme avant qu'elles ne se réalisent.

[...] À l'intérieur de celui-ci, on doit découvrir : les valeurs véhiculées par l'organisme, le contexte à travers lequel il œuvre, ses stratégies à travers lesquelles il veut se faire connaître, les moyens de diffusion de sa mission, etc. C'est un outil indispensable car il pointe également les angles d'intervention, les attitudes et les approches à adopter, de façon que l'on parle de nous, bien sûr, mais pas n'importe comment, et surtout en accord avec nos intérêts. [...] Il dresse la liste des actions à poser et des priorités à adopter [...]. Bien qu'il reste une ébauche [...] c'est un guide efficace et utile qui nous permet de ne pas nous perdre. »

L'élaboration d'un plan de communication exige donc d'analyser les pratiques actuelles en vue de proposer des modifications et des ajustements

dans les façons de faire : temps et énergie à consacrer à ce chapitre, allocations des ressources humaines et matérielles, l'intégration des activités de communication au plan d'action annuel de l'organisme, une meilleure planification des activités en lien avec les priorités d'actions, des sacrifices et des investissements à consentir, des bilans substantiels.

Les **composantes du plan de communication** incluent donc des étapes et des éléments qui ont trait à :

- ◆ un *diagnostic* sur l'organisation;
- ◆ l'*opérationnalisation des activités de communication* en lien avec votre plan d'action;
- ◆ une *évaluation* des stratégies et des activités de communication développées ainsi que des outils utilisés.

POURQUOI FAIRE UN PLAN DE COMMUNICATION ?

André Collard et Marc Chiasson ciblent bien les raisons pour lesquelles on a souvent recours à un plan de communication² :

- ◆ pour assurer un rendement à vos activités de communication ;
- ◆ pour éviter de faire des choix à partir de critères incomplets, parfois tragiques et conflictuels ;
- ◆ pour mieux soutenir la gestion de votre organisation ;
- ◆ pour assurer aux responsables de communication un rôle administratif reconnu, dynamique et qui inspire confiance ;
- ◆ pour faciliter l'évolution et l'adaptation de votre organisation à son environnement ;
- ◆ pour identifier des priorités et assurer des indices de rendement de vos messages.

1 Jobidon Gilles, *Les dessous affriolants de Gai Écoute*, Le reflet, juin 1998, page 5.

2 Collard André et Chiasson Marc, *Planification de la communication : Comment concevoir un plan en 9 étapes faciles* (Guide pratique), GESCOM, Sherbrooke, 1992, page 2.

Il permet aussi :

- ◆ d'aider l'administration à fixer des orientations et à prendre des décisions qui correspondent à la réalité des publics visés;
- ◆ de gérer l'image de l'organisation afin que les publics visés aient une vision cohérente et une appréciation plus juste de ses activités et propos;
- ◆ de coordonner l'ensemble des activités de communication internes et externes.

Selon Bernard Dagenais³, le plan de communication permet de répondre aux quatre questions suivantes :

- ◆ quelle est la situation actuelle?
- ◆ quels changements sont désirables et possibles?
- ◆ comment provoquer ces changements?
- ◆ comment savoir si nous avons atteint nos objectifs?

EN RÉSUMÉ

Plus qu'un simple outil de gestion des activités de communication de l'organisme, le plan de communication permet à une organisation :

- ◆ de réfléchir à son positionnement dans l'actualité et son environnement afin d'influencer à divers degrés l'opinion publique;
- ◆ de développer des stratégies diverses selon les objectifs et les priorités d'action de l'organisation;
- ◆ d'arrêter des moyens et des outils les plus susceptibles de rejoindre les publics cibles visés;
- ◆ d'évaluer l'impact de ses activités de communication.

Est-ce suffisamment clair pour vous? À la lumière de ces informations, le plan de communication est-il bel et bien l'outil qui répondra le mieux aux attentes de ceux et celles qui vous ont mandaté pour le réaliser?

TRUCS ET ASTUCES

À cette étape-ci, vous pouvez vérifier si votre organisation souhaite seulement un plan de promotion/marketing pour un événement ou un produit particulier. Est-ce vraiment d'un plan de communication dont elle a besoin? S'entend-on sur les termes? Si oui, vous pouvez poursuivre la démarche avec un mandat clair.

Vous voici rendu au chapitre 1. Il constitue le premier chapitre d'une série de six au terme desquels vous aurez votre plan de communication.

- ◆ Les chapitres 1, 2 et 3 vous guident dans l'établissement d'un **diagnostic** nécessaire à l'élaboration d'un plan de communication.
- ◆ Les chapitres 4, 5 et 6 vous guident dans l'**opérationnalisation** de votre plan de communication.
- ◆ Le dernier chapitre, le chapitre 7, vous guide dans l'**évaluation** de vos actions de communication.

³ Dagenais Bernard, *Le plan de communication - L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1998, pages 8 et 9.

CHAPITRE 1 — L'IMAGE RÉELLE : QUI SUIS-JE ?

Voici la première étape du plan de communication : celle du diagnostic. Cette étape comporte 3 chapitres. Sous ce chapitre, vous travaillerez à bien cerner la *personnalité* de votre organisation. Vous l'avez deviné, il s'agit du **QUI**, *qui* étant votre organisation.

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ Cerner l'identité et les caractéristiques de l'organisation.

Objectifs spécifiques

- ◆ Comprendre des notions de base sur l'image (réelle et perçue) d'un organisme;
- ◆ Reconnaître les composantes de l'image de votre organisation;
- ◆ Connaître l'image perçue de l'organisation.

L'IMAGE DE L'ORGANISME

L'image de l'organisation c'est, d'abord et avant tout, ce qui traduit sa personnalité : sa mission, ses objectifs, ses valeurs, ce qu'elle fait, produit et réalise, ses dossiers et ses prises de position publiques, ses représentantEs, ses employéEs et ses bénévoles, ses usagers, sa situation géographique, l'allure de son siège social. Par ses actions, l'organisation donne une forme concrète à sa mission, ses objectifs, sa vision et ses valeurs. Elle exprime davantage son identité. Cette affirmation est vraie, mais en partie seulement.

L'image d'un organisme, c'est aussi ce que les gens en pensent, c'est sa réputation. C'est l'ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, qu'un individu ou un groupe d'individus associent (à tort ou à raison) à un organisme, à un groupe ou à un service. La perception qu'ont les gens de l'organisation est aussi une constituante de son identité. Nous sommes tout ce que les autres perçoivent de nous.

L'image constitue la partie visible qui, livrée au public, crée la première impression. L'image dit qui je suis, elle permet à ma clientèle de reconnaître l'organisme parmi d'autres. C'est aussi sa marque de commerce, ses traits distinctifs.

L'IMAGE : SES COMPOSANTES

On reconnaît la personnalité d'un organisme à plusieurs éléments ou composantes :

- ◆ sa dénomination ou son appellation
- ◆ sa mission et ses objectifs qui sont sa raison d'être, sa vision et ses valeurs qui démontrent où et comment il veut se projeter (réf. : énoncé de mission, les lettres patentes)
- ◆ son statut juridique : organisme à but non lucratif (OBNL), coopérative, table de concertation incorporée, etc.
- ◆ les personnes qui y travaillent (employéEs et bénévoles), le représentent (fondateur-trice, porte-parole, parrain ou marraine de votre collecte de fonds, les membres du conseil d'administration) et le fréquentent (utilisateurs, clientèles, membres individuels ou collectifs et associés)
- ◆ son affiliation à un regroupement, un réseau provincial ou national
- ◆ son réseau de partenaires et d'alliés, les personnes ou les autres organismes qui lui réfèrent des clients
- ◆ son âge ou le nombre d'années d'existence
- ◆ son ancrage géographique et son rayonnement dans un milieu ou un territoire précis

- ◆ l'allure du lieu physique de son siège social
- ◆ ses activités (services, produits dérivés)
- ◆ ses dossiers et prises de position publique
- ◆ son identité visuelle (symbole d'identification ou logo, graphisme et couleurs utilisés, slogan) que l'on retrouve dans l'ensemble de ses outils de promotion (lettre en tête, cartes de visite, panneau réclame, communiqué, dépliant, etc.)
- ◆ sa performance (ou contre-performance) médiatique.

Vous pouvez maintenant passer à l'**exercice 1-1** qui vous invite à faire la cueillette des composantes de l'image réelle de votre organisme.

IMAGE RÉELLE ET IMAGE PERÇUE

L'exercice de communiquer suppose la diffusion d'un message pouvant se présenter sous différentes formes : textes, slogans, images, illustrations, etc. Avant même que mon public décode le message que je veux lui transmettre, il a déjà une idée du diffuseur. L'élément de diffusion le plus fondamental d'un groupe ou d'un organisme est son image. Ce que le public saisit en premier dans l'exercice de communication, c'est l'image.

La compréhension que nous avons d'une image dépend de notre vécu, de nos valeurs et de notre culture. Chacun de nous perçoit les images de façons différentes. La représentation que l'on peut avoir d'une image est **symbolique**, **subjective** et **affective**. Le public décote donc l'image que l'on dégage en fonction de son vécu, de ses valeurs et de sa culture.

Nous avons donc, d'un côté, l'*image réelle* de l'organisation, c'est-à-dire celle que l'on veut dégager comme personnalité, reliée à vos objectifs; celle qui est associée aux actions réelles de l'organisme sur son territoire.

D'un autre côté, il y a l'*image perçue* de l'organisation, soit celle que les gens filtrent à partir de leur vécu, de leur ancrage et de leurs intérêts. L'image, la personnalité de l'organisme n'est pas perçue de la même façon par tout le monde. Certaines per-

sonnes véhiculent cette perception bien subjective, à connotation positive ou négative, auprès d'autres publics, déformant ou traduisant en mieux ou en mal ce qui fait notre réputation. Pour toutes sortes de raisons, bonnes ou moins bonnes, il y a des écarts entre ce que les gens pensent de notre organisme et ce que l'on veut dégager comme image.

En résumé, l'image perçue, c'est ce que les publics pensent de nous, en bien et en moins bien. Celle-ci comporte une connotation positive et négative. Elle peut avoir une connotation différente, tout dépendant à qui l'on s'adresse.

Tout bon relationniste ou agent d'information a donc comme défi, dans les actions de communication posées, de diminuer l'écart entre l'image réelle et l'image perçue. Son but ultime est de diminuer l'écart entre ce que l'organisme veut véhiculer comme personnalité et l'image que s'en fait le public. En d'autres termes, le défi, c'est de paraître ce qu'on est et de bien faire connaître ou comprendre les objectifs visés par l'organisation.

Vous pouvez passer maintenant aux exercices suivants :

1-2 a) Mini-sondage ou mini-enquête de notoriété auprès de la population (image perçue) et **1-2 b)** Portrait de vos forces et de vos faiblesses.

QUALITÉS DE L'IMAGE

Afin qu'elle corresponde le plus fidèlement à ce qu'est et fait réellement l'organisme, l'image de celui-ci doit posséder les qualités suivantes :

- ◆ **Cohérente** : elle doit correspondre à la situation réelle de l'organisme et non à la situation souhaitée.
- ◆ **Claire et efficace** : elle est facilement compréhensible et s'avère d'une simplicité désarmante. Elle est efficace, car elle n'exige pas toute une recherche pour être bien saisie. Un seul coup d'œil suffit pour la capter et la ressentir. Vos collègues, vos employés, vos membres, vos partenaires, vos bailleurs de fond, vos publics visés doivent pouvoir comprendre rapidement et clairement

TRUCS ET ASTUCES

NOM – ADJECTIF – VERBE

Faites un remue-méninges en petit groupe de 7 à 8 personnes. Cet exercice de créativité peut aussi se faire avec un groupe de 25 à 50 personnes, divisé en ateliers. Peu importe sa taille, il faut absolument qu'il soit composé de membres diversifiés et représentatifs de l'organisme : membre du conseil d'administration, membre de la direction, employéE, usager ou utilisateur, fondateur-trice, ancien membre ou client, alliéE ou partenaire.

Demandez aux membres présents de cerner la personnalité de votre organisme :

- 1) en omettant sa dénomination ou appellation actuelle
- 2) en trouvant et en lui accolant individuellement (sans censure aucune) un nom, un adjectif qualificatif et un verbe d'action qui lui conviennent bien ou mieux.

De retour en groupe, partagez les termes trouvés. Retenez ceux qui reviennent le plus souvent. Vous disposez maintenant de termes nouveaux pour désigner votre organisme, pour faire des titres d'articles ou de documents, pour développer un slogan représentatif. Notez-les et conservez-les ! Procédez ultérieurement, si nécessaire, à un partage en groupe des termes qui sont convergents et font consensus.

l'essentiel des informations. Vous profitez d'un pouvoir d'influence accru en raison de la reconnaissance rapide et de la rigueur avec laquelle vous contrôlez vos objectifs et vos activités de communication.

- ♦ **Représentative** : elle dit ce qu'est l'ensemble de mon groupe et ne reflète pas seulement un point de vue. Elle s'adresse aux publics

internes et externes de l'organisme. Elle couvre de façon équilibrée l'ensemble des 4 champs de communication (relations publiques, promotion/marketing, information, animation et consultation) et représente assez bien l'ensemble des activités et des interventions de toute nature déployées par l'organisme.

- ♦ **Attirante** : elle accroche l'attention, elle fait remarquer mon organisme et suscite de l'intérêt.

ET ENSUITE ...

L'image réelle de l'organisme ne dépend pas seulement de ce que nous faisons, mais aussi du lieu à partir duquel il tente de rayonner. La bonne ou mauvaise réputation du milieu où il se trouve ancré influence indirectement celle de l'organisme. Ce dernier ne fait-il pas partie de ce que l'on appelle le capital social du milieu ? L'image réelle correspond aussi au profil du territoire ou de la communauté sur lequel et dans laquelle ses actions se déploient, avec tout un réseau de partenaires, de fournisseurs, d'alliés et de ressources complémentaires, d'adversaires et de compétiteurs qui lui font concurrence.

Vous êtes maintenant invités à passer au chapitre suivant qui vous permettra d'approfondir la notion d'image réelle avec la question suivante : où suis-je ? Vous serez également habilités à mieux mesurer la distance ou le positionnement actuel (pas nécessairement souhaité) de votre organisme entre son image réelle et perçue.

TRUCS ET ASTUCES

MON ORGANISME EST UNE PERSONNE (UN HOMME OU UNE FEMME AVEC SES DÉFAUTS ET SES QUALITÉS)

Exigez des participantEs du groupe, déjà constitué pour le *Trucs et astuces* précédent, de vous dresser d'une autre façon un portrait de l'organisme. Demandez-leur si celui-ci serait mieux représenté par les traits ou la personnalité d'une femme ou d'un homme.

Dessinez ensuite un bonhomme, qui pourrait autant incarner un homme ou une femme, incluant une tête, un cœur, des pieds et des mains. Invitez ensuite chaque participantE à attribuer individuellement une qualité et un défaut pour chacune des parties de ce corps.

De retour en groupe, partagez les termes trouvés et identifiez ceux qui font consensus. Notez-les.

► EXERCICE 1-1

Cueillette des composantes de l'image réelle.

Consignes : Procédez à la cueillette de diverses informations qui sont disponibles au sein de votre organisme et qui vous permettront de bien cerner son image réelle. Colligez les documents retenus et indiquez, pour chacun d'eux, s'ils sont complets, incomplets ou inexistant.

- ◆ Lettres patentes (statut juridique, énoncé de mission, objectifs, valeurs)
- ◆ Historique de l'organisme (fondateur-trice, années d'existence, résumé, document et archives produites, etc.)

Note : À défaut de disposer d'un document ou d'un résumé faisant l'historique de l'organisme, recueillez des témoignages du fondateur ou de la fondatrice, des membres de la direction, d'anciens membres et utilisateurs.

- ◆ Liste des membres du conseil d'administration (rôle, fonction, lieux d'engagement et de représentation au sein d'autres organismes, clubs sociaux, etc.)
- ◆ Dossiers et prises de position publique
- ◆ Revue de presse
- ◆ Note : Attendez avant de procéder à une analyse qualitative de ce qui a été écrit et dit sur vous. Une analyse subséquente devrait vous permettre de mieux cerner l'image perçue de votre organisme.
- ◆ Recension des différents outils de promotion, produits et utilisés par votre organisme

Note : Attendez avant de procéder à une évaluation de ces outils. Vous pourrez le faire dans un chapitre subséquent à l'aide d'un outil qui vous sera fourni.

- ◆ Plan d'action ou document issu d'un exercice de vision ou de planification stratégique
- ◆ Recension des documents, dossiers, outils et produits, réalisés par l'organisme (seul ou avec d'autres partenaires)
- ◆ Différents outils et symboles qui contribuent à son identification visuelle et les documents explicatifs s'y rattachant

► EXERCICE 1-2 A

Mini-sondage ou mini-enquête de notoriété auprès de la population (image perçue)

Consignes : Faites un mini-questionnaire comportant les trois questions suivantes :

- 1) Dites-nous, en quelques mots, ce que vous savez sur l'organisme XYZ.
- 2) Quels services sont offerts chez nous?
- 3) Quelle image vous vient tout de suite en tête quand je vous dis XYZ?

Distribuez-le à différentes personnes de l'organisme (direction ou coordination, administrateur, bénévole, employéE, membre). Demandez-leur d'interroger 5 personnes de leur entourage : voisinE, parentE, connaissance, partenaire, etc. Un échantillon total et minimal de 35 personnes serait idéal et suffisant.

Procédez ensuite à la compilation des données en identifiant bien qui dit quoi sur vous. (Ex. : 40% des répondants ne connaissent pas l'organisme; 75% ont répondu *centre de formation* à la question 3; 2 personnes sur 3 connaissent assez bien nos services...) Partagez ces données avec les membres de la coordination ou de la direction de l'organisme ou les membres d'un comité ad hoc du conseil d'administration, mis sur pied spécifiquement pour vous aider à élaborer un plan de communication.

► EXERCICE 1-2 B

Portrait de vos forces et de vos faiblesses

Consignes : Identifiez vos forces et vos faiblesses (seul ou au sein d'un groupe de discussion représentatif dûment constitué). Pour faciliter la mise en œuvre de cet exercice, servez-vous des données amassées lors des exercices 1-1 et 1-2a. Forcez la précision en vous demandant ce qui vous caractérise et vous distingue d'organismes concurrents ou partenaires.

