

UN  
SERVICE  
DE PRESSE  
RESPONSABLE  
À L'ÈRE NUMÉRIQUE

[ COLLECTION DES GUIDES PRATIQUES ]



[ Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique ]

[ Bureau international de l'information ]



UN  
SERVICE  
DE PRESSE  
RESPONSABLE  
À L'ÈRE NUMÉRIQUE

[ COLLECTION DES GUIDES PRATIQUES ]

[ Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique ]

[ Bureau international de l'information ]

**Un service de presse responsable à l'ère numérique**

Ouvrage de la collection des Guides pratiques

Publié en 2012 par : Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique  
Bureau international de l'information  
mail : handbooks@state.gov

**BUREAU INTERNATIONAL DE L'INFORMATION**

**Coordinatrice :** ..... Dawn McCall  
**Directeur de la publication :** ..... Nicholas Namba  
**Directeur des rédactions :** ..... Michael Jay Friedman  
**Directrice éditoriale :** ..... Mary Chunko  
**Rédactrice en chef :** ..... Ashley Rainey Donahey  
**Directeur artistique-création :** ..... David Hamill  
**Couverture :** ..... Dori Walker  
**Iconographes :** ..... Anne Jacobs  
Maggie Sliker  
**Version française :** ..... Africa Regional Services, Paris

**Couverture :** (De gauche à droite à partir du haut) © Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich ; © AP Images/Charles Dharapak ; © AP Images/Red Huber, Pool ; © AP Images/Glenn Russell ; © AP Images/Pablo Martinez Monsivais ; © Corbis/Michael Seamans/Demotix ; © Getty Images/Justin Sullivan ; © AP Images/Journal Times/Gregory Shaver ; © AP Images/Ron Edwards ; © Alex Wong/Pool/Corbis ; © AP Images/NBC/William B. Plowman ; Photo officielle de la Maison-Blanche par Pete Souza.

# Sommaire

Sommaire • Sommaire • **Sommaire** • Sommaire • Sommaire

<b>L</b>	<b>L'auteur</b>	<b>v</b>
	Marguerite Hoxie Sullivan est une spécialiste des relations avec les médias. Journaliste, professionnelle de la communication, elle a aussi exercé au sein d'institutions publiques et d'organisations internationales.	
<b>AP</b>	<b>Avant-propos</b>	<b>vii</b>
	Depuis la publication, il y a plus de dix ans, d' <i>Un service de presse responsable: Le guide de l'initié</i> , la technologie a révolutionné la communication. La nouvelle édition, <i>Un service de presse responsable à l'ère numérique</i> , traite des relations avec les médias traditionnels tout en intégrant les questions soulevées par l'arrivée des réseaux sociaux et du numérique.	
<b>1</b>	<b>A quoi sert un service de presse et les règles ont-elles changé?</b>	<b>1</b>
	A l'ère numérique, les règles qui régissaient la communication des pouvoirs publics restent valables. Les instances démocratiques se doivent d'être fiables, exactes et disponibles dans leurs relations avec les médias numériques et les réseaux sociaux comme avec la presse traditionnelle.	
<b>2</b>	<b>Le service de presse à l'ère de l'information</b>	<b>6</b>
	S'il veut être un porte-parole efficace, le conseiller de presse devra entretenir un lien étroit avec le responsable public pour lequel il travaille, qu'il soit Premier ministre, président, ministre, élu régional ou maire.	
	 <b>Repères – Un poste aux titres multiples</b>	11
	 <b>Décryptage – Etapes dans la mise en place d'un service de presse</b>	13
<b>3</b>	<b>Le service de presse au travail</b>	<b>14</b>
	Les services de presse sont organisés selon des modalités variées, mais toutes les structures doivent être disciplinées et flexibles, réactives et à l'aise avec l'ensemble des modes de communication.	
	 <b>Repères – Pour un service de presse efficace</b>	20
	 <b>Décryptage – Une journée avec le porte-parole de la Maison-Blanche</b>	23
<b>4</b>	<b>Proactivité du plan de communication stratégique</b>	<b>24</b>
	La communication stratégique est un processus permettant de définir et d'atteindre des objectifs à long terme.	
	 <b>Repères – Pour un bon plan de communication</b>	28
	 <b>Décryptage – S'adresser au public</b>	29
<b>5</b>	<b>La réalisation de la campagne médiatique</b>	<b>30</b>
	Une action de communication réussie implique la définition d'objectifs clairs et mesurables, ainsi que la mise au point de messages permettant de les transmettre à des auditoires ciblés grâce aux médias appropriés.	
	 <b>Repères – Elaboration du message</b>	33
	 <b>Décryptage – Exemple d'une campagne médiatique</b>	35
<b>6</b>	<b>Les outils du service de presse</b>	<b>36</b>
	Comme le chef d'orchestre, le communicant gouvernemental dispose de nombreux instruments pour créer des messages harmonieux et à l'unisson.	
	 <b>Repères – Stratégie éditoriale</b>	39
	 <b>Décryptage – Un visuel est une information</b>	40
	 <b>Décryptage – Rédiger pour la radio</b>	41

<b>7</b>	<b>Les supports de l'écrit</b> Pour les pouvoirs publics, le vecteur traditionnel de l'écrit, le communiqué de presse, prend aujourd'hui une nouvelle dimension grâce au numérique et s'accompagne de photos, vidéos, podcasts, fils RSS et autres outils issus des réseaux sociaux.	<b>42</b>
	 <b>Repères – Le communiqué de presse</b>	46
	 <b>Décryptage – Ce qui fait l'actualité</b>	47
<b>8</b>	<b>Sites Internet et réseaux sociaux</b> Les sites Internet, les réseaux sociaux et les mobiles possèdent un grand potentiel de développement de la communication entre les instances gouvernementales, les médias et les citoyens.	<b>48</b>
	 <b>Décryptage – Réseaux sociaux ou administration en ligne ?</b>	59
<b>9</b>	<b>La conférence de presse</b> La conférence de presse offre aux citoyens la possibilité d'interroger, par l'intermédiaire des médias, des personnalités publiques et à ces dernières l'occasion de diffuser leurs messages auprès des citoyens.	<b>60</b>
	 <b>Décryptage – Le pool de presse</b>	64
	 <b>Décryptage – Le travail avec les journalistes</b>	65
<b>10</b>	<b>Gros plan sur l'interview</b> Tout responsable public doit préparer minutieusement son intervention, garder le fil de ses objectifs pendant l'interview et effectuer ensuite un suivi.	<b>66</b>
	 <b>Repères – La demande d'interview</b>	70
	 <b>Repères – Se préparer à l'interview</b>	71
	 <b>Repères – Pendant l'interview</b>	72
	 <b>Décryptage – Propos officiels et confidentiels</b>	73
<b>11</b>	<b>La communication de crise</b> Bien gérée, la communication de crise permet de préserver voire de rehausser la réputation et la crédibilité des dirigeants, pourvu qu'elle soit prête avant l'irruption de l'urgence.	<b>74</b>
	 <b>Repères – La gestion de crise</b>	79
	 <b>Décryptage – Comment contrer les informations inexactes et négatives</b>	80
<b>12</b>	<b>L'événementiel</b> Les services de presse gouvernementaux sont appelés à traiter de nombreux types d'événements publics qui doivent être soigneusement programmés et orchestrés.	<b>82</b>
	 <b>Repères – Avant d'accepter une invitation</b>	85
	 <b>Décryptage – Le dossier d'information</b>	87
<b>13</b>	<b>Déontologie et éthique</b> Les codes de déontologie aident les conseillers de presse gouvernementaux à prendre des décisions qui répondent aux attentes du public comme à celles de leurs employeurs.	<b>88</b>
	 <b>Décryptage – Petit mémento des relations avec les médias</b>	92
	 <b>Décryptage – La formation de groupes partageant des intérêts communs</b>	93
<b>A</b>	<b>Annexes</b>	<b>95</b>
	 <b>Modèle de note aux rédactions</b>	95
	 <b>Modèle de fiche d'information</b>	96
	 <b>Modèle de communiqué de presse</b>	97

# L'auteur

L'auteur • L'auteur • **L'auteur** • L'auteur • L'auteur



Département d'Etat américain/Jane Chun

**M**arguerite Hoxie Sullivan est une spécialiste des relations avec les médias. Journaliste, professionnelle de la communication, elle a exercé des fonctions importantes au sein d'institutions publiques et d'organisations non gouvernementales internationales. Par ailleurs, elle a animé plus d'une centaine de formations à travers le monde sur la question de l'efficacité de la communication. Elle est également l'auteur de la première édition de cet ouvrage du département d'Etat américain. Intitulé *Un service de presse responsable: Le guide de l'initiative* et traduit en trente langues, le manuel avait remporté plusieurs prix.

Marguerite Hoxie Sullivan a lancé le Center for International Media Assistance (CIMA) du National Endowment for Democracy, avant d'en devenir la directrice générale. Le CIMA met en avant le rôle indispensable que jouent la bonne gouvernance et l'indépendance des médias dans la mise en place et l'essor de régimes démocratiques stables.

L'auteur a commencé sa carrière comme journaliste dans des quotidiens de Boston et de Californie avant de s'installer à Washington, où elle a rédigé des articles et des chroniques pour une agence de presse nationale couvrant l'activité du Congrès, des organismes et des ministères de l'Etat fédéral. Elle a présidé le Washington Press Club (désormais appelé le National Press Club), a été rédactrice en chef d'un magazine féminin et a écrit un certain nombre de publications.

Marguerite Hoxie Sullivan a exercé plusieurs fonctions au sein du gouvernement fédéral, notamment au département d'Etat, au National Endowment for Humanities et à la Maison-Blanche; elle a également fait partie du cabinet du gouverneur d'un Etat. Directrice générale de la Commission nationale des Etats-Unis pour l'UNESCO, elle a aussi été vice-présidente chargée de la communication externe d'une ONG travaillant sur la question de la démocratie.

Originaire de Californie, Marguerite Sullivan est titulaire d'une licence en histoire et d'un master de journalisme de l'université Stanford. Elle a donné des cours dans un grand nombre d'universités et d'établissements, notamment à la Smithsonian Institution, et a obtenu une bourse de recherche à l'Institut d'études politiques de la John F. Kennedy School of Government de l'université Harvard. Elle a travaillé à l'U.S. National Council for the Humanities et au bureau des subventions du Programme international pour le développement de la communication de l'UNESCO.



Le président Obama observe le début d'une conférence de presse depuis le Lower Press Office de la Maison-Blanche. Les relations avec la presse peuvent prendre de nombreuses formes. *Photo officielle de la Maison-Blanche par Pete Souza*



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Liste complète des vidéos en anglais – <http://goo.gl/Mubrj>

# Avant-propos

---

Avant-propos • Avant-propos • **Avant-propos** • Avant-propos • Avant-propos

---

J'ai écrit *Un service de presse responsable: Le guide de l'initié* afin de répondre aux questions qui m'étaient posées durant mes interventions sur l'efficacité de la communication lorsque j'étais conférencière pour le département d'Etat américain. Par la suite, l'ouvrage a fait l'objet de traductions dans près de trente langues, reçu un certain nombre de prix et servi de guide pratique dans des pays petits ou grands, au nord comme au sud, qu'ils soient anciens ou nouvellement créés.

Depuis sa publication, il y a plus de dix ans, les nouvelles technologies ont entraîné une mutation de la communication. Les réseaux sociaux ont explosé et soulevé une pléthore de questions nouvelles. Comment exploiter les réseaux sociaux de pair avec les médias traditionnels pour toucher la presse et le public? Un fonctionnaire peut-il avoir son blog? Que faire si un internaute met un commentaire critique sur ma page Facebook? Le message destiné aux réseaux sociaux est-il différent de celui visant la presse traditionnelle? Quelle doit être la fréquence des mises à jour de ma page Web? En situation de crise, quels médias utiliser?

Le présent ouvrage – *Un service de presse responsable à l'ère numérique* – s'attache à répondre à ces questions, tout en intégrant des préoccupations plus traditionnelles. Comment concilier, au sein d'un service de presse, une nécessaire stratégie à long terme et l'exercice de la communication quotidienne, comment gérer les relations entre porte-parole gouvernementaux et journalistes? Comme dans l'édition antérieure, nous ne traiterons pas de la législation favorisant la liberté de l'information. Non parce que ces lois sont sans importance, au contraire. Mais parce que le sujet a déjà donné lieu à de nombreux écrits; je renvoie donc le lecteur au *Droit des médias* publié par le Bureau international de l'information.

Les éléments présentés ici sont le fruit de mon expérience professionnelle aux Etats-Unis et de par le monde, tant dans l'administration que dans le secteur privé. Journaliste et chroniqueuse, j'ai suivi l'actualité gouvernementale, responsable d'une ONG, j'ai travaillé avec les administrations, le monde politique et la presse, porte-parole et cadre dans la fonction publique, je connais bien les allées du pouvoir.

Comme pour la première édition d'*Un service de presse responsable*, cet ouvrage se fonde aussi sur les conseils et les propos recueillis au cours de mes recherches et d'entretiens avec divers spécialistes, porte-parole et responsables gouvernementaux, journalistes traditionnels et des nouveaux médias, blogueurs et vidéastes. Leurs recommandations ont joué un rôle crucial dans l'élaboration de ce guide.

Indépendamment de la taille de leur organisation ou des outils utilisés pour leur communication, tous les experts consultés par mes soins ont unanimement déclaré que le principe fondamental de l'efficacité de la communication n'avait pas changé. Il est simple: dire toujours la vérité. Quel que soit le support – blog, vidéo sur YouTube, interview radio ou article dans la presse écrite – seule la vérité compte.



Jay Carney, porte-parole du président Obama, répond aux journalistes lors du point de presse quotidien. Dans une démocratie, il est essentiel que les pouvoirs publics assurent une communication transparente et efficace. © AP Images/Carolyn Kaster



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 1, vidéo en anglais – [www.goo.gl/IcBYL](http://www.goo.gl/IcBYL)

# 1

Chapitre premier • Chapitre premier • **Chapitre premier** • Chapitre premier • Chapitre premier

## A quoi sert un service de presse et les règles ont-elles changé ?

« **U**n gouvernement par le peuple sans que soit donné au peuple le moyen de s'informer n'est que le prologue d'une farce ou d'une tragédie, ou peut-être des deux », déclara, en 1822, le quatrième président des Etats-Unis, James Madison. Plus d'un siècle après, le 35<sup>e</sup> président du pays, John F. Kennedy, affirmera : « La circulation des idées, la possibilité de faire des choix en connaissance de cause, la capacité de critiquer, tous les axiomes sur lesquels repose un régime politique démocratique, dépendent dans une large mesure de la communication. »

Ces deux présidents américains parlaient des modalités de fonctionnement d'une démocratie. Leurs propos sonnent encore plus juste aujourd'hui dans notre siècle d'information, le XXI<sup>e</sup> siècle.

De la Révolution américaine du XVIII<sup>e</sup> siècle est née l'idée que le gouvernement est comptable de ses actes devant le peuple et que les personnes travaillant pour les pouvoirs publics sont au service du peuple. Mais cette mission revêt un double aspect. Dans une démocratie, servir le peuple, l'informer honnêtement, est à la fois l'affaire de la presse et celle des responsables publics. De plus, dans les pays démocratiques qui voient dans la liberté de la presse et de l'information un principe constitutif, la mise en œuvre d'une communication publique transparente et fonctionnelle est vitale. Des pouvoirs publics ouverts et transparents constituent un ingrédient essentiel d'une presse libre.

### Rôle des médias et des citoyens

Dans une démocratie, les citoyens ont besoin d'une information factuelle et crédible pour faire des choix en connaissance de cause et porter des jugements indépendants. L'existence de médias libres et indépendants, y compris dans leurs formes traditionnelles, numériques et sociales, joue un rôle primordial dans la diffusion de cette information. Ils surveillent les activités des pouvoirs publics, dont ils attendent un comportement exemplaire, et indiquent si le gouvernement continue ou non à mériter la confiance du peuple. De plus, aujourd'hui, les réseaux sociaux tels que Facebook ouvrent aux internautes de nouvelles plates-formes pour partager l'information et échanger leurs opinions, entre eux et directement avec leurs gouvernants.

Par l'intermédiaire des blogs, des vidéos sur YouTube, des messages publiés sur Facebook et LinkedIn, des tweets et d'autres ca-

The screenshot shows the White House Blog homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'BLOG', 'PHOTOS & VIDEO', 'BRIEFING ROOM', 'ISSUES', 'the ADMINISTRATION', 'the WHITE HOUSE', and 'our GOVERNMENT'. Below the navigation bar, the main content area features the title 'The White House Blog' and a featured article titled 'White House White Board: CEA Chair Austan Goolsbee Explains the Jobs Trends'. The article is posted by Jesse Lee on October 19, 2010. Below the article text is a video player showing a man in a suit pointing to a bar chart. The chart is titled 'Private Sector Job Gains/Losses' and shows data from 9/07 to 9/09. The y-axis ranges from -900K to 300K. The chart shows significant job losses in 2008 and 2009, with a sharp decline in 2009. A video player interface is visible at the bottom of the video frame, showing a progress bar and controls.

Le blog de la Maison-Blanche a recours à la vidéo pour expliquer des questions économiques complexes. Les pouvoirs publics se servent de plus en plus des réseaux sociaux pour communiquer avec les citoyens. © AP Images/Maison-Blanche

naux des réseaux sociaux, responsables gouvernementaux, journalistes et citoyens sont en lien direct. Les réseaux sociaux permettent également de vérifier la véracité des informations en provenance non seulement des pouvoirs publics, mais aussi de la presse traditionnelle, écrite ou audiovisuelle. La rue dispose désormais de possibilités inédites d'aider les médias classiques en communiquant aux journalistes des photos, des vidéos ou des indiscretions et en proposant des solutions aux pouvoirs publics. Jamais encore les journalistes, les citoyens et les gouvernements n'avaient eu de contacts aussi directs, dans un monde où règnent la liberté de l'Internet et du numérique, la liberté de la presse, de parole et de réunion, notamment en ligne.

Les responsables publics recourent aux blogs, réagissent aux commentaires des citoyens, tweetent sur l'actualité et envoient des textos concernant leurs nouveaux projets.

Lorsque tout fonctionne correctement et qu'il n'existe ni verrouillage ni censure d'Internet et des réseaux sociaux, la transparence et la responsabilisation des pouvoirs publics s'en trouvent accrues, et les gouvernements, les citoyens et les médias sont en mesure de poursuivre un dialogue ouvert.

A l'ère numérique, les règles de confiance, d'exactitude, d'ouverture et de vérification demeurent aussi vraies pour les gouvernements démocratiques faisant usage des nouveaux médias qu'elles l'étaient lorsqu'ils travaillaient uniquement avec la presse traditionnelle.

« Les représentants du pouvoir doivent respecter les mêmes règles, indépendamment des personnes auxquelles ils ont affaire », déclare Anita Dunn, ancienne directrice de la communication de la Maison-Blanche auprès du président Barack Obama. Ce qui a changé, c'est la vitesse et le rythme de l'actualité, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. « Aujourd'hui,

nous vivons dans un monde où l'urgence n'existe pas, dit-elle, car nous sommes tous dans l'urgence perpétuelle. »

Toutefois, la nécessité de diffuser de l'information en continu peut l'emporter sur les faits disponibles et donner aux journalistes un rôle crucial.

« Les médias se doivent de plus en plus d'aider le public à trier l'information », affirme Anita Dunn.

Grâce à leurs analyses et à leurs reportages d'ambiance, les journalistes peuvent apporter contexte et cohérence aux multiples points de vue possibles d'un sujet. Ils peuvent tailler dans la masse d'informations disparates pour les hiérarchiser et se poser en sources d'information crédibles, indépendamment du support (papier, audiovisuel, Toile ou mobile).

« Les nouveaux médias apparaissent supérieurs, mais ils offrent simplement une autre palette d'outils, pense pour sa part le directeur d'un service d'information du gouvernement américain. Comme le télégraphe, les réseaux sociaux constituent un nouvel outil. Ils aident à produire davantage et plus rapidement, mais la réflexion et la stratégie ne changent pas. » La différence tient à la multiplication des moyens de communication.

« Pour nous, l'intérêt est de pouvoir toucher un grand nombre de personnes à coût zéro », a indiqué l'ancien directeur général adjoint de la ville de Philadelphie devant le Fels Institute of Government de l'université de Pennsylvanie. La ville effectuait une mutation « qu'il faut faire connaître à nos concitoyens. Nous devons dire ce qui se passe. Et il est certain que personne, ici ou dans les grands médias, n'a le temps de se demander à qui précisément est destinée cette information. » Les réseaux sociaux renforcent la communication dans les deux sens.

## Définition du service de presse

Le service de presse et de communication des pouvoirs publics est au cœur de la transmission d'informations entre le gouvernement, les médias et les citoyens.

« Le service de relations publiques d'un gou-

« La mission de l'attaché de presse est de présenter les positions et les vues du président pour assurer la réalisation de son programme, tout en aidant les médias à s'informer de l'action gouvernementale. C'est un travail au service de deux maîtres, fait de sens de la mesure et exigeant un jugement sûr. »

vernement est le rouage essentiel de son système de communication avec le peuple, indique une ancienne attachée de presse de la Maison-Blanche. Son bureau de presse est le canal par lequel les journalistes reçoivent chaque jour des informations sur l'action des pouvoirs publics. »

Un service de presse gouvernemental a pour rôle principal d'expliquer les conséquences pour les citoyens des programmes et de la politique des pouvoirs publics. Ce travail d'information fait connaître les préoccupations et les projets de l'Etat au public, et contribue à lui faire prendre conscience des effets potentiels de différentes questions sur son existence.

« Les pouvoirs publics disposent d'une masse d'informations si considérable qu'ils ont besoin d'un système efficace pour les diffuser auprès des citoyens, et c'est là qu'intervient le porte-parole du gouvernement, explique Mike McCurry, ancien conseiller de presse du président Bill Clinton. Le porte-parole ressemble à un journaliste attaché, au sein de l'administration, au recueil des informations destinées à la population. Il a pour tâche de faire passer le maximum d'informations. »

Les attachés de presse des pouvoirs publics exercent plusieurs fonctions. Dans leurs rapports avec les citoyens et les médias, ils défendent la position du gouvernement et expliquent les effets positifs de l'action officielle. Ils rectifient les informations erronées, s'em-

## Les attachés de presse des instances dirigeantes ne sont pas censés entretenir avec les journalistes des relations amicales ou hostiles.

ploient à améliorer l'interprétation et la compréhension des données existantes et communiquent sur leurs programmes et leurs plans, sans intermédiaire lorsqu'il s'agit de la presse et par le biais des réseaux sociaux et de leurs sites Web pour ce qui est du public. Ils se font aussi les avocats des médias auprès du pouvoir et transmettent les vœux des journalistes, par exemple le désir de traiter un sujet que les autorités n'ont pas forcément envie d'aborder. Ils relaient également les préoccupations du public en exploitant les thèmes de discussion des réseaux sociaux. En un sens, les porte-parole effectuent souvent un travail journalistique, car ils rassemblent des informations pour la presse et traduisent pour elle les propos des experts gouvernementaux.

« La mission de l'attaché de presse est de présenter les positions et les vues du président pour assurer la réalisation de son programme, tout en aidant les médias à s'informer de l'action gouvernementale, selon Ari Fleischer, premier attaché de presse du président George W. Bush à la Maison-Blanche. C'est un travail au service de deux maîtres, fait de sens de la mesure et exigeant un jugement sûr. »

Le porte-parole mène un travail à la fois affirmatif – en s'attachant à mettre en valeur certains éléments de l'information – et réactif, en répondant aux questions des journalistes. Ainsi, aux États-Unis, la Maison-Blanche diffuse chaque jour un grand nombre de communiqués, de déclarations, d'annonces et d'autres mises au point sur vidéos, blogs, Facebook, tweets et textos pour faire connaître les nouveaux programmes, les nominations et les activités du président. Parallèlement, les journalistes accrédités auprès de la Maison-Blanche s'enquière auprès du service de presse

de sujets que les responsables sont parfois réticents à voir traités. Parmi ces intervenants figurent les blogueurs citoyens, rebaptisés journalistes citoyens, qui peuvent corriger des erreurs, actualiser des informations et publier des vidéos que les journalistes reprennent et vérifient. Les éléments sérieux s'ajoutent au flux des informations majeures.

« Nous constituons véritablement le lien entre nos gouvernants et la population, nous assurons la traduction des informations en provenance du gouvernement et à destination des citoyens, mais nous devons aussi savoir ce qui est dans l'air, écouter ce que dit la rue et le retransmettre à notre hiérarchie », explique un ancien président de la National Association of Government Communicators (NAGC).

Toutefois, un attaché de presse gouvernemental n'est pas un magicien, capable de transformer une politique ou un programme ratés en une opération semblant bien fonctionner. Les relations publiques ne sauraient remplacer de bons programmes ou des idées valables. Un attaché de presse ne peut pas construire une image de probité si les gouvernants sont malhonnêtes. Il est dans l'incapacité de présenter les pouvoirs publics comme réactifs face aux difficultés si les problèmes persistent et que les mesures prises sont insuffisantes. Un service de communication ne peut pas convaincre la presse de vanter l'ouverture d'un gouvernement qui en est dépourvu ou les qualités de gestionnaires de fonctionnaires inactifs. Il ne peut pas non plus promouvoir des objectifs si les responsables publics qu'il sert n'en ont pas une vision claire. Quelle que soit la qualité des chargés de communication, ils ne sauraient donner de la politique ou de ceux qui la mettent en œuvre une image de force, de présence, d'intégrité et de professionnalisme si tel n'est pas le cas.

### Journalistes et attachés de presse du gouvernement

Les attachés de presse des instances dirigeantes ne sont pas censés entretenir avec les journalistes des relations amicales ou hostiles. Les journalistes doivent assurer une observation neutre des pouvoirs publics, de leur action et

de leurs projets. Dans une démocratie, il est impossible à la presse et au gouvernement d'être partenaires. Ce sont des adversaires naturels auxquels incombent des fonctions différentes. Chacun doit respecter le rôle de l'autre, tout en reconnaissant l'existence d'une tension naturelle entre les deux. D'un côté, leur relation veut que, parfois, les pouvoirs publics souhaitent donner leur propre version des faits ou les taire tandis que les journalistes cherchent à débusquer les erreurs et font pression pour diffuser l'information. De l'autre, la réciprocité est bien présente. Les journalistes ont be-

**Un attaché de presse gouvernemental n'est pas un magicien, capable de transformer une politique ou un programme ratés en une opération semblant bien fonctionner.**

soin d'attachés de presse crédibles et fiables, qui les aident à comprendre l'action et la politique de l'Etat. Les services de communication, pour leur part, souhaitent que la presse informe les citoyens de l'action et des projets gouvernementaux. Aujourd'hui, ces fonctions gagnent d'autant plus d'importance que les citoyens se transforment en journalistes citoyens qui contribuent à l'information de la presse et vérifient les données présentées par les pouvoirs publics ainsi que les faits diffusés.

Certains attachés de presse publics attendent d'un journaliste avec lequel ils entretiennent de bonnes relations qu'il s'abstienne d'écrire un article négatif, mais un journaliste professionnel ne laissera pas ses liens avec un responsable public entraver son travail. Quand on est journaliste, on l'est 24 heures sur 24.

Pour l'ancien porte-parole du président Clinton à la Maison-Blanche, Mike McCurry, « Les porte-parole doivent avoir des rapports cordiaux, mais professionnels, avec les journalistes. Ces derniers ont leurs priorités, les porte-parole ont les leurs. Vous pouvez avoir des

relations amicales avec un journaliste, mais n'oubliez pas que celui-ci ne fait jamais relâche, pas plus que vous. »

« Un porte-parole peut entretenir des rapports professionnels cordiaux avec un journaliste, mais des rapports personnels seront plus difficiles, déclare l'ancien président de la NAGC. Un jour, le journaliste devra vous poser des questions embarrassantes ou diffuser un sujet qui ne vous conviendra pas. Des dégâts se produiront, sur les rapports professionnels ou sur l'amitié. Or la relation professionnelle est indispensable. Il vous faut être en mesure d'appeler un journaliste pour lui dire : "Tu t'es planté avec ton article." »

### Les relations avec la presse : un devoir

Par ailleurs, les attachés de presse des pouvoirs publics n'ont pas à entraver le travail des médias. Leur statut de serviteur de l'Etat ne leur donne pas le droit de décider quelles informations sont utiles au public. Leur tâche consiste à fournir des informations à tous les journalistes, même à ceux qu'ils ne considèrent pas comme des sympathisants.

Certains responsables gouvernementaux se sont montrés surpris de voir, pendant des conférences de presse, des journalistes poser des questions étrangères à l'ordre du jour. Le fait est normal. Ayant parfois peu d'occasions de rencontrer des représentants du pouvoir, les journalistes en profitent pour poser leurs questions, que celles-ci portent ou non sur le thème du jour. Cela fait partie de la liberté de la presse.

« Le service de presse peut être tenu non seulement comme une officine gouvernementale, mais comme une institution résultant de la nature même d'une société libre et des rapports entre l'Etat et le citoyen, écrit Stephen Hess, spécialiste de l'institution présidentielle, dans *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices*. Dans un régime démocratique, peut-il y avoir une fonction gouvernementale plus naturelle que celle de rendre accessible l'information sur l'action des pouvoirs publics ? »



La représentante américaine Zoe Lofgren regarde un point de presse de la Maison-Blanche sur une tablette. Le service de presse du XXI<sup>e</sup> siècle doit être capable d'utiliser les médias traditionnels comme les nouveaux médias. © Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 2, vidéo en anglais – [www.goo.gl/qqSc0](http://www.goo.gl/qqSc0)

# 2

Chapitre deux • Chapitre deux • **Chapitre deux** • Chapitre deux • Chapitre deux

---

## Le service de presse à l'ère de l'information

---

**S**'il veut être un porte-parole digne de ce nom, le directeur de la communication ou le conseiller de presse devra entretenir un lien étroit, fait de respect mutuel, avec la personnalité publique pour laquelle il travaille, qu'il s'agisse du Premier ministre, du président, d'un ministre, d'un responsable régional ou d'un maire. Il devra en connaître parfaitement les convictions et pouvoir la joindre en permanence, quitte à interrompre le déroulement de réunions pour lui communiquer des informations urgentes sans avoir à passer par un intermédiaire. Tout en risquant de bouleverser un emploi du temps rigoureusement réglé, cette souplesse permet aux pouvoirs publics de réagir rapidement aux problèmes posés sur la scène médiatique.

Le porte-parole doit exercer une fonction similaire avec l'équipe – responsables de haut niveau et exécutants – auprès de laquelle il a souvent besoin d'obtenir rapidement des informations. On se plaint beaucoup, à travers le monde, de l'indifférence des fonctionnaires aux demandes d'information qu'ils reçoivent d'attachés de presse soucieux d'aider des journalistes dans la rédaction de leurs articles. Si les dirigeants ne soulignent pas l'importance du rôle de la presse auprès de leur personnel, celle-ci ne sera jamais reconnue.

« C'est le pire travail pour un fonctionnaire, déplore un responsable public dans un pays où l'information gouvernementale est mauvaise. Ici, le porte-parole est privé de contacts et ne jouit d'aucun prestige. Il ne participe pas

aux réunions; il ignore ce qui se passe. Il est dépourvu de moyens et de personnel. Et il se met en porte-à-faux avec son patron quand il s'adresse à la presse. En général, c'est une situation où tout le monde est perdant. Le porte-parole ne parle pas à moins d'y être contraint et n'est d'aucune efficacité. »

Dans un système bien huilé, en revanche, le conseiller de presse doit jouer, dans la communication et la prise de décision, un rôle qui permettra aux responsables de l'élaboration de la politique d'appréhender les implications de leurs actions en termes de relations publiques. Si, en sa qualité de porte-parole, il n'a pas participé à l'élaboration de la politique, il lui sera difficile de la situer dans son contexte et de l'expliquer aux médias.

« Il est primordial que le responsable de la communication fasse partie de l'équipe chargée de la stratégie, précise un ancien président de la National Association of Government Communicators (NAGC). Mieux vaut donc qu'il participe dès le départ aux discussions, plutôt que de devoir rectifier le tir ou d'essayer une réaction négative de l'opinion due à l'absence du communicant, celui qui est sensible à l'état d'esprit du public. »

### Visions à long terme et à court terme

Selon le spécialiste Stephen Hess, un porte-parole du gouvernement fédéral passe 50 % de son temps à répondre aux questions des journalistes, 25 % à se tenir informé et à expédier les affaires courantes et 25 % à préparer la documentation et les activités de communication.

En général, l'action est double et consiste en une planification à long terme et une exécution à court terme. Elle met en jeu deux séries d'activités: la prise d'initiatives – par la planification, la persuasion, l'exécution, la réalisation du plan quotidien – et un travail réactif – par la réponse aux questions et la gestion des crises. Sans un système bien organisé permettant de mener de front les deux rôles, on risque de perdre la maîtrise des objectifs à long terme et d'être ballotté par les urgences et les événements quotidiens.

