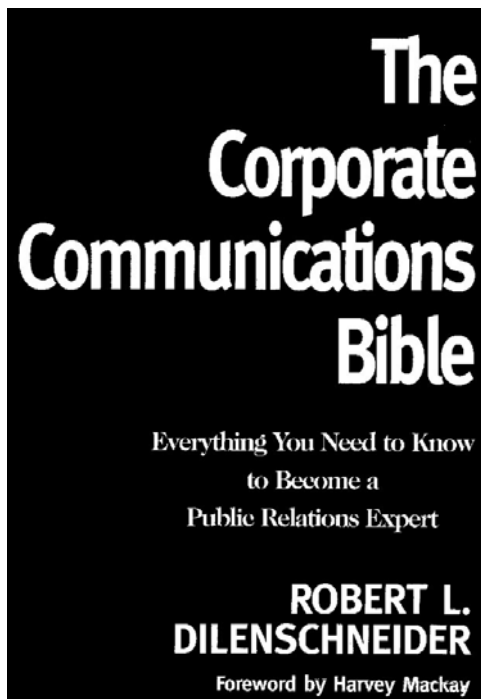


THE CORPORATE COMMUNICATION BIBLE

Robert L. Dilenschneider (RLD)
New Millennium Press, a division of
N.M. World Media, Inc., California, 2000
www.newmillenniumpress.com

Première publication in TOP MANAGEMENT "le résumé du mois", mai 2002



EXECUTIVE SUMMARY (1)

Un livre pratique. En avant-propos, l'auteur fait remarquer qu'un innovateur en matière de média tel que Ted Turner sait très probablement comment bien formuler un message ...

Ainsi, en donnant un milliard de dollars aux Nations Unies, il transformait l'attente des nouvelles à la TV en un show perpétuel de l'événement !

L'exemple fournit le prétexte à la formulation de la première leçon : il faut savoir quand « faire du show », être paternaliste, amical, sage ou réservé.

Il faut aussi apprendre à choisir le mot juste, le geste qui l'accompagne - s'il ne suffit pas à lui seul - et estimer en combien de temps « tout » peut être dit.

Considéré comme le Michael Jordan des relations publiques (RP), Bob Dilenschneider empile, en quelques 292 pages et de nombreux exemples américains, pratiquement tout ce qu'il faut savoir pour résoudre la très grande majorité de nos problématiques relationnelles en entreprise -dont les non-marchandes- et en politique.

L'index reprend différents cas de figures et les renseigne de manière exemplative. Ainsi, trouve-t-on une indication à propos de l'anticipation de la question lors d'une interview, des conseils relatifs au contrôle de l'émotion en cas de crise, un entraînement à la gestion des relations multiculturelles, etc.

INTRODUCTION

Si la communication est de plus en plus à l'ordre du jour, c'est parce qu'elle s'impose en matière de stratégie et de tactique. Non seulement en publicité et dans les entreprises mais aussi en politique. Les exemples abondent en ce domaine ...

En fait, la plupart des échecs, dans l'un ou l'autre de ces domaines, n'ont qu'une seule origine : le manque ou les erreurs de communication !

L'art de la communication peut être inné. A défaut, l'apprentissage sévère et régulier se révélera malgré tout utile.

Si cet exercice soutenu porte ses fruits. Si les succès s'accumulent, l'auteur note que l'on tisse ainsi la trame d'une histoire qui peut intéresser beaucoup de monde et que les médias voudront récupérer pour en faire part.

*« Normally the press is neither friendly nor hostile. They're just after the news »
(James G. Wieghart, veteran of 3 decades of work in media and in media relation)*

Il ne reste alors qu'à monter le tout autour de ce qui, dans une telle histoire, peut faire vendre en marquant durablement les esprits.

CHAPITRE 1 : MEDIAS

Apprécier la force des médias et découvrir comment entamer, avec eux, une relation qui peut faire le succès ou une raison de la « disparition » d'une entreprise est primordial. Pour commencer, apprendre à parler avec les médias semble être un préalable incontournable. Le succès d'une interview va très exactement reposer sur l'attitude que l'on a envers eux : pas d'hostilité ni de passivité mais une disposition pro-activement stratégique, dénuée d'émotion pour être précis et constructif en invitant à la participation.

L'improvisation est à laisser aux sur-doués. On conseillera la préparation la plus méthodique d'autant qu'il ne peut être envisagé une quelconque réforme des médias pour l'occasion ! Ils pré-existent. Prêts et potentiellement aptes à positionner l'entreprise qui leur semble acceptable aux yeux de leur audience.

Pour ne pas laisser échapper de telles opportunités, de très nombreuses sociétés spécialisées sont ainsi prêtes à aider les chefs d'entreprises en matière de communication.

Au cours d'un entretien, repris dans le livre, RLD demande à James G. Wieghart, spécialiste média réputé, de détailler la multiplicité des aspects critiques de la relation avec les médias. On constate, en effet, une variété d'approches qui s'apparente finalement à ce qu'il faut faire pour entrer en contact avec les différentes audiences. Qui sont aussi leurs audiences ...

La facilité de contact fait normalement suite à la relation construite dans le temps, avec application et honnêteté dans la communication régulière d'informations intéressantes qui, dans le chef des lecteurs ou téléspectateurs, seront saisies comme validées parce que transmises par un support connu et estimé. Une recommandation implicite, en quelque sorte.

Si l'on excepte la chance et / ou le « coup de foudre », l'exercice évoqué ci-dessus exige la régularité et exclut l'improvisation. Il fait partie d'un plan de communication sous contrôle et piloté par la stratégie générale de l'entreprise.