- Qu'est-ce qui nous distingue de nos concurrents ?
- Qu'est-ce qui nous distingue de nos partenaires ?
- Quelles sont nos forces ?
- Quelles sont nos faiblesses ?

CHAPITRE 2 — L'IMAGE RÉELLE : OÙ SUIS-JE ?

Bienvenue au deuxième chapitre de l'étape du diagnostic ! Après avoir nommé l'identité de l'organisation au chapitre 1, *le qui*, nous aborderons, dans ce chapitre, les notions de territoire (le *où*) dans lequel évolue l'organisation et la communauté dans laquelle elle s'insère afin de mieux répondre à la question : « Qui dit quoi à *qui* ? ».

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ Connaître le milieu et le contexte dans lesquels évolue l'organisation.

Objectifs spécifiques

- ◆ Identifier les publics cibles de l'organisation ;
- ◆ Cerner les caractéristiques sociales, géographiques, politiques et culturelles propres au territoire et à vos publics cibles ;
- ◆ Nommer les alliés et les partenaires, les adversaires et les concurrents de l'organisation ;
- ◆ Connaître davantage l'image perçue par vos publics cibles prioritaires.

Quand il s'agit de communiquer, une organisation ne peut le faire en se positionnant seulement à partir de ses besoins et de ses objectifs propres. Il ne suffit pas d'avoir une volonté de communiquer et de se doter de moyens pour y arriver. Il faut aussi se préoccuper des besoins et des préoccupations des destinataires de vos messages, d'ailleurs beaucoup plus nombreux que vos membres actuels ou des gens qui adhèrent déjà à votre cause, votre raison d'être. L'analyse du milieu environnant et du contexte dans lequel votre organisme est ancré et se déploie s'avère donc d'une première nécessité.

TERRITOIRE, MILIEU, COMMUNAUTÉ

Qu'on le veuille ou non, toute organisation s'identifie ou est déjà identifiée en fonction notamment des caractéristiques du territoire sur lequel elle intervient. Par exemple, votre milieu est-il reconnu comme étant pauvre ou riche, mobilisé, dynamique, entrepreneur ou, au contraire, ennuyant, où il n'y a rien à faire, dévitalisé, que les jeunes quittent ? En outre, l'influence et la nature des actions d'une organisation seront différentes si celle-ci se situe dans un milieu urbain ou un milieu rural, si les membres de sa communauté sont locataires ou propriétaires, dépendant du cadre bâti existant (incluant la présence ou non de lieux publics rassembleurs), etc.

Plusieurs termes, aux multiples nuances, sont utilisés pour désigner des notions comme le territoire ou la communauté. Nous n'avons retenu que les énoncés pertinents ayant trait au domaine de la communication.

Milieu : Entourage physique et psychologique d'une personne. Milieu géographique. Groupe, milieu social dans lequel vit et évolue une personne, un organisme. Ensemble des personnes appartenant à une classe ou un domaine particulier. Exemples : milieux municipal, scolaire, communautaire, populaire, artistique, scientifique, culturel, politique, celui de la santé et des services sociaux, du développement social ou local, de l'éducation populaire ou celui de l'éducation des adultes, etc.

Communauté : Groupe social caractérisé par le fait de vivre ensemble, de posséder des biens communs, d'avoir des intérêts, un but commun. Unité sociale restreinte, vivant en économie partiellement fermée sur un territoire dont elle tire l'essentiel de sa subsistance.

Terrain : Étendue de terre (considérée dans son relief ou sa situation). Endroit, spécialement aménagé, où se déroule une activité. Lieu d'observation, lieu de l'action. C'est un homme de terrain. Une enquête sur le terrain.

Territoire : Étendue de la surface terrestre sur laquelle vit un groupe humain et spécialement une collectivité politique et nationale. Élément constitutif de la collectivité ou limite de compétence. L'espace géophysique et sociologique auquel nous nous référons dans ce document a trait à un territoire de proximité (local, régional ou national) : quartier, village, ville, municipalité régionale de comté (MRC), région (l'une des 17 régions administratives du Québec), la province de Québec.

Contexte : Ensemble des circonstances dans lesquelles a cours un fait, un événement. Le contexte politique et économique. Pour comprendre son geste, il faut le replacer dans son contexte.

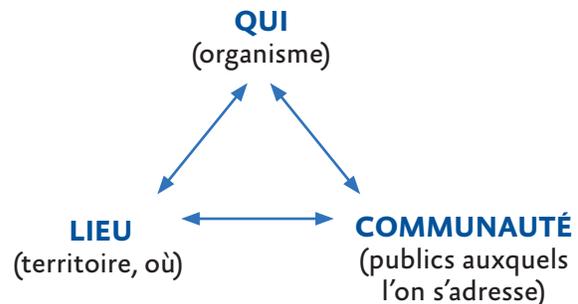
En lisant ces définitions, il faut comprendre que, partant d'une perception initialement statique ou purement descriptive, le facteur humain introduit des notions d'activités, de créations, de relations, de vie, d'effets, d'adaptations, de reconnaissances, d'influences... bref, d'évolution.

DES RELATIONS INTIMES ET COMPLEXES

La figure, qui suit, tente d'illustrer que les divers publics vivant sur un territoire (avec ses mentalités, cultures et caractéristiques particulières) influencent votre identité. Il en va de même de la réputation et des caractéristiques qui modèlent le lieu où votre organisme se situe et intervient.

Par exemple, imaginons que ce milieu ne dispose pas de médias d'information ou que le système de transport collectif qui le dessert soit déficient, accentuant les problèmes d'isolement et de mobilité des personnes. Ces facteurs vont influencer les habitudes de vie de plusieurs catégories de la population que vous tentez, tant bien que mal, de rejoindre, de sensibiliser, de mobiliser. Cela a un impact certain sur l'accessibilité de vos services et leur fréquentation. On peut avoir affaire à une communauté effritée ou à des communautés « ghettoisées » ayant un faible sentiment d'appartenance.

L'interrelation entre ces trois items doit donc être prise en considération.



C'est cette complexité que vous devez tenter de comprendre et de mieux cerner afin d'augmenter l'efficacité de vos outils de communication.

Comme le signale déjà Dominique Wolton, la communauté en soi « [...] devient une relation complexe puisqu'elle associe d'une manière très fragile des sentiments et des attitudes hétérogènes; elle est apprise, puisque c'est seulement grâce à un réseau de socialisation qui n'est jamais achevé que nous apprenons à participer à des communautés solidaires. [...]

Elle [la communauté] soumet ses membres à des disciplines collectives dans une tension constante vers le maintien de sa cohésion et la pérennité de son existence. »⁴

Qu'elles aient en commun ou non un territoire de proximité et le même type d'insertion géographique (local, régional, national, international), des communautés se construisent aussi sur la base d'intérêts communs (exemples : logement, alphabétisation, violence faite aux femmes, etc.).

Il est impossible de connaître toutes les nuances du terrain puisque chaque personne a sa perception des choses, perception formée de connaissances, de préjugés et de préconceptions qui façonnent l'opinion. L'addition de ces opinions forme ce qu'on appelle l'opinion publique. Il est toutefois crucial de la cerner et d'en faire l'analyse, si l'on désire atténuer les interférences qui précèdent inévitablement toute communication d'un message.

⁴ Op. cit. Wolton, Dominique, p. 374.

L'OPINION PUBLIQUE

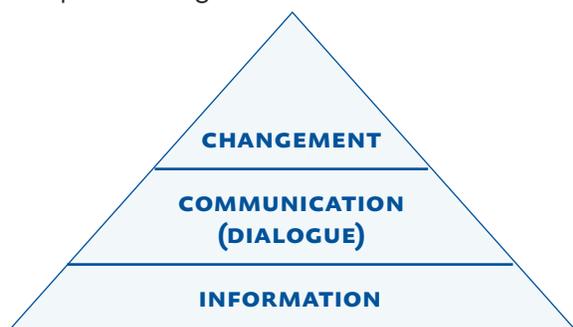
L'opinion publique est de nature ambiguë et subtile. Sa base est enracinée et cristallisée dans un système de croyances collectives et individuelles qui évoluent avec l'actualité. Il y a 100 ans, l'opinion publique était uniquement influencée par les réseaux familial et social de l'individu. Aujourd'hui, les médias, les milieux de travail et les groupes bien organisés influencent l'opinion publique par des pressions sociales qui rendent l'opinion publique instable, mouvante et fort complexe.

Un bon relationniste doit se soucier des grands courants sociaux et comprendre leur impact sur l'opinion publique. Il doit tenir compte du contexte dans lequel son organisation s'insère et de l'actualité dominante avec laquelle elle doit composer, car son défi ultime consiste toujours à bien faire paraître l'organisme avec ce qu'il est et fait (lié étroitement à ses objectifs).

LES PRÉJUGÉS : MISE EN GARDE

Comme le disait Albert Einstein, le célèbre physicien : « Il est plus difficile de désagréger un préjugé qu'un atome. » Les préjugés viennent toujours parasiter la communication et provoquent une forme de *bruit* ou d'*interférence* à la transmission fluide du message, à un point tel que certains vont même jusqu'à parler du *poignard* des préjugés, ceux-ci pouvant être dévastateurs et miner une bonne réputation.

Il faut savoir que toute communication implique un processus et que le public est, bien souvent, très réfractaire au changement. Il est plus facile de pratiquer une politique d'information qu'une politique de changement.



Cette figure illustre à quel point le degré de difficulté augmente à la pointe de la pyramide.

Une fois bien au fait de cela, on sera moins porté à se décourager. Retenez également :

- ◆ qu'il est normal d'avoir à répéter votre message à différents publics, le réactualisant et l'approfondissant par des exemples clairs et pertinents;
- ◆ qu'il faut se consoler en sachant que vos actions et votre travail patient, continu et terrain viendront peut-être (sûrement) à bout des préjugés les plus tenaces;
- ◆ que vous augmentez sérieusement vos chances de bénéficier d'une bonne réputation, si des leaders *naturels* de votre communauté⁵, reconnus pour leur crédibilité et leur bonne influence, véhiculent une opinion favorable à votre égard⁶ et vont même jusqu'à recommander des personnes à votre organisme parce qu'ils croient à votre cause, vos ressources et vos activités.

Enfin, sachez que le public portera davantage un jugement sur les réalisations et les actions de votre organisme (par *le faire* et non seulement par *le dire*) plutôt qu'à partir des rumeurs véhiculées par certains individus à qui l'on accorde, dans la plupart des cas, bien peu d'importance et d'attention, faute d'être crédibles.

Vous pouvez maintenant passer à l'exercice **2-1** qui vous invite à identifier vos alliés et vos adversaires ainsi que les leaders de votre territoire.

PUBLICS CIBLES : À QUI JE M'ADRESSE ?

Communiquer, c'est dire quelque chose à quelqu'un. Mon message, de mon point de vue, peut être clair, très précis, mais il doit être aussi compris de mon public. Dans la communication à caractère social autant que dans la communication à caractère commercial, il faut préciser avec soin à qui l'on s'adresse. Tenir compte des attitudes mentales de votre public et sa capacité de retenir votre information

⁵ Exemples : curé, gérantE d'un commerce ou d'une institution financière, artiste, éluE localE, attachéE politique, intervenantE d'une institution publique, etc.

⁶ Ce contact franc et direct de leaders d'opinion, qui parlent en bien de vous auprès d'autres personnes, organismes et institutions de votre milieu, fait partie de ce que l'on considère la communication à deux étapes (*two step flow*).

constitue l'une des tâches les plus difficiles de la communication, d'autant que le public est quotidiennement saturé d'informations avec une capacité de mémorisation plutôt faible.

Afin que vos communications soient efficaces, il est fondamental de connaître à qui vous parlez précisément (vos différents publics cibles) et de les comprendre. En outre, vous devez répondre à des publics particuliers dont la spécificité, le nombre et l'importance stratégique varient considérablement.

La notion de **public cible** désigne l'ensemble des personnes que l'on veut atteindre, les groupes de personnes qu'on aura choisis comme cible de nos efforts de communication. Un public est un ensemble assez homogène de gens ayant des besoins et désirs (ou intérêts) similaires, vivant dans un territoire donné, et pouvant être rejoints par un message. Quels sont vos publics? À qui vous adressez-vous?

PUBLICS INTERNES ET EXTERNES

Le premier public d'un organisme ou d'un groupe est son **public interne**, celui qui lui permet de fonctionner et d'accomplir sa mission. On retrouve donc, à l'interne, plusieurs publics : les membres (individuels et collectifs), les employéEs, les bénévoles, les pigistes ou les personnes-ressources, les stagiaires, les membres du conseil d'administration, l'association, la fédération ou le regroupement (provincial ou national) auxquels il est affilié.

L'autre public majeur de l'organisme est le **public externe**. Malheureusement, on a souvent cette fâcheuse tendance à mettre sous cette appellation le public ou la population en général. On a tort de considérer la population comme une masse de gens uniforme. En réalité, la société est composée d'un grand nombre de catégories de gens. Il est difficile, voire futile, de communiquer de manière unique avec une population âgée et de jeunes chômeurs, avec des groupes de pression et des associations de loisirs.

Votre organisation a donc avantage à cibler plus précisément ses publics externes. Parmi ceux-ci, on retrouve au premier chef les usagers ou les utilisateurs de vos services qui sont la raison d'être

de votre existence. Certains d'entre eux sont déjà des membres assidus⁷, d'autres font partie des personnes à rejoindre et susceptibles d'être de futurs membres ou usagers. Ils font partie de ce que l'on appelle communément un **public externe « proche »**. À ce titre, on retrouve aussi des clientèles particulières en vrac (exemples : jeunes de 12-17 ans, prestataires de la Sécurité du revenu, des locataires), des partenaires, des bailleurs de fonds, des fournisseurs, des concurrents, des organismes ou institutions complémentaires, voire similaires, des groupes de pression associés à votre mission, etc.

Quant aux institutions politiques et services gouvernementaux (régionaux, provinciaux et fédéraux), aux décideurs et législateurs, aux associations du même ordre géographique et autres que celle à laquelle vous êtes affilié, aux médias, etc., on les considère bien souvent comme faisant partie du **public externe « lointain »**.

Enfin, les élus locaux ainsi que certains leaders de votre communauté peuvent aussi constituer des publics externes importants, « proches » ou « lointains », dépendant de leur sensibilité et de leur engagement à votre égard et envers votre communauté d'appartenance, sans compter votre habileté à leur faire épouser votre cause.

Comme vous pouvez le constater, les publics cibles internes et externes sont identifiables en fonction de leur « proximité » avec votre organisme ou votre territoire géographique. Exemple : Centre St-Pierre, voir page suivante.

Cependant, il n'est pas nécessaire d'être aimé ou apprécié de tout le monde. Comme le dit l'adage : *Qui trop embrasse mal étreint*. L'important c'est que les publics cibles de l'organisme aient une vision juste et claire de ce que vous êtes et accomplissez réellement, qu'ils connaissent bien vos services et activités, vos projets, vos rêves, vos valeurs. La mauvaise perception de certains publics, qui ne constituent pas l'essentiel de votre clientèle, devient donc secondaire.

⁷ Si ces usagers et ces utilisateurs fréquentent régulièrement votre organisme et s'y impliquent au point d'être des membres assidus, des bénévoles et des membres de votre conseil d'administration, ce sont ces statuts qui vous amèneront à les considérer comme faisant partie de votre public interne.

EXEMPLE : Centre St-Pierre (CSP)

PUBLICS INTERNES	PUBLICS EXTERNES
<ul style="list-style-type: none">- EmployéEs- Pigistes- Membres du conseil d'administration (incluant des partenaires)- Parrains et marraines de la collecte de fonds	<ul style="list-style-type: none">- Clients: services de location de salles, de formation, d'animation et de thérapie- Organismes communautaires- Syndicats- Communautés religieuses- Partenaires- IntervenantEs (santé et services sociaux, organisation communautaire, développement local)- Adultes (18 ans et +)- Fournisseurs- Député provincial- Député fédéral- Conseiller municipal

Note : Après avoir identifié ces publics, nous avons constaté au CSP que nous rejoignons peu les communautés culturelles et qu'il faudra consacrer des efforts à leur égard.

PHOTOGRAPHIE DU MILIEU ET PROFIL DE VOS PUBLICS CIBLES

Aucun effort ne doit être épargné pour identifier vos publics cibles et dessiner le profil de chacun. La connaissance de leurs caractéristiques sociodémographiques et cognitives, de leurs attitudes et comportements, doit nous permettre de les visualiser, comme s'ils étaient en face de nous. Autrement, vous aurez de la difficulté à choisir les mots et les médias pour les atteindre plus efficacement.

Voici, en vrac, les données communément utilisées pour identifier vos publics cibles :

PROFIL DE CE QU'ILS SONT (CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES)

- *Données géographiques*

EXEMPLE : Terrain accidenté qui coupe le territoire? Les frontières naturelles ou artificielles qui nuisent à la mobilité des personnes? Le pourcentage d'occupation au pied carré?

- *Données sociodémographiques*

EXEMPLE : Le nombre total de personnes habitant sur le territoire. Le nombre total de résidents temporaires (touristes ou villégiateurs). Le nombre de personnes travaillant sur le territoire, sans y résider. Quelles sont les principales occupations des hommes et des femmes? Quel est leur niveau de scolarité? Les différentes tranches d'âge, le nombre de personnes seules, leur état matrimonial (monoparental, divorcé, séparé, conjoint de fait, etc.), leur sexe, etc.

- *Données économiques*

EXEMPLE : Quel est leur niveau de vie (le salaire moyen par ménage ou individu, le nombre de prestataires de l'assurance-emploi ou de la Sécurité du revenu, le pourcentage de la population active, etc.)? Le pourcentage de locataires et de propriétaires ?

PROFIL DE CE QU'ILS FONT (CARACTÉRISTIQUES COMPORTEMENTALES)

- *Données sur les habitudes de participation*

EXEMPLE : Nombre de bénévoles? Qui fait du bénévolat, où? Clubs sociaux présents sur le territoire? Combien de membres? Nombre d'organismes communautaires et de groupes de pression? Quels sont les lieux les plus rassembleurs et fréquentés sur le plan des activités sociales, religieuses ou de loisirs?

- *Données sur les habitudes et les sources d'information*

EXEMPLE : Quels sont les moyens d'information qui couvrent votre territoire (médias de masse, communautaires, non traditionnels, bulletin municipal ou paroissial, bulletin de liaison, revue spécialisée couvrant votre champ d'expertise, etc.)? Qui lit, écoute et regarde quoi?