A la Maison-Blanche, la planification et la

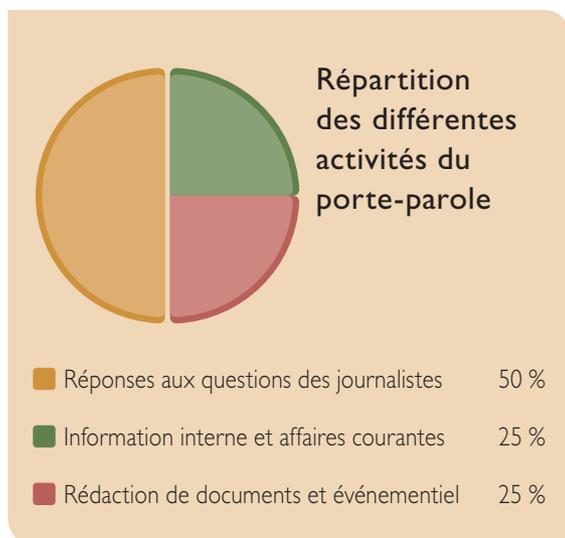
**Dissocier médias traditionnels et nouveaux médias peut aboutir à des messages contradictoires, c'est pourquoi il faut les réunir dans un service de presse ou d'information.**

mise en œuvre relèvent de deux entités distinctes: la direction de la communication et le porte-parolat. Tous deux travaillent en partenariat étroit, la première étant responsable de la planification à long terme, et le second, de la réalisation du plan quotidien, tout en répondant aux demandes des médias.

Ailleurs, dans la plupart des administrations fédérales, les deux fonctions – planification et réalisation – sont généralement assurées par le même bureau. Souvent, le directeur de la communication ou le directeur des relations publiques gère la planification à long terme et est assisté d'un conseiller de presse. Dans certains cas, la pratique peut être inverse. Mais, qu'il y ait deux services avec une équipe nombreuse ou un seul où une personne est chargée des deux missions, il faut absolument une planification à long terme, une mise en œuvre à court terme et des relations avec la presse. Faute de quoi, la communication sera plus réactive que proactive.

« L'ingrédient essentiel d'une bonne communication reste le même: les messages doivent être adaptés, solidement étayés et ne pas ressembler à des points d'information stéréotypés, indique Dana Perino, ancienne porte-parole du président George W. Bush à la Maison-Blanche. Dans la mise en œuvre de la communication, il importe de recourir à deux catégories de personnes – celles qui réfléchissent aux propos à tenir et celles qui les diffusent dans les différents médias. »

Au départ, les services d'information se sont heurtés à un problème structurel: où placer les « nouveaux » médias, et en particulier les réseaux sociaux? Pour reprendre l'explication d'un chargé de communication du Pen-



tagone: « Pendant quelque temps, on a traité les nouveaux médias comme un outil distinct affecté au bureau du sous-secrétaire à la Défense chargé des relations avec le public. La solution a fini par faire long feu, dans la mesure où elle marginalisait en effet cette fonction dans un bureau où elle n'avait pas sa place.

« Aujourd'hui, les nouveaux médias font partie du service de presse central, où l'attaché de presse gère Twitter, Facebook et autres tout en réagissant aux événements survenant dans la blogosphère. »

Dissocier médias traditionnels et nouveaux médias peut aboutir à des messages contradictoires, c'est pourquoi il faut les réunir dans un service de presse ou d'information.

Le travail des conseillers communication et presse comprend de nombreuses tâches :

- ⇒ Fonction de porte-parole des pouvoirs publics, chargé des points de presse.
- ⇒ Gestion des activités quotidiennes du service de presse.
- ⇒ Participation à l'élaboration de la politique et de la stratégie de communication à destination des médias et du public.
- ⇒ Planification et préparation des campagnes de presse de manière à diffuser un message cohérent à long terme.
- ⇒ Réponse aux demandes des journalistes.
- ⇒ Organisation d'interviews et de points de presse avec les responsables publics.
- ⇒ Gestion du contenu des sites Internet, utilisation des blogs, des réseaux sociaux, des mobiles et autres techniques numériques.
- ⇒ Rôle de conseil sur les relations avec la presse et sur les réactions possibles des médias aux politiques proposées.
- ⇒ Supervision de la rédaction des discours ou, tout au moins, contrôle de leur contenu.
- ⇒ Organisation de manifestations, telles que conférences de presse.
- ⇒ Elaboration de communiqués, de fiches d'information et autres documents.
- ⇒ Liaison avec d'autres services de presse publics ou supervision de ceux-ci.
- ⇒ Gestion du transport et de l'hébergement des journalistes en déplacement.
- ⇒ Délivrance des accréditations de la presse.

- ⇒ Coordination des messages avec le lancement d'initiatives législatives.
- ⇒ Direction de la communication interne et externe du service.
- ⇒ Suivi et évaluation de la communication et réflexion sur son amélioration.

## Les tâches du conseiller de presse

La responsabilité de définir les tâches du porte-parole incombe, au premier chef, au dirigeant public. Celui-ci doit déterminer avec le porte-parole les modalités d'organisation et les missions du service de presse.

- ⇒ La communication à long terme et les opérations de presse quotidiennes seront-elles assurées par le même service ou par deux bureaux travaillant en étroite coopération ?
- ⇒ De qui le conseiller de presse dépendra-t-il ? Ce sera souvent du secrétaire général, mais il disposera d'une liaison directe avec le haut fonctionnaire.
- ⇒ Quels seront les rapports du porte-parole avec l'équipe du responsable public ?
- ⇒ Quels seront les rapports entre le service de presse et les autres ministères et administrations ? La question est cruciale si le responsable est le chef du gouvernement ou un ministre ayant sous son autorité des agences ou des offices régionaux.

Le responsable public devra aussi décider de l'usage qu'il fera du service de presse.

- ⇒ Quel degré de disponibilité montrera-t-il à l'égard de la presse ?
- ⇒ Quelle sera la fréquence de ses interviews et de ses conférences de presse ?
- ⇒ Communiquera-t-il par blog, par tweet ou sur Facebook ? Il vaut toujours mieux que ces outils fassent partie du plan général de communication et que leur animation soit coordonnée avec le service de presse.
- ⇒ Le porte-parole pourra-t-il parler en son nom ? Ou reviendra-t-il au seul responsable public de tenir des conférences de presse ?

Dans le meilleur des cas, le responsable public pratique une grande ouverture à l'égard des journalistes, donne de fréquentes conférences de presse, communique par blog, recourt aux réseaux sociaux – par l'intermé-



Selon Dana Perino, ancienne porte-parole du président George W. Bush, une bonne communication exige « des messages solidement étayés qui ne ressemblent pas à des points d'information stéréotypés ». © AP Images/Ron Edwards

diaire de son service de presse – et dispose également d'un porte-parole susceptible de s'exprimer en son nom. A la Maison-Blanche, par exemple, le porte-parole tient quotidiennement un point de presse télévisé, mais se met au second plan quand le président vient s'adresser en personne aux journalistes.

### Relations avec les autres membres du gouvernement

Les rapports hiérarchiques du conseiller de presse avec les autres responsables du cabinet et de l'administration dans son ensemble présentent également de l'importance. Citons, parmi les questions posées :

- ⇒ Le porte-parole a-t-il l'initiative des contacts avec la presse et a-t-il autorité sur les relations des autres membres de l'équipe avec la presse ? C'est la meilleure solution.
- ⇒ D'autres services sont-ils autorisés à répondre aux questions sortant de la routine sans en référer au service de presse ? Si un journaliste appelle pour poser une simple question

d'agenda sur la date d'un événement à venir, par exemple, doit-il être dirigé vers le service de presse ou le secrétariat peut-il lui donner l'information ?

- ⇒ Qui doit valider les communiqués, les discours et les déclarations politiques diffusés par le service de presse ?
- ⇒ Le service de presse gère-t-il le site Internet et les réseaux sociaux tels que la page Facebook et les tweets ? Il est indispensable que les informations publiées en ligne correspondent à celles diffusées par l'intermédiaire de médias plus traditionnels.
- ⇒ Comment utiliser les médias numériques pour informer les journalistes et répondre à leurs questions ?
- ⇒ D'autres membres du cabinet, tel le secrétaire général, doivent-ils être habilités à viser les déclarations publiques ?
- ⇒ Le porte-parole pourra-t-il approcher les principaux responsables du cabinet et fera-t-il partie de l'équipe dirigeante ? Il s'agit là également d'un point important.

### Interaction avec la presse

Dans de nombreuses circonstances, le journaliste ayant une question à poser aura pour premier point de contact le porte-parole. Faute de pouvoir répondre immédiatement à la question, celui-ci fait en général appel à un expert de l'administration. Soit l'expert s'entretient directement avec le journaliste, soit le porte-parole, mis au courant par l'expert, s'en charge. Une discussion avec l'expert constitue souvent la formule la plus satisfaisante, car les journalistes apprécient de parler aux personnes les plus informées.

Il arrive fréquemment que le conseiller de presse coordonne les relations de son administration avec les médias. Il lui faut au minimum savoir rapidement si un membre de l'équipe a eu des contacts avec la presse et connaître les sujets abordés. En l'absence de règles rigoureuses, l'administration risque de diffuser des informations contradictoires, ce qui aura pour effet de déstabiliser le public et de décrédibiliser les informations transmises par les responsables publics.

Généralement, le travail avec les médias obéit à des procédures – non pour entraver la diffusion de l'information, mais pour veiller à ce que journalistes et citoyens reçoivent au plus vite une information valable. Par exemple, un ministère demande que toutes les questions posées par les journalistes passent par le service de presse. L'objectif est d'apporter une réponse rapide et précise en fournissant le maximum d'informations factuelles. S'il faut davantage de temps, on explique au journaliste la marche à suivre pour obtenir les informations et le délai. Cette procédure est valable pour les journalistes de la presse écrite ou audiovisuelle comme pour les blogueurs indépendants.

La procédure doit être légère. En cette ère de l'information, un journaliste tenu par un bouclage, qui ne peut attendre une réponse pendant des semaines, des jours ou des heures, s'adressera ailleurs pour s'informer, au risque d'obtenir des éléments incomplets, voire inexacts. La presse est dans l'incapacité de rendre compte des faits si les responsables publics s'abstiennent de réagir et de l'aider. Dans un pays récemment passé à la démocratie, un journaliste reconnaissait que la réticence des autorités à fournir l'information constituait un défi majeur dans l'élaboration de reportages de qualité et équilibrés. En dépit de multiples tentatives pour joindre les pouvoirs publics afin de connaître leur point de vue sur une question importante, le journaliste se heurtait habituellement au silence. La réponse classique qu'il recevait était : « Je suis occupé » ou « Je ne suis pas autorisé à parler de ce sujet. » Comme il l'admettait volontiers, cette attitude se traduisait souvent par une information limitée ou erronée, étant donné que le reportage devait se faire avec ou sans l'aide des responsables publics.

Le recours aux réseaux sociaux peut se révéler utile. « Ceux-ci assurent en permanence, sur l'action publique, une transparence optimale, selon Anita Dunn, ancienne directrice de la communication du président Barack Obama. Il ne demeurera que peu de secrets. De plus, les réseaux sociaux renforcent la vo-

lonté de transparence qui se manifeste de par le monde. »

## Relations avec d'autres services de presse

Les questions à se poser lors de la mise en place d'un service central de presse sont notamment les suivantes :

- ⇒ Comment coordonner l'information et la communication entre le service de presse central et les services de presse périphériques, au sein du ministère concerné et dans les différentes administrations ? La concertation sera facilitée par des réunions, des téléconférences régulières, ainsi que par des échanges de mails.
- ⇒ Comment l'information circulera-t-elle entre les divers services ? Auront-ils des téléconférences ou des réunions quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles ? Se communiqueront-ils régulièrement le planning des événements à venir ?
- ⇒ L'autorité du porte-parole principal du gouvernement s'étendra-t-elle aux organismes de niveau ministériel ?
- ⇒ Qui assurera le recrutement des porte-parole dans les ministères et les agences ? La mission reviendra-t-elle au plus haut responsable public chargé des relations avec la presse



## REPÈRES

### UN POSTE AUX TITRES MULTIPLES

La fonction de communicant gouvernemental peut relever de multiples appellations. Au sein du gouvernement fédéral américain, ce poste peut être baptisé : responsable de l'information, spécialiste de l'information publique, conseiller de presse, directeur ou chargé des relations publiques, expert en communication, attaché de presse, porte-parole ou responsable des relations avec la collectivité. Au niveau local, comme dans une municipalité, le titre de directeur de la communication est courant.

## « La crédibilité est la qualité fondamentale du porte-parole. »

ou à chaque directeur d'agence ou les deux se concerteront-ils ?

- ⇒ Quelles informations le haut responsable annoncera-t-il au nom des cabinets ministériels ou de concert avec eux ?
- ⇒ Comment les services de presse subordonnés s'inséreront-ils dans la stratégie globale de relations avec les médias ?
- ⇒ Quels documents – communiqués, interviews, billets de blogs, autorisations d'interventions, etc. – faudra-t-il soumettre à l'approbation du service de presse central des pouvoirs publics avant leur diffusion ? Comment s'effectuera le contrôle ?
- ⇒ Quels seront les événements ou situations imprévus susceptibles de faire obstacle au message d'un responsable public ? Quelles seront les procédures pour obtenir des informations des autres agences et ministères ? La communication des agendas ministériels, les réunions régulières pour discuter du calendrier des manifestations et la transmission des messages relatifs à l'événementiel pourront se révéler utiles.

### Un porte-parole crédible

Quelles sont les caractéristiques d'un bon responsable des relations avec la presse ? Selon Mike McCurry, ancien porte-parole du président Clinton, il faut être doté « du sens de l'humour, d'une énorme patience, d'une grande facilité d'expression écrite et orale et d'une attitude intransigeante à l'égard de la vérité ». « La crédibilité, ajoute-t-il, est la qualité fondamentale du porte-parole. »

Dans *The Government/Press Connection*, Stephen Hess rapporte que les responsables des relations avec la presse disent devoir faire preuve de force intérieure, de curiosité, de serviabilité, de mémoire, de civilité, de sang-froid, de psychologie et d'aptitude à prévoir et à gérer les questions logistiques. En outre, ils doivent être capables d'assimiler rapidement les faits

nouveaux. Il leur faut savoir faire face à l'imprévu, mener à bien simultanément plusieurs tâches, supporter des interruptions constantes et réagir vite. Un conseiller de presse doit être impartial à l'égard des journalistes, c'est-à-dire ne manifester aucun favoritisme. Et, surtout, il doit être doté d'un sens moral aigu et d'une grande intégrité.

Le conseiller de presse doit préserver sa crédibilité. Pour être efficace, un porte-parole doit bénéficier de la confiance des journalistes, confiance qu'il perdra si ses réponses se révèlent fausses ou inexactes.

### L'aide aux journalistes

Le métier de journaliste est exigeant. Il nécessite souvent de longues heures de travail et l'aptitude à jongler tous les jours avec de nombreux dossiers très différents. Les services publics d'information doivent comprendre les difficultés de la tâche, ainsi que les contraintes de temps et les besoins des journalistes.

« Rappelez-vous que l'effort physique et les longues heures qu'exige l'obtention d'une information rendent les journalistes grincheux, conseille Mike McCurry. Essayez de satisfaire leurs demandes essentielles. Assurez-vous qu'ils peuvent se procurer à manger et à boire, qu'ils sont correctement installés pour travailler et que l'équipe du service de presse se montre coopérative à leur égard. »

Même si de nombreux journalistes ont des impératifs à l'heure, voire à la minute près, il leur faut du temps pour faire des recherches, effectuer des interviews et rédiger leurs articles. Ils apprécient aussi d'être informés à l'avance des événements qui feront l'actualité, afin de s'entendre avec leur rédacteur en chef sur le principe d'un reportage, retenir les services d'un photographe et procéder à des recherches complémentaires. Le service de presse de la Maison-Blanche propose aux journalistes des agendas non seulement quotidiens, mais aussi pour la semaine à venir, afin qu'ils soient au courant des prochaines manifestations publiques.

Quand un événement – telle une crise politique – fait soudain l'actualité, un journa-

liste peut être amené à en rendre compte sans bien en connaître le contexte, ce qui complique la rédaction d'un article documenté. Dès lors, plus on peut mettre d'informations à la disposition de la presse, mieux c'est. Il importe aussi de s'enquérir des délais de réalisation et des contraintes propres à chaque type de média.

Dans son travail, le porte-parole doit mener de front plusieurs relations – avec le responsable public qu'il représente, les autres hauts dignitaires, la presse, les fonctionnaires et le public par l'intermédiaire d'Internet et des réseaux sociaux. Il doit également savoir occu-

per le premier rang quand cela est utile et s'effacer quand son patron est sous les feux des projecteurs.

« Ce dont il faut se souvenir, déclare l'ancienne porte-parole du président Clinton Dee Dee Myers, c'est que même si le travail est parfois difficile et frustrant, il incombe aux services de presse gouvernementaux d'aider les journalistes à faire des reportages exacts. [...] C'est lorsqu'il est largement ouvert à la presse que le système fonctionne le mieux. On ne saurait avoir peur de l'ouverture. »



## DÉCRYPTAGE

### ÉTAPES DANS LA MISE EN PLACE D'UN SERVICE DE PRESSE

Un service de presse ne sera efficace qu'à condition d'être totalement intégré dans les échelons supérieurs de la hiérarchie, de bénéficier du soutien du chef et de son équipe et d'appliquer des procédures institutionnalisées pour diffuser des informations respectées – et non contestées – par la direction. Un porte-parole ne peut, à lui seul, mener à bien une communication efficace. Celle-ci doit provenir du sommet, à savoir du responsable public concerné.

En outre, un porte-parole ne peut effectuer un travail sérieux s'il ignore le contexte des questions et l'historique de la prise de décision. Il ne suffit pas de nommer un responsable de l'information pour régler le problème. Si le porte-parole est dans l'incapacité d'apporter des réponses crédibles, les journalistes devront chercher ailleurs une information qui risque d'être inexacte.

Les nouvelles démocraties passent parfois par plusieurs phases avant de bénéficier d'une action efficace et transparente auprès de la presse. Elles expérimentent souvent :

- ⇒ L'absence totale de conseiller de presse.
- ⇒ L'affectation des tâches d'information à un fonctionnaire déjà responsable de nombreuses autres missions. Une solution classique consiste à ajouter la fonction de conseiller de presse ou de porte-parole à une personne également chargée de recherches ou d'une action politique, voire au secrétaire général. Quand tel est le cas, la communication est habituellement absente et constitue la dernière fonction à laquelle le responsable accorde son attention.
- ⇒ La nomination d'un employé chargé d'assurer à plein temps la fonction de porte-parole ou de responsable de l'information, mais doté d'une latitude limitée. Parfois, le porte-parole a un accès réduit ou nul au ministre qu'il est censé servir. Du coup, il est dépourvu d'autorité dans son travail et d'efficacité dans sa communication.
- ⇒ L'emploi d'un conseiller de presse surchargé de travail – élaboration de communiqués, organisation de conférences de presse, contrôle de l'information – et privé de personnel. L'intéressé perdra son efficacité et ne se manifesterait qu'en cas de crise, au lieu d'assurer une communication proactive.
- ⇒ L'absence de centralisation des relations avec la presse. Ainsi, le ministère des Affaires étrangères d'un gouvernement de coalition disposait d'un bureau qui parlait au nom du ministre, d'un autre représentant le ministère et d'un autre qui assurait la supervision de l'information et les recherches.
- ⇒ L'adoption de la solution optimale : un service de presse intégré capable de réagir rapidement et exploitant tous les outils de communication.



Robert Gibbs (debout), le premier porte-parole de Barack Obama, en réunion de préparation d'une visite présidentielle.

*Photo officielle de la Maison-Blanche par Pete Souza*



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 3, vidéo en anglais – [www.goo.gl/KAj1f](http://www.goo.gl/KAj1f)

## 3

Chapitre trois • Chapitre trois • **Chapitre trois** • Chapitre trois • Chapitre trois

## Le service de presse au travail

**M**ême s'ils se distinguent par leurs structures, les services de presse des pouvoirs publics américains remplissent les mêmes missions. Ils gèrent les relations avec la presse, tiennent leurs collègues du gouvernement informés des intérêts des médias et, par l'intermédiaire des sites Internet et des réseaux sociaux, communiquent non seulement avec les journalistes, mais aussi, de manière directe, avec le public. Tandis qu'une minorité d'entre eux se consacre avant tout aux relations avec la presse, la majorité ajoute à cette tâche la gestion de tous les modes de communication (sites Internet, réseaux sociaux, médiathèque, publications, discours...). Ils ne se bornent pas à répondre aux questions des médias et des citoyens, qui peuvent réagir aux blogs, mais anticipent en diffusant des informations sur la politique, les projets et l'action des pouvoirs publics.

Les services de presse sont organisés selon des modalités variables. Dans le cas d'une équipe réduite, la répartition des tâches n'est pas officialisée et le personnel sera surtout composé de généralistes. Si l'équipe est plus importante, elle pourra compter plusieurs conseillers de presse, éventuellement spécialisés par sujet ou thème. D'autres services recourent à une organisation par type de média, certains attachés de presse ne s'occupant que de la presse écrite, tandis que d'autres sont responsables de l'audiovisuel et qu'un troisième groupe gère les réseaux sociaux. La dimension de l'équipe dépend également du nombre de journalistes en relation avec le service de presse et de ses missions : est-il chargé uniquement des médias et des réseaux sociaux,

ou la rédaction des discours, la médiathèque et le suivi de l'actualité figurent-ils aussi dans ses attributions ?

La clé, c'est une équipe structurée, disciplinée mais flexible, réactive et à l'aise avec tous les modes de communication (classiques, Internet et réseaux sociaux).

### Stratégie à long et à court terme

Un service de presse doit mener une action à la fois proactive et réactive. Il faut être réceptif face aux médias – gérer l'actualité et les crises, répondre rapidement aux questions. Dans le même temps, l'anticipation est impérative : il faut diffuser régulièrement des informations sur les projets, la politique et l'action des pouvoirs publics à destination des

journalistes et de l'opinion sur Internet, les réseaux sociaux et les médias numériques. Cette démarche implique une stratégie à long terme. Comme à la Maison-Blanche, le bureau de l'information peut être distinct du service de presse, tout en ayant des liens avec lui, car celui-ci applique la stratégie. Les deux peuvent être intégrés dans une même entité, la communication stratégique et les relations presse quotidiennes relevant du même responsable.

Dans les structures importantes, la mise en œuvre par une seule personne de la stratégie à long terme et de l'opérationnel à court terme peut se révéler difficile. En l'absence de procédure de réflexion à long terme clairement fixée, les urgences quotidiennes prendront toujours le pas sur le processus de planification. Les crises ou les scandales posent un problème immédiat et risquent de brouiller le message établi, sauf s'il existe un solide mécanisme pour planifier la communication ultérieure et appliquer ce plan. C'est la raison pour laquelle les services de presse fortement sollicités emploient en général une personne chargée du court terme – la presse au quotidien – et une

« Si on doit en permanence répondre à chaud aux questions, on ne peut pas présenter ses meilleurs arguments. »

seconde chargée du long terme, à savoir la planification stratégique de la communication.

« Si on doit en permanence répondre à chaud aux questions, on ne peut pas présenter ses meilleurs arguments, explique Mike McCurry, ancien porte-parole de la Maison-Blanche. Il faut un programme de communication proactif et il faut transmettre sans relâche le message au public. »

« A la Maison-Blanche, diffuser l'information et la mettre en forme constituent deux tâches bien distinctes ; voilà pourquoi nous avons un conseiller de presse et un directeur de la communication, ajoute Mike McCurry. Il faut disposer de personnes qui élaborent le message et préparent les meilleurs arguments et d'autres qui soient capables de faire passer

## FONCTIONS DU DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION

Stratégie à long terme

- Elaboration de la stratégie.
- Planification des messages et des thèmes.
- Etablissement d'un calendrier global.
- Suivi des annonces médiatiques à venir des ministères et coordination des messages avec eux.
- Organisation des déplacements à l'extérieur.
- Gestion des discours, de la documentation, de la photothèque, du site Internet et des réseaux sociaux.
- Suivi de l'équipe chargée des revues de presse.
- Gestion des communications avec les correspondants de la presse régionale, c'est-à-dire essentiellement les principaux médias non politiques.

## FONCTIONS DU CONSEILLER DE PRESSE

Travail sur le court terme

- Diffusion quotidienne des messages des pouvoirs publics et réponse aux questions de la presse.
- Entretien des contacts avec la presse.
- Interlocuteur des journalistes.
- Elaboration et envoi par courriel des communiqués de presse et des fiches d'information.
- Diffusion de tweets.
- Organisation de conférences de presse et d'interviews avec des responsables publics.
- Tenue des blogs.
- Envoi de SMS.
- Annonce aux médias des événements et déclarations à venir par réseaux sociaux, SMS, télécopie ou téléphone.

ces messages au quotidien. Le premier travail est celui du directeur de la communication, le second, celui du conseiller de presse. »

Pendant la présidence de George H. W. Bush (1989-1993), le porte-parole de la Maison-Blanche, Marlin Fitzwater, a mené de front pendant neuf mois les deux tâches, l'action à court terme et l'action à long terme. Le travail lui est apparu impossible.

« Un conseiller de presse traite en permanence des urgences quotidiennes, explique-t-il. Comme il faut apporter des réponses immédiates à des problèmes immédiats, on n'a pas le temps de se concentrer sur des stratégies à long terme. »

Les médias, ajoute-t-il, voient le conseiller de presse d'un autre œil quand les deux rôles sont confondus. « Ils perçoivent le directeur de la communication comme un propagandiste qui fabrique de toutes pièces les thèmes du jour et dont la fonction est loin de se caractériser par l'honnêteté. » Or la réputation et l'efficacité d'un porte-parole dépendent essentiellement de ses qualités d'honnêteté et d'intégrité. « La personne qui mène de front les deux fonctions perd sur tous les tableaux. »

Un ministère important au sein d'un nouveau gouvernement avait réparti les fonctions de communication entre plusieurs services : un porte-parole unique, travaillant directement pour le ministre ; un service de recherche de douze documentalistes, chargé également du suivi de la presse étrangère et régionale ; un service de communication composé de trois personnes se consacrant à la planification stratégique à long terme. Chacune des équipes disposait de son propre directeur, et leurs réunions communes étaient rares. Vint le jour où le porte-parole se trouva dans l'incapacité d'obtenir des informations lors d'une crise mondiale. On décida alors de confier au porte-parole la supervision et la coordination des tâches et du personnel de communication avec le concours d'un bon administrateur.

### La coordination, facteur clé

Le succès d'une action de relations publiques dépend très largement de la coordination entre

« Sans coordination, il est impossible de faire du bon travail. »

les différents services et interlocuteurs en interne, ainsi qu'avec les interlocuteurs externes.

« Sans coordination, il est impossible de faire du bon travail », déclare un ancien porte-parole gouvernemental.

Un responsable public et son service de presse ont pour priorité d'éviter les surprises. Un moyen de s'en prémunir est l'établissement d'une communication parfaite à tous les niveaux de l'administration, afin qu'un système d'alerte précoce pointe les éventuelles affaires risquant de sortir. Des surprises sont toujours

#### DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION OU PORTE-PAROLE ?

Il arrive que le directeur de la communication dirige le service d'information, le porte-parole lui rendant compte de son action. Ce fut le cas du directeur de la communication d'un ancien gouverneur américain. Il répondait parfois aux questions de la presse s'il connaissait personnellement un journaliste ou si le sujet abordé présentait pour lui un intérêt particulier. Il accompagnait rarement le gouverneur dans ses déplacements. En revanche, le conseiller de presse, placé sous son autorité, traitait avec son équipe l'ensemble des relations avec les médias, exprimait le point de vue officiel et suivait le gouverneur en voyage. Comme le directeur de la communication, il était en contact direct avec le gouverneur. Les deux responsables s'informaient mutuellement des actions médiatiques qu'ils entreprenaient.

Une autre solution consiste à confier la gestion de l'information au conseiller de presse, sous l'autorité duquel travaille alors le directeur de la communication. Le premier assure les relations quotidiennes avec la presse, tandis que le second gère la stratégie à long terme, l'élaboration des discours, le site Internet et les réseaux sociaux.

possibles, mais on peut les minimiser par l'anticipation et la concertation.

Pour éviter d'être pris au dépourvu, le service d'information d'un grand ministère américain comptant de nombreux services et bureaux régionaux tient des téléconférences régulières avec ses homologues locaux afin de faire remonter les questions litigieuses avant qu'elles ne suscitent des retombées négatives.

La règle du refus des surprises joue un rôle majeur dans les relations qu'entretiennent l'organe central d'un gouvernement et les ministères. Dans une large mesure, la mise en œuvre du calendrier gouvernemental relève des cabinets et des ministères. Pour être efficace, une bonne coordination doit s'opérer du centre vers l'extérieur et vice-versa. Elle implique donc un flux constant d'informations dans les deux sens, ce qui génère une cohérence des messages au lieu d'une confusion. Idéalement, elle doit ressembler à une roue dont le moyeu est le centre décisionnel d'où partent les rayons, à savoir les cabinets ou les ministères. Le même modèle régira la coordination entre un ministère et ses services.

L'action collaborative garantit le démarrage satisfaisant d'un programme. Marlin Fitzwater avait demandé aux directeurs de la communication de chaque ministère de rendre compte de tous les communiqués susceptibles, selon eux, de faire la une de la presse. Ce faisant, il pensait que le président pourrait faire lui-même une partie des grandes annonces de chaque ministère et qu'il serait informé à l'avance de toute polémique potentielle.

Même si deux responsables publics sont en accord sur une question, une action concertée renforcera le message. Un gouverneur nouvellement élu a compris à ses dépens l'intérêt d'une communication bien orchestrée. La présentation de ses objectifs à la presse avait donné lieu à une annonce de son secrétaire général, à une autre de son directeur politique et à une troisième de la part de son conseiller de presse. Les médias relevèrent l'imbroglio et la cote de popularité du gouverneur chuta à pic. Il fallut intégrer les relations avec la presse au reste de l'équipe pour générer une communication

cohérente, une meilleure couverture médiatique et un début de soutien public aux programmes du gouverneur.

« Il importe vraiment que tous les intéressés au sein d'une même entité en comprennent les priorités et la mission, de manière à présenter un front uni, indique un ancien directeur adjoint aux relations publiques dans plusieurs ministères. Il ne s'agit pas de tenir un discours figé, mais si les missions et les priorités sont mal appréhendées, leur présentation manquera de cohérence, ce qui réduira l'efficacité de l'organisme. »

La coordination implique également un bon calendrier de communication. Un ministère important dans un pays étranger s'était engagé dans une action de transparence énergique en instituant une conférence de presse hebdomadaire avec huit à dix points d'actualité majeurs. Mais seuls quatre ou cinq bénéficiaient de retombées médiatiques. Même si, aujourd'hui, l'actualité se déroule en continu, elle obéit à des contraintes d'espace et de temps. Ce ministère aurait eu avantage à planifier et espacer sa communication, ce qui aurait permis une diffusion tout au long de la semaine.

« Il importe vraiment que tous les intéressés au sein d'une même entité en comprennent les priorités et la mission, de manière à présenter un front uni. »

Autre exemple, celui de l'attaché de presse du gouverneur d'un Etat américain, qui n'avait pas saisi l'importance de la concertation : trois événements à l'échelon de l'Etat, qui auraient pu être répartis sur toute la semaine, eurent lieu le même jour. La conférence de presse du gouverneur eut peu d'échos dans les médias, à la différence de celles des ministres nommés par ses soins. Le service de presse de chaque responsable avait pris ses dispositions sans en référer au service de presse du gouverneur. Les sondages ayant révélé que l'opinion publique

concluait à une désorganisation de ce service, le porte-parole du gouverneur entreprit de demander aux divers responsables leurs agendas presse et de décaler les rendez-vous en concurrence avec ceux du gouverneur. La communication étant centralisée, le gouverneur n'avait plus à se disputer les faveurs de la presse avec les membres de son cabinet.

Qui dit coordination dit aussi établissement des priorités. Une toute jeune démocratie avait ainsi doté chaque ministère d'un service de presse, mais il n'existait pas la moindre concertation entre eux. Cinq ou six conférences de presse gouvernementales étaient parfois programmées en même temps, au grand dam de la directrice de l'information d'une des chaînes du pays : « Je ne dispose que de quatre équipes de tournage pour cinq conférences de presse simultanées. Il me faut donc faire un choix. » Un ministre dont la conférence de presse n'avait pas eu de retombée médiatique avait protesté. « Je lui ai dit que sa conférence de presse présentait moins d'importance que les quatre

autres organisées au même moment. La coordination faisait défaut. Il revient au gouvernement, et non aux journalistes, de choisir les opérations de communication prioritaires. »

Au sein de nombreux gouvernements de coalition, les responsables déplorent l'impossibilité de toute coordination en raison de la présence, aux postes clés, de représentants de courants politiques extrêmement différents. Cet obstacle ne contredit pas le caractère impératif de la coordination, dans un gouvernement de coalition comme dans un régime où un seul parti détient la majorité.

### Le quotidien du service de presse

**Réunions** • Leur fréquence peut donner l'impression d'absorber la journée entière, mais elles sont souvent essentielles au bon fonctionnement du système. Elles permettent notamment de partager l'information, d'anticiper les événements et d'en préparer le traitement. Aux Etats-Unis, les porte-parole se réunissent une à plusieurs fois par jour avec les directeurs de



Dana Perino et Dee Dee Myers (de gauche à droite), anciennes porte-parole de la présidence, en discussion devant la Maison-Blanche. Pour un bon fonctionnement du service de presse, des réunions régulières sont indispensables.