Le contrôle s'attache notamment à la vérification du fondement de ce que l'on compte révéler comme neuf. Il faut du « vrai » : l'audience n'est pas souvent dupe et il ne faut pas essayer d'impliquer l'interviewer dans un tel mauvais jeu. La sanction risque d'être sévère. Cependant, avec un peu d'entraînement, il est souvent possible de faire passer la même information en l'enrichissant du relevé de tous les débouchés possibles et des applications dans des domaines auxquels on n'aurait pas songé de prime abord.

Autre chose qui a une importance tout particulièrement sensible : qui choisir pour une exclusivité digne de ce nom ?

Il n'est pas évident de répondre à cette question puisqu'il y a concurrence entre les médias et qu'il faut se les ménager !

Peut-être l'équité sera-t-elle la meilleure solution ...

Et puis, il y a la concurrence du câble. C'est facile, peu coûteux, il ne faut pas de rendez-vous, on n'est pas tributaire de grilles horaires ou de dates de publication. Mais le contexte de l'affaire ou de l'opportunité à communiquer doit s'apprécier avec attention avant de se précipiter sur ce média controversé et dont l'audience est multiple. Elle est cependant « canalisable » via des sites institutionnels.

Un support réputé tel que Vogue ou le New York Times peut ajouter un « plus » très sensible à l'histoire rapportée. D'autant que, considérant les deux exemples cités, leur audience n'a

pas beaucoup de rapport avec le fichier d'adresses email de l'entreprise. Les mails ainsi produits seront lus dans un autre contexte.

La remarque peut encore se vérifier si l'on utilise le site de ces deux médias sur Internet puisque le rapport à l'écran n'est pas celui que l'on a avec un support papier. Et puis, il y a encore la reprise en main. Par contre, l'on peut aussi inviter le « surfeur » intéressé à télécharger un complément de documentation ou à participer à une conférence sur le net ...

Le problème des conférences de presse est aussi abordé. C'est un sujet délicat. Il arrive souvent que l'objet de la réunion ne nécessite pas un tel événement.

Surtout quand une farde de presse peut suffire.

Il existe des schémas types pour ce genre de communication que l'on a plutôt tendance à gonfler. L'excès de redondance (on empile pour faire mieux ou plus « riche ») ainsi que l'absence de mise en évidence du fait essentiel est contre-productif : submergés, les journalistes ne s'y retrouveront pas et il n'y aura pas de suite ...

Par contre, il est aussi vrai qu'un événement important, une acquisition par exemple, pourra justifier la mise à disposition de nombreux éléments d'information. Mais alors faut-il ordonner le tout de manière très abordable, logique et pratique en répondant, d'emblée, aux questions les plus élémentaires pour accrocher le destinataire.

Cette façon de procéder s'effectue de plus en plus électroniquement.

Une conférence, une présentation de projet peut aussi être l'occasion d'une démonstration. Mais, attention, tout le monde se souvient encore de l'aventure de Bill Gates dont une de ses versions Windows s'est lamentablement « plantée » en face de la presse télévisée ... dans le monde entier !

Et puis, il y a encore les vidéos (DVD), les sites dédiés aux événements spéciaux.

TECHNOLOGIES

Pour enchaîner avec la dernière évocation, il est vrai que l'on assiste à une vraie révolution dans les relations avec les médias.

Vu la diffusion des informations, les reporters ont déjà une connaissance assez avancée de la matière à discuter avant même l'interview. Cela peut rendre l'entrevue beaucoup plus intéressante mais aussi beaucoup plus « appuyée » ... tandis qu'il faut aussi être attentif à ne pas laisser passer de mauvaises informations extraites d'un site contenant des erreurs.

A la limite, il peut être sage de faire analyser les contenus des bases de données disponibles dans le domaine d'activité de l'entreprise.

Inversement, le site ou le portail de la société devrait envisager la mise à disposition d'un « espace média » contenant, notamment, les *press releases* ainsi que la composition du comité de direction et de l'actionnariat, etc.

PREPARATION A L'INTERVIEW

Quelques sociétés réputées font merveille dans ce domaine. Elles entraînent leurs clients à être efficaces en vue de ...

- apprendre à « rester en piste » et à ne pas se perdre dans des digressions ;
- pressentir les questions ultérieures ;
- s'évaluer en permanence au cours de la conversation ;
- se révéler « concerné » par la problématique évoquée ;
- gérer les questions difficiles ou à propos desquelles il n'y a pas de réponse lors de la rencontre ;
- etc.

L'IMPRIME OU LE DIGITAL ?

La question se pose avec d'autant plus d'acuité quand on constate la prolifération des titres papiers à l'époque du digital envahissant.

Nous avons déjà évoqué le point de l'audience et du comportement y attaché lors de la découverte ou de la saisie des informations. On vérifie, cependant, que le net se consulte plus qu'au travers de titres (vitesse) tandis que le « papier » à une autre image de marque. Non seulement parce que l'on aura payé le support mais aussi parce qu'il offre un univers en un seul coup d'œil : actualité, articles de fonds, sujets économiques et financiers, rubriques, activités sportives, bande dessinée ou caricature, ...

Il y a beaucoup d'enseignements à tirer de cette observation dans la construction d'un site. D'un autre côté, sachant qui ou quoi peut plaire, les conclusions ne sont pas dédaigner à l'heure de l'entretien pour le choix des matières, des exemples et des mots pour en faire part.

Le livre détaille encore quelques caractéristiques des médias en relevant que la radio fait un solide retour. Notamment parce que l'on passe beaucoup de temps au volant et au cours de certaines heures « de pointe » définissant automatiquement un créneau de diffusion.

Et puis, il y a le « home office » qui, dans la plupart des cas, suppose de longues heures en face de l'écran de l'ordinateur. Attention aux modes d'intrusion et au contenu du message !

CHAPITRE 2 : LES RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Il y a des bourses partout dans le monde. Elles interfacent les entreprises avec le marché des capitaux sans oublier les banques qui offrent des alternatives sous formes de produits plus ou moins sécurisés aux particuliers candidats actionnaires dans un domaine choisi.