Remarque : N'hésitez pas à demander les résultats des études de marché faites régulièrement dans certains médias locaux.

- *Données sur les habitudes de consommation*

EXEMPLE : Quels sont les lieux les plus fréquentés par les gens de votre milieu pour faire des achats ou des transactions financières, pour exercer leurs loisirs préférés, pour se divertir, pour se faire soigner ou éduquer leurs enfants, etc.?

PROFIL DE CE QU'ILS VEULENT OU PENSENT (CARACTÉRISTIQUES ATTITUDINALES)

- *Données sur les attentes, les intentions et les croyances*

EXEMPLE : Quels sont les problèmes majeurs de votre milieu? Qu'est-ce qui caractérise le plus l'état d'esprit ou la mentalité dominante de votre milieu (dynamique ou pépère, esprit d'entreprise, défaitiste, mobilisé ou, au contraire, sentiment partagé qu'il n'y a rien à faire là, fierté, fort ou faible sentiment d'appartenance, intolérance par rapport aux jeunes, etc.)?

Remarque : Ces données peuvent fournir des indices sur les attentes et les intentions à votre égard.

Avant de pousser plus loin vos recherches, explorez les sources d'information existantes. Qui sait? Vous pourriez n'avoir qu'à recueillir des documents déjà faits qui donnent une bonne photographie ou un portrait de la population de votre territoire, des clientèles et des membres que votre organisation doit desservir.

TRUCS ET ASTUCES

Plusieurs portraits de quartiers, de municipalités et de régions sont déjà disponibles et produits par certains bureaux d'information municipaux (ville, arrondissement), par le CLSC, le Centre local d'emploi (CLE), le Centre local de développement (CLD), le Conseil régional de développement (CRD), l'Agence de la santé et des services sociaux (ASSS), le Département de Santé publique (DSP) ou Centraide.

Que vous ayez ou pas en main ces informations précieuses, complétez :

- **L'exercice 2-2. Identification de vos publics cibles internes et externes.**

Une fois les publics identifiés et classés, le choix des moyens de communication devient plus facile et la diffusion du message s'en trouve simplifiée. De plus, une telle classification permet une meilleure évaluation des programmes de communication, car elle permet de quantifier et de qualifier les réactions de divers groupes précis.

Voilà une bonne façon pour l'organisme d'avoir plus d'emprise sur son image et ses messages à livrer auprès de cibles plus précises. Encore, faut-il bien connaître les forces et les faiblesses des outils de communication que vous comptez utiliser, en plus d'adapter vos messages au langage propre à chacun.

Fait inusité : nous terminons ce chapitre par un exercice supplémentaire qui est très apprécié par les groupes avec qui nous travaillons habituellement. Il a l'avantage de synthétiser la matière abordée jusqu'à maintenant et de vérifier votre maîtrise du contenu présenté.

• L'exercice 2-3. Une phrase résumée

EXEMPLE : Le Centre St-Pierre (phrase résumée)

« Le Centre St-Pierre a la capacité d'harmoniser la croissance personnelle des gens, la transformation sociale, l'action communautaire et la promotion de l'économie solidaire, en lien avec les valeurs chrétiennes, les valeurs humaines les plus fondamentales, dans une pédagogie d'éducation populaire. »⁸

Vous êtes maintenant prêtE à passer au chapitre suivant...

► EXERCICE 2-1

Votre réputation et l'identification de vos alliés, de vos adversaires et des leaders

Consignes : Répondez sommairement aux questions suivantes.

1. Identifiez vos partenaires et vos alliés sur une priorité d'action ou une problématique précise.
2. Identifiez vos concurrents.
3. Identifiez vos adversaires (opposants) sur une priorité d'action ou une problématique précise.
4. a) Votre réputation est-elle stable, méritée? Oui, non, pourquoi? Dans quel sens risque-t-elle d'évoluer?

b) Est-elle non fondée? Sur la base de quoi?

- c) Votre bonne réputation est véhiculée par qui? À quel(s) propos ou sujet(s)?
 - d) Votre mauvaise réputation est véhiculée par qui? À quel(s) propos ou sujet(s)?
5. a) Quels sont les leaders d'opinion dans votre communauté, les leaders actifs sur votre territoire?
- b) Parmi ceux-ci, qui vous connaît bien et véhicule déjà une bonne opinion sur vous?
 - c) Parmi ceux-ci, qui ne vous connaît pas? Qui aurait intérêt à vous connaître?

► EXERCICE 2-2

Identification de vos publics cibles internes et externes

Consignes : Cette activité se déroule en quatre temps.

- 1) Identifiez les publics internes que vous jugez prioritaires.
- 2) Identifiez 4 publics externes que vous jugez prioritaires.
- 3) Classez-les ensuite par ordre décroissant de priorité (du + au -).
- 4) Complétez ce profil à l'aide des caractéristiques suivantes :
 - Classe socio-économique (revenu, scolarité, etc.)
 - Groupe d'âge (jeune, étudiant, adulte, parent, personne retraitée, etc.)
 - Sexe
 - Profil psychologique ou culturel (« yuppie », traditionaliste, innovateur, « suiveux », etc.)

⁸ Cette phrase résumée provient d'un commentaire formulé par l'un de nos parrains durant la campagne de collecte de fonds annuelle du CSP. Cet exemple démontre que certaines personnes extérieures à l'organisme ou des partenaires sont parfois plus aptes à bien résumer la façon de vous présenter. La collecte de commentaires, aussi intéressants et pertinents, formulés par vos membres, vos bénévoles ou des participantEs à vos activités s'avère souvent riche en contenu. Servez-vous-en!

Pour vos publics externes, servez-vous de ces indices supplémentaires forçant la précision :

- Travailleurs : du coin ou villages et villes de la région
- Entrepreneurs : investisseur, personne d'affaires, producteur agricole du coin, des quartiers ou des municipalités limitrophes, de la MRC, etc.
- Milieu des affaires : institution financière, fonds d'investissement, Chambre de commerce, association de gens d'affaires ou d'une artère commerciale, organismes de développement tels que Société d'aide au développement des collectivités (SADC), Centre local de développement (CLD), Corporation de développement économique et communautaire (CDÉC), Société d'agriculture, etc.
- Milieu associatif : organismes communautaires, clubs sociaux, etc.
- Syndicats
- Groupes culturels
- Groupes environnementaux
- Institutions : éducation, santé et services sociaux, Église, service gouvernemental tel un Centre local d'emploi
- ÉluEs : député provincial et fédéral, conseiller municipal, commissaire d'école, présidentE du conseil d'administration du CLSC, etc.

► EXERCICE 2-3

Une phrase résumée

Consignes : Écrivez, en une phrase, ce que vous êtes réellement en cherchant à répondre à la question suivante : « Que vise l'organisation (buts et objectifs), que fait-elle (moyens et activités) pour les atteindre? »

Si vous êtes capable d'indiquer, en plus, à qui vous vous adressez particulièrement, on pourra affirmer que vous êtes en parfaite maîtrise de la matière apprise.

Note : Vous pouvez vous inspirer des commentaires qui ont déjà rejailli notamment lors des exercices effectués au chapitre 1 et à l'occasion du 2-1.

CHAPITRE 3 — PORTRAIT DES MÉDIAS

Vous voilà rendu au chapitre 3 portant sur les médias. Nous sommes toujours à l'étape du diagnostic et ce chapitre vous donnera une meilleure idée des médias en général, tout en vous permettant d'identifier et d'évaluer qualitativement ceux que vous utilisez déjà.

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général :

- ◆ Analyser les outils de communication disponibles et utilisés.

Objectifs spécifiques :

- ◆ Connaître les caractéristiques propres à chaque média (forces et faiblesses) ;
- ◆ Reconnaître l'importance d'adapter le message en fonction du public visé et du média utilisé ;
- ◆ Faire l'inventaire des outils de communication utilisés et disponibles ;
- ◆ Procéder à un bilan qualitatif des outils actuellement utilisés.

Si l'on se réfère toujours au schéma théorique de Laswell (*Qui dit quoi, à qui, par quels moyen(s) ou canal, avec quel(s) effet(s) ?*), vous en seriez à identifier et à arrêter les moyens de communication qui serviront de véhicules à vos messages (même ceux auxquels généralement on ne pense pas souvent ou que l'on considère, parfois à tort, comme étant inaccessibles).

S'il veut communiquer un message à différents publics, votre organisme doit donc recourir aux médias et les apprivoiser. Du bouche à oreille à la communication télématique, un large éventail de moyens de communication est là pour transmettre, conserver ou amplifier vos messages. Pour atteindre l'impact souhaité et maximiser vos chances de succès, voici les premiers pas que nous vous proposons d'effectuer : connaître les différentes possibilités qui s'offrent à vous, identifier les moyens de communication les plus appropriés, efficaces et pertinents pour véhiculer vos messages, utiliser sciemment les techniques propres à chacun.

Lorsqu'on parle des médias, nous pensons instinctivement à la télévision, à la radio ou aux journaux, donc aux médias de masse. Or, la réalité médiatique est plus vaste. En effet, les organismes communautaires produisent, bien souvent, leurs propres outils d'information et de promotion que nous appellerons ici des médias autonomes. Voyons ça de plus près...

DES DISTINCTIONS À FAIRE

On peut d'abord distinguer les médias selon la nature de leur support technique :

- ◆ **électronique** (radio, télévision, vidéo, site Web ou réseau Intranet, médias sociaux, télécopieur, etc.)
- ◆ **écrit** (journaux, revues, magazines, périodiques spécialisés, bulletins de liaison, etc.)
- ◆ **oral** (pour toute communication ne se faisant qu'à partir de la voix humaine).

La périodicité de diffusion (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, bimensuelle, etc.) constitue une autre manière de les classer.

On distingue aussi les médias sur la base de leur rayonnement : les médias de masse traditionnels (presse écrite ou électronique) qui échappent à notre contrôle, mais rejoignent une masse considérable de gens; les médias communautaires⁹ qui reflètent la volonté des groupes et des communautés locales de se doter d'outils alternatifs de

9 Loin d'être marginal, le phénomène des médias communautaires en tant qu'outil de démocratisation des communications, contrôlés par les membres de communautés locales ou régionales, demeure bien vivace, malgré les hauts et les bas de leur existence depuis 30 ans. Voir à cet effet l'étude que nous avons produite pour le compte du Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ) en 1999 : *Les médias communautaires au Québec : État de la situation et pistes d'avenir*.

communication démocratique et participative; les médias autonomes qui sont, en fait, issus des groupes et organisations, et qui sont plus adaptés à leur réalité.

MÉDIAS DE MASSE

Les médias de masse sont, avant tout, des entreprises à but lucratif, même s'ils ont une mission de service public sur le plan de la transmission, de la diffusion, de la défense du droit à l'information libre et plurielle. Ces entreprises cherchent d'abord à attirer ou à fidéliser des clientèles les plus vastes possible (lectorat, abonnés, auditoire) afin de les vendre au public le plus important, celui des publicitaires. L'argument de vente principal qui en fixe le prix est un fort tirage ou une cote d'écoute élevée. Visiblement, la rentabilité d'un hebdomadaire se mesure à cette réalité : 75 % d'espace publicitaire pour 25 % de contenu rédactionnel.

Le droit à l'information libre ne pèse pas lourd à côté du droit à la liberté d'entreprise, soit celui de posséder ses propres médias et moyens de distribution, un droit réservé à une minorité dans un univers de plus en plus concentré qui étouffe et marginalise davantage la presse indépendante.

Ce phénomène de commercialisation vaut pour tous les médias de masse, quelle que soit la nature de leur propriété (privée ou publique et financée par l'État pour une bonne part) et leur mandat (culturel, éducatif, sportif, d'information continue, etc.). La déréglementation accrue et la marchandisation des médias ont presque effacé les différences qui prévalaient autrefois entre ces deux types de propriétés. Dans un monde de plus en plus compétitif, les médias privés et publics ont tendance à s'imiter, à se cannibaliser et à opter pour les mêmes recettes qui attirent la faveur populaire : information spectacle, divertissement, faits divers, animateur-vedette, etc.

Les médias de masse ont la particularité de s'adresser à un large auditoire, bien qu'il soit de plus en plus fragmenté et spécialisé. Votre organisme n'a aucun contrôle sur le contenu divulgué puisque les journalistes agissent comme des intermédiaires dans le traitement de votre nouvelle.

CARACTÉRISTIQUES DES MÉDIAS DE MASSE

Pour passer dans les médias de masse, qui sont, avant tout, des conteurs d'histoires, il faut savoir parler leur langage. Nos histoires intéresseront-elles le public? Sommes-nous prêts à jouer le jeu, à nous donner en spectacle? Connaît-on bien les vertus, les forces comme les faiblesses propres à chaque média?

Télévision

Forces :

- Source d'information importante pour plusieurs Canadiens
- Force de l'image, elle montre les événements (« On ne veut pas le savoir, on veut le voir. »)

Faiblesses :

- Propension au spectacle, à la dramatisation
- Informations clips et « capsularisées »
- Manque de mise en contexte
- Souvent les mêmes intervenants ou porte-parole
- Rôle prépondérant de l'animateur
- Débats = affrontements

Presse écrite (quotidien, hebdomadaire, magazine)

Forces :

- Plus d'informations sur lesquelles on peut revenir pour réfléchir et avoir plus de recul
- Des informations que l'on peut conserver facilement
- Droit de réplique plus aisé qu'à la télévision et qu'à la radio
- Certains hebdomadaires locaux et régionaux couvrent assez bien l'information locale et sont assez lus

Faiblesses :

- Contenu inondé de publicité
- Espace restreint (surtout pour les organismes communautaires)
- Tirage en baisse des quotidiens
- Mauvaise distribution de quelques hebdomadaires dans certaines localités
- Dépendance envers les quelques journalistes employés par l'hebdomadaire local ou régional (pire encore, quand il n'y en a qu'un seul)
- Sujets les plus populaires des magazines = potins sur les artistes et les vedettes de la télévision, le divertissement, produits spécialisés (beauté, décoration, etc.)
- Les magazines d'information = très sélectifs dans le choix des sujets et, généralement, peu ouverts aux réalités touchées par les groupes communautaires

Radio

Forces :

- Média intimiste favorisant la rencontre et la conversation
- Souplesse, instantanéité
- Peut retenir l'attention d'un public captif (conducteurs d'automobiles)
- Moins de contraintes, plus d'audace (sujets et types d'invités)
- Entrevues plus longues
- Média communautaire le plus populaire et ouvert aux groupes communautaires

Faiblesses :

- Information volatile
- Interventions généralement très courtes
- Tout est d'égale importance (entrevue, musique, pub, etc.)

CAPACITÉ DE MÉMORISATION DES INFORMATIONS

par une personne de culture moyenne, en fonction du média.

Les nouvelles sont retenues :

- à 52 % lorsqu'elles sont vues à la *télévision* (les nouvelles « capsularisées » et les courtes manchettes, plus fréquentes au téléjournal, risquent toutefois de passer inaperçues)
- à 19 % lorsqu'elles sont lues dans les *journaux*
- à 18 % lorsqu'elles sont entendues à la *radio*
- à 75 % lorsqu'il y a visionnement, écoute, lecture, une activité physique et intellectuelle liée à l'information reçue (exemples : un *CD-Rom*, *Internet*).

Moins de 10 % des informations diffusées par les agences de presse sont reprises par les journaux, la radio et la télévision. 90 % des informations sont donc écartées par manque de place ou d'intérêt, ou par routine. Comme on ne mémorise que 10 % des informations reçues, selon les chercheurs, on peut déduire qu'un lecteur, un auditeur ou un téléspectateur moyen ne retient donc que 1 % de l'information disponible.

Source : Ces données sont tirées d'une étude menée par des chercheurs de l'entreprise Sony et ont été rapportées par Angelo Agostini, « Les nouveaux réseaux de communication, atout ou menace pour la presse : Le journalisme au défi d'Internet », in *Le Monde Diplomatique*, No 523, octobre 1997, p.27.

Posez-vous la question suivante :

- Lequel de ces médias convient le mieux à l'atteinte de vos objectifs?

Enfin, comme le public est bombardé, voire saturé de messages,¹⁰ il risque de ne percevoir et de mémoriser qu'une mince partie des informations divulguées.

Voilà des informations bien utiles qui vous incitent, non pas à retraiter dans votre intention de prendre la parole dans les médias de masse, mais à être fort conscients de l'avantage à utiliser leur langage propre, si vous souhaitez susciter l'intérêt et retenir l'attention de l'auditoire lors de la diffusion et de la réception de votre message. Encore, faut-il que vous ayez une nouvelle d'intérêt public à communiquer.

NOUVELLE D'INTÉRÊT PUBLIC¹¹

Les thèmes dominants de l'actualité (ou les « beats » de l'actualité) qui font le « prime time » ou ce que l'on appelle communément la une des grands quotidiens ou les heures de grande écoute dans les médias électroniques peuvent gagner ou perdre en popularité selon les conjonctures. Celles-ci sont autant modelées par les réactions de saturation du public que les courants à la mode dans les médias, l'intérêt marqué des journalistes que par ceux et celles qui font l'opinion (les décideurs et les agents de relations publiques à leur service).

À titre d'exemples, mentionnons : l'économie, la santé, l'éducation, l'environnement, l'égalité entre les hommes et les femmes, les rapports équitables et justes entre les pays (incluant le commerce équitable et l'investissement responsable), le logement social, le terrorisme, etc. On pourrait ajouter généralement : la culture (surtout la télé), le sport, le fait divers à scandale (principalement à saveur policière ou sexuelle) et le « human interest ».

10 Plus de 650 messages par jour tentent d'attirer l'attention de nos yeux ou de nos oreilles et même de notre odorat, dans le domaine publicitaire seulement!

11 Nous qualifions de nouvelle d'intérêt public tout ce qui est socialement utile au citoyen pour qu'il puisse participer pleinement, de façon informée et éclairée, à la vie en démocratie. Lire : J. Serge Sasseville, « Intérêt public et entreprises de presse en droit de la communication québécoise », in Actes du colloque franco-québécois sur *L'intérêt public en droit de la communication français et québécois*, 19-20-21 septembre 1994, Paris, Victoires Éditions, p. 50.

