

Gérer la communication.

Délivrer un message en interne ou en externe à propos d'une situation, d'un résultat obtenu ou d'un objectif.

Règle d'or.

Savoir précisément le résultat que l'on veut obtenir.

Qu'on le veuille ou non, communication rime plus ou moins à manipulation.

On ne communique pas pour le plaisir de communiquer. On communique pour faire passer un message, pour orienter l'appréciation d'un certain public ou obtenir une certaine réaction de sa part. Le pousser à acheter, le faire arbitrer dans un sens donné, l'amener à faire un choix plutôt qu'un autre.

Même si le choix doit reposer le plus possible sur des données objectives, il n'en reste pas moins que la manière dont les choses sont présentées ou amenées a une influence certaine.

- On peut faire dire aux chiffres tout et son contraire.
- Un bon bonimenteur peut faire passer un gadget ou un must.
- La publicité vend plus une impression que le produit lui-même.

La forme et le contenu de la communication vont donc dépendre de l'objectif, du résultat que l'on veut atteindre. Qu'il s'agisse d'une communication projet, d'un reporting d'activité ou du marketing d'offre, il est essentiel :

- D'identifier le résultat que l'on cherche à obtenir,
- Les publics cibles,
- Afin d'adapter le message à délivrer.

Finalement, afin d'éviter les erreurs d'interprétation par les destinataires du message, le message le plus simple et direct est souvent le plus efficace. Pas la peine de tourner autour du pot. Autant dire les choses simplement et directement. Cette approche présente au moins un mérite : si opposition il doit y avoir, elle se déclarera tout de suite.

A ne pas faire.

Ne pas communiquer ou masquer la réalité.

Ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non, c'est communiquer. C'est passer un message comme quoi rien ne se passe. En cas de problème, il y a un tel décalage entre l'absence de message et la réalité vécue que les usagers vont tout de suite passer au registre du conflit sans passer par celui du dialogue et de la compréhension.

Il en va de même lorsque, par la communication, on cherche à masquer une réalité. « Ce n'est que de la com. ! ». Plus le décalage entre les arguments avancés et la réalité de terrain est importante plus les réactions négatives vont se développer :

- Comme dans l'absence de communication, la réaction passe rapidement dans le registre du conflit.
- Cette communication discrédite toute communication ultérieure, même si elle est pertinente. La confiance est rompue.
- Les messages ultérieurs ne passent plus car l'auditoire va opter pour une écoute et un mode de compréhension qui va consister à trouver la faille, le mensonge.

Ne pas utiliser un langage adapté au public cible.

La communication est faite du message qui est délivré mais aussi de la manière dont il va être reçu et compris par l'auditoire.

La forme et le contenu de la communication doivent donc être adaptés aux publics cibles.

- Choisir le bon vecteur. Par exemple, toutes les statistiques montrent que les jeunes ne regardent pas la télévision. Faire des campagnes de publicité télévisuelle sur cette cible est voué à des rendements faibles.
- Choisir le bon langage. Demander à des utilisateurs de valider une spécification uniquement sur la base de schémas UML, c'est comme s'adresser à eux en chinois. La probabilité, d'en trouver ne serait-ce qu'un qui comprenne, est très faible.
- Choisir le bon registre de langage. L'humour ne passe pas avec tout le monde. De même qu'un langage trop familier ou trop intellectuel.

Si trouver le bon langage n'est pas une chose aisée, il n'en reste pas moins que n'utiliser qu'un seul langage avec la totalité des publics ne peut déboucher que sur des rendements médiocres.

Les risques.

Perdre son auditoire.

Les causes principales sont :

- Un objectif qui n'est pas clair.
La solution la plus simple est d'annoncer d'entrée de jeu quel est le message. Le reste de la communication ne sera là que pour l'illustrer ou apporter des arguments.
- La forme n'est pas adaptée.
La durée est un critère essentiel. On sait que les managers ne lisent que les premières lignes d'un document. Si ces premières lignes ne sont pas un abstract, le document ne sera pas lu.
La plupart des personnes ont une attention maximum de 45 minutes. La durée optimale est de 3 minutes. Si l'essentiel n'est pas dit dans les trois premières minutes, le message a peu de chance d'être entendu.