Considérant les besoins de capitaux, la relation avec les investisseurs fait donc aussi partie du plan de communication stratégique. Il ne s'agit pas uniquement de veiller au respect de la date de publication des comptes annuels mais bien, en la personne du CEO et des analystes chevronnés, de produire des chiffres bien « habillés » qui faciliteront leur lecture en sécurisant aussi l'interprétation de la stratégie développée dans l'entreprise en recherche continue de nouveaux moyens pour soutenir son développement.

Et puis, comme tout le monde aime les histoires qui se passent bien, il ne faut pas hésiter à agrémenter les propositions de l'une ou l'autre « *wonderful story* » qui marquera les esprits pour bien plus longtemps que les chiffres (sauf s'ils furent très mauvais ... mais aussi signifier, si l'histoire est continuée, qu'il y a eu un spectaculaire redressement)!

A ces propos, RLD rencontre Art Gormley, CPA (Certified Public Accountant) ancien analyste financier dans l'industrie et actuellement senior executive dans une société conseil de relation avec le marché des investisseurs.

Ce dernier insiste sur le fait que, s'il y a de l'argent disponible, il y a aussi une forte concurrence entre les sociétés qui sollicitent le marché des capitaux. Les investisseurs souhaitent donc être bien informés au sujet de ceux qui les approchent.

Alors, retrouve-t-on en présence, des communicateurs chevronnés pour vanter les qualités d'une entreprise et, en face d'eux, des analystes financiers qui font le tri pour les investisseurs à la recherche de bons placements. Les médias se retrouvent de part et d'autre.

Ensuite, il y a les chiffres. Ainsi, par exemple, une société annonce 18% de profit. Pas de chance pour elle si Wall Street en attendait 20% : ce sera une surprise négative et le résultat sera sanctionné. Les analystes vont se retirer puisque leur réputation est en jeu. Ils chercheront à en savoir plus mais si rien ne les reconforte, ils conseilleront le désengagement à tous leurs clients !

Les chiffres sont donc importants ainsi que le sera tout autant la définition des contextes et de l'environnement pour faciliter la saisie des éléments du périmètre signifiant. Même si ce dernier est en mouvement perpétuel.

A défaut, les analystes créeront eux-mêmes leurs propres paramètres.

Enfin, il y a l'Internet qui dispose de toutes les informations les plus détaillées. La surenchère est constante pour l'actualité la plus chaude. Non seulement pour l'appréciation de la situation mais aussi pour la prise de décision : vendre ou acheter à toutes heures !

Que faire des mauvaises nouvelles ?

Matière potentiellement à risque, il ne faut pourtant pas la contenir. Les fuites sont nombreuses mais généralement partielles et donc largement interprétables !

Pour éviter toutes pertes de contrôle sur la situation, il sera donc préférable de faire le plus rapidement possible -sauf raison majeure à critiquer sérieusement- une communication circonstanciée et accompagnée du détail non équivoque des mesures de contrôle et d'encadrement.

Quelles sont les influences sur le prix des actions ?

Quelques exemples : le décès du CEO, une concurrence très agressive, des nouvelles technologies émergentes perturbantes, une action d'un groupe de pression ou de consommateurs, ...

Les causes et les variables sont infinies. En contrepartie, cela crée des opportunités dans le domaine des relations avec les investisseurs.

La première variable fut, pour une majorité de valeurs non-américaines, le manque d'information. Cela a changé avec l'Internet qui invite d'ailleurs à se poser de plus en plus de questions quand on analyse la profusion de données disponibles.

Ne pas répondre aux nouvelles questions sera cause de frustration auprès des investisseurs qui sanctionneront les entreprises non-collaborantes.

Le salaire des CEO / PDG peut aussi être la cause de mauvaise perception. Particulièrement si on l'estime trop élevé quand on le compare aux résultats de l'entreprise ainsi qu'aux discours qui le commentent et annoncent des restructurations non convaincantes ou qui ne voient jamais le jour !

En d'autres occasions difficiles, perçues comme strictement accidentelles, le public peut accorder le bénéfice du doute. Mais cette constatation valide, une fois de plus, l'application obligée de règles communicationnelles régulières et de haut niveau. Dont l'humanisme ne doit pas être absent ...

A ce point de vue, RLD cite l'exemple de la TWA qui eut beaucoup de difficultés après le crash du vol 800 parce que la direction n'avait fait aucun effort d'empathie à l'égard des survivants !

LES FACTEURS ET OBJECTIFS DE LA RELATION AVEC LES INVESTISSEURS

Il s'agit de communiquer, à temps, des chiffres exacts et signifiants à toutes personnes concernées. Au minimum, dans le respect des lois.

Cela fait partie de la gestion stratégique puisque la recherche, le développement des solutions et le déploiement des activités en dépendent.

Ainsi, Chevron avait-il été capable d'acquérir Gulf Oil en bonne partie parce que la compagnie avait toujours dit et prouvé que son objectif principal était la satisfaction des actionnaires.

RLD ajoute, plus loin, des éléments qui ne laissent pas à cette proposition une raison de croire que cela suffit pour progresser même si, comme le faisait encore remarquer un ancien CEO de Texaco, « nous sommes en situation de concurrence vis-à-vis des investisseurs tout comme nous le sommes à la pompe et face aux consommateurs ».

Outre la protection des intérêts des actionnaires, il faut encore :

- communiquer de manière transparente en tous domaines ;
- se conformer aux lois ;
- motiver les employés ;
- créer et défendre une image de marque forte.