CRITÈRES DE SÉLECTION DE LA NOUVELLE

Musique syncopée, images, sons et gros titres coiffent et ouvrent le menu informatif quotidien des grands médias. C'est avec un certain ordre de priorités qu'on nous présente des images chocs, des phrases percutantes et de gros titres devant faire la synthèse de l'actualité. Comment s'établit l'ordre ou le menu des événements marquants du jour? Quels sont les critères déterminant l'importance que l'on accordera à une nouvelle plutôt qu'à une autre qui fait que de simples faits divers vont tasser des nouvelles d'une importance beaucoup plus capitale?

La « construction » de l'événement, dans les médias audiovisuels comme dans la presse écrite, dépend de plusieurs éléments déterminants qui façonnent l'information dans sa forme et son contenu : la politique d'information, formelle ou informelle, de la « maison », le mandat de l'émission ou de la station, du journal ou de la chronique, les règles de rédaction et de mise en forme¹², les impératifs de financement, le monopole des grandes agences de presse et des sources d'information privilégiées¹³.

Pour mieux comprendre la hiérarchisation des événements dans le menu offert, sachez qu'il existe des critères qui, dans le métier et de façon souvent informelle, opèrent dans la sélection de la nouvelle. Cette opération, même subjective, s'avère nécessaire, car il est impossible pour les médias de reprendre et de diffuser tout ce qui leur est transmis. « Plus de mille nouvelles » par jour parviennent au seul réseau francophone de Radio-Canada et sont susceptibles d'être traitées. De ce nombre, environ 90 % de nouvelles potentielles vont... aux poubelles. Il faut donc savoir se faire remarquer. »¹⁴

12 Une nouvelle sans images intéressantes n'est pas une nouvelle pour la télévision et un communiqué trop long risque d'être amputé de son dernier paragraphe dans la page du journal, au profit d'une annonce publicitaire payante et insérée à la dernière minute.

13 Il s'agit, bien souvent, de voix officielles et institutionnelles : les caméras et les correspondantEs installés en permanence à la Chambre des Communes, à Ottawa et à l'Assemblée nationale, à Québec; la radio à ondes courtes qui transmet des appels d'urgence adressés aux services de police, d'incendie et ambulancier et qui permet au journaliste d'être le premier sur les lieux d'un drame, meurtre, incendie ou accident.

14 Trudel, Lina (pour l'Institut canadien d'éducation aux adultes - ICÉA), *La population face aux médias*, Montréal, VLB éditeur, 1992, p. 78. Les nouvelles, dont il est question ici, sont, en fait, des communiqués et des convocations, à des conférences de presse envoyés sur le fil de presse et des invitations à des événements de toutes sortes.

Six critères de sélection de la nouvelle sont utilisés couramment par les gens de métier pour décider, consciemment ou non, de manière intuitive ou apprise, qu'une information passera ou ne passera pas. Il faut que votre événement soit d'**actualité**, qu'il y ait un potentiel de **conflit**, qu'il ait un **impact** et soit en **proximité** avec le public rejoint, qu'il fasse preuve d'**originalité** ou de nouveauté et que les acteurs ou les organismes concernés aient une certaine **prééminence** ou notoriété.

Pour que votre événement devienne une nouvelle, vous devez décider sur quel aspect vous insisterez davantage. Vous devez choisir, vous-même, le ou les critères qui justifient que votre opération de communications soit couverte par les journalistes. Cependant, ces critères ne peuvent, à eux seuls, expliquer pourquoi votre nouvelle passera ou ne passera pas dans les médias. Le non-respect des règles de rédaction ou de savoir-faire, propres au langage des médias, peut jouer aussi en votre défaveur.

EXEMPLE : Jumelage de plusieurs critères de sélection de la nouvelle

L'archevêque du diocèse de Montréal, le cardinal Jean-Claude Turcotte, en tant que parrain de la campagne de collecte de fonds annuelle du Centre St-Pierre, a été marié à une marraine, la laïque Monique Vézina, l'ancienne ministre des Affaires étrangères et députée du Bas-Saint-Laurent, ex-présidente du Conseil des personnes âgées du Québec. Tous deux ont levé une corde à linge, rue Panet. Les journalistes ont très bien couvert l'événement pour plusieurs raisons : notoriété du Centre et de ces personnalités, originalité et nouvelle qui fait « image » (corde à linge et rue Panet = milieu populaire).

DES MISES AU POINT

Une remarque s'impose quant au mythe « classique », persistant et malheureux, qui perdure à l'endroit des journalistes, perpétuant une incompréhension des rôles et provoquant des attentes déçues. Le journaliste n'est pas là pour servir de courroie servile de transmission de votre message comme un facteur qui livre une lettre à partir du service postal. Il n'est pas là non plus pour vous mettre automatiquement en boîte ou vous acculer au pied du mur par des questions « pièges ». Il ne faut pas confondre son rôle avec celui de certains animateurs

– **Actualité.** En quoi l'événement et la nouvelle que vous voulez annoncer préoccupent-ils le public maintenant? Est-ce qu'il s'agit d'une information déjà connue? Avez-vous des faits concrets? Qu'est-ce qui serait utile de rappeler ou de répéter? Sous quel angle nouveau allez-vous l'aborder? Quelles préoccupations ou quels autres événements publics risquent de reléguer votre nouvelle au second plan? Est-ce vraiment une nouvelle qui mérite que l'on convoque une conférence de presse? Un simple communiqué ou une libre opinion aurait-il produit le même résultat?

– **Conflit.** L'événement touche une matière débattue sur la place publique. Il comporte une opposition entre des personnes ou des groupes (conflit de travail, « combat de coqs » entre des partis politiques ou leurs chers respectifs). Il faut savoir jouer cette carte et mesurer l'attention que l'on veut y porter. Malheureusement, il arrive trop souvent que ce critère fasse ombrage aux dossiers de fond ou à des questions beaucoup plus importantes.

– **Impact.** Votre événement a-t-il un impact sur le(s) public(s) que les médias rejoignent? Est-ce que la situation que vous voulez rendre publique touche beaucoup de personnes? Peut-elle changer des choses qui les concernent? Par exemple, le problème de contamination de l'air dans un édifice public comme un hôpital ou une école peut toucher le personnel-cadre et la clientèle (des malades ou des élèves) ainsi que leurs proches, indirectement (visiteurs, stagiaires au service de garde).

– **Proximité.** Votre événement doit toucher les personnes proches de l'endroit où la nouvelle est diffusée. Une nouvelle locale, si elle ne représente qu'une situation trop singulière, risque peut-être de faire la « une » des médias locaux et régionaux, mais d'être peu d'intérêt pour la presse nationale avec « son marché » plus vaste de lecteurs ou d'auditeurs. Lorsqu'il produit et émet un communiqué de presse, l'agent de communication d'un organisme national, qui regroupe plusieurs groupes membres locaux ou régionaux, doit apporter un soin particulier à retravailler le communiqué initial pour mettre en lumière la couleur ou la saveur régionale de la nouvelle.

– **Originalité.** Votre événement a-t-il un caractère inhabituel? Par exemple, la révélation de problèmes de contamination de l'air dans un hôpital ou une école risque de faire davantage l'objet d'une bonne couverture de presse, si elle implique, non seulement, les employés syndiqués de l'institution touchée, mais aussi les membres du conseil d'administration, ceux d'un comité des malades ou d'un conseil étudiant, les parents et les proches des clientèles desservies.

– **Prééminence.** Votre événement implique-t-il des personnes ou des institutions importantes? Des personnalités publiques sportives, artistiques ou politiques sont couramment et avantageusement sollicitées par certains groupes pour agir comme porte-parole d'une collecte de fonds annuelle ou pour défendre une cause. Mentionnons des artistes comme Yvon Deschamps et Judi Richards, associés depuis au moins 25 ans à l'organisme Le Chaînon ou Dan Bigras pour le spectacle du Refuge des jeunes, etc.

de tribune radiophonique qui carburent aux règlements de comptes, aux préjugés et à l'intolérance afin de s'attirer les plus hautes cotes d'écoute.

Le journaliste sert d'intermédiaire professionnel, rigoureux et curieux. Il doit vulgariser l'information que vous lui transmettez afin de la rendre compréhensible, claire et accessible à un public plus vaste que vous ne connaissez pas toujours bien. Parfois, à votre avantage. Parfois, à votre désavantage. Dans ce cas, vous devrez vous demander: à qui la faute? Est-ce par malice, par incompréhension et préjugés qui sont le lot de tout être humain (ce qui ne vous empêche pas d'ébranler son « capital de certitudes » et d'idées préconçues par la révélation de faits pertinents, appuyés par des témoignages éloquentes)? Ne serait-ce pas plutôt à cause d'un mauvais travail de vulgarisation de votre part et faute de bien répondre aux six questions de base de tout bon journaliste (Qui, Quoi, Pourquoi, Où, Quand, Comment)?

Le rôle et le pouvoir des journalistes sur le choix rédactionnel ou éditorial doivent être cependant relativisés. C'est, bien souvent, le chef de pupitre qui décide du titre qui coiffera un article, le réalisateur ou le monteur qui agit comme co-auteur de la nouvelle télévisée, l'affectateur de nouvelles ou le rédacteur en chef qui lui dictera quel événement ou sujet il couvrira et traitera. Souvent syndiqué, le journaliste demeure libre et protégé d'exercer son métier avec une certaine éthique professionnelle, ce qui n'exclut pas des atteintes à sa pratique et des tentations de contrôle de l'information et de ses sources, bien que l'autocensure soit plus répandue que des cas de censure généralisée provenant d'un plus haut niveau, économique ou politique.

Lorsque les journalistes mettent leur plume, leur caméra ou leur micro à votre disposition, dites-vous bien que ce n'est pas un privilège qu'ils vous accordent. C'est au nom du droit à l'information, en tant que spécialiste d'un domaine et d'une question donnée, que vous avez le droit d'accéder et de prendre la parole dans les médias. Tout citoyen a le droit de recevoir une information complète, exacte et pluraliste.¹⁵

¹⁵ À ce propos, lire les engagements moraux, élaborés et adoptés par les journalistes membres de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ) lors de l'assemblée générale de 1996. Vous pouvez consulter et imprimer le *Guide de déontologie des journalistes du Québec* (7 pages), disponible sur le site Web de la FPJQ (www.fpq.org)

Vous pouvez maintenant réaliser l'exercice **3-1 Portrait des médias de masse**

TRUCS ET ASTUCES

FICHE/MÉDIA

Mettez à jour les coordonnées de vos contacts avec les médias, grâce à une fiche comportant les informations suivantes : nom du média (de l'émission ou de la chronique), téléphone, télécopieur, adresse courriel, adresse postale, périodicité de sa diffusion, personne-contact et sa fonction, jour et heure de tombée pour la transmission de communiqués, coût de la publicité, autres informations telles que le site Web, le tirage ou le nombre d'exemplaires distribués, etc. Notez la date où ces informations ont été colligées et quand elles seront révisées. Conservez ces fiches avec votre dossier de presse (voir l'exemple à la page 31).

DES MÉDIAS À PÉNÉTRER

Malgré les phénomènes irréversibles de concentration et de commercialisation des médias, qui constituent des tendances lourdes, vous ne devez pas conclure qu'il est inutile d'essayer de passer vos nouvelles dans ces médias, surtout si vous désirez rejoindre un plus vaste auditoire que ne le permettent vos propres outils de promotion. Ne faut-il pas chercher à démentir cette observation qui dit que « Si vous n'êtes pas dans les médias, c'est comme si vous n'existiez pas! »?

Il faut savoir tableer sur le fait que ces entreprises à but lucratif doivent tout de même livrer la marchandise qui est leur raison d'être : une information publique pertinente et diversifiée. Sans quoi, le produit sera vidé de sa matière première essentielle, bien qu'elle soit bien souvent noyée et diluée en tant que support publicitaire à d'autres contenus destinés tout simplement à vendre des produits. Il y aura donc toujours de la place pour la production d'information locale ou régionale qui intéressera les gens, désireux de mieux connaître ce qui se trame dans leur communauté immé-

diate afin de prendre des décisions éclairées face au développement économique, social, culturel et environnemental de leur milieu.

Cet engouement pour la nouvelle locale est notable chez les grandes chaînes télévisées et parmi les quotidiens qui ont multiplié les cahiers spécialisés sur des regroupements de municipalités, des sous-régions et des régions. Plusieurs groupes communautaires en région ne réussissent-ils pas, malgré tout, à faire la une de l'hebdomadaire régional sur des dossiers comme le logement, la pauvreté, la faim, l'analphabétisme et la violence conjugale? Phénomène très peu courant dans les grands centres urbains, à part certains médias communautaires, universitaires ou ethnoculturels.

Généralement, les communautés locales assistent impuissantes à la fermeture d'antennes régionales pour la radio et la télévision, au profit de têtes de réseau et d'une certaine « montréalisation » des ondes. Cependant, contrairement à ce que croient bien des groupes communautaires en région, ces médias nationaux ne sont pas plus accessibles aux organismes situés à quelques kilomètres de leur siège social.

Il est toujours possible pour vous de jouer avec les lois du marché en misant parfois sur la concurrence entre les médias, que ce soit pour l'achat de publicité, l'exclusivité de vos nouvelles ou l'annonce gratuite de certaines activités dans les chroniques ou les agendas communautaires prévus à cet effet. Notons aussi l'apport de médias dans certains milieux qui ne sont pas à dédaigner pour transmettre vos communiqués ou vos nouvelles : les journaux dans le métro et des bulletins diffusés grâce à Internet.

Enfin, vous devez bien mesurer l'énergie que vous consacrerez à tenter de pénétrer les médias de masse qui restent peu accessibles aux groupes communautaires. Malgré la large diffusion qu'ils offrent, sachez que vous sombrerez vite dans l'oubli, une journée ou une semaine au plus tard. Et, à moins de vous payer de la publicité, vous n'avez pas le choix de l'espace occupé qui demeure restreint : 30 secondes ou 15 minutes en ondes, un article ou un communiqué parmi d'autres dans la page d'un journal. Vous ne pouvez donc faire l'économie d'un travail autonome, continu et patient sur le terrain pour rejoindre les publics souhaités.

TRUCS ET ASTUCES

RÉPERTOIRE BLITZ DES MÉDIAS DU CANADA

Pour les regroupements ou les organismes nationaux qui font souvent des conférences de presse et du lobbying, il peut être utile de vous abonner au *Club de presse Blitz* qui fournit un répertoire complet des médias du Canada ainsi qu'une révision régulière tous les quatre mois. Un outil drôlement utile alors que les émissions de radio et de télévision changent régulièrement de personnel, au gré des saisons. Ce répertoire et cette révision comprennent aussi les coordonnées du personnel politique des gouvernements à Ottawa, Québec et celui de certaines grandes municipalités.

6700, 14^e Avenue
Montréal (Qué.) H1X 2W7
(514) 722-5128 (téléphone)
(514) 722-5996 (télécopieur)
www.datablitz.com

MÉDIAS AUTONOMES

Aux prises avec des ressources humaines et financières quasi inexistantes, plusieurs groupes communautaires considèrent que les communications sont un mal nécessaire puisqu'elles grugent beaucoup de temps et d'argent. En réalité, quand on se met à y regarder de plus près, on est toujours impressionné par le nombre et la diversité des moyens qu'ils prennent pour communiquer différents types de messages.

Tous les outils d'information et de promotion, qui sont utilisés couramment par des groupes comme le vôtre, font partie de ce que l'on appelle des médias autonomes. Pourquoi? Parce que vous êtes assuré du contrôle absolu que vous pouvez exercer sur leur contenu, le contenant, le traitement et la diffusion de vos outils comme de vos messages.

Carte de visite, lettre d'invitation, procès-verbal, rapport annuel, bulletin de liaison, dépliant, affiche, macaron, kiosque, vidéo, banderole, pancarte, conférence prononcée lors d'une causerie : voilà autant d'outils qui s'adressent à l'un ou l'autre de vos publics particuliers. Leur conception et leur réalisation nécessitent, bien sûr, un bon investissement d'énergie, de temps et d'argent.

Les outils de communication que vous utilisez sont-ils vraiment appropriés et pertinents pour atteindre vos objectifs? Consultez le document *Profil d'utilisation des outils de communication* à la page 32 afin de mieux cerner les avantages et désavantages de certains d'entre eux. Passez ensuite à l'exercice 3-2 **Bilan de santé de vos communications** pour procéder à l'évaluation qualitative de vos outils de communication actuels.

CONCLUSION

À la lecture de ce chapitre et des deux précédents, vous avez pu constater qu'il ne s'agit pas de communiquer en partant du seul point de vue de votre organisme. Bien sûr, vous devez arrêter préalablement des moyens qui traduiront concrètement une volonté bien affirmée de votre organisme de communiquer (incluant la réalisation d'un plan de communication). Toutefois, cela ne suffit pas.

Afin de maximiser l'impact de vos messages, vous devez surtout tenir compte du public auquel vous vous adressez et des moyens les plus appropriés que vous utiliserez pour le rejoindre. À cet égard, vous devez retenir (au point d'en faire une obsession) ces deux lois majeures de la communication publique et vous dire qu'il faut :

- 1) Adapter le message au public visé et non lui demander de s'adapter à votre message.
- 2) Faire un choix judicieux des médias utilisés et accepter de parler leur propre langage, en tenant compte de leurs caractéristiques.

Sur ce dernier point, reprenez aussi que vous gagnez à assurer un suivi et à entretenir de bons liens avec des journalistes qui ont toujours besoin de nouvelles d'intérêt public à se mettre sous la dent pour les transmettre ensuite à un vaste public.

La fin de ce chapitre clôt la première étape, la plus longue et la plus difficile, du plan de communication : le diagnostic. Est-ce que cela vous a paru effectivement difficile, long ou fastidieux? Ne vous en faites pas! Nous tenons à vous rassurer : bien qu'essentiel, le diagnostic sur votre organisme, vos publics et votre performance médiatique n'a pas, à chaque fois, à être aussi approfondi. C'est vraiment le premier diagnostic qui est le plus ardu, car

il vous faut ramasser tous les éléments et retracer ceux qui manquent à l'appel.

Les diagnostics subséquents seront posés et bonifiés en cours de route, grâce aux évaluations régulières que vous ferez à chacune de vos opérations futures de communication. Ils seront donc moins longs et lourds à réaliser. Un diagnostic, d'une telle ampleur, doit être normalement révisé et produit en profondeur tous les trois ans tandis qu'un plan de communication précis doit s'échelonner pour une durée minimale d'une année, avec une idée des objectifs à atteindre, à moyen et à long terme, au cours des deux années subséquentes.