© AP Images/Pablo Martinez Monsivais



## REPÈRES

### POUR UN SERVICE DE PRESSE EFFICACE

- ⇒ Nommez un responsable de la stratégie à long terme. L'action vis-à-vis des médias ne doit pas se limiter au court terme, ni à la simple gestion des crises.
- ⇒ Tenez des réunions quotidiennes à la fois avec le personnel du service et avec les hauts responsables du ministère, afin que tous soient en phase avec le message médiatique.
- ⇒ Pour éviter les surprises, concertez-vous avec les autres ministères et services gouvernementaux.
- ⇒ Ne vous laissez pas dépasser par la veille sur les médias. Externalisez cette tâche pour vous concentrer sur la diffusion de l'information auprès de la presse et du public.
- ⇒ Définissez vos priorités, au lieu de suivre celles de la presse. Si nécessaire, notez les questions et rappelez rapidement vos interlocuteurs avec une réponse soigneusement pesée.

la communication, les responsables des médias numériques et des réseaux sociaux, ainsi que d'autres membres de l'équipe gouvernementale sans liens avec les médias.

Beaucoup de services du gouvernement fédéral américain commencent la journée par un conseil restreint comprenant le porte-parole et le responsable de la communication, s'ils travaillent tous deux dans des bureaux séparés. Les réunions durent de 20 à 30 minutes, le chef de service rappelant les points forts de la journée, par exemple les priorités, l'agenda et les réunions du ministre. Chacun des participants peut ensuite évoquer rapidement les questions à venir (législation, interviews, problèmes budgétaires, sujets de communiqués de presse). Le porte-parole effectuera une courte revue de presse, indiquera les su-

jets d'actualité pouvant concerner le ministre ainsi que le message du jour, de la semaine ou du mois.

Après cette première réunion, le porte-parole en tient généralement une seconde avec les membres de son équipe afin de leur signaler les points sensibles de la journée. Ce comité se déroule selon le modèle du précédent : chaque attaché de presse fait le point sur son travail, examine l'agenda du responsable et évoque les messages à faire passer aux médias et les sujets que les journalistes sont susceptibles de soulever pendant la journée. Le chef du service de presse répartit les tâches, et les questions provenant de divers cabinets ministériels sont posées. En cas de point de presse quotidien, l'équipe pourra élaborer un document rappelant la politique ou les positions du gouvernement sur certains sujets d'actualité importants, que le porte-parole pourra consulter lors de ce point de presse. La journée est consacrée à la diffusion de messages dans la presse (écrite, audiovisuelle et numérique), à la réponse aux questions posées et au contact direct avec le public grâce aux blogs, site Internet et réseaux sociaux.

À l'échelon des gouverneurs des Etats, des collectivités territoriales et municipales du pays, la coordination des services de presse fonctionne sur un modèle similaire à celui de l'Etat fédéral. Selon la taille de l'institution publique, le porte-parole pourra prendre part à la réunion matinale de l'état-major. Le responsable public pourra y participer en personne ou par téléphone et discuter des urgences médiatiques du matin et de l'agenda du jour. Dans les petites unités administratives, ce conseil restreint, moins fréquent, est hebdomadaire, par exemple. Un grand nombre de porte-parole rencontrent régulièrement les attachés de presse des divers ministères et agences de leur hiérarchie.

Il importe que les services de presse et de communication s'entretiennent avec les principaux collaborateurs des élus pour débattre de questions concernant les médias, la politique, l'organisation et les agendas, examiner leurs répercussions sur la communication et



Scott McClellan, alors porte-parole du président George W. Bush, propose aux journalistes des gâteaux maison au cours d'un vol à bord d'Air Force One. Les communicants des pouvoirs publics ne doivent pas se rendre inaccessibles, sinon la presse ira chercher ses informations ailleurs. © AP Images/Pablo Martinez Monsivais

voir comment l'actualité peut servir le programme d'action du responsable concerné.

**Veille médiatique** • Il est essentiel de savoir ce qui se dit de vous dans la presse. De nombreux organismes publics assurent eux-mêmes ou sous-traitent la veille médiatique dans la presse écrite et audiovisuelle, sur Internet et les réseaux sociaux. La tâche peut être menée à bien en interne, par exemple par des employés qui arrivent tôt pour dépouiller la presse papier et en ligne et passer en revue radio et télévision, ou être externalisée. Elle peut prendre la forme d'un panorama où les sujets – positifs et négatifs – sont hiérarchisés par ordre d'importance. Elle est aussi souvent thématique. Parfois les grands sujets sont résumés, parfois ils sont reproduits dans leur intégralité. Il est essentiel de ne pas se limiter à la seule presse écrite.

Dans une équipe gouvernementale récemment constituée, les membres les plus expérimentés du service de presse découpaient, col-

laient et résumaient tous les jours des articles tirés de quotidiens et de périodiques pour une dizaine de hauts responsables. Alors que l'actualité provenait à 80 % de la télévision, personne n'assurait de veille sur l'audiovisuel ou les réseaux sociaux car elle apparaissait, dans le premier cas, trop coûteuse et, dans le second, trop difficile à réaliser. Une grande partie des informations importantes se trouvait donc occultée.

Dans un petit pays de l'ex-Union soviétique, un ministère important disposait, pour la presse, d'une unique employée qui, chaque jour, passait des heures à élaborer une revue de presse envoyée au seul ministre. Elle n'avait guère le temps de travailler avec les journalistes, qui se mirent bientôt en quête d'information ailleurs. Une fois la veille médiatique externalisée pour tous les services gouvernementaux, l'attachée de presse, libérée, put consacrer davantage de temps aux contacts avec les journalistes.

## Pour atteindre la cible choisie, il suffit d'aller à sa rencontre.

Aujourd'hui, dans la plupart des régions du globe, des sociétés privées sont en mesure d'effectuer des recherches dans les archives de la presse écrite, numérique et audiovisuelle par mots-clefs ou dates, puis d'envoyer au client vidéos et transcriptions. L'analyse des sujets couverts par les médias est un paramètre important, elle aussi, et peut parfaitement être sous-traitée.

**Permanence** • A l'ère de l'information, l'actualité est continue, 24 heures sur 24. Aux Etats-Unis, les services de presse de la présidence et les grands ministères ont un système de permanence assurant la présence d'un attaché de presse 24 heures sur 24, soirées et week-ends compris, pour répondre aux questions des médias. Ce système permet aux services de presse de suivre le rythme de l'actualité. Dans les ministères ou administrations plus petits dépourvus de permanence, les attachés de presse donnent leur numéro de téléphone mobile aux journalistes, afin d'être joignables en cas d'urgence.

Ce contact est particulièrement important quand un journaliste travaille sur un sujet majeur. Journaliste et porte-parole vont échanger leurs coordonnées (mobile, courriel et Twitter) et dialoguer sur Facebook pour se communiquer questions, réponses et informations même en dehors des heures de bureau. « Je préfère qu'un journaliste m'appelle chez moi pour obtenir une information exacte et détaillée, plutôt que de me retrouver avec un reportage imprécis parce que l'attaché de presse de permanence maîtrisait mal la question », souligne le responsable de l'information d'un organisme militaire américain.

**Disponibilité** • Lorsque les journalistes téléphonent directement à un responsable public, ils court-circuitent le « filtre » de la secrétaire ou de l'assistant, qui prend la communication. L'intéressé risque alors de se trouver livré aux

journalistes sans préparation. Le passage systématique par un assistant indique que quelqu'un est toujours disponible pour noter les questions des médias et permet au responsable de préparer sa réponse.

Cependant, il est essentiel que l'assistant – sans doute le porte-parole – maintienne son mobile ouvert pour recevoir appels, textos ou autres messages et réagir rapidement. Faute de quoi les journalistes iront chercher leurs informations ailleurs.

« Vous n'êtes pas obligé d'apporter une réponse immédiate, déclare un ancien président de la National Association of Government Communicators. Vous avez le droit de ne pas vous laisser piéger. Mieux vaut rappeler un journaliste que de lui répondre à la légère. »

On peut toujours dire, comme le proposait un ancien responsable de la Maison-Blanche : « Excusez-moi, je ne suis pas disponible pour l'instant. Quand voulez-vous une réponse ? Je vous rappelle. »

## Affecter le personnel aux bons postes

Pour travailler efficacement avec les médias, traditionnels ou numériques, il n'est pas nécessaire de dépenser plus, de recruter ni d'acheter du matériel. Il suffit parfois d'une simple réorganisation. Et, pour atteindre la cible choisie, d'aller à sa rencontre.

Un ministère disposait d'un service de presse doté, sur le papier, d'une force de communication considérable. Toutefois, peu de collaborateurs étaient réellement en contact avec la presse. Ils travaillaient pour la plupart aux productions télévisées du ministère et aux publications vendues en kiosque. Les émissions rencontraient peu de succès, les revues moins encore. La petite équipe chargée des relations avec la presse était pour sa part débordée par les demandes des médias, les journalistes déplorait la lenteur des réponses et la maigreur des informations reçues. Le ministère aurait été bien inspiré de réaffecter personnel et équipements aux médias indépendants et aux réseaux sociaux qui jouissaient, eux, d'une forte popularité.

Dans un autre pays, nettement plus avancé dans sa communication, les adultes étaient informés par la télévision, la radio et la presse écrite. Branchés sur les réseaux sociaux et les textos, les jeunes étaient exclus de la boucle. Or le pays avait une population jeune en forte

augmentation, que le gouvernement se plaignait de ne pas pouvoir toucher. C'est en se décidant à utiliser les médias plébiscités par cette tranche d'âge – réseaux sociaux et programmes de radio pour la jeunesse – qu'il réussit à capter son attention.



## DÉCRYPTAGE

### UNE JOURNÉE AVEC LE PORTE-PAROLE DE LA MAISON-BLANCHE

Quel que soit le président en place, le porte-parole de la Maison-Blanche commence sa journée de très bonne heure en parcourant chez lui la presse écrite et en ligne et en écoutant les bulletins d'information. Ce réveil national lui donne une idée claire des questions du jour et des sujets sur lesquels les journalistes l'interrogeront.

Au bureau, sa journée débute vers 7 h 30 par une première réunion à laquelle participe l'équipe resserrée de la Maison-Blanche, notamment son secrétaire général, ainsi que ses adjoints et proches conseillers. Une seconde réunion lui succède, dont l'effectif, multiplié par deux, se compose des divers chefs de service de la Maison-Blanche. Il s'agit principalement d'une réunion d'information centrée sur les activités et les questions du jour.

Lors de la réunion opérationnelle, le porte-parole met l'accent sur les sujets qu'il s'attend à voir soulevés pendant la journée et sur les messages qu'il souhaite communiquer. Après ces deux réunions, il enchaîne sur une troisième avec son équipe du service de presse. La discussion porte sur l'actualité du jour, les développements envisagés et les messages à communiquer.

Le porte-parole peut aussi tenir un point de presse matinal avec les journalistes accrédités auprès de la Maison-Blanche pour parler de l'agenda et des messages du président ce jour-là, ainsi que des sujets susceptibles d'intéresser les journalistes.

Le reste de la matinée sert en grande partie à préparer le point de presse télévisé de l'après-midi. Les porte-parole adjoints ciblent les domaines à traiter et les services gouvernementaux concernés. Ils rassemblent également les informations qui aideront le porte-parole à répondre aux questions attendues.

En général, le porte-parole ou son adjoint s'entretient tous les jours par téléconférence avec ses homologues du département d'Etat, de la Défense et du Bureau de la sécurité nationale, entre autres, afin d'unifier le message sur les questions de politique étrangère.

Le point de presse quotidien, qui a lieu au début de l'après-midi, est diffusé en direct, transcrit et envoyé dans les services de l'administration fédérale et aux dirigeants du monde; il est également mis en ligne sur le site de la Maison-Blanche, où il est disponible sous forme de texte ou de vidéo. Certaines chaînes de télévision câblées le retransmettent aussi en direct.

Après le point de presse, le porte-parole de la Maison-Blanche et son équipe traitent les requêtes des journalistes et se rendent à des réunions avec le président et d'autres hauts fonctionnaires. La fin de la journée est habituellement marquée par une réunion de synthèse avec l'état-major de la présidence pour revenir sur l'actualité et les événements de la journée et préparer le lendemain.

Le lendemain matin, le cycle recommence depuis le début.



Le président Obama et le porte-parole de la Maison-Blanche, Jay Carney, dans le Bureau ovale. Dirigeants et chargés de communication doivent travailler en étroite collaboration. *Photo officielle de la Maison-Blanche par Pete Souza*



**Retrouvez les conseils de l'auteur!**

Chapitre 4, vidéo en anglais – [www.goo.gl/aDIXB](http://www.goo.gl/aDIXB)

# 4

Chapitre quatre • Chapitre quatre • **Chapitre quatre** • Chapitre quatre • Chapitre quatre

---

## Proactivité du plan de communication stratégique

---

**P**our bien sensibiliser le public à ses projets et à ses programmes, le service de presse doit d'abord définir ses objectifs et élaborer un plan stratégique pour les diffuser.

La communication stratégique est un processus précis permettant d'atteindre des objectifs à long terme. Elle implique la mise en œuvre d'éléments variés, dont une information régulière et cohérente, de la coordination et une communication complémentaire interne et externe vers des destinataires généraux et des cibles précises à des moments appropriés. La stratégie doit s'appuyer sur un audit qui mesurera les réactions du public, définira les audiences et testera des formules pour changer certaines opinions ou certains comportements. Son efficacité passe également par un suivi et une évaluation du degré de concrétisation des objectifs, ainsi que des mesures à prendre si ces objectifs ne sont pas atteints. La planification stratégique de la communication permet de dépasser le stade de la simple réactivité au jour le jour face aux événements et aux urgences.

---

On peut établir un parallèle avec une équipe de football. Elle se compose d'attaquants et de défenseurs, les premiers s'attachant à approcher des buts – c'est la diffusion du message –, les seconds répondant aux questions et effectuant le travail quotidien de mise en œuvre du message. Les uns et les autres sont importants et ont besoin de directives, mais, sans tactique d'ensemble clairement structurée, la dynamique – l'action de transmettre le

message – peut s'effacer derrière la gestion défensive de la crise du jour. Une stratégie de qualité permettra aux membres de l'équipe de connaître la prestation attendue d'eux; il doit en aller de même pour le service d'information. En dernière analyse, une bonne communication suppose un équilibre entre les objectifs à long terme et les exigences à court terme – entre l'attaque et la défense.

Une démarche proactive implique, dans un

premier temps, la définition d'un objectif – le résultat souhaité – puis l'élaboration d'une communication destinée à expliquer et atteindre l'objectif en question. Ce processus passe par la conception d'une stratégie qui montrera l'importance de la réalisation de cet objectif et l'action à mener par le public pour y parvenir. Il peut être nécessaire de modifier un comportement (diminuer la consommation de cigarettes) ou l'opinion (mobiliser en faveur de l'allongement de la journée scolaire), voire la loi (pour modifier le système de santé publique). Souvent, un savant dosage s'impose.

Le message essentiel découle de l'objectif, du résultat escompté. Il expose les idées de manière simple et compréhensible.

Des pouvoirs publics auront sans doute plusieurs objectifs en ligne de mire mais, par souci de cohérence, ils devront les synthétiser autour de trois ou quatre thèmes primordiaux. Une trop grande dispersion risque de générer la confusion et le désintérêt du public. Par exemple, le sujet de la croissance économique peut se subdiviser en thèmes tels que la réduction du chômage, l'augmentation des exportations et l'essor des investissements.

Les messages doivent être cohérents. Attention à Internet et aux réseaux sociaux, qui amplifient les contradictions. Il est possible de cibler et nuancer l'information en fonction des destinataires, mais le message essentiel doit rester le même. Il doit être court et facile à comprendre, à expliquer et à retenir.

Il faut répéter les messages. L'idée est de créer un espace de résonance qui démultipliera l'information sans relâche. Les réseaux sociaux sont particulièrement appropriés. Il faut aussi adapter les messagers aux canaux et aux publics. Ce qui accroche l'attention d'une personne âgée ne rencontrera pas forcément d'écho chez un jeune de 20 ans.

Alors, pourquoi ne pas se contenter d'adresser un message au public, puis de le laisser suivre son cours ? Parce que ce choix risque de ne mener nulle part.

Si l'on souhaite procéder à des économies dans les dépenses publiques, par exemple, il faut une communication pour expliquer les

motifs de cette décision, ses effets et les personnes visées, les coûts et les économies qui en découleront, les outils d'évaluation des résultats du programme et les délais. Le plan de communication stratégique représente la carte qui guide à destination, la campagne médiatique, les routes pour y parvenir.

En fin de compte, l'objectif poursuivi doit être SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini. Les destinataires sont davantage portés à réagir à des messages cohérents. La coordination des canaux de communication et la diffusion systématique, simultanée et répétée du message permettent de transmettre un message clair, cohérent et convaincant.

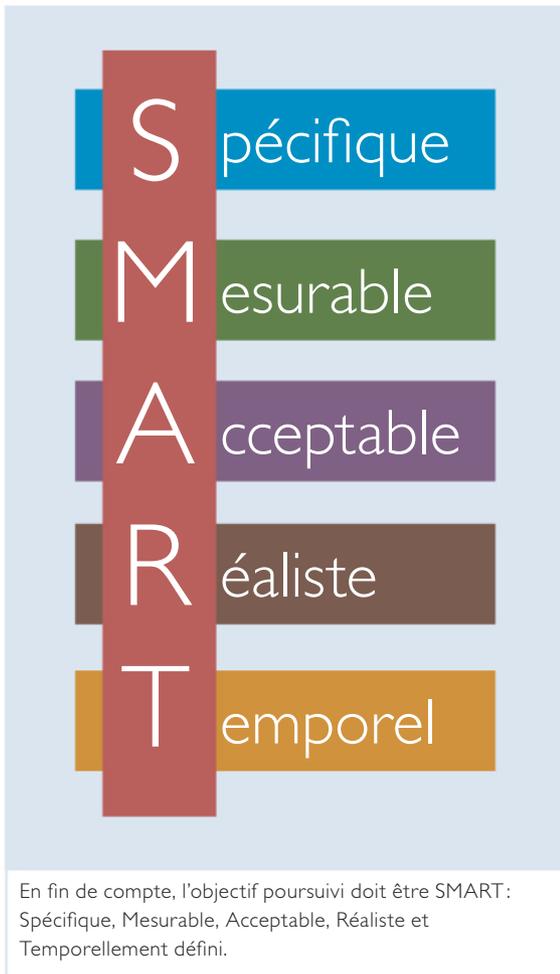
### Un message part d'en haut

L'élaboration d'objectifs d'action se traduisant en messages ne relève pas de la responsabilité exclusive du service de presse. Le service de communication ou de presse d'une institution publique est à même d'établir un plan de communication stratégique et de réaliser une campagne médiatique, mais il ne peut agir seul. Le sommet de la hiérarchie doit aussi s'impliquer dans la conception des objectifs et la formulation de la communication.

Tout part du sommet. Si le haut responsable ne s'engage pas et ne travaille pas étroitement avec le directeur de la communication, l'échec est inévitable.

Un nouvel élu avait choisi le conseiller de presse de sa campagne comme porte-parole. Celui-ci connaissait parfaitement le but de la campagne – gagner. Mais après l'entrée en fonction de son patron, les deux hommes parlèrent peu du nouveau message. Le thème était désormais l'adoption de dispositions législatives. L'élu, son conseiller de presse et les principaux membres de son équipe ne se réunissaient pas pour fixer et modifier les objectifs et en mesurer l'avancement. Dans ses déclarations à la presse, le porte-parole était livré à lui-même, situation ingérable.

Dans l'idéal, le responsable public, en concertation avec son directeur de la communication, son porte-parole et son équipe rap-



prochée, définit trois à cinq objectifs qu'il aimerait atteindre à long terme et qui, en général, sont issus de son programme de campagne. Au-delà de cinq, le nombre risque de déstabiliser l'opinion. Voici par exemple les cinq objectifs envisagés par une jeune démocratie : défendre les réformes de l'Union européenne, réformer la fonction publique, promouvoir la privatisation, renforcer l'économie et combattre la corruption.

Il faut répéter le message, qui doit être au cœur des préoccupations de chacun. Toute activité du responsable public – discours, interview, blog, discussions avec les parlementaires – doit autant que possible être centrée sur les objectifs à long terme. Certes, il devra élaborer des messages à court terme pour gérer les crises du jour, mais il lui faudra insister en permanence sur les grands objectifs.

Les malentendus naissent souvent d'un manque d'information et de débat. C'est pour-

quoi les pouvoirs publics doivent proposer une communication claire, répétée et transparente, afin que les citoyens comprennent leurs objectifs et y adhèrent. Aujourd'hui, plus que jamais, ils en ont la possibilité, grâce à l'explosion des outils numériques et mobiles qui s'adressent directement aux populations.

Les responsables publics dont la communication est mauvaise en paient le prix fort, car ils risquent de voir leur mandat non renouvelé. Dans une jeune démocratie, des sondages avaient montré que l'opinion s'attendait à des difficultés avant de voir l'économie se développer, mais qu'elle en ignorait la teneur. Le gouvernement ne s'était pas exprimé sur le sujet. Certains de ses responsables avaient affirmé leur volonté de relancer l'économie, mais sans jamais indiquer les mesures nécessaires, les motifs de leurs décisions, les modalités de leur programme, les échéances prévues, les catégories de population concernées et les répercussions escomptées. Ils s'étaient concentrés sur le calendrier législatif au lieu de chercher à mobiliser les électeurs autour de leur projet. C'est la presse qui définissait les priorités. Aux yeux de l'opinion, les responsables publics se bornaient à naviguer d'un problème à l'autre et d'une crise à l'autre.

### Le plan de communication

Une fois les objectifs identifiés, le service de communication ou de presse de l'organisme public élabore un plan pour concrétiser sa stratégie. Une première étape consiste à étudier la manière d'atteindre les objectifs et les conséquences sur le court et le long terme. Cette tâche est souvent confiée à l'équipe chargée de la communication à long terme.

Avec les objectifs et les résultats de l'étude, le service de communication et le bureau de presse peuvent procéder à un audit de relations publiques. Il s'agit d'évaluer, en interne comme à l'externe, la perception de l'action et des objectifs poursuivis. L'opération s'effectue au moyen de sondages, de groupes de discussion et d'enquêtes. Elle vise à identifier les atouts et les faiblesses d'un plan ainsi que les arguments en sa faveur ou en sa défaveur. Cet audit per-

met aux chargés de communication de s'appuyer sur les points forts et de gérer les faiblesses du plan. Un budget substantiel autorise le recours aux sondages et groupes de discussion. Si les fonds sont réduits, on se tournera vers les collègues, membres de sa famille ou amis pour tester les arguments et identifier les groupes favorables et hostiles à l'objectif.

Ces baromètres quantitatifs et qualitatifs aident à décider de la conception des messages et des cibles vers lesquelles les propositions seront dirigées. Voici quelques-unes des étapes : déterminez des objectifs précis à atteindre dans un délai donné – la fin de l'année, de la législature ou du mandat. Sur la base de l'audit, élaborez un message essentiel dynamique en répondant aux questions suivantes :

- ⇒ Quels sont mes objectifs ? Choisissez-en un nombre raisonnable (pas plus de cinq par an) sur lesquels vous allez vous concentrer, puis décidez ceux que vous voulez atteindre cette année, l'année suivante, etc.
- ⇒ Qu'est-ce que je souhaite communiquer et à qui ?
- ⇒ Qui sont les destinataires de mes messages et quel angle de l'objectif poursuivi attirera leur attention ? Quels sont les points qui intéresseront les mères de famille, les étudiants, les personnes âgées et les militaires ?

⇒ A quel moment vais-je communiquer chaque message ? Peut-être allez-vous opter pour un message hebdomadaire ou décider d'intégrer des messages secondaires dans votre message essentiel. Par exemple, si votre objectif est d'améliorer l'enseignement, le message essentiel pourrait être : « Un citoyen instruit est un citoyen intelligent. » Vos thèmes annexes peuvent porter sur l'amélioration de la formation pédagogique, une plus grande implication des parents dans le système éducatif, l'allongement de la journée ou de l'année scolaire, etc.

⇒ Quels canaux médiatiques vais-je utiliser ? L'idéal est d'exploiter tous les supports disponibles, traditionnels (presse écrite, audiovisuel), Internet, les réseaux sociaux et les mobiles, en fonction de vos cibles. Par exemple, pour vous adresser à des femmes mûres, incluez dans votre plan les magazines féminins et émissions télévisées qui leur sont consacrées. Pour toucher des publics plus jeunes, il vaut mieux recourir aux réseaux sociaux et aux radios spécifiques.

A partir de votre analyse, vous pourrez élaborer une campagne médiatique qui vous permettra de sensibiliser la population, d'influencer l'opinion publique, de convaincre les leaders d'opinion, de susciter le débat et de pousser les citoyens à agir.

« Pour communiquer efficacement, il faut identifier un besoin, hiérarchiser les priorités, définir le message, l'adapter au public concerné et le répéter, résume Dee Dee Myers, ancienne porte-parole de Bill Clinton à la Maison-Blanche. Il est impossible de tout dire. Il faut cerner l'essentiel, cibler son public et employer des termes appropriés. Ensuite, il faut répéter sans cesse le message, car les gens sont occupés et submergés par le flot des informations qui leur parviennent 24 heures sur 24. »

### Conception d'une campagne médiatique

La campagne médiatique est le plan qui vous permet de mettre en œuvre votre stratégie de communication. Pour concevoir une campagne efficace, il faut :



## REPÈRES

### POUR UN BON PLAN DE COMMUNICATION

- ⇒ Impliquez la hiérarchie pour bénéficier d'objectifs clairs, que vous réactualiserez souvent.
- ⇒ Prévoyez des outils pour évaluer le succès ou l'échec de votre plan de communication.
- ⇒ Restez en liaison avec les autres services et ministères pour éviter les surprises.
- ⇒ Intégrez le message à toute activité du responsable public.

- ⇒ Avoir des objectifs clairs.
- ⇒ Connaître les arguments pour et contre vos objectifs.
- ⇒ Elaborer des messages clairs qui feront réagir le public. Ils doivent être concis, faciles à comprendre, à expliquer et à retenir.
- ⇒ Mettre au point un plan de communication stratégique, ainsi qu'une campagne par étapes pour l'appliquer.
- ⇒ Définir vos cibles. Il peut s'agir de l'ensemble de la population ou de catégories particulières que vous souhaitez toucher par des messages adaptés à des caractéristiques démographiques spécifiques (âge ou revenu, par exemple).
- ⇒ Lister tous vos canaux de communication et les inscrire dans un calendrier. De quel thème traitera votre blog le lundi, le mardi, le mercredi ?
- ⇒ Choisir l'auteur des divers messages. Par exemple, qui rédigera le blog du lundi, du mardi ?
- ⇒ Diviser le plan en tâches distinctes.
- ⇒ Elaborer un planning indiquant qui fait quoi et quand, et l'actualiser fréquemment.
- ⇒ Nommer un coordinateur qui s'assurera du respect des délais.
- ⇒ Modifier les plannings selon les besoins.
- ⇒ Organiser des réunions régulières avec tous les interlocuteurs – porte-parole, secrétaire général, coordinateur, responsable des discours et assistant législatif.
- ⇒ Faire valider le plan par le groupe.
- ⇒ Appliquer le plan.
- ⇒ S'appuyer sur l'actualité pour renforcer les thèmes. Etablissez un calendrier de chacun des médias, des messages et des messagers. Ainsi, pour appeler l'attention sur un événement spécifique, demandez à des collaborateurs internes appréciés des internautes d'intervenir au moyen de leur blog, de tweets et de tribunes libres sur des thématiques variées et à des jours différents. Vous pouvez aussi élaborer des vidéos et des discours à mettre en ligne sur votre site et sur les leurs, ainsi que sur YouTube.
- ⇒ Centrer discours, blogs, site Internet et éditoriaux sur vos objectifs.



## DÉCRYPTAGE

### S'ADRESSER AU PUBLIC

La communication avec le public doit être :

- ⇒ **Cohérente** : pas de digression par rapport au message.
- ⇒ **Percutante** : utilisez des termes compréhensibles sur le plan humain et local.
- ⇒ **Pertinente** : il faut intéresser.
- ⇒ **Réaliste** : pas de grandes promesses, des actes.
- ⇒ **Répétée** : créez une caisse de résonance.
- ⇒ **Précoce** : on mémorise ce qu'on a entendu en premier et en dernier.

- ⇒ Concevoir des variantes du message en fonction des destinataires. Devez-vous segmenter vos messages suivant le public visé, par exemple, les cibles prioritaires et secondaires, les grands prescripteurs et l'interne ?
- ⇒ Vous assurer le concours d'autres acteurs ou d'experts externes pour communiquer le même message sur vos objectifs. Intégrez-les à vos plannings.
- ⇒ Être prêt à expliquer votre programme :
  - Ce qu'il est et ce qu'il n'est pas.
  - Pourquoi il est nécessaire.
  - Ses retombées.
  - Ses implications à court terme.
  - Ses implications à long terme.
  - Le changement qu'il entraînera par rapport à la situation actuelle.
  - Les responsabilités des pouvoirs publics dans le nouveau programme.
  - Les échéances et le moment où le changement se produira.
  - Ce qui se passera si l'objectif n'est pas atteint.
  - Comment la population sera informée du résultat.
  - Quel rôle le public est invité à jouer.
- ⇒ Répétez votre message. Parlez de ce que vous allez dire, dites-le, puis parlez de ce que vous avez dit.



Dans l'usine Ruud Lighting, le gouverneur du Wisconsin Scott Walker s'adresse aux médias sur le thème de la création d'emplois. Pour vos conférences de presse, choisissez des sites permettant d'amplifier votre message. © AP Images/Journal Times/Gregory Shaver



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 5, vidéo en anglais – [www.googl/gDnXd](http://www.googl/gDnXd)

# 5

Chapitre cinq • Chapitre cinq • **Chapitre cinq** • Chapitre cinq • Chapitre cinq

## La réalisation de la campagne médiatique

**L**e succès ou l'échec d'un plan de communication stratégique dépendent de votre capacité à en assurer une réalisation cohérente, ciblée et coordonnée, tout en faisant preuve de souplesse. Dans le cadre d'une campagne médiatique, le message que vous diffusez constitue l'un de vos outils essentiels. L'objectif n'est pas de présenter un message fragmentaire et confus. Une action de communication réussie implique la définition d'objectifs clairs et mesurables, ainsi que la mise au point de messages permettant de les transmettre avec efficacité à des auditoires ciblés grâce aux médias appropriés. Voici quelques-unes des méthodes à envisager.

**Inscrivez les événements principaux sur un calendrier prévisionnel.** Vous étudierez le calendrier du responsable public mois par mois et noterez les événements majeurs récurrents. Aux Etats-Unis, par exemple, le président prononce son discours télévisé sur l'état de l'Union en janvier, peu après la publication du projet de budget annuel ; l'été est marqué par des réunions internationales importantes ; l'automne voit l'ouverture de l'Assemblée générale des Nations unies. Ces événements réguliers occupent une place essentielle dans l'agenda médiatique de la Maison-Blanche, car c'est lors de ces manifestations que le président adresse des messages.

Parfois, ces dates-clés sont l'occasion de mettre en lumière l'un des objectifs gouverne-

mentaux. Par exemple, si l'un d'eux porte sur la création d'emplois, le discours annuel sur l'état de l'Union pourra l'aborder.

**Planifiez des messages périodiques.** Après avoir inscrit dans le calendrier prévisionnel les impératifs, ainsi que tout objectif approprié, définissez vos autres buts à atteindre. Cela vous permettra de planifier le contenu des interventions à effectuer en dehors des événements obligatoires. Par exemple, si, en janvier, l'économie et la création d'emplois constituent un thème prioritaire, vous pourrez, en février, poursuivre un autre objectif, tel que l'amélioration de l'environnement. En mars, vous pourrez parler de la modernisation de l'éducation, pour revenir en avril sur l'économie.

L'alternance de vos thèmes dépend de plu-



sieurs critères comme la taille et la complexité de votre organisme de tutelle ou le calendrier législatif. Par exemple, si la réforme de l'agriculture, celle de la fonction publique et la création d'emplois sont vos trois principaux sujets et si vous décidez de consacrer vos interventions hebdomadaires à l'un d'entre eux, votre propos pourra porter sur la réforme agricole pendant une semaine, sur la réforme de l'éducation la semaine suivante, puis sur la création d'emplois durant deux semaines, avant et pendant la fête nationale du travail. Durant ces quatre semaines, vous programmerez différentes manifestations quotidiennes ou hebdomadaires sur un thème, la cinquième traitant à nouveau de la réforme de l'agriculture.

**Formulez un message et des sous-messages.** Votre message doit être bref, facile à comprendre et à retenir, et se prêter à l'élaboration de trois messages secondaires, dont chacun pourra être ciblé sur un public différent. Si la modernisation du système éducatif constitue l'un de vos trois messages principaux, vos sous-messages pourront porter sur la formation des enseignants, l'allongement de la journée et de la semaine scolaires et le renforcement de la participation des parents :

Message principal

⇒ Un New-Yorkais instruit est un New-Yorkais qui travaille.

Sous-messages ciblés

⇒ Pour les enseignants : un professeur bien formé fait des élèves de bon niveau.

⇒ Pour les parents et les enseignants en faveur de l'allongement des rythmes scolaires : plus d'heures de cours égalent plus de connaissances.

⇒ En faveur d'une mobilisation parentale dans l'éducation : l'engagement d'un parent, c'est l'instruction d'un enfant.

**Indiquez sur votre calendrier prévisionnel le jour, la semaine ou le mois au cours desquels vous transmettez un message ou un sous-message.** Faites-le sur une durée d'au moins six mois. Actualisez fréquemment votre planning en fonction des imprévus et de l'évolution de l'agenda parlementaire.

**Veillez à la simplicité des messages et des sous-messages.** Assurez-vous que votre message est simple, clair et direct. Rédigez un tweet ou un titre pour préciser votre pensée. Limitez-vous à trois sous-messages pour ne pas déstabiliser votre auditoire. Puis répétez régulièrement les points soulevés.