ETABLIR UN PLAN DE RELATION EFFICACE

Une bonne check-list, explicitée dans le livre, est probablement ce qui convient le mieux pour rencontrer un maximum de cas :

- disposez-vous d'un ordre de mission écrit ? Dans tous les cas de figures, il faut se synchroniser avec la stratégie ;
- est-ce que le plan esquissé couvre une assez large période de temps eu égard l'ancienneté de l'affaire ?
- a-t-on défini un thème majeur et bien intégré à conforter ? Est-il à réviser annuellement ou selon les réorientations stratégiques ?
- où commence la confidentialité qui limiterait les communications ?
- quelle est l'éthique affichée à l'extérieur et au sein de l'entreprise ?
- les plans à long terme sont-ils étayés à suffisance pour ne pas inquiéter les investisseurs ?
- quelle est la qualité des relations avec la communauté financière ?
- l'impact des précédentes communications a-t-il été vérifié ?
- des enquêtes ont-elles été faites pour mesurer la connaissance de l'entreprise auprès des investisseurs ?
- les rapports de presse sont-ils analysés ? En a-t-on tiré des conclusions, effectué des améliorations ?
- fait-on l'audit régulier des ressources nécessaires et de leur usage ?

LE RAPPORT ANNUEL

Pourquoi ne pas faire aussi de cette imposition légale un événement communicationnel majeur et parler ...

- de l'articulation de la stratégie ;
- chiffres en plus de détails et de manière circonstanciée avec le support d'excellents graphiques ;
- des opportunités, des alternatives en explicitant les choix effectués ;
- des vues sur le passé, les enseignements que l'on en tire pour la gestion et les relations, l'avenir. Un texte que doit signer le CEO en s'exprimant simplement et comme s'il s'adressait à chacun en particulier.

La mise en page doit être soignée, les photos sont conseillées, les chiffres ne peuvent être « agrémentés » pour respecter les standards officiels.

Certaines sociétés font aussi usage du WEB à cette fin.

CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION AVEC LES EMPLOYES

Le contrat social avec les employés a fort changé et la communication doit s'adapter ou, mieux, anticiper.

Les employés sont demandeurs d'informations crédibles. Ils sont à considérer comme des partenaires dans le travail parce que les lendemains sont incertains et qu'il devient difficile de promettre la sécurité d'emploi à long terme.

COMMENT « EMBALLER » LA COMMUNICATION ?

Cela commence par l'environnement immédiat : il prédispose les employés à une attitude « apprenante » (the learning company) qui contribuera au partage de la connaissance et au développement programmé.

Un autre facteur très important : la culture d'entreprise et son réseau de communications spontanées qui cimentent l'organisation.

On notera aussi que les bonnes vieilles recettes, perfectionnées au fil du temps sont importantes : le magazine d'entreprise, les lettres mensuelles au personnel, les informations sur l'Intranet, ...

Bien étudiées, ces différentes manifestations de l'intérêt de la direction pour son personnel se révèlent un « must read » contributeur à la culture d'entreprise.

Et puis, n'oublions pas qu'une image peut valoir un millier de mots : les présentations illustrées, les vidéo-conférences ont prouvé leur rendement si le contenu méritait l'usage de l'une ou l'autre technique.

(L'interview de) CAROL KINSEY GOMAN (CKG)

Consultante en organisation, CKG a été citée à de multiples reprises pour ses qualités. Elle insiste sur la gestion de la communication avec le personnel à considérer comme partie intégrante de la stratégie. D'autant que, vu l'intégration des données relatives à l'exploitation, données auxquelles de plus en plus de personnes ont accès, on ne peut plus progresser sans proposer aux cadres et employés de s'intéresser à « leur » entreprise !

Pour mémoire, en 1982, John Neisbitt (Megatrends) avait annoncé le besoin de meilleurs contacts personnels qui contrebalanceraient l'extension du « high-tech ». Il avait qualifié cet équilibre à rencontrer le « high-tech / high-touch ».

Ce besoin peut-être pris en charge par le marketing, les relations publiques ou la DRH. Avec, pour objectif, l'assistance / le support aux teams auto-gérés qui se créent pour résoudre les problèmes sur-le-champ.

Le support peut être ludique. Tel que le fait, par exemple, Rubbermaid quand il explique comment l'entreprise se positionne après avoir étudié la concurrence.

Ou, encore, pourquoi ne pas visionner le film Toy Story pour analyser ce qui serait innovant dans la mise à disposition d'un nouveau programme informatique ?

CONSERVER UN CONTENU « SOLIDE »

C'est évidemment ce à quoi il faut prêter attention. Les outils de communication doivent conforter la mission de l'entreprise et sa perception auprès de toutes les audiences.

Le plan à l'égard du personnel devrait s'articuler sur les points ci-après :

- la mission de la communication aux employés ;
- sa contribution à la stratégie ;
- les objectifs programmés pour rencontrer le point précédent ;
- l'interaction souhaitée des comités de personnel, des syndicats : implication et réactions ;
- le budget ;
- les outils d'évaluation des résultats et moyens correctifs.

ACCESSIBILITE

L'accessibilité ne se limite pas à la mise à disposition facilitée d'un contenu. Encore faut-il qu'il soit clair, intelligible et sans équivoque. Ce qui peut impliquer :

- le recours aux experts ;
- l'utilisation d'exemples et / ou de métaphores ;
- l'écriture de scénarios didactiques ;
- l'imagerie ;
- l'étude préalable de l'audience ;
- l'invitation à la participation ...

LES INFORMATIONS FINANCIERES

Le personnel est concerné par les succès et les échecs de son employeur. Il ne faut pas les lui dissimuler ou le laisser découvrir des informations partielles par ses propres moyens.

Les rumeurs ...

La communication interne, les rapports annuels spécialement préparés ne doivent pas faire oublier que les contacts individuels et vocaux restent encore ceux que l'on préfère et qui seront susceptibles de produire les meilleurs résultats.