À cette étape-ci, vous devriez avoir suffisamment d'éléments en main pour justifier des stratégies de communication et être habilité à passer à la prochaine étape, soit l'opérationnalisation de vos communications. L'ensemble du chapitre suivant devrait vous permettre de combiner vos moyens de communication et de les intégrer à la réalisation de votre plan d'action annuel. Maintenant, vous devriez être prêtE à tenter d'articuler une stratégie ou des stratégies de communication qui tiennent compte de vos objectifs, de vos moyens et des publics visés.

► EXERCICE 3-1

Portrait des médias de masse

Consignes : Recensez tous les médias présents dans votre région ou localité (presse écrite et électronique privée, publique, communautaire, alternative ou spécialisée). Répondez ensuite aux questions suivantes : Quels sont les médias que vous utilisez et que vous n'utilisez pas? Pourquoi?

Liste des médias de votre localité

Médias utilisés

Pourquoi?

Médias non utilisés

Pourquoi?

Fiche média

Média : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Site Web : _____

Adresse postale : _____

Personne-contact : _____

Fonction : _____

Jour de tombée : _____

Heure de tombée : _____

Coût de la publicité : _____

Autres information : _____

Date : _____

Dernière révision : _____

Profil d'utilisation des outils de communication

OUTILS	DESCRIPTION	FONCTION	DISTRIBUTION	AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Lettre personnalisée	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de papier en-tête avec un message 	<ul style="list-style-type: none"> Inviter Annoncer 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi postal 	<ul style="list-style-type: none"> Plus personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Public plus restreint
Carte de visite	<ul style="list-style-type: none"> Dimension standard : 3,5" x 3" 	<ul style="list-style-type: none"> Se présenter Contact en relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> De main à main ou jointe aux autres documents par la poste 	<ul style="list-style-type: none"> Peu coûteuse Facile à transporter 	<ul style="list-style-type: none"> Peu d'informations S'oublie facilement
Tract	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de papier avec mise en page avec ou sans illustration 	<ul style="list-style-type: none"> Diffuser largement un message 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi postal Main à main Pare-brise d'autos Porte à porte Affichage 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution rapide Très peu coûteux Conception facile 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une présentation soignée Courte durée de vie Fragile aux intempéries
Affiche	<ul style="list-style-type: none"> Dimension plus grande avec court message et illustration 	<ul style="list-style-type: none"> Attirer l'attention des gens Vendre une idée, un événement, un produit, un service 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi postal Affichage sur babillard 	<ul style="list-style-type: none"> Informe en un seul coup d'œil 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une présentation soignée Information très brève devant être complétée par d'autres outils Dispendieux / qualité Prend plus d'espace
Dépliant	<ul style="list-style-type: none"> Message qui se déploie, sur papier, à plusieurs volets 	<ul style="list-style-type: none"> Informar Promouvoir Sensibiliser Mobiliser Recruter 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi postal Présentoir Kiosque d'information Porte à porte 	<ul style="list-style-type: none"> Va à l'essentiel Prend peu d'espace Se conserve facilement Durée de vie plus longue 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une présentation soignée En concurrence avec d'autres
Brochure	<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs feuilles reliées avec une couverture 	<ul style="list-style-type: none"> Information plus détaillée pour un public ciblé 	<ul style="list-style-type: none"> Envoi postal Kiosque 	<ul style="list-style-type: none"> Plus complet 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une présentation soignée Plus dispendieux Public restreint Nécessite un réseau de distribution

OUTILS	DESCRIPTION	FONCTION	DISTRIBUTION	AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Bulletin de liaison	<ul style="list-style-type: none"> . Petit journal à parution régulière 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer les membres . Impliquer . Développer un sentiment d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> . Envoi postal . Présentoir . Lieux de dépôts . Télécopieur Internet 	<ul style="list-style-type: none"> . Donne beaucoup d'info. maison . Établit un lien avec le destinataire . Contrôle sur le contenu 	<ul style="list-style-type: none"> . Demande beaucoup de temps et d'énergie . Nécessite un réseau de distribution
Communiqué de presse	<ul style="list-style-type: none"> . Texte pour les journalistes 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer 	<ul style="list-style-type: none"> . Fil de presse (Telbec) . Envoi postal . Télécopieur Internet 	<ul style="list-style-type: none"> . Peu coûteux . Informe rapidement . Très large diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> . Pas de contrôle sur la diffusion . Pas de contrôle sur le traitement de l'information
Dossier de presse	<ul style="list-style-type: none"> . Pochette contenant divers documents pour les journalistes 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer 	<ul style="list-style-type: none"> . Main à main lors de conférences de presse . Envoi postal 	<ul style="list-style-type: none"> . Donne une information complète et plus approfondie sur la nouvelle et sur l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> . Exige une présentation soignée et brève
Dossier de présentation	<ul style="list-style-type: none"> . Pochette contenant divers documents visant à présenter l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer . Promouvoir . Recruter . Peut servir à la recherche de financement 	<ul style="list-style-type: none"> . Main à main . Envoi postal 	<ul style="list-style-type: none"> . Donne une information complète sur l'organisme . Donne une bonne crédibilité 	<ul style="list-style-type: none"> . Exige une présentation soignée et brève, à l'image des valeurs portées par l'organisme
Site Web	<ul style="list-style-type: none"> . Fenêtre sur le monde virtuel d'Internet 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer . Promouvoir . Recruter 	<ul style="list-style-type: none"> . Réseau Internet 	<ul style="list-style-type: none"> . Contient images, sons et animations . Permet des liens avec d'autres sites . Interactivité . Longue durée de vie . Large distribution . Actualisation rapide de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> . Demande une mise à jour régulière (temps et \$) . Présentation soignée . Nécessite un branchement Internet . Coûteux

► EXERCICE 3-2

Bilan de santé de vos communications

Consignes : Faites la nomenclature, par catégorie, des outils de communication que vous utilisez. Choisissez spontanément le numéro qui correspond à l'évaluation subjective que vous en faites, 5 étant la plus haute note.

Revenez, à la toute fin, sur cette évaluation et notez les raisons qui la sous-tendent. Pourquoi cet outil est-il bien coté? Pourquoi, au contraire, fait-il mauvaise figure?

Parmi les raisons sous-jacentes que vous invoquez, des critères d'évaluation plus rationnels devraient surgir. Ils devraient, à l'avenir, faciliter ce type de travail après chacune de vos opérations de communication.

Commencez cet exercice avec les outils qui concernent d'abord vos publics internes. Refaites ensuite tout ce processus pour les publics externes.

BILAN DE SANTÉ DE VOS COMMUNICATIONS

Interne

Médias écrits

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Médias électroniques

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Communications orales

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

BILAN DE SANTÉ DE VOS COMMUNICATIONS

Extterne

Médias écrits

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Médias électroniques

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Médias promotionnels

Évaluez (- à +)

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

CHAPITRE 4 — LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Vous avez complété une étape importante dans le processus de production de votre plan de communication, celle du diagnostic. Vous commencez maintenant l'étape de l'**opérationnalisation** que nous avons découpée en 3 chapitres distincts (4, 5 et 6).

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général :

- ◆ Formuler des objectifs de communication en fonction des priorités d'action de l'organisme.

Objectifs spécifiques :

- ◆ Comprendre ce qu'est un objectif ;
- ◆ Forcer la précision quant aux objectifs et aux priorités de l'organisation ;
- ◆ Apprendre à rédiger des objectifs de communication.

Pour bien démarrer, vous devez absolument avoir une bonne idée des priorités d'action de l'organisme, au moins pour l'année à venir. Ces priorités peuvent se traduire par un plan d'action annuel, par un document reflétant une planification stratégique récemment effectuée, par une consultation des membres de la direction ou de la coordination de votre organisation ou par une recension des souhaits exprimés par les membres de votre conseil d'administration.

La connaissance des priorités d'action est indispensable, car vous devez relever le défi de les médiatiser et de les communiquer aux publics visés. S'il n'est pas conforme aux priorités de votre organisation, votre plan de communication ira dans toutes les directions sauf celles souhaitées, comme si la main gauche ignorait ce que fait la main droite.

En tant qu'agent de communication, sachez que vous avez souvent le mauvais rôle de traduire ces priorités en objectifs opérationnels, réalistes et concrets. Consolez-vous en sachant que c'est le lot de plusieurs organismes communautaires qui doivent défendre, plus qu'à leur tour, les droits des personnes exclues et marginalisées en carburant à

partir des valeurs et des vertus bien généreuses de la solidarité, de l'entraide, de la justice sociale et de la démocratie.

Bien que cela puisse vous sembler banal ou insignifiant, un rappel de ce que doit viser la formulation d'objectifs s'impose et certaines clarifications s'avèrent essentielles pour la poursuite de votre travail.

QU'EST-CE QU'UN OBJECTIF ?

Les objectifs sont souvent confondus avec des vœux, des intentions pieuses ou des problématiques. Procédons à quelques clarifications afin de faciliter la production de votre plan de communication.

Tout d'abord, il est important « [...] de faire la différence entre un but et un objectif. Le but est une intention et une orientation générale, alors que l'objectif est un résultat précis... » que l'organisme cherche à atteindre.¹⁶

Ainsi, l'idée même de mettre fin à la problématique des inégalités sociales ou de la pauvreté par un engagement plus grand des citoyens et des citoyennes est certainement louable. Mais, bien que nous soyons parfaitement en accord avec le fait qu'il faut prendre tous les moyens pour les combattre efficacement, vous devez comprendre que cet énoncé correspond à une intention générale qui a peu à voir avec un objectif opérationnel.

« Comment traduire de façon concrète, une intention, un vœu, un rêve? », de demander Bernard Dagenais.¹⁷ Sa question est fort pertinente, car plusieurs tombent souvent dans le piège classique

¹⁶ Dagenais Bernard, *Le plan de communication - L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1998, page 199.

¹⁷ *Op. cit.*, Dagenais Bernard, page 201.

de formuler des vœux ou des intentions en guise d'objectifs. Ainsi, il est très courant qu'ils fixent comme premier objectif de communication d'améliorer leur image ou d'augmenter leur notoriété et leur visibilité auprès de divers publics externes alors qu'il s'agit plutôt d'un vœu. Tout le monde souhaite être vu par le plus grand nombre, mais encore faut-il se demander : pourquoi? par qui? par quels moyens? Comme il est fort possible que l'on vous formule un tel vœu, toujours confondu en objectif, nous vous suggérons de vérifier les points suivants : il est souhaité par qui? est-ce qu'il correspond à un besoin réel ou émane-t-il de certains membres du conseil d'administration qui cherchent plutôt à accroître davantage leur propre visibilité? Forcez la précision.

Dans le même ordre d'idées, examinons d'autres exemples qu'il ne faut pas suivre. Pour des publics internes, on formule souvent des objectifs d'action ou de communication comme suit : « Accroître le sentiment d'appartenance », « Susciter la participation des membres aux différentes activités ». Encore là, on confond intention et objectif. De plus, ces soi-disant objectifs sont écrits d'une manière tellement imprécise, vague ou générale qu'ils ne vous permettent pas d'être opérationnel. « Il faut donc traduire en objet précis ce qui paraît d'abord comme une orientation, un souhait. »¹⁸

Il est donc important que vous compreniez qu'un objectif doit être concret, précis et qu'il doit inclure un résultat visé qui soit mesurable et facile à évaluer.¹⁹

Tout comme Bernard Dagenais, nous vous suggérons de dresser la liste de vos objectifs internes et externes. Les objectifs internes ont trait à la communication interne qui a pour but, par exemple, de favoriser la circulation de l'information auprès du personnel et le développement d'une vie démocratique et communautaire à l'intérieur

de l'organisme. Les objectifs externes visent à répondre aux besoins de diverses cibles externes.²⁰

Voyons, de plus près, quels sont les éléments que l'on doit absolument retrouver à la base des objectifs de communication afin d'arriver à un résultat précis. L'intégration de ces éléments dans votre objectif de communication devrait en faciliter la rédaction.

COMMENT FORMULER UN OBJECTIF ?

L'univers est certes pavé de bonnes intentions, mais si les objectifs ne sont pas réalistes ou bien ciblés dès le départ, il devient extrêmement difficile d'évaluer la pertinence de la stratégie utilisée par votre organisation. Il en sera de même pour vos opérations de communication ainsi que pour la qualité des activités et des interventions réalisées.

La conception d'objectifs d'action ou de communication, bien qu'exigeante, est essentielle. Dans la formulation de ces objectifs, on doit retrouver les éléments suivants :

- ◆ un **objet** (ce que vous voulez faire, le quoi)
 - ◆ une **tâche** (ce que vous allez faire), supposant des moyens (**activité et outil de communication**) vous permettant d'atteindre votre objectif
- Remarque : Il n'est pas nécessaire d'inclure d'emblée dans votre objectif de communication l'outil ou l'activité envisagés puisqu'ils peuvent se retrouver dans les items subséquents du calendrier d'opérationnalisation de vos communications (chapitre 5).*
- ◆ un **public cible** précis
 - ◆ une **durée** dans le temps
 - ◆ une **proportion** ou une **donnée quantifiable** (exemple : le nombre ou le pourcentage de nouveaux membres à recruter).

Votre objectif étant circonscrit, vous retiendrez une gamme restreinte d'actions à poser pour atteindre votre cible. Si, au contraire, l'objectif est flou,

¹⁸ Idem.

¹⁹ Afin de ne pas alourdir votre compréhension de la notion d'objectifs, de même que votre travail de réalisation d'un plan de communication, nous ne retiendrons pas la distinction que plusieurs font entre des objectifs généraux et spécifiques (parfois aussi désignés par les termes sous-objectifs ou objectifs secondaires). D'autres ne font pas la distinction entre objectif principal et objectifs spécifiques, mais préfèrent plutôt parler de l'objectif 1, de l'objectif 2, etc.

²⁰ *Op. cit.*, Dagenais Bernard, page 214.

vous risquez de vous retrouver avec une série de dix ou vingt actions possibles.²¹

Enfin, « Pour permettre à la communication de jouer son rôle d'aide et de soutien, l'organisation doit se fixer des objectifs de communication dans chaque grand domaine (ou champ) où elle s'applique. »²² Il n'est pas obligatoire de couvrir l'ensemble des 4 champs de la communication. Seules vos priorités d'actions déterminent les champs de la communication à privilégier. Cependant, assurez-vous d'un équilibre entre les objectifs touchant les publics internes et externes.

Vous pouvez maintenant passer à l'exercice 4-1 : **Formulation d'un objectif de communication.**

TRUCS ET ASTUCES

Servez-vous du formulaire disponible avec l'exercice 4-1 et procédez de la même manière pour rédiger **l'ensemble de vos objectifs de communication**, comme si vous réalisiez d'autres exercices similaires.

EN CONCLUSION

Vous venez de terminer l'étape la plus difficile dans cette phase d'opérationnalisation de vos communications. Nous vous invitons maintenant à passer au chapitre suivant qui vous permettra de développer une stratégie de communication pour chacun des objectifs de communication, maintenant arrêtés et bien formulés.

21 Voir les deux exemples du chapitre 4-1 à la fin du chapitre.

22 Collard André et Chiasson Marc, *Planification de la communication : Comment concevoir un plan en 9 étapes faciles* (Guide pratique), GESCOM, Sherbrooke, 1992, page 8.

TRUCS ET ASTUCES

NOMENCLATURE DE VERBES D'ACTION

Voici une liste de verbes d'action que l'on retrouve bien souvent dans les objectifs de communication. Elle devrait vous aider à démarrer la rédaction de vos propres objectifs. Inspirez-vous-en !

Accompagner	Distribuer	Produire
Accueillir	Faire circuler	Promouvoir ou
Communiquer	Faire connaître	faire la promotion
Connaître	Faire participer	Publier
Consulter	Identifier	Recruter
Convaincre	Informer	Rencontrer
Débattre	Mettre en place	Rendre public
Défendre	Mobiliser	Sensibiliser
Démontrer	Offrir	Sonder
Développer	Organiser	Vendre
Diffuser	Présenter	

Un processus de travail (*work in progress*) est enclenché et il se poursuivra aux chapitres 5 et 6. Votre objectif de communication, maintenant formulé, pourra être opérationnel, car vous devrez identifier des activités et des outils permettant de réaliser cet objectif (chapitre 5). Vous devrez aussi assigner des personnes responsables aux tâches prévues, arrêter un échéancier ou un calendrier de réalisation, en plus de préciser le budget alloué (chapitre 6).

Voici deux exemples pour vous aider à réaliser l'exercice qui suit.

Exemple 1 : Exercice 4-1 — Vos priorités d'action et vos objectifs de communication

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :

Améliorer le climat de travail au sein de l'organisation.

Champ de la communication : Information

Public : Interne

Éléments de la formulation :

- **Objet** : Améliorer la circulation de l'information à l'interne.
- **Tâche** : Diffuser régulièrement des nouvelles sur les décisions prises et les orientations à venir.
- **Cible** : Les employéEs.
- **Proportion** : 100 %
- **Durée** : D'ici 3 mois

Formulation de l'objectif de communication : D'ici trois mois (durée), tous (proportion) les employéEs (cible) seront informés (objet) régulièrement des décisions et des orientations de l'organisme par la diffusion de nouvelles (tâche).

Exemple 2 : Exercice 4-1 — Vos priorités d'action et vos objectifs de communication

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :
Augmenter notre clientèle.

Champ de la communication : Publicité

Public : Externe

Éléments de la formulation de votre objectif de communication :

- **Objet** : Convaincre d'utiliser les services de l'organisme au moins une fois.
- **Tâche**: (Non précisée ici. À faire si on ne veut pas que l'objet reste un vœu pieux.)
- **Cible** : Jeunes mères monoparentales du quartier (16-25 ans)
- **Proportion** : 10 %
- **Durée** : D'ici un an

Formulation de l'objectif de communication : L'organisme XYZ convaincra 10 % (proportion) des jeunes mères monoparentales âgées entre 16 et 25 ans du quartier (cible) d'utiliser ses services au moins une fois (objet) d'ici un an (durée).