Un unique message fort est parfois suffisant. Par exemple, « Boire ou conduire, il faut choisir » est un slogan efficace contre l'alcool au volant.

**Faites un audit.** Vous devez savoir comment vous êtes perçu et connaître les arguments favorables à votre plan et ceux qui peuvent être invoqués à son encontre. Cela vous aidera à peaufiner vos messages et à réfuter les objections. Votre budget déterminera la nature des techniques dont vous disposerez – sondage, enquête ou simple interrogation de vos collègues. Les conclusions vous aideront à élaborer des messages plaidant en faveur de vos propositions et répondant aux critiques.

Cette analyse, également connue sous le nom de SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), permet d'évaluer vos forces et vos faiblesses, ainsi que vos possibilités et les menaces qui pèsent sur vous.

**Ciblez vos publics.** Décidez de ceux que vous

voulez toucher. Un même message peut-il avoir une résonance chez tous les citoyens, ou avez-vous plusieurs groupes cibles, comme les personnes âgées, les étudiants ou les femmes, dont chacun requiert une formulation différente ?

**Analysez vos publics.** Interrogez-vous sur vos partenaires ou les groupes cibles, sur les raisons de leur importance, sur leurs problèmes ou leurs préoccupations, sur les facteurs ou les personnes qui les influencent et sur les actions – changement d’attitude ou de comportement, voire les deux – que vous attendez d’eux. Selon le thème, il vous faudra peut-être répartir vos publics géographiquement, par région, démographiquement, en fonction de l’âge, du sexe, du revenu ou de la religion, ou psychologiquement, selon le style de vie ou les intérêts.

**Faites des recherches sur la façon dont vos publics cibles consomment l’information.** Vous voudrez connaître le comportement de votre public, ses connaissances et ses attitudes et la meilleure façon de le sensibiliser à votre thème. Quel type de média est adapté à chaque public ? Par exemple, il est probable qu’un public jeune utilisera le numérique et les réseaux sociaux, tandis qu’un public plus âgé aura recours à des médias traditionnels (journaux et télévision). Dans de nombreuses régions du monde, la radio constitue un moyen de communication essentiel. Il faut démarcher les gens là où ils se trouvent.

**Créez votre fichier presse.** Tenez à jour votre liste de contacts dans les médias, afin de repérer ceux qui s’intéresseront le plus à votre sujet. Quels sont leurs thèmes de prédilection et quelle est la meilleure façon de les joindre ? Cela vaut non seulement pour les médias traditionnels – presse écrite et audiovisuelle – mais aussi pour les blogueurs et les vidéastes. Adressez-vous aux médias spécialisés. Si votre objectif est centré sur l’agriculture, contactez non seulement des journalistes politiques et économiques, mais aussi ceux qui suivent les questions agricoles.

Demandez-vous si votre message convient au média concerné. Réservez à la presse écrite les informations complexes et aux réseaux so-

ciaux et aux vidéos les informations simples. Soyez actif sur les réseaux sociaux susceptibles de publier votre message et d’y renvoyer par un lien. Créez une page Facebook dédiée. Il s’agit de toucher vos différents publics au moyen des sources d’information qu’ils utilisent et dans lesquelles ils ont confiance. Les mesures d’audience peuvent vous fournir ces paramètres.

**Choisissez vos outils de marketing.** Votre communication passera-t-elle par des brochures, de l’affichage ou des logos, des casquettes et des tee-shirts publicitaires ? L’impact combiné de canaux multiples – presse écrite, audiovisuelle, Internet, réseaux sociaux et outils de marketing – marquera davantage que la somme de leurs impacts individuels.

**Traitez le sujet sous l’angle local.** Déterminez l’impact de votre programme dans les différentes régions. Souvenez-vous : « L’information est locale par essence. » Si possible, présentez votre information, non seulement au niveau national, mais aussi au niveau local.

Dans *Managing the President’s Message*, la politologue Martha Kumar rapporte que, désireux de renforcer l’intérêt suscité par le réchauffement climatique, le président Bill Clinton avait invité des météorologues de tout le pays à venir présenter leur bulletin météo en direct de la pelouse de la Maison-Blanche. L’opération contribua à alerter des publics in-



## REPÈRES

### ÉLABORATION DU MESSAGE

- Planifiez l’année à venir. Concentrez-vous sur les événements majeurs récurrents.
- Indiquez les objectifs dans le calendrier.
- Formulez un message et un sous-message pour chaque objectif. Ciblez les publics et les médias pour chaque message.
- Effectuez un suivi et une évaluation.

différents à la politique vue sous l'angle de Washington, et à donner une plus grande proximité au sujet.

**Employez le témoignage.** Le public est sensible aux témoignages. Lorsque le président Barack Obama a évoqué ses propositions de couverture médicale publique, les patients appelés à bénéficier du programme ont également exposé leur point de vue aux journalistes. Donner un visage humain à la politique se révèle efficace.

**Utilisez la force du visuel.** Une image est plus parlante que tous les discours. Et celle que vous projetez à un public doit également transmettre votre message. Sélectionnez des sites et des signalétiques à fort impact visuel pour les conférences de presse, les interviews et les événements. Alternez les arrière-plans. Ne vous tenez pas systématiquement derrière une tribune ou un bureau, et n'ayez jamais un mur nu derrière vous. Faites en sorte que l'ambiance soit en rapport avec votre sujet. Si vous parlez d'emplois, rendez-vous dans une usine pour présenter votre message entouré d'ouvriers ; si votre intervention se déroule dans une école, veillez à ce que des élèves soient réunis autour de vous.

**Choisissez des messagers.** Identifiez des interlocuteurs qui pourront renforcer votre message. S'il existe un service gouvernemental de relations publiques, travaillez avec lui pour mobiliser des publics favorables, afin de relayer votre message. Par exemple, sur le thème de l'agriculture, qui les agriculteurs écoutent-ils ? Qui va rédiger des tribunes libres, prononcer des discours, écrire sur son blog ou réaliser de courtes vidéos sur votre plan agricole ? Préparez des éléments de langage pour des leaders d'opinion qui appuieront votre plan et influenceront le public.

**Organisez une concertation.** Coordonnez votre message avec d'autres membres de l'équipe gouvernementale pour orchestrer votre soutien. Il est plus facile de s'assurer des appuis en faveur d'un programme si toutes les parties intéressées font front commun avec vous.

**Préparez une campagne sur les réseaux sociaux.** Ajoutez à votre planning général les

dates et thèmes concernant votre blog. Établissez un planning spécial pour le blog indiquant les intervenants, les points à traiter, les dates. Planifiez une campagne de tweets. Sélectionnez les messages à publier sur Facebook, YouTube et d'autres sites.

**Fixez un échéancier.** A quelle date votre objectif doit-il être atteint ? S'il s'agit du vote d'une loi, par exemple, quelles sont les grandes étapes jusqu'à ce scrutin ? Elles détermineront le temps dont vous disposez pour réaliser votre objectif.

**Prévoyez un budget de campagne.** Évaluez soigneusement les coûts. Décidez du montant alloué à chaque poste.

**Préparez des outils de suivi et d'évaluation.** Quels critères utiliserez-vous pour savoir si vous atteignez vos objectifs ? Comment déterminerez-vous le succès ou l'échec ?

**Elaborez deux plannings.** L'un sera un calendrier prévisionnel, établi pour la durée de la campagne, qui précisera les médias, les dates, les intervenants et les messages. L'autre sera un rétroplanning, partant de la date de fin de la campagne pour se terminer par son lancement. Vous y ferez figurer des éléments comme le nom de la personne qui rédigera les documents. Quand la rédaction devra-t-elle être achevée ? Qui validera et à quelle date ? Fixez des délais pour toutes les étapes et reportez-les sur un planning de travail. Vérifiez en permanence les calendriers pour vous assurer du respect des échéances.

**Lancez la campagne et faites preuve de souplesse.** Après le lancement de la campagne médiatique, gardez une certaine marge de manœuvre, car vous devrez peut-être adapter vos plans.

**Procédez à un suivi.** Évaluez tous les mois votre progression et modifiez, si nécessaire, le programme, le message et le calendrier. Vous pouvez noter le taux de couverture de chaque reportage : quels ont été les principaux messages inclus, quels sont ceux qui ont été omis et les éventuels propos inexacts ? Repérez également les outils médiatiques qui ont été les plus efficaces, les journalistes, les blogueurs ou autres interlocuteurs des réseaux sociaux qui ont as-

suré la couverture la plus favorable, les porte-parole les plus actifs, la place accordée à votre message et le contenu des propos tenus par

des tiers favorables ou hostiles. Si besoin est, modifiez vos plans et faites mieux le mois suivant.



## DÉCRYPTAGE

### EXEMPLE D'UNE CAMPAGNE MÉDIATIQUE

Traditionnellement, les mois d'août et de septembre sont ceux de la rentrée des classes, qui voient la presse et le public se focaliser sur les questions de l'enseignement. Le département américain de l'Education a donc une excellente occasion de faire parler de lui, tant sur le plan local que national.

Lors de sa première tournée, le secrétaire à l'Education, Arne Duncan, a parcouru en autocar deux régions du pays: le Sud et le Nord-Est. Avec pour slogan «Courage dans la salle de classe: honneur aux enseignants américains», la campagne visait à amplifier le message de soutien du département de l'Education aux professeurs. Parmi les thèmes figuraient la reconnaissance de la profession, l'appui à un enseignement de qualité, la réforme de l'évaluation des enseignants et l'équité salariale.

Les lieux étaient choisis pour mettre en valeur la variété: écoles urbaines et rurales, jardins d'enfants et universités. La stratégie médiatique était traditionnelle mais utilisait aussi les réseaux sociaux.

Une note aux rédactions annonçait l'itinéraire et les étapes. Quotidiennement, des notes, tant nationales que ciblées par ville, indiquaient les manifestations organisées, et le fil RSS d'information du département de l'Education les adressait à la presse locale et nationale. Ensuite, des communiqués de presse quotidiens rendaient compte des manifestations.

Le car bleu du secrétaire à l'Education, habillé d'images d'enseignants, d'enfants, du slogan «Courage dans la salle de classe» et du sceau du ministère, fit recette. Il offrait un arrière-plan parfait pour les interviews et occupait une place majeure sur les photos de presse et les reportages télévisés.

Arne Duncan tenait des points de presse à presque toutes les étapes. A certains arrêts, il prononçait une allocution, à d'autres, il se bornait à discuter avec les professeurs et les étudiants. Il participait aussi à des débats informels et écoutait les doléances. Presque toutes les manifestations étaient ouvertes aux journalistes. Les membres de la presse locale et nationale étaient invités à accompagner le secrétaire en car pendant quelques heures, voire toute une journée. Des blogueurs pouvaient également l'interviewer.

Le car était équipé d'une table et de canapés qui convenaient pour des interviews en tête-à-tête. Parfois, des enseignants ou des élus locaux s'associaient au déplacement et participaient aux interviews.

Pour les réseaux sociaux, le studio du département de l'Education prenait, à chaque étape, des photos et des vidéos. Le montage se faisait souvent dans un monospace, sur le parcours vers la ville suivante. Une fois compressées, les images étaient envoyées par mail au webmestre du ministère, qui les publiait sur le blog, ainsi que sur le site YouTube. Deux employés du ministère, anciens journalistes l'un et l'autre, contribuaient au moins une fois par jour au blog du ministère.

Deux employés tweetaient pour annoncer les événements, puis pour en rendre compte en temps réel. Les vidéos et les billets du blog étaient aussi mis en ligne sur la page Facebook du ministre. Facebook publiait également l'itinéraire et les événements prévus dans chaque ville-étape.

L'année suivante, la campagne fut renouvelée dans d'autres régions. Cette fois, on utilisa Flickr pour diffuser les photos.



Brian Dubie, candidat au poste de gouverneur dans le Vermont, lors d'un débat radio sur WVMT.  
A la radio, mieux vaut employer des phrases courtes et simples. © AP Images/Glenn Russell



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 6, vidéo en anglais – [www.goo.gl/5nULu](http://www.goo.gl/5nULu)

# 6

Chapitre six • Chapitre six • **Chapitre six** • Chapitre six • Chapitre six

---

## Les outils du service de presse

---

**C**hargé de la communication gouvernementale, considérez-vous comme un chef d'orchestre appelé à diriger de nombreux musiciens afin de produire un son exceptionnel. Pour une tonalité forte et dynamique, vous exploiterez tous les instruments nécessaires à une belle harmonique ; pour une mélodie plus discrète, les violons suffiront peut-être. Le communicant dispose lui aussi de nombreux instruments, ou outils. Et, comme le chef d'orchestre, il doit obtenir soit une heureuse harmonie soit un solo de qualité.

Le « chef d'orchestre » médiatique a en partie pour tâche de décider quels outils utiliser et quand. Doug Wilson, porte-parole du Pentagone dans le gouvernement Obama, a déclaré au *Washington Post* : « Pour gérer un éventail aussi large d'outils de communication, l'essentiel est de se rappeler qu'il y a moyen de tous les employer. »

Et il ajoutait : « Il est absurde de limiter le champ d'action d'une équipe de communication uniquement aux relations avec la presse écrite ou à la seule rédaction de tweets. Le secret est de comprendre la fonction de chacun de ces outils et de les associer au mieux pour atteindre l'objectif fixé. »

Les outils médiatiques ne cessent d'évoluer. Tour d'horizon non exhaustif des instruments du « chef d'orchestre » multimédia.

**Article de fond :** article dont le style est plutôt narratif et qui ne relève pas d'une actualité brûlante.

**Audit de relations publiques :** il évalue la manière dont l'organisme est perçu par rapport à ses objectifs. Il vous permet de voir si vos stratégies et votre méthodologie atteignent leurs buts.

**Biographie :** susceptible d'être jointe à un communiqué de presse, elle présente le parcours professionnel d'une personne nommée à de nouvelles fonctions, prononçant une allocution ou associée à un événement.

**Blog :** sorte de tribune libre multimédia dans laquelle un internaute écrit sur un thème donné. Les blogs conjuguent la force des réseaux sociaux – notamment la facilité de diffusion – et la publication imprimée traditionnelle. Ils

proposent souvent une combinaison de texte, d'images et de liens vers d'autres blogs, sites et réseaux sociaux. Interactifs pour la plupart, ils offrent toute latitude de laisser des commentaires et des messages.

**Chat ou dialogue en ligne :** conversation directe en mode texte qui peut s'adresser à un ou à plusieurs internautes. Les responsables publics ont ainsi la possibilité de fixer un rendez-vous horaire et de discuter en ligne avec de nombreux interlocuteurs.

**Communication proactive :** toute démarche destinée à promouvoir activement un message auprès du public.

**Communication stratégique :** grâce à divers paramètres tels que l'évaluation des attitudes publiques, la définition des cibles, la diffusion d'informations régulières et cohérentes et la coordination, elle permet de faire connaître un concept ou un processus visant à la réalisation d'un objectif à long terme. Elle implique également un suivi et un audit du processus.

**Communiqué de presse :** rédigé à la manière d'un article de presse, il relate l'information en un ou deux feuillets. Dans les deux premiers paragraphes, il répond notamment aux fameuses questions « qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi », puis donne des coordonnées utiles pour obtenir de la documentation complémentaire.

**Conférence de presse :** événement durant lequel les représentants des médias sont invités à poser des questions à un responsable. Elle se déroule en face-à-face ou par vidéo, téléphone ou canal numérique interposé. Elle s'ouvre fréquemment sur une déclaration liminaire du personnage public concernant une thématique donnée.

**Conférence éditoriale :** réunion entre un acteur de l'actualité, le rédacteur en chef d'une publication imprimée ou en ligne, les éditorialistes et les journalistes de la rédaction pour débattre d'un sujet. Les principaux réseaux de la télévision et du câble tiennent également ce type de réunion. La conférence éditoriale donne à un responsable public l'occasion d'expliquer en détail ses positions, ce qui amène les médias à mieux comprendre la politique gouver-

nementale. Elle génère souvent des reportages, des éditoriaux, des commentaires sur les blogs et autres interventions.

**Courriel :** moyen d'échanger des messages numériques avec un ou plusieurs destinataires.

**Diffusion en flux continu (streaming) :** diffusion en ligne et en temps réel, qui permet à des internautes de différentes régions de voir et d'entendre une intervention en direct.

**Discours :** ils servent à promouvoir une politique, dévoiler de nouveaux programmes, expliquer une position et établir un consensus.

**Dossier de presse :** il regroupe plusieurs éléments sur un même sujet et s'emploie pour donner des renseignements sur un organisme et lancer une campagne médiatique. En général, il se compose d'un communiqué de presse, d'une fiche d'information, de biographies et de photos des orateurs ainsi que de documents en rapport avec le sujet. Le dossier sera remis à la presse ou au public, mais son contenu sera généralement mis en ligne pour en élargir la diffusion.

**Facebook :** l'un des réseaux sociaux les plus populaires. Ses usagers peuvent créer un profil ou une communauté autour d'un thème donné, afficher des informations et en échanger avec des « amis » ou des tiers intéressés. [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

**Fan :** dans les réseaux sociaux, militants ou sympathisants d'un organisme et adeptes d'une personnalité publique. Celui qui devient fan recevra des informations, des photos et d'autres actualités concernant l'organisation, la célébrité ou la personnalité publique.

**Fiche d'information :** elle accompagne souvent un communiqué de presse et contient des informations détaillées sur un sujet. Comptant jusqu'à plusieurs feuillets, elle se présente en général sous forme d'énumération.

**Flickr :** site de partage de photos et de vidéos. [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

**Forum de discussion ou forum sur Internet :** site en ligne auquel les usagers peuvent contribuer sous forme de conversation. Normalement, un modérateur approuve les messages avant leur parution et ceux-ci sont, au moins temporairement, archivés.

**Interviews:** elles donnent aux responsables publics la possibilité de s'entretenir en tête-à-tête avec un journaliste et de faire connaître leurs positions de manière plus approfondie que lors d'une conférence de presse.

**Lien:** lien hypertexte qui renvoie sur simple clic à un site plus détaillé. Il est recommandé d'avoir, sur son site Web et ses réseaux sociaux, des boutons de partage facilement accessibles pour permettre aux internautes d'obtenir des informations complémentaires sans passer par toute une série d'étapes.

**Liste de contacts utiles:** souvent établie par les services de presse et communiquée aux journalistes, elle contient les noms, fonctions, numéros de téléphone et adresses courriel d'experts qu'il est possible de joindre pour des interviews ou des informations générales sur des sujets donnés.

**Message:** il donne de l'objectif que vous voulez atteindre une définition facile à comprendre et à retenir.

**MMS (service de messages multimédias):** moyen d'échanger entre téléphones mobiles des images, des vidéos et des sons.

**Note aux rédactions:** elle prévient les médias d'un événement à venir et doit en indiquer les modalités (qui, quoi, quand, comment et pourquoi).

**Objectif:** but à atteindre dans un laps de temps en général limité.

**Planning (prévisionnel et rétroplanning):** le planning général fonctionne pendant toute la durée d'une campagne médiatique et indique le message, les médias concernés et le porte-parole pour chaque jour, chaque semaine ou chaque mois. Le rétroplanning part de la date finale de la campagne pour remonter jusqu'au début du planning prévisionnel et décompose chaque opération en missions précises à effectuer.

**Podcast:** fichier multimédia (audio ou vidéo) que l'on peut télécharger puis écouter ou regarder le moment venu.

**Points de presse:** d'une dizaine de minutes, ils sont beaucoup plus courts et moins formels que les conférences de presse. En l'absence d'allocation préliminaire, le responsable pu-

blic répond en général directement aux questions des journalistes.

**Proposition de sujet par courriel, message (imprimé ou en ligne) ou lettre:** présentation d'un sujet à un journaliste pour lui indiquer l'intérêt d'un éventuel reportage, ainsi que les possibilités de visuels.

**Questions:** les responsables publics en communiquent parfois aux journalistes pour éveiller leur intérêt sur un sujet. Des questions créatives suscitent la curiosité.

**Récapitulatif:** résumé d'un rapport qui évite aux lecteurs de lire un long document pour en comprendre les points principaux.

**Réseaux sociaux:** réseaux fonctionnant sur le Net et les mobiles à des fins de socialisation. L'objectif est de créer des communautés et d'instaurer un dialogue.

**RSS (Really Simple Syndication):** le « fil » RSS permet aux expéditeurs de diffuser un contenu qu'ils estiment intéressant pour leurs abonnés (lesquels se sont inscrits pour le recevoir automatiquement). Les abonnés au RSS reçoivent régulièrement l'actualité de leurs sites préférés au lieu de devoir aller chercher l'information sur Internet.

**Séance photo:** elle offre l'occasion de prendre des clichés, habituellement avec une personnalité politique ou une célébrité.



## REPÈRES

### STRATÉGIE ÉDITORIALE

- Diffusez votre information par tous les moyens disponibles, pas sur un seul canal.
- Utilisez des visuels.
- Écrivez votre message sous forme de tweets courts ou de titre pour mieux cadrer votre propos.
- Utilisez les réseaux sociaux et actualisez régulièrement.
- Créez du buzz autour de votre communication.

**Site Web:** moyen de se présenter sur Internet par le biais de texte, de visuels et de documents sonores.

**SMS ou texto:** bref message écrit échangé entre téléphones mobiles.

**Tribune libre, rubrique et blog:** ceux qui font l'actualité peuvent s'y exprimer et communiquer leurs positions directement aux citoyens.

**Twitter:** site de microblogging permettant aux usagers d'envoyer et de lire des micro-messages (140 signes maximum) appelés « tweets ». Ces messages en mode texte comportent des liens vers des photos, des sites, des vidéos et autres.

**Visuels:** images – photos, vidéos, infographies et cartes – mises en ligne ou distribuées sous format papier ou numérique.

**Webinaire:** grâce à la diffusion en flux continu, permet d'établir une connexion entre un interlocuteur, conférencier ou personnage public par exemple, et des internautes du monde entier. La personnalité répond aux questions et dialogue en direct.

**YouTube:** site où les internautes diffusent, partagent et regardent des vidéos. Les organismes publics ou privés y recourent pour diffuser des extraits de discours et de conférences de presse de leurs représentants.  
www.YouTube.com



## DÉCRYPTAGE

### UN VISUEL EST UNE INFORMATION

Une image vaut mieux qu'un long discours. L'illustration rend l'information plus intéressante et plus attrayante tout en facilitant la compréhension.

À la télévision, le spectateur doit être en mesure de saisir la teneur d'un reportage en regardant l'écran sans le son. Idem pour l'article de presse, l'iconographie doit en refléter fidèlement le contenu.

Scott Sforza, qui a organisé des opérations événementielles pour le président George W. Bush, explique: « Si le son est coupé au moment où vous passez devant la télévision, vous devez pouvoir, rien qu'en regardant l'image, indiquer le contenu du message présidentiel. »

D'où l'intérêt d'installer, derrière l'orateur, un panneau sur lequel figure le message, le thème, le logo ou le nom et l'adresse de l'organisation ou de son site Internet. Il est également recommandé de disposer, autour de l'orateur, des symboles facilement identifiables en rapport avec le sujet – des élèves en uniforme scolaire si l'on traite de l'enseignement, par exemple. En l'absence de message précis à diffuser, placez-vous devant des drapeaux, des livres, des plantes ou un arrière-plan attrayant afin d'ajouter une diversité visuelle sans distraire le regard. Ne vous tenez jamais devant un mur nu.

Il importe aussi d'illustrer votre site et vos blogs. Comme les journaux, les médias en ligne et les réseaux sociaux doivent utiliser des images pour habiller leur propos et rythmer le texte. Les internautes ayant une capacité d'attention limitée, la qualité des visuels est encore plus importante sur la Toile. De même que l'écriture doit être plus concise et plus dynamique pour le Net, l'illustration doit proposer un mélange d'images fixes et animées.



## DÉCRYPTAGE

### RÉDIGER POUR LA RADIO

A travers le monde, les citoyens s'informent par la radio – privée, publique et communautaire. On l'écoute dans les régions à fort taux d'alphabétisation comme dans celles où l'analphabétisme est répandu. Elle se capte sur ondes courtes, AM ou FM, sur des appareils mobiles et sur Internet. Elle constitue l'un des moyens de communication les plus populaires et les plus efficaces.

La radio est un média familier et instantané. En concentrant l'attention des auditeurs uniquement sur le son, elle leur donne le sentiment de se trouver sur la scène où se déroule l'actualité. Les paroles prononcées – sans soutiens visuels – peuvent montrer, annoncer, déclarer et décrire de manière expressive et sensible, tout en reflétant la personnalité du présentateur.

L'écriture radiophonique se distingue de celle destinée à un support papier. En fait, elle est comparable à la composition de paroles pour des chansons. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de traduire des propos sous une forme visuelle (par la rédaction), afin de les restituer verbalement (par le chant ou la parole). Le style doit être concis et les phrases simples.

La rédaction requiert des techniques différentes selon qu'elle est conçue pour un auditoire ou pour un lectorat (sur papier ou sur écran). Les auditeurs traitent les données qu'ils entendent au fur et à mesure. La radio n'offre guère de seconde chance; il est quasi impossible de revenir en arrière. Il faut, dès la première fois, exposer l'information de manière claire, succincte et concise. L'élocution doit être distincte et la terminologie adaptée au type d'information relayée.

Si un reportage imprimé doit répondre aux grandes questions, qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment, l'information à la radio – ou sur vidéo – doit être exacte, claire, concise et vivante.

Quand on écrit un texte pour la radio, il est recommandé de :

- ▣ Capter l'attention de l'auditeur dès le début.
- ▣ S'exprimer en langue courante sans céder à la tentation de diluer.
- ▣ Eviter l'excès de chiffres ou de statistiques. Les chiffres seront arrondis vers le haut ou le bas, 2785 deviendra « près de 3 000 », par exemple.
- ▣ S'abstenir d'utiliser des abréviations.
- ▣ Conjuguer les verbes actifs au présent, dans la mesure du possible.
- ▣ Se garder de descriptions trop longues.
- ▣ Ne pas répéter les informations données par le présentateur lors de son lancement.
- ▣ Ecrire phonétiquement les noms et les mots rares et difficiles à prononcer. Houston pourrait s'écrire « Youstonne ».
- ▣ Taper l'intégralité du texte en capitales et en double interligne.
- ▣ Faire court. Trois lignes de texte sont égales à environ 10 secondes.



Vendeur de journaux à la criée sur la Septième Avenue à New York. Comprendre ce qui intéresse les médias et pourquoi peut vous aider à faire passer votre message. © AP Images/Mike Groll



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 7, vidéo en anglais – [www.goo.gl/tO1av](http://www.goo.gl/tO1av)

## 7

Chapitre sept • Chapitre sept • **Chapitre sept** • Chapitre sept • Chapitre sept

## Les supports de l'écrit

**L**es services de presse gouvernementaux consacrent souvent l'essentiel de leur temps et de leurs moyens à diffuser des informations sur l'action des pouvoirs publics – leurs projets et leurs plans – et à répondre aux demandes des médias.

L'apparition des réseaux sociaux n'a pas changé cet état de fait. Ce qui a changé, c'est l'éventail des outils de communication avec le public.

Le vecteur traditionnel de l'écrit est le communiqué de presse. Il prend aujourd'hui une nouvelle dimension grâce au numérique. Diffusé par courriel et sur les réseaux sociaux, il s'accompagne de liens vers du contenu multimédia, photos, vidéos, podcasts, fils RSS ou autres. Les internautes peuvent également laisser des commentaires et dialoguer avec des responsables gouvernementaux.

Indépendamment de son format, le communiqué de presse reste un outil privilégié pour annoncer des informations concernant les pouvoirs publics.

« Le communiqué de presse constitue un excellent exercice parce qu'il vous incite à donner corps à l'article que vous aimeriez lire dans le journal, estime un porte-parole. Rédigé en termes simples et limpides, il devient facteur de rigueur. Difficile d'en déformer la teneur. »

### Le communiqué de presse

Le communiqué de presse résume des faits relatifs à un programme ou à une question sur

lesquels vous voulez attirer l'attention des médias. Il se présente sous une forme normalisée et doit impérativement – c'est le critère essentiel – apporter une information.

Comparable à un simple article de presse, il est rédigé dans un style pyramidal inversé. Le premier paragraphe, l'attaque, présente l'information principale, développée dans les paragraphes suivants avec des précisions complémentaires par ordre décroissant d'importance. L'information mineure figure à la fin.

Comme tout bon reportage, un communiqué de presse de qualité répond aux questions qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Qui est au centre de l'événement ? En quoi celui-ci consiste-t-il ? Quand aura-t-il lieu ou quand s'est-il produit ? Où s'est-il déroulé ou se déroulera-t-il ? Pourquoi cette information est-elle importante ? De quelle manière l'événement est-il survenu ? Les réponses à toutes ces questions doivent apparaître dans le premier paragraphe, parfois dans les deux premiers.

Les phrases et les paragraphes du commu-

niqué de presse seront courts, de façon à pouvoir être rapidement parcourus par un responsable éditorial ou un journaliste. A proscrire : jargon professionnel, abréviations, détails inutiles ou lieux communs. Les citations donnent du relief, mais celles de responsables importants figureront plutôt dans le deuxième ou troisième paragraphe. Elles ne seront jamais anonymes.

**Un communiqué de presse rédigé comme un simple article, sans emphase, a davantage de chances de retenir l'attention des médias.**

Un communiqué de presse rédigé comme un simple article, sans emphase, a davantage de chances de retenir l'attention des médias.

Aux Etats-Unis, la présentation type suppose :

- ⇒ Un double interligne.
- ⇒ Du papier blanc ordinaire, avec de préférence en en-tête le logo, le nom et l'adresse de l'organisme, puis, en bas de page, ses coordonnées de téléphone, de Web et de réseaux sociaux.
- ⇒ Des marges larges – d'au moins 2,50 centimètres – pour faciliter la lecture et permettre aux rédacteurs et aux journalistes d'y porter des annotations.

Le communiqué de presse classique mentionne en haut de page les informations suivantes :

- ⇒ La date à laquelle il a été rédigé.
- ⇒ L'identité de la personne à contacter, ses numéros de téléphone professionnel et mobile, ses coordonnées de courriel et de réseaux sociaux.
- ⇒ Les conditions de diffusion. Les communiqués de presse sont souvent envoyés à l'avance, mais soumis à embargo afin de laisser aux journalistes le temps de lire le document et de préparer leur copie, notamment si l'affaire est complexe. Dans ce cas, spécifier « À NE PAS DIFFUSER AVANT... » suivi de la

date et de l'heure exacte à partir desquelles l'information cesse d'être confidentielle. Sinon, indiquer « POUR DIFFUSION IMMÉDIATE ». Par exemple, la Maison-Blanche adresse généralement à la presse un exemplaire sous embargo du message sur l'état de l'Union plusieurs heures avant le discours du président pour que les journalistes puissent l'analyser.

- ⇒ Un titre accrocheur, en capitales, résumant le sujet.
- ⇒ En tête du premier paragraphe et en lettres capitales, la date et le lieu d'émission de l'information.

Aux Etats-Unis, les communiqués de presse comportent un à deux feuillets. Au-delà d'une page, inscrire « suite page suivante » au bas de la première page. Bien marquer la fin du communiqué avec les signes ###. Relire attentivement pour corriger les coquilles, la ponctuation et le style.

En général, les communiqués de presse s'adressent à un rédacteur en chef, à un chef de rubrique ou à un journaliste. Relancez par téléphone ou courriel pour vous assurer de la bonne réception du document et de l'exhaustivité des informations. Aujourd'hui, l'envoi lui-même se fait souvent par courriel ou en lien dans un texto ou un tweet. Les communiqués sont également mis à disposition du public sur les sites Internet et les réseaux sociaux. Ils sont classés par date et par thème.

La méthodologie s'applique aussi aux réseaux sociaux ; les liens multimédias complémentaires doivent être en cohérence avec le thème du communiqué et venir en renfort.

Les documents destinés aux journalistes, tels que communiqués de presse et fiches d'information, doivent être rédigés et distribués avant, et non après, un événement médiatique, par exemple une conférence de presse. Un nouveau gouvernement l'a appris à ses dépens. Les ministres s'étaient enfermés toute la nuit pour mettre au point un nouveau plan économique. Ayant terminé leur travail à 7 heures du matin, ils informèrent les médias qu'une conférence de presse importante allait être donnée à 10 heures. Les ministres y annoncèrent leur réforme économique, puis le service de presse



Le président Obama rédige une déclaration à la presse attendue par son directeur de la communication, son porte-parole, son chargé de discours adjoint et son conseiller spécial. *Photo officielle de la Maison-Blanche par Pete Souza*

s'attela à la rédaction des documents destinés aux médias. Absorbé par cette tâche, il ne prit pas le temps d'expliquer correctement le train de mesures. Des heures durant, les journalistes ne disposèrent d'aucun support écrit pour préparer leur analyse sur cette question majeure et épineuse, et plusieurs se trompèrent même sur certains points. Le service de presse gouvernemental passa des semaines à redresser la barre.

### La note aux rédactions

D'une manière générale, la note aux rédactions sert à annoncer un événement pour lequel on souhaite une couverture médiatique. Comme le communiqué de presse, elle répond

**D'une manière générale, la note d'information sert à annoncer un événement pour lequel on souhaite une couverture médiatique.**

aux questions fondamentales – « qui ? quoi ? quand ? où ? pourquoi ? comment ? » – mais de manière plus brève, l'objectif étant d'inciter les journalistes à se rendre sur place. Certains pays adoptent la formule de l'invitation. Les notes aux rédactions s'adressant à la presse, elles ne sont en général pas mises en ligne sur la partie publique des sites Internet. Aux États-Unis, elles sont souvent envoyées aux journalistes par courriel ou par les réseaux sociaux avec le lien adéquat.