L'APPROBATION

Pour progresser, il faut l'accord des parties mais qui ne s'obtiendra si les informations produites sont crédibles. Ainsi donc l'approbation doit être effective au sein du département communication avant de pouvoir prétendre obtenir celle de l'audience à qui l'on destine le message.

LE CEO

Il est le principal orateur dans et à l'extérieur de l'entreprise. Il n'intervient cependant qu'à l'occasion d'événements importants, exceptionnels ou lors de réunions institutionnelles connues de tous et, en principe, attendues ...

Le speech doit être bien ordonné pour préparer l'audience au meilleur comme au pire.

On appréciera, généralement, l'empathie et la véracité des propos tenus sans chercher d'échappatoire. Particulièrement lors du temps consacré aux questions et réponses ...

CHAPITRE 4 – LA COMMUNICATION ORALE

Beaucoup n'arrivent pas à mobiliser leur entourage quand ils parlent parce qu'ils ne se rendent pas compte de l'entraînement que cela requiert. Non seulement pour mobiliser l'audience mais aussi et surtout pour se contrôler eux-mêmes ...

Et puis, il ne suffit plus de communiquer intelligiblement des chiffres, de décrire la stratégie du futur. Il faut se renseigner sur les attentes de l'audience pour savoir comment aborder le sujet à délivrer et se préparer à la distraire pour maintenir l'attention. Surtout si le contenu à développer est assez rude et / ou relativement long.

Le principe fondamental est l'ajout de la valeur au cours du speech : la communication orale, c'est être là où se déroule l'action.

Alors, bien souvent, l'on ne se focalisera pas trop sur ce qui est écrit mais bien sur ce que produit globalement l'orateur. La perception est ce qui marquera le public.

Le schéma mental se construira d'autant plus facilement que les mots utilisés sont simples, proches du vécu des gens et riches de sens.

Il ne faut pas oublier la gestuelle qui ponctue les points importants et l'articulation entre chapitres.

Un speech est un exercice de contact direct. Rien à voir avec l'écriture. Le support, éventuellement à communiquer au public, ne doit pas être lu. Il faut en exprimer le contenu avec d'autres mots et en suscitant des images fortes à partir d'un point de vue bien ancré dans une réalité communément admise ou qui demandait à être confortée.

RLD a décrit de nombreuses techniques pour y arriver : l'humour, la référence aux experts, les statistiques, le souvenir d'un événement significatif, le rappel de contradictions, les habitudes auxquelles ont succombé, le goût du risque, l'urgence, ... voire un subtil mélange !

Tout cela n'empêchant nullement le recours à quelques moyens de support. Le mot support est choisi à dessein. Il ne faut pas s'effacer derrière les outils de communication. Il y a un risque de se couper de l'audience ...

Ainsi que déjà évoquée, la technique de l'intrigue et des scénarios « marche » généralement assez bien et procure aussi un avantage indéniable puisqu'il ne reste plus qu'à suivre le fil conducteur de la révélation progressive pour gérer le discours.

Pas nécessairement de matière ni guindée ni stylisée. Sans en abuser, les interpellations un peu informelles se rapprochent de l'audience et la préparent à la suite.

Dans le même ordre d'idées, les exemples, les analogies et métaphores accrochent encore plus fort en catalysant un sentiment d'implication qui, ajouté à la technique des scénarios, pilotent quasi-automatiquement le discours et encadrent l'auditoire.

CHAPITRE 5 – LA COMMUNICATION DE CRISE

Le contexte est redoutable puisque le CEO, principal porte-parole de l'entreprise, est en point de mire et que « le stress peut le rendre stupide » (Chuck Rossie, fondateur du CMR Group, Californie).

Pour envisager une gestion de ce genre de situation avec quelques chances de succès, il faut l'aborder de manière stratégique. Cette approche est la seule qui peut garantir la formulation d'un message consistant, empathique et fort au cours de la gestion d'exception et des manœuvres correctrices. Ces dernières devant être pensées en terme de contribution aux changements « oubliés » précédemment. Sans oublier l'incorporation de mécanismes préventifs.

LA CRISE D'UNE ENTREPRISE N'EST JAMAIS CELLE D'UNE AUTRE

Mais l'on s'accorde à dire qu'il s'agit d'un événement ou d'une suite d'événements qui affectera une organisation et qui occasionnera peut-être sa disparition.

Par contre, il est assez généralement vérifié que si c'est l'entreprise qui est à l'origine de ses problèmes, elle a quelques chances de pouvoir s'en sortir. Surtout si elle s'est préparée au contrôle de telles occurrences.

Dans un tel contexte, la communication est vitale. Il ne s'agit plus uniquement d'information mais d'une invitation à l'action (pro-activité). Elle mobilise les groupes motivés à entreprendre, sur-le-champ, ce qui peut sauver l'essentiel des affaires.

La communication « continuée » régulière authentifie le contrôle et les progrès éventuels. Elle rassure aussi les participants au « sauvetage » et les conforte dans leurs efforts.

LES ENJEUX DE LA CRISE

S'il est vrai que la réputation de l'entreprise risque d'en prendre un coup (image de marque, perte de clientèle, départ des meilleurs collaborateurs, action en justice, chute boursière, réactions environnementales, interventions gouvernementales), la manière de récupérer le contrôle de la situation sera prise en compte tandis que l'occasion peut être saisie pour introduire quelques changements transformationnels.

Il arrive ainsi que le public, attentif à ce qui se passe, se propose pour offrir son support aux efforts consentis et perçus comme mobilisateurs.

(l'interview de) CHUCK ROSSIE

Il met l'accent sur le facteur humain. Ce qui valide l'importance de la communication. Elle va rassurer, motiver et « relancer la machine ». Le plan de communication doit être activé sans délais. L'empathie, comme à l'accoutumée, est indispensable.

L'anticipation est la meilleure façon de se prémunir de la crise interne. Quant aux origines externes, franchement inattendues (« accidentelles »), un entraînement à la gestion de crise facilitera une reprise de contrôle rapide et minimisera les répercussions.