► EXERCICE 4-1

Les objectifs de communication

Consignes : Avec le plan d'action de votre organisme en main (afin d'être collé à ses priorités) :

- Recensez une préoccupation ou une priorité d'action de votre organisme.
- Identifiez dans lequel des 4 champs de la communication (relations publiques, promotion/marketing, information, consultation) cette priorité s'inscrit.
- Indiquez à quel public cible (interne ou externe) cette priorité s'adresse.
- Complétez les cases associées aux autres éléments constitutifs d'un objectif de communication.
- En vous servant des réponses précédentes, formulez un objectif de communication en lien avec la priorité d'action retenue.

Suggestion : Débutez la formulation de votre objectif par l'utilisation d'un verbe d'action. Pour vous aider, inspirez-vous de la nomenclature des verbes d'action que l'on retrouve dans le tableau Trucs et astuces.

Remarque : Il ne faut pas vous étonner si une des priorités d'action ou une des préoccupations retenues par votre organisme ressemble étrangement à ce que vous souhaitez formuler comme objectif de communication. Cela arrive parfois, et c'est tant mieux, puisque cela dénote un souci de votre organisme pour les communications. Vous n'avez alors qu'à reprendre intégralement cette priorité d'action et l'inclure dans votre plan comme objectif de communication. Par ailleurs, il se peut que cette priorité soit à ce point générale qu'elle mérite d'être reformulée à partir des éléments constitutifs d'un objectif de communication, tels que vos préalablement.

► FORMULAIRE EXERCICE 4-1

Vos priorités d'action et vos objectifs de communication

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) : _____

Champ de la communication : _____

Public : _____

Éléments de la formulation de votre objectif de communication

• Objet : _____

• Tâche : _____

• Cible : _____

• Proportion : _____

• Durée : _____

Formulation de l'objectif de communication : _____

CHAPITRE 5 — LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Tout le boulot réalisé préalablement (diagnostic et formulation des objectifs de communication) constitue autant de matériel préparatoire à l'élaboration de vos stratégies de communication à venir.

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ **Élaborer des stratégies en fonction des objectifs de communication.**

Objectifs spécifiques

- ◆ **Connaître ce qu'est une stratégie de communication ;**
- ◆ **Identifier les activités et les outils de communication pertinents pour rejoindre les publics cibles et atteindre les objectifs de communication.**

STRATÉGIE DE COMMUNICATION²³

La stratégie, c'est l'art de faire évoluer une organisation sur un théâtre d'opérations. Une armée développe des stratégies militaires pour vaincre un ennemi. Une entreprise développe une stratégie de vente ou de marketing pour séduire des publics et conquérir des parts de marché. Un organisme communautaire fait de même pour vendre un projet, des services ou une idée, pour convaincre des décideurs de la justesse de son existence et rallier du monde à sa cause.

C'est l'art de combiner les moyens pour arriver à ses fins et atteindre des objectifs de communication. Chaque stratégie suppose un angle d'attaque, vise des publics précis et englobe une série de moyens.

²³ Les définitions qui suivent, proviennent du *Petit Robert*. Nous les avons bonifiées et adaptées pour qu'elles correspondent davantage au domaine des communications.

Pour chacun des objectifs retenus, il faudra donc développer une stratégie de communication qui comprend :

- ◆ un public-cible
- ◆ les moyens utilisés pour atteindre votre objectif
- ◆ un échéancier de réalisation (dont nous verrons les éléments plus loin)

Intimement liés les uns aux autres, ces éléments doivent faire corps pour vous permettre d'atteindre les résultats souhaités, déjà identifiés dans la formulation préalable de vos objectifs.

MOYENS : ACTIVITÉS ET OUTILS²⁴

Nous entendons par moyens, l'ensemble des activités prévues et des outils de communication utilisés pour élaborer une stratégie.

Il arrive parfois que l'activité choisie et l'outil de communication qui doit la supporter se confondent. Ainsi, la production d'un bulletin de liaison interne (activité et outil) pour répondre au souhait de favoriser la libre circulation de l'information parmi les membres, en est un bon exemple. Cependant, lorsque vous arriverez à l'item *outil*, profitez-en pour préciser entre parenthèses sa périodicité ou le nombre d'exemplaires produits et diffusés. Si cet outil était déjà existant, vous pouvez aussi cibler préalablement dans l'*objectif* le taux de pénétration souhaité (exemple : augmentation de 15% du nombre d'exemplaires distribués par rapport à la situation actuelle).

²⁴ Associés à une formule plus générale nommée *Tâche* dans l'exercice 4-1, les *Moyens* sont précisés ici puisqu'ils incluent les activités et les outils.

Exemples :

- 1) Des informations, relatives aux résultats de la collecte de fonds annuelle du Centre St-Pierre (activité) et aux projets que l'argent ainsi amassé permettra de réaliser en cours d'année, ont été diffusées auprès des donateurs dans un bulletin de liaison spécial (outil).
- 2) Des usagers, du Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec (RGPAQ), ont effectué une tournée provinciale pour mieux connaître les besoins de personnes analphabètes ou semi-analphabètes (activité). Les résultats de cette enquête terrain figurent dans un document résumé (outil) qui permet aux membres d'être informés et au RGPAQ d'ajuster ses stratégies et ses moyens d'action. Ce document a été inséré dans la pochette de presse (outil) remise aux journalistes pour souligner, cette année-là, la Journée internationale de l'alphabétisation.

Retenez que la frontière entre l'activité et l'outil est souvent peu étanche parce que ces deux éléments entretiennent une relation d'influence réciproque.

ACTIVITÉ RÉGULIÈRE OU SPÉCIALE

Votre organisation fourmille d'activités de toutes sortes et en organise déjà un grand nombre sur une base régulière (assemblées, rencontres de diverses instances, débats, colloque ou exposition). Vous devez d'abord recenser l'ensemble de ces activités et vous demander si elles ne constituent pas déjà de bonnes occasions de réaliser votre objectif de communication. Il faut donc que vous ayez en main le calendrier des activités à venir ou, tout au moins, en être informé et en avoir une bonne idée.

Vous serez surpris de constater à quel point il n'est pas nécessaire d'organiser une série d'activités spéciales pour atteindre vos objectifs de communication. Il suffit bien souvent, pour en faire une activité de communication, de maximiser l'utilisation des activités existantes, d'en modifier le déroulement ou d'en changer la date pour l'associer à une journée ou une semaine thématique (voir la liste partielle des journées thématiques à la page 45). Vous pouvez profiter de l'une des activités régulières de votre organisation pour créer un événement

spécial : organiser une conférence de presse à l'heure du dîner lors de votre assemblée générale; inviter une personnalité connue pour lancer votre programme de conférences ou de causeries; etc. En procédant ainsi, vous gagnez du temps et ménagez votre énergie.

Bien souvent, vous n'aurez pas le choix d'organiser un ou deux événements spéciaux durant l'année pour attirer l'attention des médias ou de certains publics précis qui ne sont pas déjà gagnés à votre cause ou qui ne participent aucunement à vos activités régulières. Au nombre de ces événements spéciaux, mentionnons : lancement, conférence de presse ou point de presse, exposition, production d'un bottin de ressources, événement spécial soulignant votre dixième ou vingtième anniversaire d'existence, conférence (déjeuner, dîner ou souper), etc.

Certains agents de communication, obsédés par la nouveauté, oublient que 80 % des activités de communication sont généralement prévisibles et que rares sont les événements qui peuvent les prendre par surprise (scandale de mœurs ou détournement de fonds, nouvelle réforme ou politique qui vous touchent directement, etc.). Votre rôle consiste donc à bien planifier et à bien orchestrer vos activités de communication. Vous êtes comme le général d'armée ou l'entraîneur d'une équipe sportive qui, préparant ses troupes ou son équipe à affronter l'ennemi, a déjà envisagé une ou des stratégies pour vaincre cet adversaire et remporter la victoire.

OUTIL DE COMMUNICATION

Le choix de l'outil à privilégier devrait, d'abord et surtout, se faire à partir de sa pertinence et de sa capacité à rejoindre le public visé. Si, de surcroît, l'outil de communication utilisé s'avère original, vous risquez d'attirer davantage l'attention.

Voici deux bons exemples d'outils de promotion originaux qui s'inscrivent dans une stratégie de communication :

- 1) La candidate des Verts aux élections présidentielles en Colombie, Ingrid Betancourt, fit confectionner seulement 1000 chandails à partir d'étoffe produite dans son pays. Elle

n'avait pas autant d'argent que ses concurrents qui distribuaient gratuitement des centaines de milliers de t-shirts, fabriqués à l'étranger dans des ateliers de misère, pour promouvoir leur candidature et s'attirer ainsi les votes des électeurs pauvres qui n'ont pas de quoi pour se loger, se nourrir et s'habiller. Malgré la quantité limitée de chandails produits, madame Betancourt fit davantage parler d'elle par les médias comme étant la seule candidate soucieuse de relever l'économie du pays en donnant du travail aux Colombiens.

- 2) Lors d'une élection précédente qu'elle remporta, cette fois au poste de sénatrice, elle fit distribuer des masques à gaz partout au pays auprès des leaders d'opinion pour démontrer à quel point la corruption du régime en place viciait l'air ambiant. Cet outil s'inscrivait en ligne directe avec le point principal de son programme politique et le nom du parti qu'elle avait créé et sous la bannière duquel elle se présentait (le parti « Oxygène »).

Si les outils de communication, qui retiendront votre attention ou votre préférence, couvrent dans leur ensemble les quatre champs de la communication, c'est encore mieux. Sachez que vos outils de communication doivent être diversifiés et pertinents.

En voici une courte liste : résumés de documents, carte de visite, dossier de presse et conférence de presse pour vos relations publiques; groupe de discussion sondage, coupon-réponse ou chronique des lecteurs dans votre bulletin de liaison pour vos consultations; vidéo corporatif, pochette, brochure, dépliant, affiche, banderole, concours, court communiqué pour les hebdomadaires, annonces à la radio pour vos activités de publicité, de promotion et de marketing; soirée, article, rapport, compte-rendu, bulletin de liaison pour vos activités d'information.

Vous pouvez maintenant réaliser l'exercice **5-1 Vos objectifs de communication, moyens et outils**

CONCLUSION

Rappelez-vous que le plan de communication constitue, en quelque sorte, la partition musicale que le chef d'orchestre a étudiée scrupuleusement et qu'il a à sa disposition pour l'exécution d'une œuvre par un grand ensemble. La colonne vertébrale de ce plan est constituée de vos stratégies de communication. Vous devez vous assurer que tout soit bien préparé et soigneusement planifié afin que le tout se déroule le plus harmonieusement possible. Vous serez ainsi mieux préparé à faire face aux surprises de dernière minute et à vous adapter aux circonstances, aux événements et à l'actualité qui viendront, en vent contraire, perturber la planification établie.

Vous pouvez passer à l'étape suivante, le chapitre 6, où l'analyse des ressources conditionne les choix.

LISTE PARTIELLE DES JOURNÉES THÉMATIQUES

21 février	Journée internationale de la langue maternelle (UNESCO)
8 mars	Journée internationale de la femme
21 mars	Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale
21 mars	Journée mondiale de la poésie (UNESCO)
22 mars	Journée mondiale de l'eau
23 mars	Journée mondiale de la météorologie (OMM)
24 mars	Journée mondiale de la Tuberculose (OMS)
7 avril	Journée mondiale de la santé (OMS)
23 avril	Journée mondiale du livre et du droit d'auteur (UNESCO)
3 mai	Journée du soleil (PNUE)
3 Mai	Journée mondiale de liberté de la presse (UNESCO)
15 mai	Journée internationale des familles
17 mai	Journé mondiale des télécommunications (UIT)
25 mai	Journée de l'Afrique
31 mai	Journée mondiale sans tabac (OMS)
4 juin	Journée internationale des enfants victimes innocentes de l'agression
5 juin	Journée mondiale de l'environnement (PNUE)
17 juin	Journée mondiale de la lutte contre la désertification et la sécheresse
26 juin	Journée internationale contre l'abus et le trafic illicite des drogues
26 juin	Journée internationale des Nations Unies pour le soutien aux victimes de la torture
11 juillet	Journée mondiale de la population (FNUAP)
1 ^{er} samedi de juillet	Journée internationale des coopératives
9 août	Journée internationale des populations autochtones
12 août	Journée internationale de la jeunesse
23 août	Journée internationale du souvenir de la traite négrière et de son abolition (UNESCO)

8 septembre	Journée internationale de l'alphabétisation (UNESCO)
16 septembre	Journée internationale de la protection de la couche d'ozone
1 ^{er} mardi de septembre	Journée internationale de la paix (début Ass. gén.)
1 ^{er} octobre	Journée internationale des personnes âgées
5 octobre	Journée mondiale des enseignants (UNESCO)
9 octobre	Journée mondiale de la poste (UPU)
16 octobre	Journée mondiale de l'alimentation (FAO)
17 octobre	Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté
24 octobre	Journée des Nations Unies
24 octobre	Journée mondiale d'information sur le développement
1 ^{er} lundi d'octobre	Journée mondiale de l'habitat
2 ^e mercredi d'octobre	Journée internationale pour la prévention des catastrophes naturelles
16 novembre	Journée internationale de la tolérance (UNESCO)
20 novembre	Journée de l'industrialisation de l'Afrique
20 novembre	Journée mondiale de l'enfance (UNICEF)
21 novembre	Journée mondiale de la télévision
25 novembre	Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes
29 novembre	Journée internationale de solidarité avec le peuple palestinien
1 ^{er} décembre	Journée mondiale du SIDA (OMS)
2 décembre	Journée internationale pour l'abolition de l'esclavage
3 décembre	Journée internationale des personnes handicapées
5 décembre	Journée internationale des Volontaires pour le développement économique et social
7 décembre	Journée internationale de l'aviation civile (OACI)
10 décembre	Journée des droits de l'homme
29 décembre	Journée internationale de la diversité biologique

Exemple 1 : Exercice 5-1 — Vos objectifs de communication, moyens et outils

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :
Améliorer le climat de travail au sein de l'organisation.

Champ de la communication : Information

Public : Interne

Éléments de la formulation de votre objectif de communication :

- **Objet :** Favoriser une meilleure circulation de l'information à l'interne.
- **Tâche :** Diffuser régulièrement des nouvelles sur les décisions prises et les orientations à venir.
- **Cible :** Les employéEs.
- **Proportion :** 100 %.
- **Durée :** D'ici 3 mois.

Formulation de l'objectif de communication :
D'ici trois mois (durée), tous (proportion) les employéEs (cible) seront informés (objet) régulièrement des décisions et des orientations de l'organisme par la diffusion de nouvelles (tâche).

Activité : Aucune activité particulière

Outil : Bulletin d'information

Raisons ou arguments : Dans le processus de production de ce bulletin, la collaboration de chaque employéE sera sollicitée afin que l'information soit la plus complète et la plus représentative possible de la vie de l'organisation.

Exemple 2 : Exercice 5-1 — Vos objectifs de communication, moyens et outils

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :
Augmenter notre clientèle.

Champ de la communication : Publicité

Public : Externe

Éléments de la formulation de votre objectif de communication :

- **Objet :** Convaincre d'utiliser les services de l'organisme au moins une fois.
- **Tâche :** (Non précisée ici. À faire si on ne veut pas que l'objet reste un voeu pieux.)
- **Cible :** Jeunes mères monoparentales du quartier (16-25 ans)
- **Proportion :** 10 %
- **Durée :** D'ici un an.

Formulation de l'objectif de communication :
L'organisme XYZ convaincra 10% (proportion) des jeunes mères monoparentales âgées entre 16 et 25 ans du quartier (cible) d'utiliser ses services au moins une fois (objet) d'ici un an (durée).

Activité : Distribution main à main

Outil : Dépliant d'information

Raisons ou arguments : On pense à un mode de distribution et à un lieu où il y a plus de probabilités d'engager une discussion et de mieux expliquer nos services : entrée d'une institution financière ou d'un marché d'alimentation local, le premier du mois.

► EXERCICE 5

Vos objectifs de communication, moyens et outils

Consignes : En vous servant de l'exercice 4-1 que vous avez complété au chapitre précédent, retranscrivez vos résultats dans le formulaire 5-1 et ajoutez les informations relatives à l'activité et à l'outil. Chacun de ces nouveaux items doit être complété de manière simple et courte (style télégraphique). Ensuite, en une phrase, formulez les raisons ou les arguments qui justifient le choix de la stratégie de communication qui est implicite dans la mise en relation de tous ces items.

Conservez vos réponses pour un exercice ultérieur.

► FORMULAIRE EXERCICE 5-1

Vos objectifs de communication, moyens et outils

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) : _____

Champ de la communication : _____

Public : _____

Éléments de la formulation de votre objectif de communication

• Objet : _____

• Tâche : _____

• Cible : _____

• Proportion : _____

• Durée : _____

Formulation de l'objectif de communication : _____

Activité : _____

Outil : _____

Raisons ou arguments : _____

CHAPITRE 6 — LES RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES

Vous voilà rendu à la dernière étape du processus d'opérationnalisation de votre plan de communication. Votre dur labeur tire à sa fin. Le présent chapitre vous permettra de confronter vos stratégies de communication aux dures réalités des contraintes de tous les jours. Vous devrez faire des choix stratégiques, parfois déchirants, afin d'harmoniser ce que vous voulez faire avec ce que vous pouvez faire. N'ayez aucune crainte, l'imagination et la créativité compensent toujours avantageusement pour le manque de ressources !

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ Mettre en œuvre les stratégies de communication.

Objectifs spécifiques

- ◆ Identifier les ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- ◆ Définir un budget et un échéancier de réalisation
- ◆ Anticiper des problèmes prévisibles ;
- ◆ Procéder aux réajustements qui s'imposent ;
- ◆ Connaître ce qu'est l'axe de communication.

QUI FAIT QUOI ?

Vous ne pouvez certainement pas réaliser à vous seulE toutes les tâches que vous aurez prévues et planifiées pour atteindre vos objectifs. Il faut donc que vous attribuez des responsabilités à des personnes de votre organisation, ou extérieures à celle-ci, dans la réalisation des activités envisagées. Vous pouvez sans doute solliciter la contribution et la collaboration de plusieurs personnes, au sein de votre organisation, afin d'accomplir une bonne part des tâches à venir : membre de la direction ou du conseil d'administration, employé, bénévole, simple membre, stagiaire, personne contractuelle.