Les notes aux rédactions se présentent sous la même forme que les communiqués de presse et précisent la date, les noms et numéros de téléphone des personnes à contacter ainsi que les mentions « POUR DIFFUSION IMMÉDIATE » ou « À NE PAS DIFFUSER AVANT... » en haut de page, et les signes ### à la fin du texte.

### La fiche d'information

La fiche d'information est plus détaillée que le communiqué de presse, car elle rapporte des faits et des chiffres (mais pas de citations) qui le complètent. La mise en pages, aussi li-



## REPÈRES

### LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

- Pourquoi le sujet a-t-il de l'importance et en quoi fait-il l'actualité ?
- Quels sont les points essentiels ?
- Quelle documentation vient étayer l'information ? Est-elle facilement vérifiable si des journalistes le demandent ?
- Qui peut-on citer comme autorité sur le sujet ?
- Quels éléments supplémentaires – par exemple, une fiche d'information – faut-il ?

sible que possible, comporte souvent des intertitres en caractères gras et les données sont mises en relief avec des listes à puces. Si le communiqué de presse s'apparente à un reportage, la fiche d'information contient des

détails qui développent le sujet.

Tout comme la note aux rédactions, la fiche se présente sous le même format que le communiqué de presse avec les mentions « À NE PAS DIFFUSER AVANT... » ou « POUR DIFFUSION IMMÉDIATE », le nom, les numéros de téléphone, les coordonnées de courriel et de réseaux sociaux de la personne à contacter et, à la fin du message, l'indication ###. Les fiches sont elles aussi mises en ligne pour fournir au public des données complémentaires.

Lorsqu'elle offre un intérêt suffisant, l'information est également reprise sur le blog. Le ministère des Transports qui annonce, par exemple, la construction d'une nouvelle autoroute pourra maintenir la nouvelle dans l'actualité pendant plusieurs jours en réutilisant les données non seulement du communiqué de presse, mais aussi de la fiche d'information – avec renvoi aux documents originaux – afin d'entretenir l'attention du public.

L'équipe d'un service de presse gouvernemental avait remarqué que les journalistes venaient aux conférences de presse, prenaient tous les documents, puis s'en allaient avant qu'elles ne commencent. Le porte-parole dé-



Tony Snow, ancien porte-parole de la Maison-Blanche, interpelle un journaliste durant un point de presse quotidien dans l'aile ouest. Les communiqués de presse aident les reporters débordés à comprendre les faits. © AP Images/Pablo Martinez Monsivais

cida donc d'attendre la fin de la conférence pour distribuer les dossiers de presse, afin d'inciter les journalistes à rester. Sa décision n'eut pas le résultat escompté : certains journalistes n'assistaient pas à la conférence jusqu'à la fin et rédigeaient leurs articles d'après leurs notes personnelles. Les conseillers de presse constatèrent que, parfois, les journalistes partis avant l'heure dénaturaient l'information. En revanche, s'ils avaient pu disposer, avant la conférence de presse, d'éléments écrits rappelant les points principaux, de telles erreurs ne se seraient sans doute pas produites.

Les journalistes doivent en général couvrir

une multitude d'événements, et ce n'est pas parce que l'un d'eux n'assiste pas à l'intégralité d'une conférence de presse qu'il faut conclure à un manque d'intérêt de sa part ou croire qu'il ne consacrera pas d'article au sujet. Des contraintes de temps peuvent empêcher les reporters de rester jusqu'à la fin d'une conférence de presse, surtout si celle-ci dure plus d'une heure, comme dans le cas qui nous occupe. S'ils avaient disposé d'une documentation papier ou envoyée par courriel, ils l'auraient très probablement utilisée pour rédiger leurs articles.



## DÉCRYPTAGE

### CE QUI FAIT L'ACTUALITÉ

L'intérêt de votre actualité ne peut s'autoproclamer. Trop souvent, les responsables publics reprochent aux médias de refuser des reportages qu'ils souhaitaient voir diffusés. Si l'on demande aux journalistes de s'en expliquer, ils répondent habituellement que le sujet manquait d'intérêt, d'urgence ou d'importance.

Comprendre les attentes de la presse facilite la médiatisation.

« Le thème des bonnes nouvelles n'est pas porteur. Il n'intéresse personne », avoue le responsable de la communication d'un organisme gouvernemental fédéral.

Une façon d'attirer l'attention sur votre information est de coller à l'actualité. Une autre technique consiste à utiliser comme hameçon certaines manifestations ou célébrations. Le directeur d'un organisme d'enseignement à but non lucratif avait publié en hiver une enquête relative aux connaissances des étudiants sur l'histoire américaine. Les résultats suscitèrent l'indifférence totale de la presse. Il ressortit son étude le 4 juillet, en la replaçant dans la perspective de la fête nationale américaine. Cette fois, les retombées médiatiques furent énormes.

Qu'est-ce qui fait l'actualité ?

- La proximité géographique ou le rattachement à une problématique locale. Pour reprendre l'adage : « L'information est locale par essence. »
- Les polémiques et le conflit.
- La proximité chronologique. Aujourd'hui, l'actualité est affaire de secondes.
- L'ampleur. La nouvelle doit avoir des retombées sur un certain nombre de personnes.
- Les revirements d'opinion d'un individu ou ses impressionnants revers de fortune.
- Les personnalités.
- L'insolite. « Un chien mord un homme » ne présente aucun intérêt, au contraire de « Un homme mord un chien. »
- Une grande question ou des événements récents. En 2011, après les dégâts occasionnés par le tremblement de terre et le tsunami au Japon, de nombreux organes de presse du monde entier ont proposé des reportages sur la sécurité des centrales nucléaires dans leur pays.



Débat entre le président Obama et Mark Zuckerberg, P.-D.G. de Facebook, lors d'une réunion sur l'économie. Les instances publiques peuvent utiliser les réseaux sociaux pour demander leur avis aux citoyens. © Getty Images/Justin Sullivan



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 8, vidéo en anglais – [www.goo.gl/lmf6](http://www.goo.gl/lmf6)

# 8

Chapitre huit • Chapitre huit • **Chapitre huit** • Chapitre huit • Chapitre huit

## Sites Internet et réseaux sociaux

« **S**i vous n'utilisez pas les réseaux sociaux, vous écarterez du dialogue une partie grandissante de la population, déclare Anita Dunn, ancienne directrice de la communication du président Obama à la Maison-Blanche. Les réseaux sociaux et la presse traditionnelle ne sont pas concurrents, mais complémentaires. »

Toutefois, ajoute-t-elle, ceux qui communiquent exclusivement sur les réseaux sociaux « laissent de côté une partie significative de la population. Il en va de même pour ceux qui n'emploient que les médias classiques. »

C'est pourquoi les pouvoirs publics recourent de plus en plus à toutes les plateformes.

Pour Dana Perino, ancienne porte-parole de George W. Bush, la démarche implique « de l'empirisme et une forte réactivité à l'actualité ou aux attaques politiques ».

Les sites Internet, les réseaux sociaux et les mobiles possèdent un grand potentiel de développement de la communication entre les instances gouvernementales, les médias et les citoyens. Ils permettent aux pouvoirs publics de diffuser plus rapidement un nombre accru d'informations à davantage de journalistes, lesquels peuvent désormais les recevoir dans une salle de presse virtuelle.

Les organes de l'Etat peuvent utiliser tweets et blogs pour clarifier des données, gérer les rumeurs ou contrer les mensonges et la désinformation. Ils ont la possibilité de présenter

directement au public leur actualité, leurs photos et leurs vidéos sans passer par le filtre de la presse. Ils peuvent demander eux-mêmes leur avis aux citoyens et connaître leurs suggestions sur les programmes du gouvernement.

Certains responsables publics estiment que les réseaux sociaux contribuent à une meilleure efficacité. La directrice de la communication de la ville de Franklin, dans le Tennessee, a indiqué sur son blog que les commentaires des habitants avaient aidé les élus municipaux à prendre certaines décisions. « Les instances municipales et nationales peuvent recourir aux réseaux sociaux non seulement pour informer les internautes, mais aussi pour analyser leurs réactions afin de définir les points de vue de l'opinion, d'identifier les domaines où des problèmes se posent, de mieux connaître les habitants et, surtout, d'établir un dialogue avec leurs administrés. »

Elle ajoutait : « Nous ne pouvons avoir raison en permanence et les commentaires que nous recevons sont source d'amélioration. »

Mais il ne faut pas oublier que la Toile et les réseaux sociaux ne sont que des outils.

« Avant, nous considérions que les médias classiques, les réseaux sociaux et Internet étaient différents, avoue un vieux routier de la communication gouvernementale. Désormais, nous les voyons comme une panoplie de moyens. Nous n'avons pas un message différent selon le canal employé. Il s'agit plutôt d'un message unique qui passe par plusieurs outils pour toucher des cibles variées. »

« La Toile favorise l'exposition médiatique, et il est désormais impératif de présenter un message unifié quelle que soit la plate-forme, explique Anita Dunn. Si vous n'engagez pas le dialogue – et cela vaut pour les institutions, les universités, les commerces et tout un chacun – si vous n'invitez pas les gens à vous parler, ces derniers iront parler de vous ailleurs, ils n'ont que l'embarras du choix. »

Les réseaux sociaux ne modifient pas les rapports avec les journalistes ; ils se bornent à les renforcer. La presse est souvent la première utilisatrice des réseaux sociaux des administrations, comme a pu le constater le service public Memphis Light, Gas and Water, lors du lancement, sans grande publicité, de son compte Twitter.

Le premier week-end, vingt abonnés, surtout des journalistes, s'inscrivirent. Ce nombre a considérablement augmenté par la suite, mais les journalistes restent parmi les plus actifs. « Ils utilisent notre compte pour ses exclusivités et comme source de reportages », indique le chargé de communication.

Les réseaux sociaux ont accru la soif d'information. « Des articles sont mis en ligne en permanence, ce qui oblige le porte-parole et toute son équipe à se montrer nettement plus disponibles pour la presse, précise un communicant de haut rang. En raison de cette soif d'information en continu et de l'émergence des médias en ligne et des réseaux sociaux, nous disposons d'un large éventail de nouveaux moyens pour faire le buzz. »

En associant médias classiques et modernes, on peut amplifier la communication. « Quand le *Wall Street Journal* écrivait un article sur nous, ajoute le communicant, nous le mettions sur notre site et le signalions en fil RSS, en tweet, sur notre page Facebook et même sur le blog avec des liens. » Le service de presse pouvait ainsi faire circuler ce témoignage favorable, tout en le mettant à disposition des internautes souhaitant l'envoyer à des amis, ce qui en démultipliait l'impact.

**« La Toile favorise l'exposition médiatique, et il est désormais impératif de présenter un message unifié quelle que soit la plate-forme. »**

De plus en plus souvent, les instances gouvernementales et personnalités politiques communiquent par le biais des mobiles et des réseaux sociaux. Barack Obama, alors candidat à la présidence, a ainsi annoncé le choix de son colistier, le sénateur Joe Biden, aux électeurs qui avaient donné leurs coordonnées de courriel et de SMS. Le service de presse de la Maison-Blanche, pour sa part, utilise Twitter, par exemple pour prévenir d'un retard au cours d'un déplacement présidentiel. Lors d'une réunion publique, le président Obama a répondu à des questions sur Facebook, et certains candidats à des fonctions politiques ont annoncé leur entrée en campagne sur ce réseau.

Le gouvernement Obama a fait des réseaux sociaux un signe distinctif de son fonctionnement à tous les niveaux. Avant de quitter ses fonctions de porte-parole de la présidence, Robert Gibbs a animé sur Twitter plusieurs sessions au cours desquelles il répondait aux internautes. Après le message sur l'état de l'Union, la Maison-Blanche a organisé des dialogues en direct sur Facebook avec des conseillers politiques de premier plan, ainsi qu'une interview du président Obama sur YouTube. Ces échanges fournissent de l'informa-

tion aux journalistes tout en instaurant un débat sans intermédiaire entre le gouvernement et les citoyens.

« A l'évidence, nous sommes nombreux à utiliser différents types de réseaux sociaux comme Twitter pour informer les citoyens de l'action gouvernementale, avait indiqué Robert Gibbs au quotidien *Roll Call*. C'est un moyen comme un autre de rapprocher les citoyens du centre du pouvoir et d'expliquer le pourquoi des décisions prises. »

Les réseaux constituent également des outils de veille sur les préoccupations des citoyens. Un des ministères américains a ainsi pris l'habitude de poser des questions sur son blog et invite les internautes à y répondre.

### Des attentes accrues

Un conseiller en communication du gouvernement fait remarquer que, s'ils assurent une interactivité plus grande, les réseaux sociaux augmentent les exigences. « En utilisant ces réseaux, vous faites naître chez les internautes des attentes : sur votre disponibilité, sur leur possibilité d'entrer plus vite en rapport avec vous, sur votre faculté à présenter des informations à jour et sur votre capacité, vous l'exécutif, à trouver une solution et à réagir rapidement en cas de difficulté. »

De telles perspectives pourraient faire reculer les hésitants, mais cette position n'est pas sans risques. « Si vous ne vous lancez pas, les médias – et les citoyens – iront chercher l'information ailleurs. »

L'éventualité de commentaires négatifs constitue l'une des préoccupations majeures. « Notre hiérarchie craignait les remarques désobligeantes sur notre administration, confie un communicant. Mais quelqu'un peut aussi bien faire une réflexion déplaisante lors d'une réception. En gros, nous invitons les salariés à dire dans un blog ou un tweet ce qu'ils diraient sur un podium portant notre logo. »

### Réseaux sociaux et recrutement

Autres sujets de préoccupation, les moyens humains et financiers. L'engagement sur Internet et les réseaux sociaux n'implique pas

obligatoirement des effectifs ou des fonds supplémentaires. Il peut se traduire par un réaménagement des fonctions ou l'arrivée d'un expert, voire par une réduction des coûts, notamment postaux.

Avant de se lancer sur les réseaux, le service de communication d'une petite agence fédérale comptait douze personnes, qui géraient déjà un site Web. L'ouverture d'un blog, d'une page Facebook et d'autres plates-formes n'entraîna qu'une seule embauche, couplée à une redistribution des tâches. Certains employés sont désormais chargés des journalistes, d'autres des réseaux sociaux, du multimédia et du site Internet. L'ensemble de l'équipe contribue au magazine trimestriel. La participation de tous est requise pour animer le blog et enrichir le site Web, chacun dans son domaine de compétences. Le service de communication se charge de la validation finale.

Comme pour tout ce qui touche à l'information, la cohésion intergouvernementale est essentielle. Une charte est nécessaire et son élaboration fut confiée aux Etats-Unis à un Federal Web Managers Council. L'objectif de ce groupe interministériel d'experts est « de faire le point sur les difficultés rencontrées, les idées et les bonnes pratiques, et d'améliorer la diffusion en ligne des informations et des services du gouvernement américain ».

« Les pouvoirs publics doivent faire circuler nos contenus sur les canaux déjà fréquentés par les internautes, au lieu d'attendre simplement que ceux-ci viennent consulter leurs sites », précise Rachel Flagg, coprésidente du Web Council. Le Web Council (<http://www.howto.gov>) propose d'excellentes informations sur la création, la gestion et l'évaluation des sites Internet et des réseaux sociaux.

### Réseaux sociaux : mode d'emploi

- ⇒ A vous de décider pourquoi vous voulez recourir à ces outils. Définissez une stratégie.
- ⇒ Déterminez vos cibles pour savoir qui vous voulez toucher.
- ⇒ Associez votre hiérarchie à l'opération. Sans l'adhésion enthousiaste de la direction, il vous sera difficile de réussir sur les réseaux.

## L'INFORMATION DU CITOYEN

Pour Rachel Flagg, coprésidente du Web Council, le conseil avait pour objectif de veiller à ce que les citoyens recherchant des informations et des services gouvernementaux en ligne puissent :

- ▣ Trouver facilement des informations pertinentes, exactes et à jour.
- ▣ Comprendre les informations à la première lecture.
- ▣ Effectuer correctement des tâches ordinaires.
- ▣ Obtenir la même réponse de toutes les sources (site Internet, téléphone, courriel, documents imprimés, entretien direct).
- ▣ Réagir, fournir des idées et savoir ce que les pouvoirs publics en feront.
- ▣ Avoir accès aux informations importantes même s'ils sont handicapés ou ne parlent pas couramment anglais.

- ⇒ Confiez l'animation au service de presse ou de communication. Ce sont eux les spécialistes en la matière ; ne déléguez pas la tâche aux techniciens de l'informatique. Créez une équipe inter-services, sous la houlette de la communication.
- ⇒ Définissez des lignes éditoriales, des procédures et des normes. Élaborez votre stratégie d'utilisation des réseaux sociaux.
- ⇒ Favorisez les commentaires. Mais rédigez une charte de bonne conduite et mettez-la en ligne. Par exemple, une agence fédérale interdit sur son site la publication de commentaires obscènes, vulgaires, comportant des attaques personnelles ou à visée publicitaire.
- ⇒ Désignez quelqu'un pour administrer vos sites Internet et plates-formes de réseaux sociaux, valider les contenus et répondre aux commentaires.
- ⇒ Établissez un planning avec la date, le type de contenu et de réseau et les responsables. Par exemple, pour chaque jour de la semaine, indiquez ce qui sera publié sur les blogs, sur

Facebook et sur Twitter, et qui gèrera la mise en ligne et les commentaires.

- ⇒ Adoptez un style percutant et concis. Il se trouve que la faculté d'attention est plus brève sur les réseaux. Mettez sur un rythme plus rapide, un ton vif.
- ⇒ Organisez la promotion de votre réseau social. Rédigez un communiqué de presse, informez tous les intéressés et utilisez le bouche-à-oreille – demandez à votre équipe d'en parler à ses amis et à ses proches. Annoncez le lancement sur d'autres plates-formes. Informez les médias traditionnels.
- ⇒ Osez ! Certains organismes publics indiquent leurs coordonnées Internet et de réseaux sociaux sur leurs factures et même sur leurs messages téléphoniques d'attente.
- ⇒ Facilitez le partage. Installez des boutons qui, d'un clic, permettent le partage sous différents formats, par courriel ou par affichage sur la page Facebook du lecteur, par exemple. En favorisant la transmission de votre message vous accroissez ses chances de diffusion.
- ⇒ Respectez les lois sur la transparence des archives publiques. Elles peuvent vous imposer de garder une trace de vos billets, de vos réponses et de vos courriels. Consultez votre conseiller juridique.
- ⇒ Évaluez le degré de réalisation de vos objectifs. Mesurez l'audience de votre site. Combien de personnes ont-elles partagé votre page ou sont-elles « amies » avec vous ? Et d'où viennent-elles ?
- ⇒ Protégez les informations confidentielles et la propriété intellectuelle.
- ⇒ Ajoutez des liens à votre signature de courriel, afin que le destinataire de tout courriel ou billet de blog soit en mesure de se connecter à vos réseaux sociaux.

### Sites Internet : mode d'emploi

- ⇒ Établissez une ligne éditoriale. Concevez votre site en fonction des questions que les citoyens vous posent au téléphone ou par courriel. Si votre site s'adresse à plusieurs catégories d'internautes, envisagez d'ouvrir plusieurs sites.
- ⇒ Évitez de faire double emploi avec des contenus existants. Si d'autres organismes publics

## Il se trouve que la faculté d'attention est plus brève sur les réseaux. Mettez sur un rythme plus rapide, un ton vif.

offrent déjà des informations similaires, concertez-vous pour décider qui sera la source unique. Voici les préconisations du Web Council: « L'information doit être diffusée une seule fois par les organismes les plus légitimes, puis reprise par les autres organismes et portails au moyen de liens. »

- ⇒ Créez des sites transversaux pour certaines thématiques. Par exemple, concernant le troisième âge, plusieurs entités publiques pourraient gérer en commun un site comportant des liens vers des agences et des services privés. Il est exclu d'obliger les internautes à éplucher tous les sites sur une question relevant de plusieurs organismes.
- ⇒ Employez les noms de domaine du gouvernement. Les visiteurs doivent avoir l'assurance de se trouver sur un site officiel. Selon le Web Council, de nombreux sites ont des apparences trompeuses et communiquent des informations prétendument autorisées alors que ce n'est pas le cas. Le risque est la diffusion d'informations erronées.
- ⇒ Affichez votre identité sur chaque page. C'est important, car l'internaute n'accède pas toujours au site par l'accueil et passe parfois par des pages secondaires.
- ⇒ Nommez un administrateur par site si votre organisme public en gère plusieurs.
- ⇒ Écrivez dans un style simple et courant. Placez en premier l'information principale.
- ⇒ Procédez à des révisions et actualisations régulières et datez vos interventions pour que les internautes sachent quand a été effectuée la dernière mise à jour.
- ⇒ Hiérarchisez par thème, par service, par public ou par zone géographique pour accélérer l'accès à l'information.
- ⇒ Votre page d'accueil doit permettre une bonne navigation et afficher les informations essen-

tielles. L'internaute recherche un service rapide et efficace ; si l'ergonomie de votre page d'accueil est mauvaise, il ne reviendra plus.

- ⇒ Prévoyez une page pour les contacts, indiquant comment entrer en rapport avec les responsables gouvernementaux. Autres rubriques indispensables : formulaires, foire aux questions, recrutement, informations pratiques (plans d'accès, adresses et autres).
- ⇒ Utilisez des liens. Privilégiez votre mission et renvoyez à d'autres sites pour les questions annexes. Si un lien redirige vers un site non gouvernemental, signalez-le très clairement.
- ⇒ Vérifiez vos liens régulièrement. Des liens caducs découragent l'internaute.
- ⇒ Veillez au confort d'utilisation de votre site. On doit pouvoir obtenir son information rapidement et facilement.
- ⇒ Attention à la publicité ! Les citoyens attendent des pouvoirs publics impartialité et neutralité par rapport aux produits ou entreprises. Si vous n'êtes pas habilité à faire de la publicité, abstenez-vous.
- ⇒ Instaurez une procédure pour détecter et archiver les contenus devenus obsolètes.
- ⇒ Évaluez votre action. Mettez en ligne un petit questionnaire de satisfaction destiné aux internautes.
- ⇒ Analysez en permanence l'apport de votre site à la mission de votre agence.
- ⇒ Formez votre personnel aux techniques élémentaires d'écriture sur le Web et les réseaux sociaux.

### Blogs : mode d'emploi

Un blog est un dialogue – un outil dynamique permettant aux responsables publics de communiquer leurs idées, leurs positions et leurs informations directement au public. L'objectif est de générer davantage de transparence et d'engagement envers les citoyens et de donner des moyens complémentaires de présenter l'information. Il se réalise facilement et à peu de frais, car il s'écrit dans un style familier.

Il est possible d'envoyer les billets par courriel et fil RSS, de les réunir dans des compilations par courriel, de les publier sur des sites Internet et de les partager sur d'autres plates-

formes comme Twitter et Facebook. Un blog ouvre le dialogue : vous pouvez appréhender les besoins des citoyens et leur expliquer en retour comment vous y répondez.

Tout le monde peut tenir un blog. Un responsable du Pentagone précise : « De nombreux blogs sont l'œuvre de journalistes professionnels. A ce titre, ils bénéficient d'une forte légitimité et d'une grande popularité. D'autres émanent de spécialistes d'un sujet donné et sont lus par les représentants de la presse et des pouvoirs publics, d'autres encore sont écrits par des particuliers. Il n'existe pas de blogueur typique. »

Ne bloquez pas l'échange. La publication des commentaires montre que les autorités accordent de la valeur à l'opinion de leurs administrés. « Si vous ne diffusez que des ama-

bilités, votre blog n'apparaîtra ni authentique ni direct, explique un haut fonctionnaire. Nous ne sommes pas un Etat totalitaire adepte de la pensée unique. »

Un autre responsable public conseille de considérer les commentaires comme l'équivalent du courrier des lecteurs dans un journal et d'adopter une charte claire spécifiant ce qui sera accepté. Chez lui, on ne publie pas les propos obscènes, grossiers, à visée publicitaire ou comportant des attaques personnelles.

⇒ Fixez-vous un objectif. Un blog ne se tient pas par hasard.

⇒ Publiez au moins deux ou trois fois par semaine, afin de fidéliser votre lectorat.

⇒ Faites des mises à jour fréquentes, régulières et cohérentes pour répondre aux attentes de vos lecteurs.



Arne Duncan, secrétaire américain à l'Éducation, tourne une vidéo avec des écoliers lors d'une campagne de sensibilisation destinée à assurer les enseignants du soutien de leur ministère de tutelle. Les vidéos sont un excellent moyen de donner un visage à une initiative politique. © AP Images/Michael Conroy

- ⇒ Décidez qui va tenir votre blog. Signez les billets afin que le public en connaisse les auteurs. Le modérateur du site doit contrôler la teneur des propos.
- ⇒ Planifiez vos thèmes. N'oubliez pas la corrélation avec la mission de votre agence.
- ⇒ Instaurez un planning indiquant les sujets, idées et auteurs pour, au minimum, le mois ou les deux mois à venir. Cela vous aidera à adopter une stratégie éditoriale et assurera la cohérence de vos billets. Dans le même temps, n'oubliez pas de conserver une certaine flexibilité, car l'actualité peut modifier les priorités.
- ⇒ Identifiez votre lectorat. Vous devez connaître vos cibles, les raisons de votre choix et le message à faire passer. Que veut savoir votre public ? Au ministère fédéral de l'Éducation, par exemple, les préoccupations des enseignants du primaire et du secondaire diffèrent sans doute de celles des professeurs d'université ou des parents. Le ministère possède des blogs adaptés.
- ⇒ Ecrivez, pour attirer le lecteur, des titres incitatifs. Les titres seront lus sous plusieurs formats – fils RSS ou portails compilant des contenus. Optez pour un style informatif et vif.
- ⇒ Publiez uniquement des billets intéressants, à jour et bien écrits. Soyez bref. Utilisez des phrases et des paragraphes courts, de manière à ne pas perdre votre lecteur. Oubliez le jargon administratif. Les enquêtes ont montré que l'attention des internautes était limitée. Donnez-leur le maximum d'informations avec le minimum de mots.
- ⇒ Employez un plan pyramidal. Comme pour un communiqué de presse, placez l'essentiel en premier, puis ajoutez les détails dans les paragraphes ultérieurs. Le cœur de l'information (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Pourquoi ? Comment ?) doit figurer dans vos deux premiers paragraphes.
- ⇒ Adoptez un ton décontracté.
- ⇒ Ne traitez pas de questions dépassées ou hors de propos.
- ⇒ Ajoutez des mots-clés. Vos billets apparaîtront plus facilement dans les résultats des moteurs de recherche.
- ⇒ Faites la promotion de votre blog et insérez le lien sur vos communiqués de presse, discours, vidéos, photos et articles intéressants sur vos activités, ainsi que sur vos réseaux sociaux.
- ⇒ Utilisez des liens sur votre blog. Comme le premier est celui sur lequel la majorité des internautes cliquent, il doit être votre lien essentiel. Evitez de juxtaposer les liens.
- ⇒ Diffusez les commentaires positifs comme les commentaires négatifs. Faites relire et valider par un administrateur/rédacteur les éléments publiés en ligne. Interdire l'anonymat des commentaires réduira sans doute les remarques déplacées.
- ⇒ Les images, les visuels, les listes à puces, les énumérations et les intertitres rendent les blogs plus lisibles.
- ⇒ Archivez, en conservant les billets et les commentaires des lecteurs.

### Vidéos : mode d'emploi

Les vidéos constituent des expériences multisensorielles qui apportent du concret et de la proximité. Elles peuvent donner un visage à une initiative politique et traduire un concept complexe en termes simples. Elles permettent de rendre une information touffue plus compréhensible. Les vidéos explicatives détaillant les étapes de certaines procédures administratives, comme remplir un formulaire ou une demande d'aide sociale, sont particulièrement efficaces. La plupart des services de communication gouvernementaux passent par YouTube pour diffuser leurs vidéos.

- ⇒ Vous devez savoir pourquoi vous réalisez une vidéo. Parmi les raisons possibles, la volonté d'informer, de distraire ou de démontrer quelque chose. Demandez-vous pourquoi on voudrait regarder ce que vous avez à présenter, plutôt que de l'écouter ou de le lire.
- ⇒ Rédigez une courte note indiquant le thème de votre vidéo, ce que vous voulez que l'internaute en retienne, les éléments sonores et visuels dont vous disposerez. Cela vous aidera à clarifier l'objectif.
- ⇒ Ouvrez sur des images éveillant la curiosité des internautes, car ils ont l'habitude de re-

garder rapidement les premières secondes d'une vidéo pour se faire une idée de son intérêt.

- ⇒ Commencez votre vidéo avec le logo et les coordonnées officielles de votre service.
- ⇒ Prévoyez plusieurs séquences. Ne vous bornez pas à un seul plan ou à un présentateur unique.
- ⇒ Donnez du rythme avec, par exemple, des

### Twitter peut se révéler extrêmement efficace en cas de catastrophe ou d'urgence.

mouvements de caméra d'un interlocuteur à l'autre s'il s'agit d'une interview ou de scènes d'action. Montrez un personnage en activité. L'information présentée sous forme statique n'est pas intéressante en vidéo.

- ⇒ Au montage, découpez les séquences longues, comme les discours, en une série de mini-séquences à publier sur YouTube.
- ⇒ Ne dépassez pas 3 à 5 minutes.
- ⇒ Avant de filmer des personnes et des lieux ou d'insérer de la musique, demandez les autorisations nécessaires.
- ⇒ Faites figurer le nom, le logo et autres éléments d'identité de votre administration sur votre page YouTube.
- ⇒ Mettez les vidéos sur votre site Internet.
- ⇒ Faites une transcription de votre vidéo et publiez-la sur votre site avec le lien vers la vidéo. Vous en faciliterez la recherche.
- ⇒ Gérez les commentaires, de la même manière que sur un blog.

### Twitter : mode d'emploi

Avec un maximum de 140 caractères, le microblog Twitter permet de faire circuler rapidement une information soit par Internet, soit par l'envoi d'un texto sur un mobile. L'information peut ensuite être réexpédiée à d'autres destinataires (« retweetée »), si bien qu'elle bénéficie d'une diffusion plus large que par le biais des canaux traditionnels.

Twitter peut se révéler extrêmement effi-

cace en cas de catastrophe ou d'urgence – à la fois pour diffuser des informations sur l'assistance disponible lors d'une crise, ou pour savoir qui a besoin d'aide. L'Office of Administration and Finance du Massachusetts le précise sur son compte Twitter: « S'abstenir de communiquer sur Twitter peut prolonger une crise car, du coup, seul le problème sera retweeté, pas votre solution. »

Twitter constitue également un excellent outil de discussion avec les citoyens. En analysant les tweets, vous pourrez effectuer une sorte d'enquête d'opinion sur les questions qui préoccupent le pays et savoir ce que pensent les utilisateurs d'une politique donnée. Tweeter des questions est une excellente manière de tester des idées et d'anticiper les demandes des médias.

Grâce aux mots-clics – également connus sous le nom de *hashtags* – vous pourrez orienter les lecteurs vers un contenu spécifique. Ainsi, #SUJET orientera l'utilisateur vers un sujet donné. On peut donner un hashtag aux participants à une conférence, ce qui permettra une recherche et une récupération aisées de tous les tweets associés à cet événement.

Il est possible, sur Twitter, d'établir un fil RSS: dans ce cas, l'information concernant certains thèmes est envoyée directement au destinataire sans qu'il ait à la rechercher.

- ⇒ Soyez dynamique. Avec 140 signes seulement, les tweets doivent être brefs et percutants pour être efficaces.
- ⇒ Utilisez la langue courante. Evitez tout jargon ou style administratif.
- ⇒ Tweetez trois à dix fois par jour.
- ⇒ Faites des tweets concernant vos communiqués de presse, vos déclarations et vos discours avec un lien renvoyant au document original sur votre site Internet.
- ⇒ Jouez la transparence. Indiquez l'auteur du tweet et la façon de le joindre.
- ⇒ Comptez vos abonnés. C'est une méthode pour mesurer votre popularité sur Twitter.
- ⇒ Répondez aux commentaires et aux mentions sur Twitter. Si vous recevez de nombreux tweets sur un même sujet, vous pouvez utiliser une autre plate-forme, YouTube, par

exemple, pour réagir.

- ⇒ Posez des questions. Les hashtags « # » permettent de trier les sujets.
- ⇒ Répondez rapidement ou les internautes penseront que vous ne voulez pas engager le dialogue.
- ⇒ Retweetez ce qui vous concerne.
- ⇒ Faites connaître votre compte Twitter. Mettez-le en lien sur votre site, votre blog et votre compte YouTube. Inversement, indiquez sur votre compte Twitter le lien vers vos autres plates-formes.
- ⇒ Incluez dans votre profil Twitter un lien vers la page d'accueil de votre site Internet afin que vos abonnés puissent vérifier l'authenticité de votre compte.
- ⇒ Traitez les messages envoyés et reçus sur Twitter comme des archives officielles et gardez-en des copies.

**« Laisser les internautes interagir avec vos images sur Flickr constitue un excellent moyen d'ouvrir le dialogue avec les électeurs, de faire connaître les services que vous assurez et de créer du lien. »**

### Photothèques : mode d'emploi

Les photos aident à se faire mieux comprendre. Elles habillent et valorisent l'information. Les sites de partage de photos, comme Flickr, permettent de partager et de gérer photothèque et vidéothèque et de sensibiliser l'opinion aux activités de votre administration par le biais de l'iconographie. Le Web Council confirme : « Laisser les internautes interagir avec vos images sur Flickr constitue un excellent moyen d'ouvrir le dialogue avec les électeurs, de faire connaître les services que vous assurez et de créer du lien. »

Au sein du gouvernement fédéral, la Bibliothèque du Congrès, au riche fonds iconographique, a remporté un franc succès avec la mise en ligne de ses clichés, notamment his-

toriques. L'Agence de protection de l'environnement, pour sa part, amène les internautes à s'investir dans la protection du milieu naturel et de la santé par le biais du partage de photos au sein de groupes Flickr. Quant à la Maison-Blanche, elle propose des photos de presse officielles sur Flickr.