Ce qui se fait en suivant quelques larges principes de bon sens stratégique :

1/ construction d'un climat de confiance qui prédispose à l'acceptation d'une explication en cas de problème ;

2/ entraînement à la communication de crise parce que le stress dont on fait l'expérience en temps difficile affecte les capacités de la plupart des leaders. D'autant que certains repères sont devenus incertains.

Une équipe de crise réunit les meilleurs dans chaque branche. Ils disposeront, en cas d'intervention, des moyens les plus adéquats et d'une éventuelle délégation de pouvoir étendue. Sans oublier des check-lists très complètes (éventuellement réalisées avec des experts extérieurs) que les collaborateurs des « chefs de crise » auront appris à lire.

Prévoir des renforts extérieurs et s'assurer de leur disponibilité.

Désigner le porte-parole de l'entreprise. Impliquer le CEO pour témoigner de l'engagement de l'entreprise au plus haut niveau, d'autant qu'il représente aussi le contact privilégié avec l'actionnariat et le marché des capitaux.

3/ éveil à la sensibilité des interlocuteurs en faisant preuve d'empathie que l'on construit en 5 étapes :

- la démonstration de l'enjeu que cela représente pour l'entreprise ;
- la réponse sans détour aux questions. Même les plus dures (c'est pourquoi il faut s'y entraîner) ;
- crédibiliser les réponses par l'évidence de la qualité des personnes en charge et l'importance des moyens mobilisés ;
- confirmer le sens de la démarche à chaque fois que l'évolution de la communication peut le justifier ;
- insister sur le fait que tout ne s'arrête pas à cela. Il y a un futur et les parties intéressées seront tenues informées à intervalle régulier parce qu'il ne faut pas laisser croire ou dire que les choses sont sous contrôle quand elles ne le sont pas encore !

RLD détaille l'ensemble de ces points au cours de quelques pages à considérer comme un premier guide suffisant pour entamer l'exercice.

CHAPITRE 6 – LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS, LE GOUVERNEMENT ET LE MARCHÉ DANS SON ENSEMBLE

On connaît le fameux « Think Global and Play Local ». RLD n'utilise pas cette formule mais la détaille en manière d'introduction à ce nouveau chapitre qu'il continue avec une entrevue.

(l'interview de) JAMES W. HART Jr.

JWH a acquis une très large réputation dans le domaine de la communication « business ». Il entame la conversation en explicitant la terminologie « good corporate citizen ». Elle suppose que l'entreprise s'insèrera plus facilement dans son milieu en acquérant des compétences locales qui promèteront aussi des avantages issus des bénéfices réalisés grâce à cette collaboration.

La remarque s'impose dans le contexte d'une réflexion qui se fonde sur le constat de quelques échecs dus au manque de relation de qualité avec les communautés environnantes. C'est pourquoi certaines entreprises vont d'ailleurs jusqu'à incorporer cette manière de faire dans leur stratégie de développement.

Ce qui ne se fera pas toujours sans problème si le milieu social, dans lequel l'entreprise s'installe, ne s'affiche pas assez responsable pour entamer une collaboration sociable.

En cas de doute à ce propos, il faut mettre en place un dispositif de veille.

Un tout état de cause, une bonne insertion sociale facilitera les contacts ultérieurs avec la population. A défaut, le recours aux intermédiaires experts s'imposera pour préparer le terrain et faciliter l'accueil des informations et des initiatives.

JWH parle encore du lobbying. Il insiste sur le fait que cela ne peut s'envisager qu'à partir d'un objectif bien déterminé, même si, il faut bien admettre que le « poids » de l'initiateur de l'action n'est jamais à dédaigner.

Dans l'éventualité où l'auteur de l'initiative n'a pas d'envergure suffisante, il faut épuiser toutes les composantes motivantes du projet pour rallier le plus grand nombre de corporations, communautés, milieux associatifs, etc.

Cette manière de faire implique une activité de contact très importante (networking) mais qui servira aussi à pénétrer le milieu politique sur lequel il faudra agir.

TACTIQUE

Les entreprises qui sont efficaces dans la gestion de leurs relations avec les communautés accordent beaucoup d'importance aux aspects et aux contacts humains. Leurs CEO et cadres supérieurs sont visibles, accessibles et opérationnels localement tout en supportant aussi les vedettes du lieu.

GOVERNEMENT

S'il est vrai que la connaissance des lois est un préalable non négligeable pour savoir quoi demander, le comment relève de la compréhension des enjeux au niveau des gouvernements en comprenant aussi ce qui influence la prise d'une décision plutôt qu'une autre. Notamment l'importance de l'opinion publique puisque

- il y a des élections à intervalles réguliers ;
- il y a moyens d'influencer l'opinion publique jusqu'à un certain point.

Mais quand on travaille dans une entreprise multinationale dont il faut assumer la stratégie globale, il faut composer avec bien plus de composantes significatives : l'image capitaliste, les engagements vis-à-vis du travail, les fuseaux horaires, les langues, les habitudes culturelles, les vues sur le monde, l'éthique, les relations au jour le jour, etc. Cette part de décodage est indispensable.

CHAPITRE 7 – LES MILIEUX ASSOCIATIFS ET LE SECTEUR NON-MARCHAND

Aux USA, le « non-profits » représente près de 17 millions de travailleurs payés et volontaires. Les subventions -que l'on « chasse » comme les entreprises vis-à-vis du marché financier- ne suffisent pas et il faut lever des fonds supplémentaires.

Il travaille, dès lors, au positionnement tout comme le font les groupes privés dont il récupère aussi les méthodes de gestion et de déploiement. Perdant ainsi quelques fois l'objectif fondamental de leur raison d'être tandis que l'on constate encore et malheureusement la survenance de scandales.