Exaspérer son auditoire.

Les causes principales sont :

- La communication excuse.
C'est le message qui dit deux choses :
 - Qu'il y a un problème. On s'en est généralement déjà rendu compte.
 - Qui avance une cause probable.
Mais qui ne dit absolument rien sur la durée prévisible, ni sur la solution envisagée.
Cette communication ne fait qu'entretenir le stress dans l'auditoire.
- Le sujet n'est pas maîtrisé.
Le discours sera d'autant plus fluide et percutant, les réponses seront d'autant plus pertinentes que l'orateur maîtrisera son sujet sur le fond.
Il n'y a rien de plus exaspérant que des « perroquets » qui récitent un discours et donnent l'impression d'en connaître encore moins que les personnes qui composent l'auditoire.
- Le discours est en décalage flagrant avec la réalité.
C'est souvent le cas en matière de communication de crise. Comme on a retenu la leçon qu'il fallait communiquer, on a préparé des communiqués tout prêts. Sauf que, à la longue, « l'incident voyageur », « les feuilles sur la voie », « l'incident technique », ... plus personne n'y croit.
Il vaut souvent mieux communiquer en deux temps
 - Un premier message pour annoncer la portée du problème et le délai sous lequel des informations sur les causes, les remèdes et la durée seront apportées.
 - Une seconde communication sur les causes, les solutions envisagées et le délai de mise en place.

- Le mode de présentation n'est pas maîtrisé.
Qu'y a-t-il de plus pénible qu'un orateur qui :
 - Déroule un discours ou des consignes préparées d'avance,
 - Présente en étant caché derrière un écran,
 - Ou qui lit ses notes,
 - Ou qui ne fait que lire le support affiché à l'écran.

Une communication sera d'autant plus efficace quelle

 - Reposera sur peu d'éléments, si possible graphiques de sorte à associer chez l'auditeur plusieurs types de mémoire.
 - Avec un présentateur qui fait face à son auditoire afin d'en capter les réactions.
 - Et qui n'hésite pas à revenir ou faire des compléments quand le message semble ne pas passer.
- Prendre l'auditoire de haut.
Certaines communications, certains orateurs, peut être trop sûrs d'eux, ont tendance à prendre les auditeurs pour des imbéciles ou à les infantiliser.
Il est essentiel de bien identifier les prérequis du discours de même que le niveau de l'auditoire sur le sujet évoqué (surtout en matière de formation) de manière à éviter
 - De considérer comme maîtrisées des notions complexes.
 - De rappeler des notions de base.

Les pistes de solutions.

Identifier les domaines de communication.

Les domaines de communication sont les cas, les situations qui vont nécessiter de communiquer.

On distingue généralement :

- La communication marketing dont la promotion de l'offre.
C'est une communication fondée sur la valorisation et la présentation de l'offre ou de l'organisation elle-même. Elle est positive. Elle met en avant les plus ou la valeur ajoutée. Elle s'adresse au grand public et aux clients potentiels. Elle a pour but principal de susciter un élan de sympathie ou adhésion. Elle a également pour but de générer un acte d'achat.
- La communication de suivi d'affaire ou de projet.
C'est une communication qui a pour but de rendre compte du déroulement d'une affaire, d'un projet, d'une activité. Elle aborde les côtés positifs comme les côtés négatifs. Elle s'adresse aux parties prenantes avec parfois des niveaux différents selon le degré d'implication de ces parties prenantes. Elle est généralement mise en œuvre dans le cadre d'une comitologie. Elle a pour but de partager une même vision de l'activité et l'adhésion aux choix à opérer et aux décisions à prendre.
- La communication d'ingénierie ou de processus.
C'est une communication qui a pour but de faire dialoguer les différents acteurs et les parties prenantes d'un processus. Elle a pour but le partage d'informations. Elle s'exprime dans les processus eux-mêmes comme des étapes ou des flux.
Un cas particulier est la communication d'ingénierie dont le but est l'établissement et le partage de spécifications. Elle a la particularité d'être largement orientée par les méthodes d'ingénierie. Ce qui en fait une difficulté étant donné que certaines parties prenantes (les utilisateurs par exemple) ne sont pas familières de ces méthodes. Une adaptation du discours est donc nécessaire.
- La communication d'alignement organisationnel.
C'est une communication qui a pour but la mobilisation des acteurs et la recherche de