- ⇒ Fixez-vous des objectifs.
- ⇒ Définissez vos cibles et voyez si votre administration a intérêt à les laisser consulter ses documents. Toute votre médiathèque doit-elle être publique ou faut-il en réserver une partie à des utilisateurs spécifiques ?
- ⇒ Décidez quels éléments pourront être partagés et imprimés et lesquels pourront donner lieu à commentaire.
- ⇒ Titrez vos photos et incluez des mots-clés en décrivant le contenu, afin qu'elles soient repérables lors d'une recherche.
- ⇒ Réglez la question du copyright et de l'utilisation de votre iconographie par des tiers.
- ⇒ Mesurez votre efficacité en analysant le nombre et la typologie de vos contacts Flickr, les commentaires apportés, les références enregistrées et l'accroissement du trafic correspondant sur votre site Internet.

### Facebook : mode d'emploi

« Il arrive que des idées formidables germent grâce à Facebook. Un internaute fait un commentaire qui va créer un déclic dans votre esprit, et vous vous dites eureka, je vais être en mesure de résoudre des problèmes importants pour mes concitoyens », confie John Dramani Mahama, vice-président du Ghana.

Là réside tout l'intérêt de ce réseau : il permet de prendre le pouls de l'opinion. « Grâce à sa popularité énorme et au temps considérable que les gens passent sur Facebook, celui-ci est un canal idéal pour diffuser des messages sur la santé », indique le spécialiste des réseaux sociaux des Centers for Disease Control and Prevention (CDC).

On pourrait le comparer à un lac dans lequel le jet d'une pierre fait naître des ondes concentriques. Un internaute passe à un autre une information, laquelle se met à circuler. Au bout du compte, une communauté s'est

créée autour d'un thème.

« Les gens sont en quête de sources d'information légitimes pour se tenir à jour, expliquait un formateur de Facebook lors d'un atelier du Federal Web Council. Si votre page est authentifiée, votre contenu intéressant, que vous les informez et faites preuve d'interactivité, les internautes vont partager votre documentation avec d'autres et vous renvoyer leurs contributions. Une boucle de remontée d'information va se former. »

Les pouvoirs publics utilisent Facebook de bien des manières, pour diffuser des informations et créer des liens autour de communautés d'intérêts. Ainsi, aux CDC, les internautes aident les autorités sanitaires à régler certains problèmes de santé.

Sur la page Facebook du département américain de l'Éducation, les utilisateurs posent leurs questions au ministre, qui y répond régulièrement par une vidéo renvoyant aussi à des blogs. Un comté proche de Washington a arrêté un homme recherché pour cambriolage après diffusion de la photo du suspect sur sa page Facebook, les internautes ayant indiqué des pistes. Les ministères fédéraux et la Maison-Blanche font fréquemment appel à leurs fans pour savoir s'ils aiment ou détestent quelque chose.

- ⇒ Déterminez vos objectifs.
- ⇒ Définissez vos cibles. Vous adressez-vous à tout le monde ou à des publics spécialisés ?
- ⇒ Optez pour une page généraliste ou plusieurs pages destinées à des cibles spécifiques. Les CDC possèdent une page généraliste et d'autres consacrées à des questions spéciales (campagnes sanitaires, prévention routière pour les adolescents, préparation aux urgences, etc.).
- ⇒ Ouvrez une page séparée si votre thématique nécessite des mises à jour impératives, si vous avez du nouveau quotidiennement, si le sujet possède un public, si vous disposez des effectifs nécessaires, si l'événement, la campagne ou le thème portent sur le long terme. Autrement, établissez des liens à partir de votre page généraliste.
- ⇒ Nommez un responsable pour chaque page.

- ⇒ Établissez un planning. Publiez un à quatre messages par jour et répartissez-les tout au long de la journée.
- ⇒ Élaborez une charte concernant les commentaires et la confidentialité pour chaque page ou groupe Facebook. Mettez ces chartes en ligne.
- ⇒ Autorisez les commentaires. Il existe une sorte de censure interne. Les CDC se sont ainsi aperçus que les internautes signalaient souvent les éléments inexacts ajoutés à une information correcte. Selon le responsable d'une page Facebook fédérale, une raison de la diminution des commentaires négatifs tient au fait que les internautes doivent afficher leur nom et leur photo véritables, ce qui les responsabilise. Dans son guide des réseaux sociaux, les CDC précisent : « La suppression de commentaires inexacts ou sectaires, mais conformes à la charte, suscite la méfiance à l'égard du site. Cette pratique entraîne des réactions brutales de la part de la communauté. »
- ⇒ Publiez sur votre mur une notice spécifiant que les commentaires ne représentent pas le point de vue du ministère.
- ⇒ Répondez sous 24 heures.
- ⇒ Avant la mise en ligne d'un sujet litigieux qui risque de susciter l'émoi des internautes, préparez un projet de réponse.
- ⇒ Adoptez un ton positif et incitez le lecteur à agir ou à s'informer davantage.
- ⇒ Ajoutez des liens vers d'autres plates-formes.
- ⇒ Affichez votre identité visuelle. Utilisez un logo très reconnaissable qui pourra figurer sur chaque page que vous créez.
- ⇒ Effectuez un suivi sur le nombre de vos fans (actifs, nouveaux) et leur typologie.
- ⇒ Tracez le trafic généré par vos liens afin de savoir combien d'internautes ont consulté votre site ou d'autres que vous avez cités.
- ⇒ Informez votre hiérarchie. Votre directeur ne doit pas se retrouver face à un tiers le félicitant de la page Facebook alors qu'il n'en a jamais entendu parler.
- ⇒ Rappelez-vous qu'une page Facebook diffère d'un profil individuel. La première sert aux organisations et aux entreprises, la seconde,

aux particuliers. Les pages Facebook n'ont pas de messagerie ; un profil est établi pour une personne physique. Destinées à des organismes, les pages sont dotées de fonctionnalités leur permettant de s'adresser à de larges audiences.



## DÉCRYPTAGE

### RÉSEAUX SOCIAUX OU ADMINISTRATION EN LIGNE ?

Les réseaux sociaux sont différents de l'administration en ligne, ou e-gouvernement. Comme le souligne la publication *Making the Most of Social Media: 7 Lessons from Successful Cities*, « L'application la plus classique de l'administration en ligne est le portail Internet, qui constitue un guichet unique et sûr permettant aux citoyens et aux entreprises d'accéder à l'information et aux services gouvernementaux. » En bref, l'administration en ligne communique à sens unique.

« A l'inverse, les réseaux sociaux et les applications 2.0, où la communication s'effectue dans les deux sens, font la part belle à l'interactivité, à la création collaborative de contenus, aux services d'information sur abonnement et au développement d'applications par des tiers », déclare l'étude.

« Les pouvoirs publics qui ont bataillé pour attirer les internautes vers un portail Internet exhaustif constatent qu'ils peuvent tirer un meilleur parti de la diffusion de leurs informations via les nombreux canaux déjà utilisés par le public : les médias traditionnels, les réseaux sociaux et les mobiles. »



Stand d'exposition sur l'administration en ligne à Munich, en Allemagne. A la différence des réseaux sociaux, l'administration en ligne est un portail à sens unique donnant accès à des services publics. © AP Images/Uwe Lein



Lors d'une conférence de presse tenue dans le New Hampshire, l'ancien gouverneur de l'Utah Jon Huntsman annonce sa candidature à la présidence des Etats-Unis. Les conférences de presse facilitent la communication entre les citoyens et le gouvernement. © Corbis/Michael Seamans/Demotix



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 9, vidéo en anglais – [www.goo.gl/8llUx](http://www.goo.gl/8llUx)

## 9

Chapitre neuf • Chapitre neuf • **Chapitre neuf** • Chapitre neuf • Chapitre neuf

## La conférence de presse

**L**a conférence de presse réunit des journalistes et au moins un responsable gouvernemental pour une séance de questions-réponses. Elle offre aux citoyens la possibilité d'interroger, par l'intermédiaire des médias, des personnalités publiques et à ces dernières l'occasion de diffuser leurs messages auprès des citoyens. Mais c'est toujours le chef du gouvernement qui assure la communication la plus efficace.

« La tenue régulière de conférences de presse diminue les tensions », indique un ancien porte-parole gouvernemental de haut niveau. Lorsque les questions se font de plus en plus pressantes, les conférences de presse permettent d'y répondre efficacement. Encore faut-il qu'il y ait matière à communiquer.

Les conférences de presse se déroulent suivant des modalités variables – en face-à-face, par téléphone ou sur Internet, par l'intermédiaire de réseaux sociaux comme Facebook ou lors de téléconférences spéciales pour les seuls blogueurs. Elles s'ouvrent généralement par une déclaration liminaire de la personnalité publique, à laquelle succèdent les questions des journalistes.

### Avant la conférence de presse

Pour organiser une conférence de presse, il faut être sûr d'avoir quelque chose à annoncer. Cela pose rarement de problème à un chef

d'Etat. En revanche, le directeur d'un organisme public mineur éprouvera peut-être davantage de difficultés pour attirer la presse. Les journalistes n'aiment pas perdre de temps dans une manifestation sans importance à leurs yeux, alors qu'une autre priorité sollicite leur attention. L'organisation d'une conférence de presse implique plusieurs mesures :

- ⇒ Déterminez-en le sujet et la valeur en termes d'actualité.
- ⇒ Décidez si les informations dont vous disposez sont assez porteuses pour attirer un nombre adéquat de journalistes, ou si un communiqué de presse, une fiche d'information, une intervention sur un blog, Facebook, YouTube, un courriel ou autre suffiraient à un journaliste pour rédiger un article.
- ⇒ Choisissez le format de la conférence de presse : face-à-face, téléphone, discussion en ligne ou recours aux réseaux sociaux, les questions étant posées sur Twitter, Facebook ou

## Certains services de presse ont un fichier de réponses sur les sujets majeurs qu'ils mettent à jour régulièrement.

par texto.

- ⇒ Décidez de la teneur de la déclaration liminaire du responsable gouvernemental.
- ⇒ Rédigez les éléments de langage ou la déclaration introductive et, comme dans une interview ou un discours, limitez leur nombre à trois.
- ⇒ Identifiez les questions susceptibles d'être posées et préparez les réponses. Il ne faut pas se borner au sujet annoncé, car les journalistes aborderont probablement d'autres thèmes. Certains services de presse ont un fichier de réponses sur les sujets majeurs qu'ils mettent à jour régulièrement.
- ⇒ Organisez une répétition la veille de la conférence de presse, en particulier si le responsable gouvernemental se sent mal à l'aise ou si la manifestation promet d'être extrêmement difficile ou conflictuelle. Demandez aux attachés de presse et à d'autres responsables de jouer le rôle de journalistes et de poser des questions à la personnalité concernée. Chacun pourra ainsi prendre conscience d'éventuelles lacunes dans les réponses. Pour plus d'efficacité, filmez la séance et montrez la vidéo à la personnalité, qui pourra s'évaluer.
- ⇒ Choisissez avec soin la date et l'heure de la conférence de presse. Consultez l'agenda des autres administrations publiques pour vous assurer qu'aucun autre événement n'est prévu le même jour. Lorsque les journaux et la télévision dominaient la scène, le meilleur moment était le milieu de la matinée ou le début de l'après-midi en raison des différentes heures de bouclage des médias. Aujourd'hui, même si l'actualité est couverte en continu, ces créneaux traditionnels restent souvent valables.
- ⇒ Choisissez un lieu accessible et répondant aux exigences techniques des médias. Le site devra

être visuellement intéressant et renforcer votre message. Par exemple, s'il s'agit d'agriculture, prenez une exploitation agricole. S'il s'agit d'enseignement, optez pour une école ou à une bibliothèque.

- ⇒ Pensez aux visuels. Si vous lancez une campagne gouvernementale, disposez-vous d'un slogan qu'il sera possible de projeter en arrière-plan? Au minimum, faites placer votre emblème ou des drapeaux.
- ⇒ Réfléchissez à l'emploi d'infographies pour amplifier la portée de votre message. Faites en sorte qu'elles soient à proximité de la personnalité officielle, afin de se trouver dans le champ des caméras. Envoyez-les par mail et joignez-les au dossier de presse, pour que les journalistes puissent les utiliser. Publiez-les sur votre site Internet et vos réseaux sociaux, incluez-les sur votre blog et dans vos tweets.
- ⇒ Choisissez la personne chargée de présenter le haut fonctionnaire à l'ouverture de la conférence de presse, ainsi que celle qui clôturera la séance. Reviendra-t-il au responsable public ou à quelqu'un d'autre, le conseiller de presse par exemple, de désigner les journalistes invités à poser des questions?
- ⇒ Créez un hashtag afin de permettre aux journalistes d'accéder au site pour la conférence de presse et à d'autres internautes de voir les tweets.
- ⇒ Diffusez l'événement en flux continu et enregistrez-le, si possible, afin que le public absent à la conférence de presse puisse la voir. Publiez la vidéo sur Internet.
- ⇒ Avertissez les journalistes. Ne vous contentez pas de ceux qui suivent régulièrement l'activité de la personnalité concernée, mais alertez également les spécialistes du sujet. Par exemple, si le responsable public est le Premier ministre et qu'il va traiter de l'environnement, prévenez les journalistes spécialisés, en plus des journalistes politiques habituels.
- ⇒ Relancez les journalistes un ou deux jours avant la conférence de presse. Essayez d'avoir une idée du nombre de ceux qui viendront, appelleront ou participeront à la discussion en ligne. Ce comptage vous aidera à décider

de la taille de la salle.

- ⇒ Autorisez la participation de tous les journalistes dont la venue est légitime. Ne limitez pas la présence de la presse.
- ⇒ Annoncez la conférence par l'intermédiaire d'une agence de presse spécialisée.
- ⇒ Prévenez par texto, mail ou télécopie les journalistes extérieurs à la ville susceptibles d'être intéressés par le sujet de la conférence, mais dans l'incapacité d'y assister.
- ⇒ Prévoyez un délai suffisant pour la rédaction, l'impression, l'assemblage, l'envoi par télécopie et la diffusion en ligne de tous les documents d'information (dossiers de presse, com-

**Pour plus d'efficacité, filmez la répétition et montrez la vidéo à la personnalité, qui pourra s'évaluer.**

muniés, documents de référence, biographies et photos).

- ⇒ Occupez-vous de l'équipement technique : rampes d'éclairage, alimentation électrique ad hoc, interprétation simultanée et boîtiers de connexion. Assurez-vous du bon fonctionnement de tout le matériel.
- ⇒ Désignez l'attaché de presse responsable de la logistique. Le jour de l'événement, il devra être sur place longtemps à l'avance et être prêt à régler les imprévus, par exemple le bruit extérieur ou de mauvaises conditions atmosphériques si la conférence se déroule en plein air.

### Conférence de presse externe

- ⇒ Avez-vous besoin d'une loge ou de salons pour pouvoir accueillir la personnalité gouvernementale ?
  - ⇒ Prévoyez un espace adapté aux exigences techniques des journalistes.
  - ⇒ Procurez-vous les noms et coordonnées (téléphone mobile, mail et Twitter) des personnes clés sur le site, telles que le chef de la sécurité, le responsable de la maintenance et l'équipe de relations publiques.
- Bien que vous ne soyez pas sur votre propre

terrain, il faudra veiller vous-même à tous les préparatifs de la manifestation. Les choses peuvent fort mal se passer. Citons l'exemple de ce membre du gouvernement qui avait fait un déplacement de plusieurs heures pour inaugurer un nouvel hôpital. Il savait, comme son conseiller de presse, qu'il lui faudrait répondre aux questions des journalistes après la cérémonie, mais ils avaient omis de prévoir un lieu où tenir cette conférence de presse. Il dut finalement se résoudre à répondre aux questions d'une quinzaine de journalistes dans un couloir de l'hôpital où les caméramen de la télévision manquaient de recul pour travailler correctement, tandis qu'une fanfare scolaire jouait de façon assourdissante.

Une semaine au moins avant l'événement, le porte-parole aurait dû demander à l'hôpital de mettre à sa disposition une salle pour la conférence de presse et notifier aux médias le lieu et l'heure de celle-ci. Il aurait dû en outre demander à l'un de ses collaborateurs de se rendre sur place au moins une heure à l'avance pour tout vérifier. Résultat : des journalistes mécontents et, pour le membre du gouvernement, une occasion perdue de mettre en valeur une information positive.

### Pendant la conférence de presse

- ⇒ Préparez une feuille d'émargement pour les journalistes et autres participants, afin de savoir qui a assisté à la conférence.
- ⇒ Indiquez d'entrée de jeu aux journalistes le temps dont dispose l'orateur, et soyez prêt à mettre un terme aux questions dès que le temps prévu sera écoulé.
- ⇒ Veillez à ce que la conférence de presse et les déclarations soient brèves. Les journalistes sont plus réceptifs au responsable public qui, après une courte déclaration, passe aux questions qu'à celui qui péroré pendant une demi-heure.
- ⇒ Prévoyez une bonne plage de temps pour les questions, en particulier si vous vous trouvez dans un endroit inhabituel. Demandez aux journalistes de se présenter (nom et organe de presse) avant de poser une question. Cela est particulièrement utile pour les diffusions

à la radio, à la télévision ou sur Internet.

- ⇒ Faites une vidéo de l’allocution, afin de pouvoir la mettre sur Internet et d’en extraire de courtes séquences à publier sur YouTube. Archivez les copies et transcriptions de l’allocution, de manière à conserver un dossier officiel et permanent.
- ⇒ Si la personnalité se trouve dans l’incapacité de répondre à une question, elle doit le reconnaître, mais promettre aussitôt de communiquer l’information au journaliste à un moment précis (fin de la journée, par exemple).

### Après la conférence de presse

- ⇒ Demandez les éléments de réponse qui vous manquaient pendant la conférence de presse.
- ⇒ Mettez dès que possible une vidéo de la conférence de presse sur votre site Internet, afin d’en accroître la diffusion. Découpez-la en courts extraits que vous publierez sur YouTube. Faites-en également une transcription écrite à intégrer sur votre site Web.
- ⇒ Reprenez les propos tenus sur votre blog et sur Twitter, accompagnés des liens vers la transcription et la vidéo.
- ⇒ Envoyez par mail ou par courrier les documents et une transcription aux médias susceptibles d’être intéressés, mais qui n’ont pu

**Demandez les éléments de réponse qui vous manquaient pendant la conférence de presse.**

venir.

- ⇒ Honorez dans les temps toutes les promesses de compléments d’information ou réponses.
- ⇒ Procédez à un bilan et rédigez un compte rendu pour la prochaine conférence.

### La conférence de presse téléphonique

Une conférence de presse peut aussi se faire par téléphone. « Environ un jour à l’avance, nous envoyons par mail une note aux rédactions comportant les informations classiques (qui interviendra ? sur quel sujet ? quand ?) ainsi que le numéro de téléphone, et nous invitons les journalistes à participer », explique le directeur adjoint de la communication d’un ministre. En général, les journalistes effectuent une préinscription et peuvent ensuite poser des questions.

« La technologie que nous utilisons nous permet de visualiser sur ordinateur les noms



## DÉCRYPTAGE

### LE POOL DE PRESSE

Le pool de presse amène des représentants de tous les types de médias à unir leurs efforts pour rendre compte d’un événement. C’est une solution possible quand le site d’un événement ou d’une conférence de presse est trop exigü pour accueillir tous les journalistes désireux de couvrir cette actualité. La Maison-Blanche, où l’espace au sein du Bureau ovale du président est réduit, y recourt souvent.

La participation à un pool de presse se fait par roulement, et non par sélection des pouvoirs publics – la rotation bénéficiant à des médias différents chaque fois qu’un pool est requis. Du coup, avec le temps, chaque organe de presse a une chance d’y participer.

Un pool typique se compose de plusieurs journalistes appartenant à différents médias (agence de presse, quotidien ou blog, magazine, radio ou télévision), d’un caméraman, d’un preneur de son et d’un photographe. Parfois, une caméra unique filmiera l’événement qui sera retransmis aux journalistes réunis dans une pièce voisine.

Le pool de presse peut aussi se révéler très utile lors de catastrophes, quand, en dépit du danger que présente un site, les journalistes veulent obtenir des informations de première main, tandis que les photographes et les vidéastes ont besoin d’images.

des journalistes et de leurs organes de presse. Nous pouvons repérer ceux qui veulent poser des questions et les appeler. » Habituellement, le ministre fait une brève déclaration puis répond aux questions.

« Les conférences de presse téléphoniques sont formidables, ajoute le responsable, car elles permettent aux envoyés spéciaux d'y participer facilement. » Elles peuvent également

cibler une couverture médiatique spécifique, par exemple des blogueurs.



## DÉCRYPTAGE

### LE TRAVAIL AVEC LES JOURNALISTES

Pour établir des relations efficaces avec des journalistes, il faut comprendre leur métier et son fonctionnement, leurs contraintes et les horaires de bouclage. Il faut connaître l'outil de communication qu'ils préfèrent – téléphone, mail, texto ou tweet. Il faut savoir comment s'organise l'emploi du temps quotidien d'un journaliste, qui mène souvent de front de nombreux reportages, doit actualiser ceux qu'il a déjà faits et jongle avec le multimédia : rédaction, vidéos, podcasts, blog et tweets.

Il est essentiel de faire connaissance avec les journalistes avant de leur donner des informations. La période pendant laquelle le travail est nouveau pour vous – ou pour eux – est un moment privilégié à cet égard. Demandez-leur, autour d'un café ou d'un thé, les domaines d'actualité qui les intéressent particulièrement, leur planning et les moyens par lesquels ils préfèrent être joints. Il est souvent trop tard pour se familiariser avec un journaliste au beau milieu d'une crise.

Rappelez-vous en permanence que la coopération marche dans les deux sens. Outre que les journalistes ont besoin des responsables publics pour obtenir des informations, ils peuvent constituer une source importante de renseignements sur des événements en cours ou à venir.

Tenez à jour votre fichier de presse afin de pouvoir cibler rapidement les destinataires de vos informations en cas de crise.

- ▀ Listez les journalistes, blogueurs et confrères des réseaux sociaux avec leur organe de presse, leurs domaines ou centres d'intérêt spécifiques, leurs adresses professionnelle et personnelle, leurs numéros de téléphone mobile et de télécopie, leurs coordonnées courriel, Facebook et Twitter.
- ▀ Établissez un fichier séparé des journalistes par domaine ou centre d'intérêt et un autre par région, et tenez-les à jour.
- ▀ Identifiez la personne qui, dans chaque organe de presse, choisit l'actualité à couvrir, et notez à quel moment de la journée, ou quel jour de la semaine ou du mois la décision est prise. Demandez combien de temps à l'avance un média veut être prévenu pour couvrir une manifestation.
- ▀ Notez les périodes de bouclage de chaque journaliste et évitez de l'appeler à ce moment-là.
- ▀ Indiquez par quelle voie chacun de vos contacts souhaite être informé – courriel, texto, télécopie ou version papier.
- ▀ Présentez les informations sous une forme convenant aux journalistes. Donnez dès le début les réponses aux questions : qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment ?
- ▀ Résumez. Si vous présentez un rapport, rédigez une synthèse.



Scott McClellan, porte-parole du président George W. Bush, s'adresse à la presse. Lorsque vous vous exprimez à titre officiel, tous vos propos peuvent vous être attribués nommément. © AP Images/Pablo Martinez Monsivais



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 10, vidéo en anglais – [www.goo.gl/h8PRq](http://www.goo.gl/h8PRq)

## 10

Chapitre dix • Chapitre dix • **Chapitre dix** • Chapitre dix • Chapitre dix

## Gros plan sur l'interview

**L'**interview est un passage obligé dans toute stratégie médiatique. Avant d'accepter de se prêter à l'exercice, la personnalité doit construire son intervention minutieusement et savoir à quel public elle s'adressera. Pour bien cerner votre message, rédigez le titre que vous aimeriez donner au futur article. Décidez aussi des conditions de l'opération : en face-à-face, par téléphone ou par courriel.

### Comment évaluer une proposition d'interview

Quand on reçoit une demande d'interview, il convient de se poser certaines questions pour en évaluer l'intérêt :

- ⇒ Quel est le thème ou l'angle de l'interview ?
- ⇒ Quel est le facteur à l'origine de l'initiative ?
- ⇒ Quelle est la publication, en ligne ou imprimée, ou le média – blog, audiovisuel ou radio – qui sollicite l'interview ? Celle-ci sera-t-elle diffusée sur plusieurs canaux, par exemple dans la presse écrite avec un lien vers une vidéo ?
- ⇒ Qui sera l'interviewer ?
- ⇒ Quand et où doit se faire l'interview ?
- ⇒ Combien de temps faudra-t-il consacrer au journaliste ?
- ⇒ Quels sont les délais du journaliste ?
- ⇒ Quand l'interview sera-t-elle diffusée ?
- ⇒ A quel genre journalistique le sujet est-il destiné ? Actualité ? Portrait ? Dossier de fond ?

Interview pure et simple ? Ou s'agit-il de recueillir de l'information en vue d'une tribune libre ?

- ⇒ Une autre personne sera-t-elle interviewée dans le cadre de l'article ou de l'émission ?
- ⇒ Quelles sont les spécificités du média et du journaliste ?

Il est important de savoir :

- ⇒ Si le média a une position manifeste ou tranchée sur le thème à aborder.
- ⇒ Quel est le degré d'expertise du journaliste sur la question.
- ⇒ Si le journaliste ou le média ont déjà traité du sujet. Vérifiez en ligne ou grâce aux revues de presse.
- ⇒ Si le journaliste est sympathisant ou non.
- ⇒ A quel public s'adresse le média.

D'autres questions s'imposent en cas d'interview pour la radio ou la télévision :

- ⇒ L'intervention sera-t-elle diffusée en direct ou enregistrée ?

**La personne interviewée ne doit pas aborder plus de trois points afin de bien cadrer l'entretien. Au-delà, le public risque de se sentir déstabilisé et de décrocher.**

- ⇒ L'interview se déroulera-t-elle en studio, par téléphone, dans le bureau de la personnalité ou ailleurs ?
  - ⇒ Se fera-t-elle par téléconférence, sans face-à-face direct, mais grâce à une liaison en duplex comme Skype ?
  - ⇒ La finalité est-elle la diffusion de l'intégralité ou de simples extraits de l'interview ?
  - ⇒ Y aura-t-il des interventions du public par téléphone ou par courriel interposé ?
  - ⇒ Combien de temps l'interview durera-t-elle ?
  - ⇒ De quel type d'émission s'agit-il ? Table ronde ? Un journaliste face à son invité ? Deux journalistes et un invité ? Débat entre deux invités ?
  - ⇒ S'il y a d'autres invités, dans quel ordre s'exprimeront-ils ?
  - ⇒ L'émission se déroulera-t-elle en public ? Si oui, comment le public sera-t-il choisi ?
  - ⇒ Peut-on utiliser des supports visuels ?
  - ⇒ Sera-t-il fait usage d'archives filmées ou vidéo ? Si oui, le service de presse aura-t-il la possibilité de les visionner et de préparer des commentaires ou des réponses ?
- Pour la presse écrite ou en ligne, il est recommandé de s'informer sur les points suivants :
- ⇒ Dans quelle rubrique l'interview figurera-t-elle ?
  - ⇒ Une séance photo est-elle prévue ?

### Fixer les règles du jeu

Vous devez fixer les règles du jeu avant l'interview, et non après. Par exemple, ne tentez pas d'obtenir la confidentialité de vos propos après les avoir prononcés. Vous ne devrez pas non plus dire à un journaliste, après avoir fait une déclaration, qu'il ne peut pas l'exploiter.

Si un journaliste demande une interview de trente minutes, vous pouvez limiter l'exer-

cice à une durée plus courte ou le prolonger. Mais vous ne sauriez interrompre au bout de cinq minutes une interview de vingt minutes parce que les questions posées vous déplaisent.

Aux Etats-Unis, les personnes interviewées n'ont généralement pas la possibilité de valider leurs interviews ou verbatims avant diffusion par la presse écrite, un média en ligne, la radio ou la télévision. Toute demande en ce sens doit être précisée dès le départ.

### Se préparer à l'interview

La personne interviewée ne doit pas aborder plus de trois points afin de bien cadrer l'entretien. Au-delà, le public risque de se sentir déstabilisé et de décrocher.

Avant l'interview, le service de presse devra, en concertation avec ses collègues du gouvernement, identifier :

- ⇒ Les trois sujets dont la personnalité interviewée souhaite traiter.
- ⇒ Des exemples, des témoignages et des anecdotes qui, pour chaque point, aideront le lecteur, l'auditeur, le téléspectateur ou l'internaute à mieux comprendre. S'il s'agit de défendre une nouvelle politique économique, on notera par écrit les raisons qui ont amené à modifier la politique antérieure, les conséquences de cette réforme et ses répercussions sur les citoyens.
- ⇒ Les questions potentielles et les réponses à apporter. La personne interviewée doit être prête à débattre d'autres sujets, en plus des trois thèmes essentiels, car les journalistes, en particulier les grands professionnels, débordent volontiers du cadre prévu.
- ⇒ L'actualité du moment, source d'éventuelles questions.

En préparant les questions et les réponses, soumettez-vous à ce petit test :

- ⇒ Quelles sont les polémiques les plus vives, les sujets les plus délicats à traiter ?
- ⇒ A quelle question serait-il le plus difficile de répondre et pourquoi ? Entraînez-vous à y répondre.
- ⇒ Apportez une caméra vidéo ou un magnétophone pour enregistrer vous-même l'interview, afin d'être en mesure de vérifier les dé-

clarations faites et d'en informer les membres importants de l'équipe qui n'ont pas entendu les propos tenus.

- ⇒ Prévoyez juste avant l'interview un point rapide sur les questions chaudes de l'actualité. C'est en général au conseiller qu'il revient de briefer la personnalité gouvernementale sur les nouvelles de dernière minute. Faites en sorte qu'elle ne se trouve pas prise au dépourvu.
- ⇒ Avant l'interview, communiquez au journaliste les informations susceptibles d'éclairer le débat : biographies, fiches d'information, articles, photos, billets de blog, discours ou rapports...
- ⇒ N'hésitez pas à suggérer au journaliste des questions et des sujets à traiter.

### Pendant l'interview : conseils aux responsables gouvernementaux

Gardez la main sur l'interview. S'imposer est parfaitement possible, beaucoup plus que vous ne l'imaginez. Ce n'est pas parce que l'on vous pose des questions que vous allez perdre la maîtrise de votre propos. Pour reprendre la formule d'un président américain : « Il n'y a pas de mauvaises questions, il n'y a que de mauvaises réponses. »

Voici la marche à suivre :

- ⇒ Soyez concis ; ne noyez pas les points importants sous un flot de détails. Faites des réponses courtes, simples et directes.
- ⇒ Faites bon usage des petites phrases.
- ⇒ Ne perdez pas le fil de votre message et revenez souvent à vos trois points, auxquels vous ramènerez les questions.
- ⇒ Commencez par formuler vos propos marquants pour faire passer vos idées maîtresses, puis étayez avec des faits.
- ⇒ Employez un vocabulaire positif et imagé, aisément compréhensible pour le public.
- ⇒ Apportez des preuves concrètes – faits, statistiques, exemples, anecdotes, citations et témoignages. On garde en mémoire ce qui touche, ce qui motive, ainsi que les expériences d'autrui. L'image « gros comme une maison » marquera plus les esprits que le simple qualificatif de « gros ».

⇒ Ne partez pas de l'idée que les faits parlent d'eux-mêmes. Expliquez-vous de manière claire et succincte. Les journalistes ou les citoyens ne sont pas tous aussi informés que vous du sujet que vous traitez.

- ⇒ Restez positif.
- ⇒ Rectifiez immédiatement toute inexactitude dans l'énoncé d'une question.
- ⇒ Ne tenez jamais le moindre propos que vous ne voudriez pas voir repris en ligne ou dans la presse. Si vous manquez d'éléments de réponse, ne vous dérobez pas. Dites : « Je ne dispose pas de l'information pour l'instant, mais vous serez tenus au courant », ou « L'enquête est en cours et nous communiquerons les détails dès que les faits seront établis. »
- ⇒ Evitez toute déclaration susceptible d'être dénaturée ou mal interprétée si le journaliste ou le rédacteur décide de l'utiliser hors de son contexte.
- ⇒ Bannissez tout jargon.
- ⇒ Ne répondez jamais : « Aucun commentaire. »

**Ne tenez jamais le moindre propos que vous ne voudriez pas voir repris en ligne ou dans la presse.**

Vous pouvez – et parfois devez – ne pas vous prononcer. Une phrase telle que « Je ne suis pas en mesure de discuter aujourd'hui de cette question » ou « Il serait malvenu de ma part d'aborder maintenant cette question », vous servira d'esquive.

- ⇒ Exprimez-vous clairement. Ne laissez pas aux médias le soin d'interpréter le sens de vos propos. Ils risquent de les dénaturer.
- ⇒ Dites toujours la vérité. Si vous ignorez la réponse à une question, avouez-le franchement, quitte à la transmettre par la suite au journaliste qui vous a interrogé.