Le niveau différent de connaissance, de disponibilité et de compétences des personnes sollicitées influence certainement l'échéancier de réalisation. Ainsi, faute d'argent, vous pouvez décider de mobiliser

des bénévoles pour réaliser ladite tâche. Attendez-vous cependant à prendre plus de temps, car cela exige beaucoup plus de formation et d'encadrement que si vous la confiez à un professionnel aguerri dont c'est le métier. En procédant ainsi, vous faites des économies d'argent, mais non de temps. Cependant, vous faites en sorte d'accroître le sentiment d'appartenance et de fierté des membres bénévoles à votre organisation, ce qui n'est pas à dédaigner.

Faute de trouver quelqu'un qui soit disponible pour effectuer une tâche prévue et après avoir fait des pieds et des mains pour trouver quelqu'un d'autre, vous devrez inviter la direction à prendre les décisions qui s'imposent parmi les options suivantes : solliciter sa compétence et sa disponibilité, procéder à une réorganisation du travail et de division des tâches entre les employés, former un comité spécial, trouver des fonds supplémentaires pour embaucher temporairement une personne compétente, reporter la réalisation de ladite tâche ou activité à un moment ultérieur, renoncer à réaliser dans l'immédiat l'objectif qui y est attaché, etc.

Quelle que soit l'option retenue, l'item du *qui fait quoi* possède l'avantage de mettre les choses au clair et d'inviter votre organisation à faire preuve de plus de réalisme. Enfin, il est utile de préciser la nature de la tâche à réaliser, sous le nom de la personne pressentie comme responsable (exemples : envoi postal, distribution, rappel des journalistes et des médias, soutien logistique et technique, accueil, corrections, etc.).

Chaque outil et activité se décomposent en étapes dont la durée varie, selon le degré de complexité (recherche, préproduction, contrôle de la qualité du produit, suivi, distribution, diffusion). Il incombe à la personne responsable de les préciser et d'en

assurer un suivi. Vous pouvez l'aider dans cette tâche et elle devra vous consulter afin de vous assurer (et de la rassurer) qu'elle va bien dans la direction souhaitée. Bien que ces précisions ne figurent pas dans le plan de communication, vous devez vérifier que la responsabilité ainsi déléguée est bel et bien comprise par la personne à qui vous l'avez confiée.

ÉCHÉANCIER

Même si cet item semble à première vue simple et banal, il n'en demeure pas moins important. On néglige souvent de faire preuve de réalisme à cet égard.

N'oubliez pas que votre plan de communication est un outil de travail et qu'il exigera au moins deux à trois brouillons avant d'en arriver à une version définitive. Comme le disait si bien Boileau : « Hâtez-vous lentement, et sans perdre courage, vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage. Polissez-le sans cesse et le repolissez. » À cette étape-ci, vous pouvez déjà évaluer attentivement la chronologie des événements afin de proposer un échéancier réaliste et bien équilibré. S'il y a engorgement, vous devrez opérer des choix : sacrifier un événement secondaire, en prioriser un autre ou le déplacer tout simplement.

Les dirigeants de l'organisation sont souvent aveuglés par le désir de remplir un nombre audacieux d'objectifs en un temps record. Cela peut conduire l'organisation à des dérapages, de douloureux échecs ou une commande à moitié remplie. Vous devez donc vous assurer qu'il n'y a pas de conflit d'horaire ou d'engorgement dans le temps pour les personnes-ressources qui auront à réaliser les tâches envisagées.

Bref, soyez réaliste et soucieux d'un équilibre à préserver, tant sur le plan des communications que des personnes qui auront à accomplir les tâches afférentes à vos objectifs. Il vaut mieux indiquer une date précise (jour et mois) quand cela est possible. À défaut de quoi, mentionnez au moins le(s) mois ciblé(s) pour la période de réalisation.

BUDGET ÉQUILIBRÉ

On dit que l'argent est le nerf de la guerre. Cela vaut également pour le domaine des communications qui, bien souvent et malheureusement, est le

premier à être sacrifié dans une période de restrictions budgétaires.

Une règle non écrite, dans le domaine des entreprises ou des gouvernements qui ont à communiquer régulièrement des messages, stipule qu'il faut prévoir au moins 10 % de son budget global pour l'affecter au domaine des communications et des relations publiques. Une telle proportion peut sembler élevée pour un organisme comme le vôtre, souvent en quête d'argent récurrent et de soutien financier.

En faisant une analyse sommaire des dépenses déjà consenties par votre organisme sur plusieurs items, vous constaterez rapidement que vous consacrez au moins, sinon plus, cette proportion de votre budget à diverses activités de communication. Pour vous en convaincre, examinez de plus près et additionnez les sommes consacrées, entre autres, aux envois postaux, aux photocopies, à l'imprimerie, aux frais d'appels interurbains, au branchement Internet, à vos placements publicitaires, aux frais de représentation de la direction, etc. Incluez aussi le temps (proportion du salaire) consacré à la réalisation de ces activités.

Pour chaque activité et chaque outil de communication, réalisés et imposés par vos stratégies, vous devez inscrire un montant. Consignez les dépenses encourues en n'omettant aucun détail. Vous devez développer le réflexe de quantifier et de nommer les coûts associés à chaque *outil* et *activité*. N'oubliez pas que les postes budgétaires sont souvent (sinon toujours) des éléments utilisés pour évaluer le rendement, la pertinence ou l'efficacité des actions de l'organisation. En effet, vous devez vous assurer de toujours établir un rapport d'efficacité entre les sommes investies et les résultats escomptés. Et un bon contrôle budgétaire demeure votre meilleur allié.

Afin que tous les membres de votre organisation aient une meilleure idée des placements effectués et qu'ils puissent faire une meilleure évaluation de la rentabilité des activités réalisées en ce domaine, nous vous suggérons de faire éventuellement un item budgétaire spécifique consacré aux communications. Veuillez noter que c'est une suggestion, non pas une obligation.

Il est surtout essentiel que vous fassiez un suivi budgétaire régulier de vos coûts de production, en lien avec la direction de votre organisation,

sinon vous risquez de vous retrouver avec un déficit inexcusable. Grâce à un contrôle serré, vous pourrez réajuster le tir à temps et prendre des décisions éclairées. Vous serez aussi mieux outillé pour défendre vos stratégies et votre plan de communication.

Sans avoir à justifier constamment l'existence de votre fonction, tout en ayant l'air de vous positionner en conflit d'intérêts, cet exercice s'avère nécessaire et pertinent. Pour bien illustrer notre propos, citons en exemple cet agent de communication d'un ONG (organisme non gouvernemental dans le domaine de la coopération internationale) qui a calculé le coût des publicités payantes que l'organisme aurait dû défrayer s'il n'avait pu obtenir des commandites à titre gracieux ou le temps d'antenne aux heures de grande écoute obtenu avec la présence de leur porte-parole, une personnalité publique, à un talk-show. Il a ainsi prouvé aux membres de la direction la rentabilité de ses gestes et de sa fonction. La somme globale calculée dépassait largement le montant consacré à son propre salaire!

Enfin, faute d'avoir suffisamment d'argent à votre disposition, vous devrez décider d'éliminer certaines activités, sans toutefois abandonner l'équilibre de vos projets et des domaines dans lesquels vous intervenez. La contrainte force la créativité. À cet égard, vous vous devez d'être aussi imaginatif que les organismes communautaires qui font souvent preuve d'une créativité prodigieuse avec des moyens pourtant fort restreints.

PROBLÈMES PRÉVISIBLES

Une fois que l'ensemble des éléments, intimement reliés les uns aux autres et constituant l'une de vos stratégies de communication, sera inscrit dans les cases appropriées, vous devrez identifier les problèmes prévisibles.

En dépit du sérieux et de l'attention portés aux chapitres précédents, vous anticipez peut-être déjà certaines difficultés qui risquent de faire obstacle à la réalisation de votre objectif initial et des activités en découlant : l'engorgement des activités prévues dans le temps, la rareté ou l'utilisation abusive et irréaliste des ressources humaines pour accomplir ladite tâche, le manque de ressources matérielles et financières, l'outil de communi-

cation pressenti ne semble plus aussi pertinent pour atteindre le public visé. Rien de plus facile, alors, de procéder aux réajustements et de prendre les moyens qui s'imposent : renoncement ou report d'une activité, changement d'outil, réorganisation du travail, recherche ou demande de sommes supplémentaires d'argent, révision à la baisse du coût à investir dans une activité, etc.

Vous devrez exposer ces problèmes à la direction ou à la coordination de votre organisme, avant d'arrêter une décision qui viendra modifier votre plan de match initial. Ne vous contentez pas d'exposer seulement les problèmes qui se pointent. Pensez ou recherchez ensemble des solutions alternatives. Vous disposerez au moins d'un nombre suffisant d'éléments et leur démonstration sera assez explicite pour que vous puissiez prendre, avec les instances concernées, des décisions éclairées ou adopter de nouvelles orientations et stratégies.

D'autres problèmes plus graves encore, de nature plus politique que technique, font surface : l'annonce prématurée d'un projet risque de vous attirer des ennemis ou des jaloux, allant jusqu'à mettre en péril la concertation et le partenariat que vous avez mis tant de temps à ficeler; la prise de position que vous comptez rendre publique n'a pas fait l'objet de consultation auprès des membres et risque de créer des remous, voire de sérieuses divisions dans vos rangs; vous faites la promotion de grandes réalisations ou produits, sans avoir réussi à consolider votre organisation interne, à la suite de changements réguliers au sein de votre direction générale; un scandale interne (de nature aussi saugrenue qu'imprévisible) vient miner votre crédibilité et le capital de confiance, de fiabilité et de stabilité dont vous bénéficiez; de nouvelles lois provinciales déstabilisent vos sources de financement ou vos champs d'intervention, etc. Dans de tels cas, les décisions qui en découlent doivent faire encore plus l'objet d'une discussion commune et d'une analyse concertée.

C'est dans ces situations que votre fonction de grand planificateur et de stratège prend toute sa mesure, que vous démontrez sa pertinence et son caractère essentiel au bon fonctionnement de votre organisation. Une fois l'item des problèmes prévisibles abordé et réglé, vous pouvez enfin songer à présenter et à soumettre une version définitive de votre plan de communication pour l'année qui vient.

Vous pouvez maintenant réaliser l'exercice **6-1 Vos objectifs de communication, moyens, outils et ressources**

TRUCS ET ASTUCES

1) Organisez votre plan de communication sur la base d'un ordre chronologique afin d'évaluer s'il y aura engorgement dans la réalisation des activités et la mobilisation de personnes-ressources et ce, peu importe si l'accomplissement de vos objectifs concerne des publics internes et externes. Procédez ensuite aux réajustements.

2) Libre à vous de réécrire votre plan sur la base des dossiers prioritaires et la distinction à faire entre des objectifs internes et externes.

L'AXE DE COMMUNICATION : UNE PLUS-VALUE

Une fois que tous les éléments de vos différentes stratégies de communication sont mis en place, il peut aussi être intéressant de vous demander : qu'est-ce qui semble unir ou réunir l'ensemble des activités prévues? Quelle ligne directrice traverse l'ensemble de nos activités? Quel en est le tronc commun ou le fil conducteur? En cherchant à répondre à ces questions, vous pourriez faire émerger l'esquisse d'un axe de communication (ou thème) qui traversera et reliera efficacement l'ensemble de vos activités.

Il n'est pas obligatoire que vous trouviez absolument votre axe de communication pour finaliser votre plan de communication. Comme il faut souvent répéter le même message pour se faire entendre ou être rappelé à la mémoire des publics qui nous écoutent ou nous voient – à l'image d'un marteau qui frappe régulièrement un clou jusqu'à ce qu'il soit bel et bien enfoncé – l'inclusion d'un axe de communication dans l'élaboration de vos stratégies contribue grandement à en multiplier l'impact.

« Un axe de communication représente l'idée centrale d'où partira l'ensemble de vos communications, un peu comme un corridor qui réunit un ensemble de pièces dans une grande maison. » Pour bien illustrer ce qu'est un axe de communication, Collard et Chiasson emploient fort justement cette image. Ils utilisent aussi l'image d'un essieu ou d'une tige qui rassemble toutes les fonctions jouées par les deux roues d'une automobile afin de faciliter la conduite et de maintenir le cap.

L'axe de communication peut prendre la forme d'un thème, d'un slogan, d'une devise ou d'un leitmotiv que l'on retrouve dans l'ensemble des outils et activités de communication.

Voyons quelques exemples pour mieux appuyer ou faire comprendre notre propos.

Une corporation de développement économique et communautaire (CDÉC) s'est servie du slogan *Développer autrement* pour caractériser l'ensemble de ses actions.

Un ONG a beaucoup utilisé l'expression *Le développement passe par les petites routes* pour illustrer à quel point ses projets de coopération visaient le développement des petites communautés, qu'ils étaient définis par les gens de la base eux-mêmes, favorisant la prise en charge et l'autonomie ainsi que la démocratie locale. Cette expression est devenue le titre de plusieurs documents et articles, en plus de figurer sur la couverture d'un ouvrage écrit par ses coopérants venant démontrer concrètement comment se traduisaient sur le terrain son approche et sa philosophie d'action.

Il en va de même pour le titre d'une opinion, produite et publiée par le Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) du Québec : *Créer de la richesse, pas des riches*.

Qui ne se souvient pas de la Marche mondiale des femmes, ayant pour thème *Du pain et des roses*, appuyée d'une illustration qui ne laissait place à aucune équivoque?

Pensons aussi à la devise de l'organisme Solidarité rurale, *Tant vaut le village, tant vaut le pays* indiquant l'importance de ne pas laisser mourir nos petites communautés.

Celui du quotidien *Le Devoir*, *Fais ce que dois*, trouvé par son fondateur Henri Bourassa.

Vous devez savoir que plusieurs discussions, remue-méninges et propositions ont eu cours avant d'en arriver aux formulations finales des exemples précédents. Par exemple, le slogan *Terre d'accueil*, qui sert désormais à identifier une MRC composée d'une dizaine de municipalités rurales, a été proposé par notre équipe en communication à la suite d'une importante cueillette d'informations. Leur recension nous a permis de faire ressortir les caractéristiques et les forces de cette MRC : son histoire passée et sa population composée d'autochtones, d'expatriés acadiens et russes; cette terre de récolte, de productions agricole et artistique où il peut faire bon vivre; la concertation et l'innovation dont font preuve les acteurs du développement et l'hospitalité légendaire des gens qui l'habitent.

Bien qu'exigeant, ce travail vaut vraiment la peine d'être réalisé. Il faut accepter d'investir temps et argent, car en définitive cela représente réellement une plus-value pour vos activités de communication et de promotion. Cela ne se fait pas, bien sûr, chaque année. Certes, le slogan trouvé peut avoir une courte durée de vie (lors de la célébration du 10^e ou du 15^e anniversaire de votre existence), mais généralement, on peut l'utiliser pour une période de cinq ou dix ans. Dans toute son existence, une organisation risque de répéter l'exercice à quelques occasions.

Le slogan devrait figurer sur tous vos outils de promotion de manière à ce que vos publics associent votre axe à vos activités et services, tout comme une signature en langage publicitaire.²⁵ Il faudra donc prévoir un budget spécial d'impression afin d'adapter le graphisme de vos outils.

CONCLUSION

Le chapitre 6 vous a fait comprendre l'importance de la triade **qui fait quoi – échéancier – budget**. Encore là, vous avez pu constater que tous ces éléments sont interdépendants et mutuellement

influçables. Chaque décision, prise en fonction des préoccupations d'un élément, vient influencer les deux autres. Une activité importante qui ne trouve pas de responsable modifiera nécessairement votre budget et votre échéancier, tout comme la nature du montant alloué pour un outil influencera les rôles associés et les délais pour le réaliser.

Vous venez de terminer la **phase d'opérationnalisation** de votre plan de communication. Au terme des chapitres 4, 5, et 6, vous avez formulé vos objectifs de communication, trouvé des stratégies appuyées par des activités et des outils, mandaté des personnes pour en assurer l'exécution, trouvé un budget et un échéancier pour la réalisation. Après avoir esquissé deux à trois brouillons (par ordre chronologique, par dossier, etc.), vous devriez être maintenant prêtE à soumettre une version définitive de votre plan de communication aux instances de décision concernées.

Vous êtes en train de voir enfin la lumière au bout du tunnel! Vous avez pu constater que la confection d'un plan de communication ne se fait pas en un seul tour de main. En effet, vous devrez en faire deux à trois brouillons avant que sa version définitive soit arrêtée. Pourquoi? Parce que c'est un outil de planification qui vous permet de réévaluer l'ensemble des stratégies retenues pour chaque objectif. Parce que chaque stratégie comporte des termes si intimement reliés les uns aux autres qu'un changement, opéré dans l'un d'eux ou un problème qui se pose parmi l'un d'entre eux, vient automatiquement influencer le déroulement et la chaîne de production initialement envisagée.

Ne vous découragez pas! Vous y êtes presque!

Vous êtes maintenant invitéE à passer au chapitre suivant. Il devrait vous éclairer sur les façons de procéder à l'évaluation finale, à chaque fois qu'une opération de communication aura été réalisée. Vous pourrez alors tirer profit des leçons de la pratique et vous éviterez de répéter les mêmes erreurs. Vous affinerez ainsi toujours davantage les stratégies de communication qui feront partie du plan de communication, l'année suivante.

²⁵ En guise d'exemple, pensez au fameux *On trouve de tout, même un ami!* des pharmacies Jean Coutu.

Exemple 1 : Exercice 6-1 — Vos objectifs de communication, moyens, outils et ressources

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :
Améliorer le climat de travail au sein de l'organisation.

Champ de la communication : Information

Public : Interne

Éléments de la formulation de votre objectif de communication :

- **Objet :** Favoriser une meilleure circulation de l'information à l'interne.
- **Tâche :** Diffuser régulièrement des nouvelles sur les décisions prises et les orientations à venir.
- **Cible :** Les employéEs.
- **Proportion :** 100 %
- **Durée :** D'ici 3 mois.

Formulation de l'objectif de communication :
D'ici trois mois (durée), tous (proportion) les employéEs (cible) seront informés (objet) régulièrement des décisions et des orientations de l'organisme par la diffusion de nouvelles (tâche).

Activité : Aucune activité particulière

Outil : Bulletin de liaison

Raisons ou arguments : Dans le processus de production de ce bulletin, la collaboration de chaque employéE sera sollicitée afin que l'information soit la plus complète et la plus représentative possible de la vie de l'organisation.

Qui fait (quoi) : Denis (production)

Budget : 150 \$

Échéancier : Décembre 2013

Exemple 2 : Exercice 6-1 — Vos objectifs de communication, moyens, outils et ressources

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) :
Augmenter notre clientèle.