Publicité et relations publiques s'imposent pour avoir accès au marché des ressources. Humaines et financières. Alors faut-il créer un conseil de la communication.

Il y a aussi le volontariat : comment recruter à suffisance ? Le plus simple étant, généralement, de troquer des compétences que l'on enseigne contre de l'assistance bénévole.

Un important facteur de progrès consiste en l'établissement d'une image de marque forte et dont on entretient une perception dynamique (rattachée à l'idée large que l'on se fait de l'innovation et de la prévenance).

CHAPITRE 8 – SE PROMOUVOIR PAR L'IMPRIME

Ce chapitre se fonde sur un vieil adage : les paroles volent, les écrits demeurent. Ces derniers peuvent aussi circuler en faisant, par la même occasion, la réputation de leur auteur.

Reid Boates, agent littéraire interviewé par RLD, constate qu'il y a bien plus de livres qu'auparavant malgré l'Internet. Il faut cependant qu'ils fournissent une valeur certaine aux lecteurs auxquels ils s'adressent. Une valeur peut être une idée, un concept, une méthode et, surtout, une ou plusieurs solutions pratiques et défendables.

Pour s'en assurer, il conseille de vérifier la qualité du contenu avec des experts reconnus dans le domaine discuté. D'autant qu'il est aussi possible, à cette occasion, d'en obtenir une préface vendeuse.

RLD rappelle que tous ne sont pas doués pour l'écriture alors que beaucoup ont des idées ou des propositions qui mériteraient publication. Pour faire aboutir un projet de telle sorte, il faut assumer un double problème communicationnel :

1/ la structuration interne et externe du livre :

- un contenu attractif et bien rédigé (seul ou en collaboration) ;
- un titre et une couverture accrocheurs.

2/ une mise à disposition sur le marché qui ne passera pas inaperçue grâce à un plan de marketing bien conçu qui présuppose aussi une familiarisation évidente avec le milieu de l'édition : agents littéraires, éditeurs.

L'écriture est un art mais la publication est un métier. Métier dont il faudra néanmoins faire la preuve dans l'organisation de l'écriture pour délivrer quelque chose de réellement pratique et qu'il faudra établir en proposant l'ouvrage à un éditeur. Il appréciera de savoir que le livre apporte des réponses et des solutions validées par quelques enquêtes sérieuses. Ne pas oublier de mentionner les qualités et les expériences qui crédibilisent la démarche, les cibles identifiées, la concurrence et le moyen de se différencier. Sans oublier quelques extraits exemplatifs bien choisis.

CHAPITRE 9 – POSITIONNEMENT ET REPOSITIONNEMENT

Nous sommes saturés d'information et les gens sont de plus en plus sélectifs. Il n'est donc pas facile de se positionner et de se maintenir en place. Le positionnement ne s'apparente plus à un jeu du style « moi aussi ».

Il faut aller bien au-delà mais en conservant une image de marque forte dans la mobilité qui devra être perçue comme un progrès indiscutable au travers de messages très simples !

Pas évident quand le lien préexistant avec la firme est fort. Dans un tel cas de figure, le public a des attentes et il ne faut pas les décevoir. Ainsi, en 1995, Coca-Cola échouait-il avec son « New Coke » parce que cela ne correspondait pas à ces fameuses attentes ...

RLD résume en quelques questions l'approche suggérée pour mieux se connaître et éviter les erreurs habituelles :

- qui sommes-nous ?
- quelle est notre activité principale ?
- quels sont clients et nos concurrents ?
- quels besoins satisfaisons-nous et que font les autres ?
- comment faisons-nous la différence ?

Pour continuer par le détail assez précis de ce qu'il faut discuter en s'appuyant sur un exemple fictif : détermination de ce qui conduit effectivement les affaires, ce que les clients aiment ou détestent, ce qu'il faut améliorer et comment, vers où se diriger pour être plus facilement identifiable.

En s'efforçant de tout aligner pour forger une cohérence forte et évolutive.

CHAPITRE 10 – LES COMMUNICATIONS PME

A ce niveau d'activités, les budgets de communication sont plus restreints et il ne faut pas envisager de se battre sur ce terrain avec un « major ».

Préférence sera donnée aux relations publiques.

A la condition de pouvoir apprécier l'opportunité du recours à ce moyen puisqu'il ne peut effectivement convenir en toutes occasions.

Cela étant dit, ainsi que le fait remarquer Karen Hendricks, membre du comité de direction de A. C. Nielsen Corporation, s'il y a de nombreux niveaux d'expertise dans une grande entreprise qui filtrent les issues, il n'en va pas de même lorsqu'on a une responsabilité dans

une plus petite. Les modes de gestion diffèrent et les moyens de communication doivent s'y adapter sous peine d'errance.

Le chapitre s'articule ensuite sur la description des méthodes et outils auxquels il faut avoir recours pour structurer une politique relationnelle forte : l'envoi de courriers (papier et électronique) à partir de banque de données évolutives pour définir des contenus intéressants et surveiller les réactions, l'envoi de lettres d'information, l'organisation d'événements spéciaux (un secteur en fort développement) et de conférences, la gestion des relations avec les médias, la création de clubs et l'octroi de cartes de membres, ...

CHAPITRE 11 – ENTRETENIR UNE COMMUNICATION JEUNE

Le mot « jeune » peut avoir de multiples interprétations : magique, moderne, aventureux, à la mode, contemporain, amusant, innovant ...

Mais il y a une chose qui lie le tout. Cela veut aussi dire ... commercialisable !

Cette constatation impose une constante mise à jour du plan de communication. Ne fut-ce que, par exemple, parce que l'entreprise n'attire pas les compétences ni les porteurs de MBA.

Un autre regard sur les médias s'impose pour passer à l'action : que sont-ils, que peuvent-ils offrir pour exister grâce eux ?