### Ne jamais perdre le fil

Même si vous devez répondre aux questions, vous pouvez faire en sorte de revenir au problème dont vous voulez débattre. Répondez



## REPÈRES

### LA DEMANDE D'INTERVIEW

- ⇒ De quel média s'agit-il et qui conduira l'interview ?
- ⇒ Combien de temps doit durer l'interview ? Quelle est la date limite ?
- ⇒ Quand l'interview sera-t-elle diffusée et dans quel cadre ?
- ⇒ De quelle catégorie de média s'agit-il ? Pour la télévision, l'interview sera-t-elle retransmise en direct, en différé ou soumise à un montage ultérieur ? Pour la presse écrite, dans quelle rubrique du quotidien ou du périodique l'interview figurera-t-elle, et s'accompagnera-t-elle de photos ?
- ⇒ La personne interviewée pourra-t-elle fournir des visuels ?

brièvement, puis rebondissez en replaçant le sujet dans un contexte plus large. Par touches successives, agrandissez l'angle pour recadrer la perspective. Par exemple, face à une question sur un incident frontalier récent, vous pouvez dire que la zone frontalière a fait l'objet de désaccords pendant des décennies et qu'une discussion sérieuse sur la révision de la frontière n'a été engagée que récemment. D'où l'importance de votre initiative !

Une autre technique consiste à effectuer une transition pour revenir à vos trois points principaux. C'est l'ABC : Amorcez une réponse à la question, Basculez vers votre sujet, Communiquez votre réponse. Voici quelques expressions qui vous seront utiles :

- ⇒ Cette question est capitale...
- ⇒ Mais le vrai problème est...
- ⇒ Permettez-moi d'ajouter...
- ⇒ Il importe de souligner que...
- ⇒ Il est essentiel de ne pas oublier que...
- ⇒ L'élément clé à garder en mémoire est...
- ⇒ A ce propos, une autre question qui m'est souvent posée est...
- ⇒ Ce point est lié à une question plus vaste...

- ⇒ Oui, mais en outre...
- ⇒ Non, permettez-moi de préciser...
- ⇒ Il est un peu tôt pour aborder cette question, tous les faits ne sont pas encore connus, mais je peux vous dire...
- ⇒ Je n'ai pas de certitude à ce propos, mais ce que je sais, c'est...
- ⇒ Permettez-moi de mettre la question en perspective...
- ⇒ Cela me fait penser à...
- ⇒ Permettez-moi d'insister sur le fait que...
- ⇒ Je suis heureux que vous m'ayez posé cette question. Certains peuvent, à tort, nourrir cette idée, mais la vérité est que...

Dites toujours la vérité. Ne trompez pas vos interlocuteurs, ne leur mentez jamais, essayez en permanence de garder la main sur l'interview. Suivez l'exemple de l'ancien secrétaire d'Etat Henry Kissinger, qui a un jour lancé avec humour aux journalistes lors d'une conférence de presse : « Quelqu'un a-t-il des questions pour mes réponses ? »

### Après l'interview

- ⇒ Si vous avez promis au journaliste des informations complémentaires, n'attendez pas pour les lui communiquer.
- ⇒ Faites un compte rendu de l'interview à l'équipe chargée des médias, pour la tenir au courant.
- ⇒ Évaluez votre prestation. Consignez ce qui a bien marché et ce que vous pourriez améliorer. Conservez ce dossier qui vous servira pour votre prochaine interview ou conférence de presse.
- ⇒ Notez le nom du journaliste, du producteur et du preneur de son qui ont mené l'interview afin de les ajouter à votre fichier de presse.
- ⇒ Archivez les éléments multimédias, les coupures de presse, l'enregistrement ou la vidéo relatifs à l'interview.
- ⇒ En cas d'interview par courriel ou par d'autres moyens en ligne, gardez une trace des éléments.
- ⇒ Si besoin, signalez l'interview sur votre blog et par tweets. Publiez-la sur votre site. L'interview par courriel présente des spé-

cificités dont vous devez tenir compte. L'avantage de ce mode d'entretien est qu'il vous permet de réfléchir. L'inconvénient tient au fait que le journaliste aura peut-être du mal à rebondir sur vos questions pour réellement traiter le sujet en profondeur.

### Interviews vidéo et télévisées

A l'écran, votre message se décline de deux manières, le fond et la forme. Votre propos n'est pas seulement véhiculé par des mots, mais aussi par votre gestuelle et votre aspect physique. Des études ont montré que l'apparence de l'orateur et le ressenti qu'il crée comptent autant que ses paroles.

Si vous communiquez un message optimiste, mais croisez les bras de manière défensive sur votre poitrine, fronchez les sourcils sans un regard pour l'auditoire, le langage de votre corps, négatif, ira à l'encontre de votre discours positif et retirera tout dynamisme à votre message. Votre posture doit renforcer votre message, pas le saper.

Il est essentiel que le service de presse se renseigne sur l'interview elle-même, mais aussi sur l'avant et l'après pour une prestation télévisée. Il faut demander, par exemple, s'il s'agit de direct ou de différé, si une intervention du public est prévue avec des questions par téléphone, courriel ou via les réseaux sociaux, si d'autres invités seront présents et quel sera



## REPÈRES

### SE PRÉPARER À L'INTERVIEW

Choisissez trois questions essentielles à traiter et tenez en réserve exemples, anecdotes et petites phrases.

Prévoyez des questions et préparez des réponses.

Entraînez-vous !

Prenez connaissance des dernières nouvelles avant de donner l'interview.

Fixez les règles de base avant une interview – ni pendant ni après.

l'ordre de passage. Une porte-parole a ainsi frôlé le licenciement : son chef, figure éminente du gouvernement, ne s'était vu accorder qu'un entretien de vingt minutes au lieu d'une heure dans la grande émission du soir du pays. L'affaire se déroulait en pleine campagne électorale et le principal adversaire du responsable politique, interrogé juste après, avait totalement démolé son message. La porte-parole avait bien demandé si l'interview de son patron passait en premier, mais elle ne s'était pas renseignée sur l'invité suivant.

### Le fond

Réfléchissez à une bonne citation ou à la « petite phrase » que vous pourriez prononcer. Une petite phrase est une déclaration brève, percutante et souvent mémorable, qui reprend succinctement votre message et demeurera dans l'esprit de vos auditeurs après l'interview.

### La forme

⇒ Regardez directement l'interviewer si vous êtes en face-à-face. Maintenez le contact visuel. Un regard fuyant indique au spectateur que vous tentez de cacher quelque chose ou n'êtes pas sûr de vous. Un regard assuré montre que vous êtes digne de foi. Si vous devez lire ou consulter des notes, ne baissez que les yeux, pas toute la tête.

Amorcez  
Basculez  
Communiquez

Servez-vous de l'ABC pour amorcer une réponse à la question, basculer vers votre sujet et communiquer votre réponse.

- ⇒ Regardez directement la caméra si l'interview se fait en duplex et que votre interlocuteur ne se trouve pas sur place.
- ⇒ Si vous êtes assis, penchez-vous légèrement vers la caméra car cette posture crée une intimité entre les spectateurs et vous. Ne vous affalez pas sur votre siège.
- ⇒ Placez un pied légèrement devant l'autre quand vous êtes debout ou assis, afin d'éviter de vous balancer.
- ⇒ Gardez une gestuelle naturelle pour ne pas sembler guindé ou mal à l'aise.
- ⇒ Evitez de hocher la tête, de pianoter avec vos doigts, de vous agiter sur votre chaise ou de vous balancer d'avant en arrière. Vous créez une diversion et risquez en outre de vous retrouver hors cadre.
- ⇒ Répondez par des phrases complètes, pas d'un simple « oui » ou « non ». Si on vous demande : « Je crois savoir que l'autoroute sera terminée l'an prochain ? », il ne suffit pas de dire : « Oui. » Il vaut mieux préciser : « Oui, l'autoroute reliant les villes de X et Y sera terminée dans les temps, au début de l'année prochaine. »
- ⇒ Bannissez tout jargon professionnel, toute abréviation inconnue du simple citoyen.
- ⇒ Arrondissez les chiffres pour mieux capter l'attention. Ainsi, au lieu de dire « 440 000 », dites « près de 500 000 ».
- ⇒ Faites passer votre message dans les trente premières secondes, puis développez vos arguments principaux.
- ⇒ Soyez dynamique et énergique, pour combler un éventuel manque de télégenie. Gardez votre calme et votre sang-froid en toute circonstance, même lorsqu'une question délicate vous est posée. Soyez direct, mais, autant que possible, positif et rassurant. Evitez impérativement la défensive, la colère ou le ton sentencieux. Restez en permanence maître de vous-même.
- ⇒ Soyez concis. Une interview de 15 à 20 minutes sera ramenée à moins d'une minute.
- ⇒ Surveillez vos tics de langage, évitez les « Euh », « Eh bien... », « Bon... ». Ils sont parfois le signe d'une réflexion intérieure, mais il est préférable de marquer un temps d'arrêt, de se



## REPÈRES

### PENDANT L'INTERVIEW

- ⇒ Tenez-vous en à vos trois points essentiels.
- ⇒ Soyez concis et clair.
- ⇒ Citez des anecdotes, des faits et des exemples.
- ⇒ Ne dites jamais : « Aucun commentaire. »
- ⇒ Dites la vérité ; n'ayez pas peur d'avouer que vous ne connaissez pas la réponse à une question.

concentrer sur sa réponse, puis de la formuler.

- ⇒ Faites preuve d'humour, car c'est l'une des meilleures formes de communication.
- ⇒ Partez toujours du principe que le micro est allumé. Nombreux sont les responsables qui regrettent amèrement certains propos tenus lorsqu'ils croyaient le son coupé.

### La tenue vestimentaire

- ⇒ Portez des couleurs qui contrastent avec l'arrière-plan. L'uni est recommandé : teintes claires, mais ni blanc ni tenues entièrement noires. Préférez des couleurs intermédiaires comme le bleu. Evitez les rayures, l'écossois, les imprimés voyants, les matières brillantes qui peuvent moirer.
- ⇒ Adoptez une tenue cadrant avec votre profession, l'endroit où vous vous trouvez et votre message. Si votre propos est sérieux et grave, choisissez un costume ou un tailleur ; s'il est léger et hors protocole, misez sur un style décontracté.
- ⇒ Mesdames, n'abusez pas des accessoires. Evitez les bijoux qui tintent, attirent le regard ou scintillent, ils risquent de détourner l'attention de votre message.
- ⇒ Messieurs, votre chemise ne doit pas être d'une teinte plus sombre que votre cravate. Si vous êtes dégarni, poudrez légèrement votre crâne ou essuyez-le avec un mouchoir afin qu'il ne brille pas sous les projecteurs. Si vous avez la

barbe dure, rasez-vous avant de passer en plateau.

- ⇒ Ne portez pas de verres de soleil ou photosensibles. Enlevez vos lunettes si vous pouvez vous en passer, car elles risquent de refléter les projecteurs. Retirez-les au moins 15 minutes avant l'interview, afin d'accommoder et de faire disparaître les marques de la monture sur votre nez.
- ⇒ Demandez si vous serez équipé d'un micro-

cravate. Dans ce cas, prévoyez un vêtement muni d'un revers pour en faciliter la pose.

- ⇒ Renseignez-vous sur la question du maquillage. S'il n'est pas prévu, forcez légèrement par rapport à l'ordinaire.

N'oubliez pas que l'objectif est d'être recontacté pour d'autres interviews. Ne jouez pas les difficiles. Les journalistes reviennent toujours aux « bons clients », les personnes détendues et qui tiennent des propos intéressants.



## DÉCRYPTAGE

### PROPOS OFFICIELS ET CONFIDENTIELS

Chaque fois que cela sera possible, exprimez-vous à titre officiel devant les journalistes. C'est la meilleure méthode face aux médias. Si vous voulez que les informations sur votre programme, vos prises de position ou votre message parviennent au public, pourquoi refuser la référence à votre personne ?

« Le plus sûr est de considérer que tout propos tenu à un journaliste se retrouvera dans le journal. C'est particulièrement vrai au début, lorsque vous ne connaissez pas encore les journalistes avec lesquels vous travaillez et que le rapport de confiance n'est pas établi », avertit Dee Dee Myers, ancienne porte-parole du président Clinton à la Maison-Blanche.

Au fil du temps et de vos relations avec la presse, vous sentirez à qui vous pouvez vous confier davantage. « Il devient alors possible de tenir des propos officiels pour expliquer des sujets complexes sans crainte de les voir détournés, précise Dee Dee Myers. Mais, dans les jeunes démocraties, les règles restent floues et vous risquez de graves déboires en vous exprimant à titre privé. »

La règle du jeu doit être posée dès le départ. Voici quelques définitions utiles :

- ⇒ **Propos officiels (« on », *on the record*)**. Le journaliste peut les exploiter intégralement et les attribuer nommément à leur auteur. Les informations « sous embargo » sont officielles, mais ne doivent pas être rendues publiques avant une heure et une date précisées par la personne qui les diffuse.
- ⇒ **Propos officiels (*on background*)**. Lorsque vous précisez à un journaliste que vos propos sont officiels, il peut utiliser vos déclarations, mais n'a pas le droit de citer votre nom ni votre fonction. Il emploiera une formule sur laquelle vous vous serez mis d'accord, comme « selon une source bien informée » ou « aux dires d'un expert » ou « d'après un haut fonctionnaire du gouvernement ». Les journalistes d'investigation et de la presse écrite font davantage appel à ces sources indirectes.
- ⇒ **Propos totalement officiels (*on deep background*)**. Quand vous indiquez avant une interview que vous vous exprimez à titre exclusivement officiel, le journaliste pourra exploiter l'information, mais sans en indiquer la provenance d'aucune manière. Tous vos propos peuvent être repris, mais sans citation directe ni attribution.
- ⇒ **Propos confidentiels (« off », *off the record*)**. Ils sont destinés à la seule information personnelle du journaliste et ne doivent en aucun cas être utilisés, reproduits ou portés à la connaissance du public. Le journaliste s'interdit de faire état de cette information auprès d'une autre source dans l'espoir d'obtenir confirmation. Les porte-parole recourent parfois au registre confidentiel pour donner des points de repère à un journaliste qu'ils sentent à côté de la question, dans le cas où la législation sur la protection de la vie privée les empêche de communiquer l'information officiellement.

Toute information diffusée par courriel ou par d'autres médias numériques présente habituellement un caractère officiel sauf accord clair de non-diffusion. Les responsables publics doivent partir de l'hypothèse que leurs courriels sont publics.



Les mains se lèvent lors d'un point de presse de Robert Gibbs, ancien porte-parole du président Barack Obama. Dans une crise, il vaut mieux se montrer franc et réceptif avec la presse. © Doug Mills/The New York Times/Redux



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 11, vidéo en anglais – [www.goo.gl/xjUHg](http://www.goo.gl/xjUHg)

# 11

Chapitre onze • Chapitre onze • **Chapitre onze** • Chapitre onze • Chapitre onze

---

## La communication de crise

---

**U**ne crise est un événement qui survient brutalement et exige une réaction rapide. Elle bouleverse les procédures et génère incertitude et tension. Il peut s'agir d'un phénomène naturel (tremblement de terre ou cyclone) ou d'un événement d'origine humaine (explosion, scandale ou conflit). La crise peut finir par compromettre la réputation d'un haut responsable et d'un organisme. En revanche, sa bonne gestion permet non seulement de préserver la réputation et la crédibilité des dirigeants, mais même de les renforcer.

La communication est la condition essentielle de la bonne gestion d'une crise, et le meilleur gage d'efficacité est d'être prêt avant son arrivée. Face à l'urgence, on n'a guère de temps pour réfléchir et encore moins pour s'organiser. Sans un plan d'ensemble de gestion de crise et de communication, élaboré avec le concours de toute la hiérarchie, l'urgence l'emportera et le public perdra rapidement confiance. La cellule de crise sera constituée en fonction des services concernés, de la nature et du type de l'événement. Mais elle comportera en général des responsables de la santé, de la communication, des secours et incendies, des forces de l'ordre, des urgences et des transports. Le directeur de la communication gèrera la communication et jouera un rôle essentiel au sein de la cellule. Le plan de communication de crise sera mis en œuvre dès le départ.

« Une bonne communication de crise repose sur un système qui est déjà en place, indique Marlin Fitzwater, ancien porte-parole de la Maison-Blanche. Lorsque survient une crise, il vous suffit de renforcer le dispositif existant afin de le rendre plus performant. Si vous aviez habituellement un seul point de presse quotidien, passez à trois. Ce n'est pas dans l'urgence que l'on met sur pied un nouveau système. »

Lors d'une crise, le mieux est d'y faire face avec franchise et détermination et de faciliter l'information. Avec ou sans votre participation, les médias rendront compte des événements. Il est de votre intérêt, même en cas d'article négatif, d'assurer une présentation exacte de votre position. Sinon, les journalistes risquent d'annoncer qu'un responsable gouvernemental « a refusé de répondre à nos

questions », ce qui ne peut qu'alimenter les soupçons et les rumeurs.

« Faute d'engagement et de réaction de votre part, les médias obtiendront simplement par d'autres canaux des informations éventuellement erronées », déclare un porte-parole du gouvernement.

« Lors d'une crise, réunissez tous les interlocuteurs dans un bureau et énoncez les faits clairement. N'en dites jamais plus que ce que vous savez, gardez pour vous vos impressions et tenez la presse constamment informée, précise un ancien journaliste et porte-parole du gouvernement. Les médias ont besoin d'informations ; si vous ne leur en fournissez pas, ils rapporteront des rumeurs. »

Aujourd'hui, la communication de crise se trouve facilitée par les médias numériques et les réseaux sociaux. Ces derniers permettent de diffuser rapidement des messages à un grand nombre de destinataires, qui donnent de l'information en retour. Twitter, notamment, s'est révélé un outil particulièrement efficace en situation d'urgence.

Ce fut le cas à Memphis (Tennessee) après le passage d'une tornade. « Nous avons déjà un blog et utilisons Twitter, Facebook et YouTube », explique le responsable de la communication du service public Memphis Light Gas and Water (MLGW).

« Grâce à Twitter, nous avons informé nos clients sur les interruptions de service, ce qui nous a valu une réaction considérable. Le nombre de nos abonnés Twitter est passé, en cinq jours, de 220 à plus de 1 500. L'événement a été décisif », ajoute-t-il.

MLGW a tweeté les interruptions de service, les mesures de sécurité, les numéros d'urgence et l'avancement de la remise en état, tout en gérant les rumeurs. « Les informations reçues de nos clients ont constitué l'un de nos meilleurs atouts », précise-t-il.

Dans une autre agglomération frappée par des inondations sans précédent, les réseaux sociaux « se sont révélés un excellent outil pour couper court aux rumeurs », affirmait la directrice de la communication sur son blog. Elle ajoutait que l'utilisation de Facebook et

de Twitter dans la ville avait triplé pendant la crise. « La population veut une information en temps réel. » Outre que la ville a informé les habitants, ceux-ci lui ont communiqué « des renseignements sur les chutes d'arbres et les rues inondées ».

Parfois, la gestion de crise implique de détecter et résoudre des problèmes avant qu'ils ne s'aggravent. Lorsqu'une autoroute très fréquentée se trouve à proximité d'une zone de glissement de terrain, la cellule de crise doit désamorcer les risques avant l'éboulement. Le responsable de la communication de crise alerte le public des dangers éventuels. L'attaché de presse peut recourir à des médias plus traditionnels pour mettre en garde les usagers et, en cas de coulée de boue, passe par les réseaux sociaux tels que Twitter et Facebook pour informer de l'urgence. Ces deux réseaux sociaux constituent, comme d'autres, des systèmes d'alerte précoce efficaces. La coordination est également importante.

« La condition essentielle pour gérer des crises est de se concentrer sur les objectifs à atteindre, déclarait au *Washington Post* Doug Wilson, secrétaire adjoint à la Défense chargé des relations publiques sous le gouvernement Obama. En élaborant votre riposte, il vous faut savoir qui vous devrez associer à votre action. Cela implique de comprendre que les paramètres et les interlocuteurs sont nombreux et d'avoir l'assurance de n'en négliger aucun. J'ai constaté qu'une vision globale, alliée à la précision et à la conscience de la nécessité d'agir vite, génère des décisions bénéficiant d'une large adhésion. »

De plus, comme pour d'autres aspects en la matière, la communication de crise se déroule sur plusieurs étapes, avant, pendant et après les événements.

**« Les médias ont besoin d'informations ; si vous ne leur en fournissez pas, ils rapporteront des rumeurs. »**

## Avant la crise : élaborer un plan de communication

- ⇒ Entretenez en permanence des relations franches et solides avec les médias. Les journalistes se montreront moins soupçonneux et plus coopératifs lorsque surviendra une crise.
- ⇒ Avec le concours de la cellule de crise générale, réunissez des informations sur les questions à risque. Évaluez-les et élaborer des stratégies de communication pour désamorcer ou détourner le danger.
- ⇒ Pour les divers scénarios de crise, décidez qui dirigera l'action et qui fera partie de l'équipe de gestion de crise. Par exemple, si vous vous trouvez dans une zone cyclonique, choisissez le service administratif qui conduira le plan de secours – peut-être celui chargé des urgences – ainsi que ceux qui rejoindront la cellule de crise (agriculture, logement, santé, éducation, transports, personnes âgées) car ils seront directement concernés.
- ⇒ Définissez des procédures de coopération entre agences pour réduire au minimum les doubles emplois et assurer la cohérence et l'exactitude de l'information.
- ⇒ Désignez les membres de la cellule de crise éventuelle et leurs missions. Réunissez leurs coordonnées de téléphone (professionnel, personnel et mobile), de courriel, Facebook et Twitter, et de domicile. L'irruption d'une crise peut bloquer un moyen de communication et vous obliger à passer par un autre.
- ⇒ Prévoyez un responsable de la communication de crise, qui fera partie de la cellule.
- ⇒ Conservez les CV des membres de la cellule de crise. La presse veut souvent connaître les antécédents de ceux qui gèrent la situation d'urgence.
- ⇒ Assurez une formation en communication à tous ceux qui s'adresseront à la presse.
- ⇒ Définissez les messages, les objectifs et les organes de presse en fonction des scénarios de crise.
- ⇒ Sachez sur quelle plate-forme vous allez communiquer. Prévoyez de publier sur Internet et sur les réseaux sociaux les vidéos et les transcriptions de toutes les conférences de

presse, ainsi que tout autre document (déclarations, communiqués, fiches d'information et photos).

- ⇒ Mettez au point votre stratégie pour les réseaux sociaux. Le public privilégiera sans doute Twitter. Parmi les médias traditionnels, la radio occupe une place clé dans les situations d'urgence.
- ⇒ Notez les numéros de téléphone (bureau, domicile et mobile) et les adresses courriel de votre personnel et des journalistes.
- ⇒ Adoptez une méthode de coordination pour

**La communication de crise se trouve facilitée par les médias numériques et les réseaux sociaux.**

la communication entre agences. Choisissez celle qui mènera le jeu sur un problème donné. C'est particulièrement facile à faire pour les catastrophes naturelles, telles que cyclones ou tremblements de terre, dont la répétition est possible.

- ⇒ Élaborez une liste des urgences de première heure.
- ⇒ Rédigez une fiche d'information sur l'organisation, car elle risque d'être nécessaire.
- ⇒ Prévoyez la mise en place d'un centre de crise pour les médias avec bureaux, chaises et matériel technique. Réfléchissez aux moyens d'y assurer la sécurité, en particulier pour votre personnel.
- ⇒ Élaborez des scénarios de crise pour l'événementiel, par exemple les conférences internationales.

## Pendant la crise

Quand une crise survient, avertissez immédiatement la presse et diffusez l'information par l'intermédiaire des réseaux sociaux et de votre site Internet. Autrement, les médias et le public s'informeront par d'autres sources, qui risquent de ne pas être aussi précises. La rapidité est un gage d'efficacité.

« Les médias agiront de manière prévisible »,

indiquait une ancienne journaliste lors d'une convention de communicants gouvernementaux. Les journalistes voudront « être proches de l'action, parleront à tout le monde, étudieront les incidents antérieurs, rechercheront des experts extérieurs, tenteront d'établir la cause ou les responsabilités de la crise, prendront le parti des victimes, se tromperont souvent en rapportant les faits et auront un temps d'attention réduit ».

Il faut les aider à faire leur travail.

L'ancienne journaliste suggère de préparer une déclaration type, comme « Je m'appelle Untel et je suis [titre] dans [nom de l'organisme]. Je suis en mesure de confirmer qu'il s'est produit un incident. Nous souhaitons coopérer avec la presse, mais nous devons d'abord réunir les faits. Nous voulons être précis et, actuellement, les informations dont nous disposons ne nous permettent pas de répondre aux questions. Nous reprendrons contact dans une heure pour vous tenir au courant, et le centre de presse fera régulièrement le point. »

- ⇒ Mettez en place, dans un endroit central, un centre de crise fonctionnant jour et nuit, qui diffusera les informations, gèrera les rumeurs, collectera les faits et tiendra les points de presse.
- ⇒ Mobilisez immédiatement tous vos outils médiatiques. Publiez en ligne (vidéos, podcasts, transcriptions) ce que vous savez de la situation. Envoyez tweets et textos avec les informations principales.
- ⇒ Créez un site Internet et une page sur les réseaux sociaux permettant à tous les organismes gouvernementaux impliqués de publier leurs informations. La population pourra s'informer rapidement sans devoir consulter de multiples sites.
- ⇒ Dépêchez un porte-parole sur place ou au centre de presse pour les points d'information. Indiquez-lui l'heure à laquelle le suivant aura lieu.
- ⇒ Tenez-vous en à ce que vous savez. Évitez les suppositions et toute déclaration fondée sur des rumeurs. Si vous manquez d'information, n'hésitez pas à le dire. « L'enquête est en cours » constituera peut-être la meilleure réponse.

- ⇒ Réunissez au plus vite les informations sur les fameux qui, quoi, quand, où et comment. Le « pourquoi » ne sera connu que beaucoup plus tard.
- ⇒ Faites venir dès que possible le chef du gouvernement ou de l'agence et d'autres représentants officiels sur les lieux de la crise ou au centre de presse. C'est le dirigeant en personne que le public veut voir et non le responsable de la gestion de crise ou le personnel des relations publiques. La présence de hauts fonctionnaires face à la presse est un gage de crédibilité et prouve que la situation n'est pas traitée à la légère.
- ⇒ Informez vos collaborateurs et les autres services gouvernementaux en même temps que

**Quand une crise survient, avertissez immédiatement la presse et diffusez l'information par l'intermédiaire des réseaux sociaux et de votre site Internet.**

- la presse. Votre équipe doit être tenue au courant car, travaillant dans un organisme associé à la crise, elle est aux yeux des journalistes et du public une source sûre. Elle ne doit pas être à l'origine de rumeurs et d'informations erronées. Assurez la communication interne par courriel, textos, tweets ou autres. Convoquez, si possible, une réunion au cours de laquelle les membres de la cellule de crise pourront répondre aux questions du personnel.
- ⇒ Exprimez-vous à titre officiel.
  - ⇒ Mettez tous les médias sur un pied d'égalité. N'écartez aucun journaliste.
  - ⇒ Efforcez-vous de rester calme, aimable et prévenant. Évitez d'apparaître nerveux ou dépassé par les événements.
  - ⇒ Anticipez toute publicité négative et faites connaître les mesures prises. Vérifiez les informations avant leur diffusion.
  - ⇒ Faites en sorte que les journalistes aient accès au site de la crise. Les photographes et les vidéastes ont besoin d'images, tandis que les

journalistes veulent rapporter ce qu'ils voient. Si les lieux sont exigus, organisez des pools de presse qui prendront des notes et des photos à partager avec leurs collègues. Personne ne sera autorisé à utiliser ces documents avant qu'ils n'aient été remis à l'ensemble des médias.

- ⇒ Pensez à gérer la logistique des journalistes (bureaux, chaises, etc.).
- ⇒ Répertoirez les journalistes qui ont téléphoné, envoyé des mails et des textos ou communiqué par l'intermédiaire des réseaux sociaux. Faites une liste de leurs demandes, de leurs délais de bouclage s'ils les ont précisés, de vos engagements et des personnes chargées de les tenir.
- ⇒ Répondez rapidement aux appels téléphoniques, aux courriels, aux textos et aux demandes des réseaux sociaux. Sinon, les médias iront chercher ailleurs l'information. Avec ou sans votre aide, les journalistes feront leur travail. L'inertie vous fera perdre la maîtrise de l'information.
- ⇒ Tenez à jour votre site Internet et vos réseaux sociaux.
- ⇒ De simples manifestations de sympathie peuvent contribuer à rétablir la confiance du public. Montrez-vous rassurant. Expliquez les mesures prises pour résoudre le problème, venir en aide aux victimes et assurer le retour à la normale. Surtout, concrétisez vos paroles par des actes et tenez-vous en aux faits dont vous avez connaissance.
- ⇒ Assurez-vous que le porte-parole reste constamment en phase avec les décisions et la politique des hauts responsables. Toute décision a des répercussions sur l'opinion, que les dirigeants le veuillent ou non.
- ⇒ Abstenez-vous de faire porter à quiconque la responsabilité de la crise. Cela se fera plus tard, après enquête.
- ⇒ Exprimez votre soutien aux victimes.
- ⇒ Demandez à des interlocuteurs extérieurs d'épauler votre action. Faites appel à des personnalités crédibles qui ont traversé des épreuves similaires et jouissent du respect du public pour parler en votre nom.
- ⇒ Actualisez fréquemment et régulièrement

l'information. Faites savoir quand aura lieu la prochaine mise à jour.

- ⇒ Vérifiez les comptes rendus des médias et rectifiez immédiatement les erreurs.
- ⇒ Créez un groupe d'évaluation chargé d'étudier sans complaisance les problèmes afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Ce comité devra jouir d'un pouvoir réel.
- ⇒ N'oubliez pas que l'ouverture et la réactivité au cours d'une crise renforcent votre légitimité auprès des médias et, surtout, du public. C'est un atout considérable à long terme.

### Après la crise

- ⇒ Effectuez le bilan de l'action que vous avez menée pendant la crise. Repérez vos succès, vos échecs ainsi que les améliorations à apporter.
- ⇒ Évaluez l'efficacité du plan de crise.
- ⇒ Remédiez aux problèmes afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent.



## REPÈRES

### LA GESTION DE CRISE

- Ayez un plan de crise.
- Communiquez immédiatement en exploitant tous les outils médiatiques, notamment les réseaux sociaux, mais n'affirmez que ce que vous savez.
- Emmenez les hauts dirigeants sur les lieux de la crise.
- Veillez à l'information en interne.
- Faites des points fréquents et réguliers.



## DÉCRYPTAGE

### COMMENT CONTRER LES INFORMATIONS INEXACTES ET NÉGATIVES

Si les médias rapportent parfois volontairement de fausses nouvelles, les reportages inexacts sont la plupart du temps dus à une erreur. Dans le cas où la presse déforme vos propos ou donne une information erronée, réagissez rapidement. Rectifiez l'erreur à l'aide des médias numériques ou contactez le journaliste ou l'auteur de l'article. N'usez pas de menaces. Présentez les faits et sachez que votre mise au point possède un caractère officiel. C'est seulement si vous n'obtenez pas gain de cause avec le journaliste que vous vous adresserez à son rédacteur en chef.

Vous pouvez demander la publication d'un rectificatif ou d'un démenti, à l'instar de nombreuses personnalités publiques. Mais d'autres estiment que cette méthode a pour seul résultat de maintenir l'information inexacte dans l'actualité, en la faisant ressortir. Toutefois, avec les médias en ligne, les propos dénaturés sont accessibles *ad vitam aeternam*. Dès lors, le parti à prendre consiste peut-être à réclamer une correction.

« Mon attitude est fonction de la gravité de l'erreur », affirme le directeur de la communication d'un organisme fédéral. Il n'a pas réagi, par exemple devant un titre foncièrement inexact, parce que le reportage disait essentiellement la vérité.

La même stratégie est valable en cas d'erreur sur la plate-forme d'un réseau social, un blog par exemple. « En général, nous ne demandons un démenti ou un rectificatif que si l'article et le blogueur sont suffisamment importants pour attirer l'attention et susciter d'autres reportages, précise un représentant officiel du Pentagone. Dans une telle circonstance, le conseiller de presse ou un autre porte-parole haut placé adresse un courriel de semonce à l'équipe journalistique concernée ou, à l'ancienne, un appel téléphonique. Toutefois, c'est dans des situations de ce genre que Twitter et les autres réseaux sociaux peuvent se révéler des plus efficaces. »

Les réseaux sociaux vous permettent de diffuser aussitôt l'information exacte et de l'actualiser par la suite, si nécessaire. Grâce à eux, vous pouvez procéder à une correction ou à une clarification sans vous en prendre directement à un organe de presse ou à un journaliste, ce qui risquerait de nuire aux rapports mutuels.

Le cas s'est produit dans une agence du gouvernement américain, où la direction de la communication avait jugé qu'un article paru dans un grand quotidien dénaturait totalement les propos du directeur de l'agence. « Mon patron n'a pas voulu s'opposer au journaliste », explique le responsable des relations publiques. Le directeur de l'agence a préféré rédiger un billet sur son blog mettant les choses au point sans mentionner le journal, l'article ou le journaliste. Le quotidien enchaîna par la suite avec un article exposant avec honnêteté l'opinion du responsable gouvernemental, telle que celui-ci l'avait présentée sur son blog. « Quand vous jugez nécessaire de mettre les points sur les *i*, les médias numériques et les réseaux sociaux constituent un bon outil pour vous exprimer selon vos propres termes », ajoute le directeur des relations publiques.