l'efficacité. La formation relève de cette catégorie. Elle s'adresse aux collaborateurs et aux utilisateurs. Elle a pour but une bonne compréhension des enjeux, des objectifs et des modalités. Elle vise à obtenir l'adhésion et l'efficacité par une mise en œuvre bien comprise, optimisée et en amélioration.

- La communication de crise.
C'est une communication qui porte sur des situations anormales. Elle va de la gestion des non-conformités, aux gestions de problèmes, à des situations de périls pour les personnes et pour les biens. C'est une communication qui doit à la fois mettre en garde et rassurer. Elle concerne toutes les parties impactées, les parties prenantes des processus concernées par les causes et les solutions, la chaîne de management à des niveaux divers selon l'impact sur l'image de l'organisation. Elle a pour but :
 - D'informer sur l'existence d'un problème,
 - D'informer sur l'impact opérationnel et les solutions d'attente,
 - De rassurer sur la gravité, la durée prévisionnelle et la mobilisation des acteurs,
 - D'informer sur les causes et les solutions mises en œuvre.
 - De rassurer sur les conditions de retour à la normale.

Suite à identification de l'ensemble des domaines pertinents pour l'organisation, il convient de :

- Prioriser les domaines en fonction des risques encourus par l'organisation.
- Assigner les responsabilités dans la mise en place et le pilotage de la communication de domaine.
- Communiquer (alignement organisationnel) sur l'organisation mise en place.

Identifier les cibles de communication et les qualifier.

Pour chaque domaine,

- Identifier les différentes communications possibles,
- Pour chacune d'elles, identifier les publics cibles,
- Caractériser chacun de ces publics en fonction de
 - sa criticité au regard de la communication en question
 - du registre de communication (forme et vecteur) le plus adapté
 - des éventuels prérequis à une communication efficace

Identifier les vecteurs de communication.

Pour chaque cible et situation de communication, identifier les vecteurs les plus adaptés.

- Identifier la forme et le support (communication orale ou écrite, téléphonique ou sur le net, sessions de formation, groupes de travail, ...).
- Définir le message principal.
- Préciser les conditions de déclenchement de ce type de communication.
- Eventuellement, établir le processus de réalisation, du déclenchement, à l'évaluation et la clôture.
- Identifier les modalités d'évaluation de l'impact de la communication.
- Planifier la mise en œuvre de la communication
 - Ses étapes,
 - Ses acteurs,
 - Ses moyens,
 - Son calendrier

Préparer les supports de communication.

Mettre en œuvre les actions de communication selon les plans et processus prévus.

- Préparer les supports de communication (présentation, communiqué de presse, documentation, spécifications, vidéo, message téléphonique, ...)

- Valider les supports avant utilisation.
Vérifier en particulier le message principal, la cohérence du discours, la forme et la durée, ainsi que la pertinence au regard de résultat attendu.

Communiquer et évaluer à chaud.

Mettre en œuvre le discours selon les modalités prévues et s'assurer, par une évaluation à chaud, que les résultats attendus sont bien atteints.

Si besoin, identifier des axes d'amélioration.

Si l'évaluation à chaud dénote que l'objectif n'est pas atteint, envisager le fait de renouveler l'opération suite à mise en œuvre des améliorations souhaitables.

Evaluer à froid et améliorer.

A un délai prédéfini à l'issue de l'opération de communication, effectuer une évaluation à froid de l'impact de l'action de communication.

- Evaluer auprès d'un panel du public cible si le message est bien passé.
- Analyser les impacts obtenus, en gestion opérationnelle, sur les résultats attendus.
- Engager les actions d'amélioration si les objectifs d'efficacité ne sont pas atteints.

Pour approfondir.