Champ de la communication : Publicité

Public : externe

Éléments de la formulation de votre objectif de communication :

- **Objet :** Convaincre d'utiliser les services de l'organisme au moins une fois.
- **Tâche :** (Non précisée ici. À faire si on ne veut pas que l'objet reste un vœu pieux.)
- **Cible :** Jeunes mères monoparentales du quartier (16-25 ans).
- **Proportion :** 10 %
- **Durée :** D'ici un an.

Formulation de l'objectif de communication :
L'organisme XYZ convaincra 10 % (proportion) des jeunes mères monoparentales âgées entre 16 et 25 ans du quartier (cible) d'utiliser ses services au moins une fois (objet) d'ici un an (durée).

Activité : Dépliant d'information

Outil : Distribution main à main

Raisons ou arguments : On pense à un mode de distribution et à un lieu où il y a plus de probabilités d'engager une discussion et de mieux expliquer nos services : entrée d'une institution financière ou d'un marché d'alimentation local, le premier du mois.

Qui fait (quoi) : Marielle (distribution)

Budget : 150 \$

Échéancier : Janvier 2013

► EXERCICE 6-1

Vos objectifs de communication, moyens, outils et ressources

Consignes :

Étape 1) En vous servant de l'**exercice 5-1**, que vous avez complété au chapitre précédent, retranscrivez vos résultats dans le **formulaire 6-1** et ajoutez les informations relatives au qui fait quoi, à l'échéancier prévu et au budget alloué. Chacun de ces nouveaux items doit être complété de manière simple et courte (style télégraphique).

Étape 2) Reprenez toutes les informations consignées à la fin de l'**exercice 6-1** et qui portent sur l'ensemble de vos stratégies de communication. Transcrivez-les dans le tableau Plan de communication afin d'avoir une vision plus globale de vos action de communication.

Étape 3) Complétez le champ **Problèmes prévisibles** du tableau **Plan de communication**. (page suivante)

► FORMULAIRE EXERCICE 6-1

Vos objectifs de communication, moyens, outils et ressources

Priorité d'action (intention générale, préoccupation, résultat visé...) : _____

Champ de la communication : _____

Public : _____

Éléments de la formulation de votre objectif de communication

• Objet : _____

• Tâche : _____

• Cible : _____

• Proportion : _____

• Durée : _____

Formulation de l'objectif de communication : _____

Activité : _____

Outil : _____

Raisons ou arguments : _____

Qui fait (quoi) : _____

Budget : _____

Échéancier : _____

GRILLE PLAN DE COMMUNICATION À INSÉRER

PRIORITÉS DE L'ORGANISATION	OBJECTIF DE COMMUNICATION	ACTIVITÉ	OUTIL	PUBLIC CIBLE	QUI FAIT QUOI?	ÉCHÉANCIER	BUDGET	PROBLÈMES PRÉVISIBLES

CHAPITRE 7 – ÉVALUATION DE VOS ACTIONS DE COMMUNICATION

Voilà enfin le dernier chapitre, celui de l'évaluation. Toutes les étapes de la construction de votre plan de communication, que vous avez respectées scrupuleusement, sont importantes. Vous le savez déjà. Cependant, l'évaluation de vos activités et de vos stratégies constitue une opération majeure. Les activités régulières de toute organisation se succédant à toute vitesse, l'évaluation devient une opération souvent négligée. Toujours poussé vers l'avant, il est difficile d'investir du temps pour porter un regard sur le passé. Nous tenterons de vous convaincre du contraire.

Voici les objectifs du présent chapitre :

Objectif général

- ◆ Évaluer la performance de votre plan de communication.

Objectifs spécifiques

- ◆ Comprendre l'importance d'une évaluation d'impact;
- ◆ Identifier les domaines d'évaluation de la performance;
- ◆ Reconnaître les indices de mesure et les critères d'évaluation.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

« Un résultat qui ne possède pas d'indices de mesure n'est qu'un hasard impossible à répéter ».²⁶

Toute évaluation d'action, qu'elle soit artistique, sportive ou autre, tente d'établir un degré de performance. Quels sont les résultats obtenus à la suite d'une série d'actions vers un but précis? Les résultats sont-ils conformes aux attentes? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi? Instinctivement, nous faisons tous ce parcours à la fin d'un processus de réalisation.

Les domaines d'évaluation de la performance sont : l'effectivité, l'efficacité et l'efficience.

Prenons l'analogie d'un archer qui vise 3 flèches sur une cible. Le centre étant son objectif, il peut, à la fin de son exercice, évaluer sa performance. Pour ce faire il se pose une série de questions :

- ◆ Combien de flèches ont atteint la cible? Ai-je atteint *effectivement* la cible? (effectivité)
- ◆ Quels efforts ont été consentis pour lancer ces 3 flèches? Ai-je atteint *efficacement* la cible? (efficacité)
- ◆ Est-ce que cela valait la peine de fournir autant d'efforts pour tenter d'atteindre le centre? Mon rendement est-il positif ou négatif? (efficience)

Le degré de performance ainsi établi, il est plus facile ensuite d'émettre des hypothèses ou d'apporter des correctifs pour accroître sa performance. Ainsi, il peut se demander : Si je me rapprochais de la cible? Si je prenais une respiration plus profonde pour être davantage immobile? Ai-je réussi à faire face au vent contraire? Si j'attendais que le vent tombe? Si j'avais un arc avec une mire? Bref, il pose un regard sur son contexte et il analyse ses méthodes et ses moyens afin de bonifier ses résultats.

Pour assurer la validité de l'évaluation de votre plan de communication, vous devrez toucher à ces trois éléments. Pour ce faire, vous pourriez utiliser soit un ordre de grandeur, soit un rapport de comparaison ou encore, un degré de satisfaction.

26 Collard André et Chiasson Marc, *Planification de la communication : Comment concevoir un plan en 9 étapes faciles* (Guide pratique), GESCOM, Sherbrooke, 1992, page 59.

Vous devrez donc avoir, d'un côté, un nombre exprimant un rapport²⁷ et, de l'autre côté, un caractère²⁸ sur lequel est exprimé ce rapport. Vous ferez ainsi état d'une distinction entre deux choses... soit entre une quantité avant et après... soit entre une qualité avant et après. Vous aurez donc recours à des indices²⁹ de mesure pour quantifier ou qualifier vos critères³⁰ d'évaluation. Vous l'aurez déjà deviné, nous proposons de classer vos critères d'évaluation sous deux catégories : quantitative et qualitative.

CRITÈRES QUANTITATIFS : COMBIEN ?

Sur le plan quantitatif, l'évaluation est simple puisqu'il suffit de compter et de comparer. Les indices de mesure sont faciles à identifier. **Exemples : Combien de nouveaux membres avons-nous recrutés? Combien d'appels et de demandes d'information avons-nous reçus? Combien de personnes se sont inscrites ou ont participé à nos activités? Combien de dépliants ont été distribués? Quel est le nombre de documents demandés? Combien d'internautes ont visité notre site Web? Combien de clients avons-nous eus à référer au cours de l'année? Ce nombre est-il en hausse ou en baisse? Combien d'articles de journaux ou de communiqués ont été publiés sur notre organisme? Combien d'entrevues avons-nous accordées à la radio ou à la télévision? Est-ce que le nombre de copies du bulletin de liaison diffusées ou le taux de lectorat a augmenté?**

Les réponses à ces questions doivent, évidemment, être comparées (établissement d'une relation, d'un rapport) avec l'élément *proportion* inscrit lors de la formulation de vos objectifs. **Exemple : Vous vouliez recruter 50 nouveaux membres et vous en avez recruté 75! Vous avez dépassé votre objectif de 50%! Bravo!**

La comparaison peut aussi se faire même si les indices de mesure ne sont pas associés à un objec-

tif de communication initialement formulé. Il est possible de constater, par exemple, que le nombre d'entrevues accordées à la radio a augmenté (avec un effet positif sur votre organisation) sans pour autant avoir formulé cet objectif auparavant. Et c'est tant mieux! Sachez que vous ne pouvez pas tout prévoir. Par contre, vous pouvez tout noter et vous devez consigner l'augmentation des sollicitations par des journalistes. Nous verrons plus loin pourquoi.

TRUCS ET ASTUCES

Il est très utile de s'assurer de la collaboration de la personne qui travaille à l'accueil ou à la réception de votre organisme. Vous pouvez l'inviter à prendre des informations auprès de chacune des personnes qui appelle, que ce soit pour obtenir une information ou pour s'inscrire à l'une de vos activités. Elle peut faire un relevé simple et quotidien de ces informations et les systématiser sous la forme d'un rapport hebdomadaire ou mensuel qui vous sera transmis. Vous pourrez en faire une analyse aux six mois et produire une compilation synthèse de ces précieuses informations, amassées durant toute l'année.

Cet employé qui est, en quelque sorte, la première porte d'entrée de votre organisation, peut surtout demander à chacune des personnes qui appelle chez vous : « Comment avez-vous entendu parler de nous ? ». La réponse donnée à cette question s'avère très utile pour connaître lesquels de vos outils ou activités semblent avoir le plus d'impact auprès des publics visés, lesquels réussissent le mieux à les atteindre.

Autre indice quantitatif à considérer : le coût réel de l'activité ou de l'outil correspond-il à l'estimation initiale ou a-t-il connu de sérieux dépassements? Le temps de réalisation prévu a-t-il été respecté? L'activité a-t-elle mobilisé plus de ressources que prévu?

Retenez qu'il est essentiel de consigner ces données. Nous ne le dirons jamais assez! Inscrivez toute donnée qui a un rapport, même lointain, avec vos actions de communication. Ces données vous semblent anodines? Qu'à cela ne tienne! Inscrivez-les! Sachez que des statistiques, ça se construit et

27 Voilà pourquoi l'item proportion dans les éléments constitutifs de la formulation de l'objectif, vu au chapitre 4, est si important.

28 Souvent nommé dans l'élément constitutif du *public* ou de l'*objet*.

29 Nombre exprimant un rapport entre deux grandeurs; rapport entre des quantités, entre des prix destiné à en montrer l'évolution.

30 Caractère, principe auquel on se réfère pour distinguer une chose d'une autre, émettre un jugement, une estimation.

qu'elles prennent de la valeur avec le temps. La quantité des données consignées influence directement la qualité des analyses que l'on peut en tirer. Trouvez votre méthode de consignation (celle avec laquelle vous êtes confortable) et ayez le réflexe professionnel de la bonifier lorsque les analyses vous semblent incomplètes et partielles.

CRITÈRES QUALITATIFS : COMMENT ?

Sur le plan qualitatif, les indices d'évaluation de vos stratégies, de vos activités ou de vos outils sont plus nombreux. On parle souvent de subjectivité dirigée et sa dénomination est variable selon l'objectif initial souhaité. Les indices qualitatifs sont de nature plus générale et ils ont parfois l'analyse d'évaluations quantitatives comme base de référence.

Voici une liste commentée de quelques critères qualitatifs que nous vous recommandons de retenir et qui ont été relevés, plus souvent qu'à leur tour, par des participants à nos formations sur le plan de communication. Vous avez déjà peut-être identifié certains d'entre eux dans votre pratique ou lors d'exercices précédents, réalisés dans le cadre de cette autoformation. Ils feront certainement partie des questions que vous devrez vous poser lorsque viendra le temps de dresser votre propre bilan.

L'impact de l'activité ou de l'outil constitue certainement un critère d'importance. Vous en avez sûrement déjà une bonne idée par les données quantitatives recueillies, données auxquelles nous faisons allusion précédemment. Cet impact ne se mesure pas qu'à la quantité obtenue. Il peut prendre plusieurs formes. Ainsi, si la stratégie déployée vous a permis de mobiliser un plus grand nombre de membres ou de bénévoles lors de l'organisation d'un événement ou d'une activité, vous êtes en mesure d'émettre l'hypothèse d'un accroissement du sentiment d'appartenance des membres ou des bénévoles (même si cela n'était pas inscrit dans l'objectif initial). Il en est de même si vous avez réussi à augmenter votre notoriété ou votre visibilité auprès de publics externes. Votre rayonnement ou votre pouvoir d'influence s'est-il accru? Votre *réseautage* ou votre pouvoir d'attraction s'est-il renforcé? Votre travail de concertation s'est-il amélioré? Avez-vous réussi à recruter un nouveau membre au sein

de votre conseil d'administration, issu du milieu des affaires et qui comble un siège longtemps laissé vacant? La réponse à ces questions vous permettra de mieux juger de l'impact de vos stratégies d'action et de communication.

Mais comment fait-on pour mesurer l'accroissement du sentiment d'appartenance ou de la notoriété? Voilà une excellente question! C'est peut-être en calculant le nombre d'employés présents à un événement interne ou en comptant le nombre de fois qu'on vous a interpellé à titre d'organisme spécialiste sur un dossier propre à vos champs d'intervention. Chaque fois que vous constatez un changement significatif, par rapport à une situation initiale, en réaction à une de vos stratégies de communication, vous êtes en train de caractériser la nature du changement. Intuitivement, vous comparez de façon objective et qualifiez de façon subjective.

Voici un exemple pour illustrer l'évaluation qualitative : si les appels reçus augmentent de 20 %, votre achalandage croît de 15 % et si on a parlé de vous à trois reprises dans les journaux ce mois-ci, comparativement à aucune fois pour la même période l'an dernier, vous pourriez qualifier positivement les stratégies soutenant ces objectifs. Vous pourriez ainsi affirmer que ces stratégies ont eu un impact positif sur votre organisation... et vous auriez les chiffres pour le prouver. Par contre, si vous notez que l'augmentation des appels et de l'achalandage n'a rien à voir avec le public ciblé et que ce que l'on dit de vous dans les journaux contredit vos intentions initiales, vous pourriez qualifier négativement les stratégies soutenant ces objectifs. Vous pourriez affirmer que ces stratégies ont eu un impact négatif sur votre organisation... et vous auriez les mêmes chiffres pour le prouver!

Retenez que les indices de mesures ne veulent rien dire si vous ne pouvez faire le lien avec des critères d'évaluation clairs et précis. Sachez que le quantitatif et le qualitatif sont, encore ici, intimement liés. Vous seul, par votre expérience et votre connaissance du contexte dans lequel vous évoluez, pouvez identifier clairement les indices de mesure et les critères d'évaluation qui vous permettront de qualifier votre performance.

Vous devez procéder à une évaluation à la fin de chaque opération de communication. Pourquoi? Pour éviter de répéter les mêmes erreurs, pour tirer des leçons de vos bons et mauvais coups, pour être plus efficace et marquer d'autres points la prochaine fois, pour éviter de vous dépenser sans compter, pour procéder encore à des réajustements, pour vérifier si vous avez atteint vos objectifs. Rien ne vous empêche de vérifier, de manière plus pointue, la perception positive ou négative de certains publics internes ou externes de votre organisation en ce qui a trait à certaines de vos activités, à quelques outils de communication ou de promotion. Comment? En organisant des sondages, des groupes de discussion, une boîte à suggestions, des questions rapides lancées sous la forme d'appels, etc. À vous d'utiliser le moyen qui vous semble le plus pertinent et approprié.

« Vous accepterez enfin les limites naturelles de toute planification, en acceptant de revoir vos objectifs, vos stratégies et vos moyens... en fonction de l'évolution de votre organisation et en fonction des forces présentes dans son territoire d'influence. »³¹

En procédant à toutes ces évaluations, vous élaborerez déjà votre prochain plan de communication annuel.

VOS RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

La couverture faite par les journalistes de vos événements ou de vos activités (vos relations avec les médias) constitue un critère majeur d'évaluation qualitative. Dans cet ordre d'idées, nous vous suggérons fortement de produire une revue de presse annuelle (photocopies d'articles ou de communiqués publiés, enregistrements d'entrevues) afin de pouvoir réaliser une évaluation la plus juste possible en la matière. La cueillette de ces données se fait, bien sûr, toute l'année durant et vous n'avez pas à attendre la production annuelle d'un tel rapport pour réajuster vos stratégies. Vous devez en faire l'analyse régulièrement.

La **revue de presse** est un outil très précieux pour faire une évaluation qualitative : expression et

dénomination qui reviennent le plus couramment, les qualificatifs utilisés, les thèmes récurrents de l'année. Ainsi, si votre communiqué faisant appel à l'aide de bénévoles est publié toutes les semaines dans un court entrefilet, est-ce là un gage de succès? Oui, si vous voulez obtenir de la publicité gratuite. Non, si le nombre de vos bénévoles n'augmente pas. La revue de presse pose davantage la question du *comment* on parle de vous que du *combien de fois* on parle de vous. Si on parle en mal de vous à cause du courage manifesté par votre position dans un dossier d'intérêt public, il faut plutôt vous en féliciter. Vous êtes en droit, cependant, de vous poser les questions : « Qui parle de nous?... et à quel sujet? »

Demandez-vous aussi : « La sympathie du journaliste à notre égard s'est-elle accrue? Son antipathie est-elle persistante? Pourquoi? À qui (à quoi) la faute? Votre placement publicitaire dans ce média a-t-il été profitable? Vous possédez sans doute déjà une bonne partie de ces réponses. Il s'agit plutôt, pour vous, d'observer l'évolution de votre organisation dans cet environnement et de vous y adapter pour mieux performer. Pour ce faire, la mise à jour régulière de vos contacts dans les médias est un outil précieux.

UN BILAN À PARTAGER

Enfin, il est incontournable que vous partagiez, avec les instances concernées, les évaluations et les diagnostics que vous poserez. Vous pourriez ensuite, avec les membres de la direction ou de la coordination de votre organisme, produire un bilan qui pourra faire, subséquemment, l'objet d'une présentation et d'une discussion auprès des membres du conseil d'administration et de l'ensemble des membres réunis en assemblée générale. Ce sont des occasions rêvées pour leur faire prendre conscience du travail que cela représente, pour partager vos défis, pour solliciter de l'aide et, surtout, recueillir des suggestions pour l'avenir.

Retenez que vous êtes dans un processus continu d'évaluation, d'analyse, d'adaptation... bref de production. Vous êtes déjà en train de produire votre prochain plan de communication. La consultation généralisée et l'empathie de vos collègues demeurent vos meilleurs alliés!

31 Collard André et Chiasson Marc, *Planification de la communication : Comment concevoir un plan en 9 étapes faciles* (Guide pratique), GESCOM, Sherbrooke, 1992, page 61.