Une attitude jeune pilotera ensuite le mode d'action parce que, ce qui importe le plus, c'est le désir d'exister avidement et de vouloir multiplier ses apparences et développer des aptitudes à la perception des aspects nouveaux de l'environnement.

Cette volonté et cette attitude donneront, à la communication, de la crédibilité dans un sens et un goût pour la découverte dans l'autre. Le message devient passionnant.

L'étude des médias n'a rien à voir avec une surconsommation quelconque. Il s'agit tout simplement d'être « in » à tous points de vues. Dont, en principal, l'époque pour se manifester, sous quelle forme et en vue de quel objectif. Ce n'est qu'en saisissant à quel rythme l'environnement se meut que l'on peut exceller à cet exercice. Permanent et exceptionnellement vivant mais qui, en cas de succès, aura considérablement essoufflé la concurrence. Une contribution certaine au positionnement (chapitre 9).

RLD interviewe Kristin Ausanka (AK) à ces propos. KA est directrice des relations publiques auprès de William Carter Company et elle confirme que l'on vérifie la jeunesse ou la vieillesse dans l'interactivité avec les autres.

Il est important de noter que la mentalité, l'ouverture d'esprit en dépendent largement et que, à défaut, disparaîtront la volonté d'entreprise, la créativité et l'innovation qui « font » le positionnement dans le marché.

EXECUTIVE SUMMARY (2) : CONCLUSION ET APPRECIATION

J'ai apprécié ce livre qui pourrait passer, aux yeux de certains, comme une liste de sages principes et recettes de bonne gouvernance.

Il ne faut pas oublier que la communication est essentielle. Pas d'entreprise sans partage d'une idée de départ. Pas de progrès sans échange qui génère la connaissance ...

En fait, lorsque j'ai l'occasion d'animer une classe ou de « booster » des cadres d'entreprise, il est vrai que, tout en positionnant d'emblée le débat à un niveau assez significativement élevé, les propos initiaux paraissent souvent anodins.

Opinion que l'on ne tarde pas à réviser rapidement ...

Deux choses importantes à noter :

- les évidences d'une problématique communicationnelle ne se découvrent pas à suffisance parce que l'entraînement à manqué pour y parvenir (on vérifie que la plupart des problèmes ont pour origine un défaut de communication) ;
- le nombre des évidences décelées, néanmoins, sont déjà bien plus nombreuses que ce que peuvent assimiler et gérer la plupart des responsables en poste.

C'est ainsi que l'on comprend les attitudes réservées quant au manque d'initiative, les erreurs par omission, ...

Et puis, entamer l'étude d'une situation peu claire, par manque de formation adaptée, va faire apparaître l'insuffisance des éléments significatifs : manquent tous ceux qui n'ont pas été repérés antérieurement en période non critique.

Tirer la situation au claire impose d'aller à leur recherche. Mais comment et avec quels risques ?

Ce qui explique pourquoi les livres de « recettes » font encore ... recette quand elles sont bien intégrées dans la réalité de l'entreprise au sein de son large environnement : « this book is a gold mine » a dit Harvey Mackay, auteur du fameux « Swim with the sharks without being eaten alive ».

Evidemment, c'est très américain et le positionnement vis-à-vis du marché des capitaux et des actionnaires est longuement explicité. Mais qui oserait encore dire que ces situations sont inconnues en Europe quand on sait que les acquisitions, concentrations, fusions sont de plus en plus nombreuses et que cela ne peut généralement pas se faire sans le support d'investisseurs très sollicités par toutes voies de presse, radio, TV, Internet où prennent position les entreprises elles-mêmes et la masse des intermédiaires financiers.

Cela étant dit, tout ce qui fait l'entreprise n'a pas été oublié : les relations avec les employés, l'élémentaire et puissante communication orale, les situations de crise, le positionnement par les liens communicationnels, la dynamique jeune de la communication, les PME, etc.

Non exempt de défauts mais très vivant, largement étayé d'exemples dont de très nombreux connus internationalement, ce livre accroche et suscite les idées et enchaînements constructifs. Je l'ai lu avec intérêt et plaisir. Il est aussi vrai que c'est dans ma partie.

Si vous désirez approfondir le sujet au cours d'un entretien sans engagement, nous parlerons « concret » en vue d'applications pratiques : les relations avec votre banquier, l'identification des facteurs de crise, l'alignement de votre stratégie de communication avec les tendances du marché et dans le respect de la culture et changement organisationnels, la communication « théâtralisée » pour « appuyer » la relation, les supports motivationnels à fournir aux collaborateurs et employés, la créativité et l'innovation ...

Mais, attention, cela ne marchera que si la volonté de faire face aux incertitudes est bien présente. Alors découvre-t-on que le changement, auquel il faut faire face, n'est que tout simplement paradoxal : l'inconnu est source d'opportunité MAIS on a de moins en moins de temps pour s'en rendre compte !

Daniel C. RENSON



Daniel C. Renson, 57 ans, mathématiques, économie, marketing, psychologie et communication appliquée, théorie de l'information, Académie SAP (ULB), MIS, plusieurs fonctions directoriales nationales et internationales, missions de réorganisation intergroupe complexes, fusions et acquisitions, très nombreuses start-ups y compris aux USA, ancien CEO de *RAS Consulting Group* (Denver), recherches fonda-

mentales. Plus précisément en termes de gestion : Knowledge Management Solutions Deployment -première réalisation internationale et multiculturelle en 1975-, Intellectual Capital investment/ development/ calculation and management, études comportementales différenciées, mise au point du **XMM** ® pour faciliter l'organisation transformationnelle.

FBC>s

Future-Based Consultancy & Solutions

Pacific Building
14/1403, Willems Street
1210 Brussels
Phone 322 230.9590
Mobile 32 476.521.060
Email info@fbc-e.com
Site www.fbc-e.com