Une erreur sur les réseaux sociaux ne nécessite pas un traitement différent de celle dans la presse écrite ou audiovisuelle. « Nous traitons les propos inexacts des blogueurs de la même manière que ceux des médias traditionnels : nous ignorons les reportages secondaires pour nous en prendre aux articles importants, en rectifiant avec fermeté et rapidité les informations dénaturées quand l'affaire est grave », indique un communicant public.

La rapidité est cruciale, et les délais de plus en plus courts. Il ne faut pas traîner pour diffuser des réactions et des informations. « On ne peut pas attendre la fin de la journée », déclare un responsable du département de la Défense, en faisant allusion aux procédures de rectification plus lentes qui avaient

cours dans les médias traditionnels. Faute d'une mise au point rapide, «le dommage sera peut-être déjà fait, car les informations auront circulé en ligne depuis fort longtemps», ajoute-t-il. C'est pourquoi il est capital – et la tâche est aisée – d'intervenir sans tarder sur les réseaux sociaux et les médias mobiles pour clarifier ou rectifier une information inexacte.

Parfois, un moyen de réagir à une information fausse consiste à changer d'angle. Dans un pays de l'ex-Union soviétique, un blogueur avait envoyé à des leaders d'opinion un courriel annonçant l'assassinat d'une dirigeante majeure de l'opposition. La rumeur, infondée, se répandit rapidement dans la blogosphère. L'opposante et son attachée de presse jugèrent qu'elles avaient trois options : publier un démenti déclarant «La chef de l'opposition est en vie», ce qui risquait de donner de la crédibilité à une fausse nouvelle; ne rien faire, ce qui pouvait accélérer la diffusion de cette nouvelle; ou encore inviter une équipe de télévision à venir filmer l'opposante sans évoquer la rumeur absurde, afin que les téléspectateurs puissent constater qu'elle était bien vivante. Dans ce cas, la meilleure formule consistait à présenter les faits sous un angle différent.

Quand vous savez qu'une information dénaturée ou présentée de manière négative va sortir, il faut envisager d'exposer votre version de l'affaire avant vos détracteurs. Une fois que l'opinion du public est confortée sur une question, il est souvent difficile de la faire évoluer.

«Les réseaux sociaux peuvent aussi vous permettre de répliquer rapidement aux assertions fausses de vos ennemis, déclarait au *Washington Post* Doug Wilson, ancien porte-parole du président Obama au Pentagone. Les réseaux sociaux tirent leur force de leur instantanéité et de leur globalité, et vous pouvez jouer sur ces forces lorsque vous savez que les destinataires disposent d'un équipement semblable.»

Voici les maximes à retenir pour le traitement des informations erronées ou négatives :

- ⇒ Dites tout vous-même avant les autres.
- ⇒ Rappelez-vous le vieil adage journalistique : «N'engagez jamais le combat contre celui qui achète l'encre en fût.» Autrement dit, n'engagez pas de combat contre les médias. Rectifiez les nouvelles inexactes, mais ne blâmez personne.



Robert Gibbs, premier porte-parole du président Barack Obama, s'entretient avec les journalistes à bord d'Air Force One. Connaître les journalistes avant de leur communiquer des informations est essentiel. © AP Images/Lawrence Jackson



Rencontre dans le Bureau ovale entre le président Barack Obama et son homologue ghanéen John Evans Atta Mills, décédé en 2012. Une préparation minutieuse s'impose dès qu'une personnalité officielle participe à un événement.

© AP Images/Susan Walsh



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 12, vidéo en anglais – [www.goo.gl/SrHM8](http://www.goo.gl/SrHM8)

## 12

Chapitre douze • Chapitre douze • **Chapitre douze** • Chapitre douze • Chapitre douze

## L'événementiel

**L**e service de presse d'un organisme gouvernemental est appelé à traiter de nombreux types d'événements publics. Les uns sont des « événements médiatiques », auxquels la presse est invitée, si bien qu'on les qualifie d'« ouverts à la presse ». Les autres, dits « à huis clos », se déroulent en dehors de sa présence. Dans les deux cas, on entend par « presse » les médias traditionnels, c'est-à-dire les journalistes de la presse écrite, de la radio et de la télévision, ainsi que leurs collègues de la presse numérique ou des réseaux sociaux.

Le porte-parole chargé des relations avec la presse doit être en mesure de gérer tout événement, que les journalistes y soient conviés ou non, que la personnalité qu'il représente en soit l'organisateur ou l'invité. Comme pour une pièce ou un ballet, tout doit être programmé, scénarisé et mis en scène avec des éléments reliés au thème central. Tous les détails et le rôle de chacun doivent être mûrement réfléchis. Un réalisateur – un de vos collaborateurs – doit se trouver sur place pour veiller au bon déroulement des opérations.

### Check-list

Si vous recevez beaucoup d'invitations, organisez des réunions régulières pour en discuter. Lorsqu'un responsable gouvernemental est convié à un grand nombre de manifestations, il peut être utile de créer un comité composé de délégués des grands services de son

administration, dont la presse, pour passer régulièrement en revue les invitations et préconiser une réponse.

Si l'événement est externe, il est important de comprendre en quoi consiste l'invitation. Voici un exemple parlant : un haut fonctionnaire effectue un déplacement de plusieurs heures pour prononcer un discours devant un auditoire qu'il pense lui être entièrement acquis. Une fois sur place, il se retrouve sur une estrade face à des adversaires avec lesquels il est censé débattre devant un public hostile. Aucun collaborateur ne s'était renseigné sur le déroulement exact de la manifestation, si bien que personne ne savait que les modalités en avaient évolué depuis l'invitation, transmise par voie orale.

Pour éviter les surprises, nombre de responsables politiques demandent une invitation écrite. Ainsi, ils savent précisément ce que

l'on attend d'eux et peuvent négocier les conditions de leur intervention en fonction de ce qui est énoncé. Beaucoup répondent alors par écrit, en définissant leur prestation.

Lorsque l'invitation est orale, et non écrite, le porte-parole ou le conseiller de presse peut fort bien répondre : « Nous avons pour principe de prendre en compte les invitations écrites. Nous vous remercions donc de bien vouloir nous adresser, par courriel, télécopie ou lettre, une demande officielle accompagnée des informations nécessaires. » Soit :

- ⇒ Le nom de la manifestation.
- ⇒ Son objet.
- ⇒ La date et l'heure auxquelles elle aura lieu. A cet égard, essayez de savoir s'il existe une certaine marge de manœuvre. Par exemple, un responsable invité un jour donné à une conférence qui se déroule sur plusieurs jours peut-il décaler son intervention s'il a déjà un autre engagement à la date prévue ?

- ⇒ Le lieu de la manifestation.
- ⇒ Le nombre de spectateurs attendus.
- ⇒ La présence éventuelle d'autres participants et leur identité.
- ⇒ Le protocole habituel de ce type de manifestation concernant les discours officiels.
- ⇒ Le rôle du responsable. Lui reviendra-t-il de prononcer la principale allocution ? Sera-t-il le seul orateur ? Y en aura-t-il d'autres, d'horizons divers ? Devra-t-il intervenir sur un sujet particulier ?
- ⇒ La présence de la presse.
- ⇒ S'il s'agit d'une manifestation qui se déroule tous les ans ou se renouvelle, la manière dont les médias ont couvert l'événement les fois précédentes.
- ⇒ Le dispositif concernant les réseaux sociaux et leur utilisation, blogueurs, hashtag officiel, webinaire. En outre, vous aurez besoin de programmer votre propre utilisation de ces données sur vos blogs, réseaux sociaux et votre



Le vice-président Joe Biden s'entretient avec la presse à Charleston, en Caroline du Sud. Lorsqu'on s'adresse aux médias, il faut être clair et éviter tout jargon. © Mahmood Fazal/Bloomberg via Getty Images

site Internet. Comment l'organisateur de l'événement communiquera-t-il sur le sujet par la suite ?

Une fois en possession des réponses à ces questions, vous pourrez statuer sur l'invitation écrite et décider, en toute connaissance de cause, de l'accepter ou non. Vous pouvez proposer des changements, en négociant sur la base des éléments fournis. Vous devrez spécifier par écrit vos préférences ainsi que la nature de votre participation.

### Organisation d'un événement interne

Tout événement marqué par la participation de hauts fonctionnaires doit faire l'objet d'une préparation approfondie. C'est notamment le cas lors de la visite d'un chef d'Etat ou d'une conférence réunissant plusieurs ministres des Affaires étrangères.

Commencez par désigner un responsable pour piloter l'ensemble des opérations. Il pourra assumer seul la tâche ou se faire assister de plusieurs personnes chargées de missions spécifiques.

Décidez du thème éventuel de l'événement :

- ⇒ Quelle sera sa finalité ?
- ⇒ Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ?
- ⇒ Quel impact désirez-vous produire ?
- ⇒ Quel message voulez-vous voir l'événement relayer ?

Fixez des délais pour les différentes étapes :

- ⇒ pour la rédaction du discours ;
- ⇒ pour la livraison du matériel ou de la signalétique ;
- ⇒ pour les validations indispensables ;
- ⇒ pour l'envoi des invitations ;
- ⇒ pour l'information des médias.

Organisez des réunions régulières avec les différents interlocuteurs afin de vous assurer de l'avancement des opérations. Effectuez un repérage sur place au moins un jour à l'avance, pour vérifier que tout est en ordre. Plus l'événement est important, plus l'inspection des lieux doit se dérouler en amont, plusieurs semaines avant pour une visite d'Etat, au moins une heure avant pour une réunion interministérielle de 30 minutes. Dans tous les cas, dé-

pêchez sur place un membre de votre équipe plusieurs heures à l'avance pour faire face à tout changement de dernière minute.

Préparez un dossier de présentation avec le programme de l'événement, la liste des participants, une note indiquant si les médias sont conviés ou non, les interventions ou les discours, les biographies des personnalités, le résumé des principales questions – notamment politiques – à l'ordre du jour et des articles de presse s'y rapportant.

Adressez, après l'événement, un mot de remerciement aux personnes concernées – participants importants et collaborateurs ayant préparé la manifestation.

Organisez une réunion d'évaluation avec votre équipe et rédigez un court bilan soulignant les points forts et les points faibles afin d'améliorer vos futures prestations.

Pour chaque heure d'événement, il faut cinq à dix heures de travail.

### Organisation d'un événement externe

Lorsque votre responsable est accueilli à l'extérieur, respectez la même procédure qu'à l'interne. Vérifiez tout ce qui a trait à sa partici-



## REPÈRES

### AVANT D'ACCEPTER UNE INVITATION

- ⇒ Obtenez une demande écrite.
- ⇒ Informez-vous de la date et du lieu de la manifestation et de la possibilité d'un éventuel changement de date et d'horaire.
- ⇒ Faites-vous préciser l'objectif de la manifestation et la prestation attendue de la personnalité.
- ⇒ Demandez si la presse est conviée et selon quelles modalités.
- ⇒ Renseignez-vous sur le nombre des invités et les noms des autres participants importants.

pation, notamment l'invitation et les documents destinés aux médias dans lesquels son nom est indiqué.

Envoyez un de vos collaborateurs sur place, en amont de la manifestation. Il pourra vous représenter, s'informer des éventuels changements de programme et en avertir la personnalité pour laquelle vous travaillez. Sans cette précaution, vous perdrez tout contrôle de la situation.

Une fois établie la teneur du message à diffuser, il vous faudra choisir l'endroit le plus adéquat pour le faire passer. Par exemple, s'il s'agit d'une annonce se rapportant au système éducatif, l'idéal serait un établissement d'enseignement, école ou autre. Après avoir sélectionné l'école, penchez-vous sur les questions de logistique :

- ⇒ Quelle salle sera la plus adaptée ?
- ⇒ A-t-on besoin d'élèves des petites classes ou des grandes ? A qui doit-on demander une

autorisation s'ils figurent sur une photo ? Il faudra sans doute une autorisation écrite de la direction de l'école et des parents.

- ⇒ Quelle identité visuelle voulez-vous montrer ? Quel fond conviendra le mieux et collera au message ?
- ⇒ Quels autres intervenants pourraient, par leur présence, donner du poids au message ? Faut-il inclure, au nombre des orateurs ou des invités, des enseignants, du personnel administratif, voire le ministre de l'Education ? Voyez quand les invitations doivent être lancées, qui sera l'hôte officiel et décidez du rôle que ces invités doivent jouer.

Rien ne vous empêche d'être force de proposition. Par exemple, dans le cadre de la fête nationale du travail, vous pouvez organiser votre propre événement ou demander à prononcer une allocution devant un syndicat. Quelle que soit la nature de la prestation, sa préparation obéit à la même procédure.



Le dossier d'information donne aux responsables officiels tous les détails sur un événement à venir, comme lors de la visite de Hillary Clinton, secrétaire d'Etat américaine, à son homologue marocain Taieb Fassi Fihri. © AP Images/Abdeljalil Bounhar



## DÉCRYPTAGE

### LE DOSSIER D'INFORMATION

Aux Etats-Unis, lorsqu'un haut responsable participe à un événement, l'équipe prépare à l'avance un dossier d'information destiné à éclairer le dignitaire sur l'événement et les invités. Habituellement présenté dans un classeur, ce dossier vise à conférer à chacun une efficacité maximale... et à éviter les surprises.

En général, il existe un fichier type, qu'il suffit de remplir à chaque occasion et qui liste les informations nécessaires. Le dossier comprendra tout ou partie des détails suivants :

- L'objectif de la manifestation.
- La tenue souhaitée: décontractée, de ville ou de cérémonie.
- Les prévisions météorologiques pour le jour de la manifestation.
- Le nombre de spectateurs attendus.
- La présence éventuelle de la presse, notamment, des caméras.
- Le lieu prévu pour la manifestation.
- Le nom du coordinateur pilotant l'événement, ainsi que ses coordonnées (fixe, mobile et bip).
- Les principaux sujets de préoccupation politique dans la région où se tient la manifestation ; on pourra inclure au dossier des copies d'articles importants sur les grands problèmes locaux.
- Le nom des participants, leur fonction et l'organisme auquel ils appartiennent, un bref résumé de la nature de leur intervention (si on la connaît), leur CV, ainsi que la prononciation correcte de leur nom si nécessaire.
- Le déroulé, minute par minute, de la manifestation.
- Les questions que l'on peut attendre, des journalistes ou de l'assistance, et les réponses susceptibles d'y être apportées.
- L'utilisation éventuelle des réseaux sociaux, avec par exemple le hashtag permettant aux participants de tweeter sur l'événement.
- Une liste des sujets à aborder et de ceux à éviter.
- Le nom des personnes que le haut responsable serait amené à saluer depuis le podium.
- Un plan des lieux, précisant notamment où se tiendra la personnalité et qui seront ses voisins.



La National Association of Government Communicators (NAGC) s'est dotée d'un code de déontologie pour guider les communicants du gouvernement tels que l'ancien porte-parole de la Maison-Blanche Scott McClellan.

© AP Images/Gerald Herbert



**Retrouvez les conseils de l'auteur !**

Chapitre 13, vidéo en anglais – [www.goo.gl/IpU48](http://www.goo.gl/IpU48)

# 13

Chapitre treize • Chapitre treize • **Chapitre treize** • Chapitre treize • Chapitre treize

## Déontologie et éthique

**L**e conseiller de presse gouvernemental mène de front deux activités. Il fait connaître aux citoyens la position du gouvernement, mais il défend aussi les intérêts de la presse auprès des pouvoirs publics. D'une certaine manière, il doit servir deux maîtres, et ce double rôle peut parfois le placer dans une situation morale délicate.

En tant que responsable des relations avec les médias, que faire si votre patron vous demande de cacher à la presse des informations qui ne sont pourtant pas classées secrètes ? Que faire si votre patron raconte des mensonges aux journalistes alors que vous savez qu'il ment ?

Partout dans le monde, y compris aux États-Unis, les fonctionnaires chargés des relations avec les journalistes sont confrontés à ce genre de problèmes. Pour les aider à y faire face, les conseillers de presse du gouvernement américain de tous niveaux se sont réunis, comme au sein de la National Association of Government Communicators (NAGC), pour élaborer un projet de code de conduite.

Un porte-parole gouvernemental doit adopter un comportement qui, certes, réponde aux attentes de son employeur et du public, mais qui satisfasse en même temps aux exigences de son éthique personnelle et professionnelle. Quand il y a conflit entre ces différentes obli-

gations, des chartes déontologiques peuvent aider à trancher. Elles constituent la conscience d'une profession. En outre, elles permettent à l'employeur de prendre clairement conscience des normes de conduite auxquelles son personnel se référera.

Pour un responsable de la communication, la crédibilité et l'intégrité sont cruciales. S'il est important de faire preuve de loyauté vis-à-vis de son employeur, tout ce qui pourrait être interprété comme un manque d'honnêteté absolue à l'égard des médias – et du public – ruinerait définitivement la crédibilité du porte-parole et, par conséquent, sa propre valeur aux yeux de son employeur.

La confiance des médias est le fruit d'un long et patient travail du communicant, au cours duquel il a prouvé son professionnalisme et son attachement à l'éthique. Son premier souci doit donc être de présenter avec probité tous les aspects d'un événement, d'une question, d'une politique ou d'un programme.

## Principes communs au gouvernement et aux médias

Alors que l'on pourrait imaginer qu'il existe une certaine incompatibilité entre les codes de conduite respectifs du gouvernement et de la presse, il se trouve qu'ils ont, en démocratie, de nombreux principes en commun. Aux Etats-Unis, par exemple, les normes d'éthique des chargés de communication du gouvernement, comme celles des journalistes, exigent qu'ils fassent preuve de franchise, de rigueur et de responsabilité, qu'ils ne soient pas soumis à des conflits d'intérêts, qu'ils travaillent dans le seul souci de l'intérêt général, qu'ils soient honnêtes et dignes de la confiance du public. En fin de compte, la crédibilité est l'unique bien des journalistes et des porte-parole du gouvernement. Une fois celle-ci perdue, ils ne peuvent plus exercer efficacement leur métier.

En ce qui concerne la recherche et la communication de la vérité, le code de déontologie de la Society of Professional Journalists (SPJ) énonce : « Un journaliste doit être honnête, équitable et courageux dans ses efforts

**« Un journaliste doit assumer ses responsabilités envers ses lecteurs, auditeurs, spectateurs et confrères. »**

pour rassembler, rapporter et interpréter l'information. » A propos de la responsabilité, il indique : « Un journaliste doit assumer ses responsabilités envers ses lecteurs, auditeurs, spectateurs et confrères. Il doit admettre ses erreurs et les corriger rapidement. »

De même, la charte de la National Association of Government Communicators (NAGC) précise que le porte-parole gouvernemental ne doit en aucun cas « diffuser intentionnellement une information fautive ou équivoque et est tenu de démentir rapidement toute information ou rumeur fallacieuses ».

Les codes des deux associations affirment que les membres de la profession doivent être au service du public, et non satisfaire leurs in-

térêts propres. Selon la SPJ, ses adhérents « estiment qu'un public informé est précurseur de justice et la fondation même d'une démocratie. Le rôle du journaliste est de faire avancer ces fins en recherchant la vérité et en fournissant des comptes rendus équitables et simples des événements et des sujets ». La charte déontologique de la NAGC spécifie : « Nous sommes convaincus que la vérité est inviolable et sacrée ; que l'information du public est une obligation essentielle de l'Etat ; que la population dans son ensemble et tous les citoyens ont droit à des informations identiques, exhaustives, intelligibles et opportunes sur l'action de leurs pouvoirs publics. »

## L'élaboration d'un code de déontologie

Les idéaux inscrits dans ces chartes constituent certes un guide. Mais comment appréhender les questions éthiques dans les pays où elles n'ont peut-être pas fait l'objet d'une réflexion approfondie ? Les conseillers de presse gouvernementaux pourraient s'inspirer de ces quelques conseils :

- ⇒ Rédigez des codes de déontologie à l'usage des porte-parole du gouvernement et diffusez-les largement tant auprès des professionnels que de leurs employeurs, des médias et des citoyens.
- ⇒ Organisez des réunions de porte-parole gouvernementaux. Constituez des associations professionnelles et des clubs. La pression en faveur du respect de certains principes déontologiques, exercée entre pairs, peut décourager les comportements incorrects. De plus, les discussions sur les frustrations, les intérêts communs et les conflits peuvent contribuer à les réduire.
- ⇒ Ajoutez des cours d'éthique à la formation professionnelle des futurs chargés de relations avec la presse.
- ⇒ Pour ceux qui exercent déjà, favorisez les stages de formation à la fois dans leur pays et à l'étranger. En observant ses confrères, on acquiert de meilleures pratiques.
- ⇒ Créez des publications en ligne et imprimées et des sites sur les réseaux sociaux pour échan-

ger des informations sur la manière de traiter des problèmes communs.

## Le code de déontologie de la NAGC

On trouvera ci-après les articles les plus importants du code de déontologie de la National Association of Government Communicators. Les membres s'engagent à :

- ⇒ se conduire en professionnels, avec franchise, rigueur, équité et responsabilité, en particulier à l'égard du public, et conformément aux critères de bon goût généralement admis ;
- ⇒ mener leur vie professionnelle dans le respect de l'intérêt général, en sachant que chacun est dépositaire de la confiance des citoyens ;
- ⇒ transmettre la vérité à la direction des organismes publics pour lesquels ils travaillent et à n'adopter aucune pratique susceptible de nuire à l'intégrité des filières de communication ou à l'action gouvernementale ;
- ⇒ ne jamais diffuser intentionnellement une information fautive ou équivoque et démentir rapidement toute information ou rumeur fallacieuses ;
- ⇒ publier les noms et les titres des personnalités prenant part aux décisions politiques, présenter tous les détails du processus de prise de décision et expliquer de quelle manière les citoyens intéressés peuvent y participer ;
- ⇒ ne pas représenter des intérêts contradictoires ou concurrents et se conformer à toutes lois, ordonnances et règles relatives à la révélation de tels conflits d'intérêts ;
- ⇒ éviter toute possibilité d'utilisation de l'information à mauvais escient en interne ou par une tierce partie et ne jamais commettre eux-mêmes de délit d'initié ;
- ⇒ ne jamais promettre ou garantir un résultat précis s'ils ne peuvent se porter garants du résultat escompté ;
- ⇒ ne jamais accepter de cachet, commission, cadeau, ni d'autre rémunération directe ou indirecte qui puisse être considérée comme liée à l'exercice de responsabilités publiques ;
- ⇒ respecter la confidentialité à l'égard des anciens et actuels employés, ainsi que celle de l'information recueillie au cours de réunions



En 2011, le titre de « porte-parole de l'année » a été décerné par la National Association of Government Communicators (NAGC) à Thad Allen, amiral des garde-côtes américains, pour son travail de communication lors de la marée noire causée par BP dans le golfe du Mexique. © AP Images/Dave Martin



## DÉCRYPTAGE

### PETIT MÉMENTO DES RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

#### LES BONNES PRATIQUES

- Dites **TOUJOURS** la vérité, car votre crédibilité et votre réputation en dépendent.
- Si vous ignorez la réponse à une question, reconnaissez-le. Proposez de fournir une réponse dans les meilleurs délais.
- Rectifiez immédiatement vos erreurs. Déclarez que votre réponse manquait de précision et que vous souhaitez mettre fin à la confusion.
- Évitez tout jargon. Utilisez un langage clair.
- Partez du principe que tous les propos et écrits que vous diffusez par l'intermédiaire des médias numériques sont officiels.
- Soyez aussi ouvert et disponible que possible avec la presse.
- Contactez les journalistes et les blogueurs si un reportage est inexact. Formulez vos objections preuves à l'appui.
- Exploitez tous les canaux pour diffuser vos messages : médias traditionnels (presse écrite, radio et télévision), mais aussi Internet et réseaux sociaux.
- Publiez les réactions, tant positives que négatives, des internautes. C'est un acte qui montre votre volonté de transparence et d'ouverture au dialogue. Instaurez et mettez en ligne une charte de bonne conduite pour gérer les propos obscènes ou incitant à la haine.
- Tenez à jour votre rapport d'activités. Le rythme des événements est tel que vous risquez d'oublier ce que vous-même, la personnalité concernée, votre ministère ou votre gouvernement avez accompli. On se rappelle les mauvaises nouvelles, mais rarement les bonnes.
- Répondez rapidement à tous les appels téléphoniques et courriels pour respecter les délais de bouclage des journalistes.
- Fournissez aux journalistes l'information qu'ils réclament, même si cela vous impose un effort supplémentaire, comme de travailler jusqu'à une heure tardive ou de remettre des documents en mains propres.
- Développez votre sens de l'humour. Pour reprendre le propos d'un responsable : « La frustration est quasi intrinsèque à la profession. Faute de sens de l'humour, ce métier n'est pas drôle du tout. »

#### LES ERREURS À ÉVITER

- Ne mentez **JAMAIS**.
- Ne répondez jamais : « Aucun commentaire. »
- N'improvisez pas, ne vous livrez pas à des conjectures. Les bons journalistes vérifient les faits. Si vous vous trompez, vous perdrez votre crédibilité.
- Abstenez-vous, après avoir fait un commentaire, d'ajouter qu'il est officieux.
- N'envoyez jamais un courriel en pensant qu'il sera privé.
- Ne laissez jamais un message téléphonique ou un courriel sans réponse.
- Ne diffusez pas une information tant que vous n'avez pas tous les éléments. Ne faites pas d'annonce si vous n'avez pas auparavant préparé un communiqué de presse et une fiche d'information.
- Quelles que soient les circonstances, abstenez-vous de harceler ou de menacer les journalistes.

ou à la lecture de certains documents, comme l'exigent la loi, les règles en vigueur, la prudence et le simple bon sens;

⇒ ne pas porter à tort atteinte à la réputation ou à l'activité professionnelle d'un particulier, d'un organisme privé ou d'une agence gouvernementale;

⇒ rester à l'écart de toute manœuvre de manipulation sur le cours des actions.

Le code précise également que l'adhérent

ayant la preuve d'une action contraire à l'éthique, à la légalité ou à l'équité, ou qui en soupçonne l'existence, a l'obligation d'en informer un responsable de la National Association of Government Communicators. L'adhérent convaincu de violation du code pourra être mis en demeure de quitter l'association.



## DÉCRYPTAGE

### LA FORMATION DE GROUPES PARTAGEANT DES INTÉRÊTS COMMUNS

La formation de groupes de porte-parole gouvernementaux et de groupes d'administrateurs de sites Internet et de réseaux sociaux publics peut considérablement enrichir l'activité professionnelle. La création d'associations professionnelles permet non seulement de partager expériences communes et bonnes pratiques, mais aussi d'établir des liens étroits entre les adhérents et de renforcer son expertise.

Deux groupes se consacrent à ces objectifs aux Etats-Unis, la National Association of Government Communicators (NAGC) et le Federal Web Managers Council (ou Web Council). Ces deux associations ont instauré une charte éthique rigoureuse, organisent des formations, favorisent les contacts professionnels et possèdent un site Internet riche en informations. Fait plus important, elles tentent l'une et l'autre de perfectionner les services offerts au public. L'une des missions du Web Council, par exemple, est de « coopérer au sein du gouvernement et entre administrations publiques pour moderniser les procédures et améliorer la capacité des pouvoirs publics à fournir des informations et des services en ligne ».

La NAGC, organisation représentative des responsables de la communication gouvernementale, à tous les niveaux de responsabilité, proclame que ses membres poursuivent « des objectifs d'amélioration de la communication, de la compréhension et de la coopération dans l'ensemble de la population ».

« Nous sommes convaincus que la vérité est inviolable et sacrée; que l'information du public est une obligation essentielle de l'Etat; que la population dans son ensemble et tous les citoyens ont droit à des informations identiques, exhaustives, intelligibles et opportunes sur l'action de leurs pouvoirs publics. » L'association s'engage « à offrir des perspectives d'évolution professionnelle, à développer une communication efficace avec ses membres et à promouvoir la profession ». En outre, la NAGC établit et favorise des normes élevées de « professionnalisme individuel et de service public », organise des réunions, propose des formations et décerne des prix.

Le Web Council se décrit comme « un groupe interministériel de hauts responsables fédéraux de sites Internet, qui s'efforcent d'améliorer la fourniture en ligne d'informations et de services du gouvernement américain ». Financé par l'agence administrative centrale du pouvoir fédéral, le conseil compte des adhérents dans les bureaux chargés de la politique, de la communication, des relations publiques et de l'information. Il permet à ses membres de « travailler ensemble et de discuter de défis communs, en procédant à des échanges de vues et de bonnes pratiques. Nous voulons créer les sites Internet gouvernementaux les plus civiques et les plus ergonomiques du monde. » Le Web Council administre également le site [www.HowTo.gov](http://www.HowTo.gov), qui offre de nombreux conseils pratiques, gère des fichiers d'adresses électroniques ainsi qu'un site de réseautage, propose des formations et organise des conférences.



# Annexes

Annexes • Annexes • **Annexes** • Annexes • Annexes

## Annexe I : Modèle de note aux rédactions

Logo de l'administration concernée

### **NOTE AUX RÉDACTIONS**

*A faire figurer en haut de page :* **LIEU ET DATE DE DIFFUSION**

**NOM DU CONTACT** (*nom de la personne ou des personnes pouvant répondre aux questions*)

**N° DE TÉLÉPHONE PROFESSIONNEL**

**N° DE TÉLÉPHONE MOBILE**

**COURRIEL**

### **POUR DIFFUSION IMMÉDIATE**

**LANCEMENT PAR LE MAIRE DE LA NOUVELLE CAMPAGNE EN FAVEUR DU PORT DE LA CEINTURE DE SÉCURITÉ**

**Quoi :** Conférence de presse pour lancer la nouvelle campagne en faveur du port de la ceinture de sécurité

**Qui :** John Smith, maire de la ville de ....., annoncera le lancement d'une campagne en faveur du port de la ceinture de sécurité et répondra aux questions des journalistes lors d'une conférence de presse

**Quand :** Heure, jour, mois, année

**Où :** Lieu du lancement de la campagne et adresse précise

###

## Annexe 2 : Modèle de fiche d'information

Logo de l'administration concernée

### FICHE D'INFORMATION

### LIEU ET DATE DE DIFFUSION

NOM DU CONTACT (*nom de la personne ou des personnes pouvant répondre aux questions*)

N° DE TÉLÉPHONE PROFESSIONNEL

N° DE TÉLÉPHONE MOBILE

COURRIEL

### POUR DIFFUSION IMMÉDIATE

**UNE CENTAINE DE VIES AURAIENT PU ÊTRE ÉPARGNÉES GRÂCE AU PORT DE LA CEINTURE DE SÉCURITÉ**

- **XXXX Américains ont perdu la vie l'année dernière alors qu'ils auraient pu être sauvés s'ils avaient bouclé leur ceinture de sécurité. Une centaine d'entre eux habitaient la ville de ....., indique le département des Transports.**
- **Les victimes originaires de ..... étaient âgées de 3 mois à 75 ans. Aucune ne portait sa ceinture de sécurité.**
- **L'ensemble des douze arrondissements de ..... est touché par ce fléau, même si 40 % des décès se sont produits dans les quatre arrondissements du nord-est, d'après les statistiques fournies par le département des Transports.**
- **Voici l'identité des victimes ayant succombé au cours du mois dernier :**
  - **Nom, âge, adresse, lieu de l'accident.**
  - **Nom, âge, adresse, lieu de l'accident.**

*Poursuivre avec d'autres précisions sur la question.*

###

## Annexe 3 : Modèle de communiqué de presse

Logo de l'administration concernée

### COMMUNIQUÉ DE PRESSE

### LIEU ET DATE DE DIFFUSION

NOM DU CONTACT (nom de la personne ou des personnes pouvant répondre aux questions)

N° DE TÉLÉPHONE PROFESSIONNEL

N° DE TÉLÉPHONE MOBILE

COURRIEL

### POUR DIFFUSION IMMÉDIATE

#### **LA CEINTURE PEUT SAUVER LA VIE, DÉCLARE LE MAIRE**

*(Rédigez un titre résumant l'information. Ne dépassez pas deux lignes.)*

*(Dans le premier paragraphe, répondez aux six questions situant votre information : qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment.)*

**Lieu du lancement de la campagne (où) – Le maire, John Smith (qui), a appelé aujourd'hui (quand), lors d'une conférence de presse à l'hôtel de ville (où), au port obligatoire de la ceinture de sécurité en voiture pour tous les occupants, passagers et conducteurs (quoi), à partir du 1<sup>er</sup> janvier (quand) pour assurer la sécurité de ses administrés (pourquoi).**

*(Dans le deuxième paragraphe, étofez les informations du premier paragraphe en donnant des précisions complémentaires. Vous pouvez également inclure une citation.)*

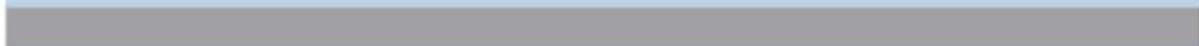
**« Une centaine d'habitants de ..... (précision) seraient encore en vie aujourd'hui s'ils avaient bouclé leur ceinture. Nous devons faire tout notre possible pour éviter une centaine de nouvelles morts inutiles » (citation), a déclaré John Smith.**

*(Dans le troisième paragraphe, ajoutez des informations plus détaillées ou une citation si vous n'en avez pas utilisé dans le deuxième paragraphe. Précisez le contexte.)*

**En début de semaine, le département des Transports a indiqué que la ville de ..... détenait le record national du nombre de tués pour absence de port de la ceinture de sécurité. (Poursuivez l'analyse du contexte et complétez les informations sur le sujet.)**

###







DÉPARTEMENT D'ÉTAT, ÉTATS UNIS D'AMÉRIQUE  
BUREAU INTERNATIONAL DE L'INFORMATION