

Pratiques exemplaires en planification des communications stratégiques

Introduction

Il n'y a rien de plus pertinent pour la fonction des communications que d'apporter une valeur stratégique. En effet, le fait d'être stratégique est l'antidote au piège du communicateur relégué au statut de « preneur d'ordres ».

Que signifie d'être stratégique?

La stratégie est l'art et la science de diriger un plan d'action systématique vers un résultat précis et prévu. Il s'agit d'établir un lien entre des objectifs clairs et des actions, mesurées pour évaluer les résultats.

La planification stratégique des communications est donc le processus visant à favoriser l'harmonisation entre la fonction des communications et les objectifs fondamentaux de l'organisation. Il s'agit d'élaborer sciemment des plans, des tactiques et des messages pour favoriser le rendement d'une organisation.

La stratégie de communication est au cœur de la planification des communications stratégiques. Les principes et les pratiques exemplaires qui suivent orientent l'élaboration de stratégies de communication saines. Toutefois, cette orientation s'applique aussi facilement à la gestion quotidienne des communications.

Le fait d'être stratégique est un état d'esprit – il s'agit de prendre du recul par rapport aux distractions pour examiner comment les activités de communication contribuent à l'état final souhaité d'une organisation. Il s'agit également de trouver des solutions créatives pour aider une organisation à maximiser les occasions positives de visibilité ou de bonne volonté, tout en réduisant au minimum l'exposition aux risques.

Principes

Les communications devraient être conçues de manière à produire un résultat mesurable. Les investissements de ressources (humaines ou financières) dans les activités de communication devraient être assujettis à un principe de transparence et de responsabilité pour obtenir un résultat observable et mesurable.

Les communications efficaces ne sont pas accidentelles. La clé d'une communication efficace est la planification. Bien que les communications jouent souvent un rôle important lorsqu'une organisation doit réagir à un événement, une communication proactive génère plus d'impact à coût moindre et engendre moins de risques dans la mesure où elle est planifiée.

Les communications devraient être axées sur les résultats plutôt que sur l'activité. Souvent, les communicateurs produisent du matériel – des discours, des communiqués de presse et du matériel promotionnel. La fonction de communication est beaucoup plus efficace lorsqu'elle vise à produire des résultats, comme une sensibilisation accrue, la vente de produits, des relations avec les intervenants améliorées ou une harmonisation interne consolidée. Les tactiques sont importantes, mais elles sont fondamentalement secondaires à l'alignement de la fonction de communication vers des résultats tangibles.

Les communications sont une fonction de soutien. Il est important de ne pas communiquer simplement pour communiquer. Pour être stratégiques, les communications doivent par définition être alignées pour appuyer et soutenir le mandat et les objectifs de l'organisation.

Planifier les communications de l'intérieur vers l'extérieur. La planification des communications doit toujours tenir compte du fait que les employés constituent un auditoire clé – le personnel peut grandement contribuer aux efforts de communication; les exclure des activités de communication risque de nuire à l'engagement et à la confiance à l'interne. Lors de la planification des communications, il importe de définir son besoin à partir de l'intérieur vers l'extérieur pour joindre divers intervenants, comme le conseil d'administration et d'autres intervenants clés qui constituent des publics cibles prioritaires, même si, en fin de compte, une activité de communication est dirigée vers une clientèle externe.

Pratiques exemplaires

Les pratiques exemplaires en matière de communication du changement découlent de saines pratiques de gestion du changement.

1 : Établir des objectifs clairs et mesurables.

L'étape la plus importante d'une bonne planification des communications consiste à définir soigneusement les objectifs. La définition des objectifs de communication est un exercice difficile – il s'agit peut-être de l'aspect le plus difficile du processus de planification. L'établissement d'objectifs clairs définissant la « réussite » est essentiel à la planification des communications stratégiques.

Pensez à définir des objectifs SMART qui sont spécifiques, mesurables, axés sur l'action, réalistes et limités dans le temps. D'une façon générale, la meilleure solution consiste à définir trois à cinq objectifs écrits sous forme d'énoncés distincts et indépendants. Évitez de prescrire des tactiques enchâssées dans des objectifs. Axez vos efforts sur ce que vous tentez de réaliser plutôt que sur la façon de le faire.

Prenez le temps de définir votre objectif avec précision – voulez-vous mobiliser les employés afin d'accroître leur satisfaction au travail? Voulez-vous améliorer le taux de maintien en poste? Voulez-vous bâtir une réputation ou établir des relations? Une fois que vous avez établi vos objectifs, faites-les valider à l'interne par tous les intervenants clés pour éviter de perdre du temps à élaborer un plan assorti d'objectifs qui pourrait faire fausse route.

2 : Diriger l’alignement.

Lorsque vous travaillez sur les objectifs, assurez-vous que les objectifs de communication sont conformes à l’objectif organisationnel. Cet aspect est important dans le cas d’une stratégie de communication ministérielle et tout aussi pertinent dans le cas d’une campagne axée sur un programme ou un enjeu particulier.

Réfléchissez d’abord à ce que votre organisation tente de réaliser, puis réfléchissez à la façon dont les communications peuvent vous aider à y parvenir.

3 : Se préparer à réussir.

Une bonne planification des communications stratégiques exige une solide préparation. Avant de vous lancer dans un exercice de planification stratégique, assurez-vous de disposer de l’information et des perspectives pertinentes pour orienter le processus. Cet exercice exige d’effectuer certaines recherches comme l’analyse de l’opinion publique, la compilation de données sur l’opinion publique, l’analyse de médias et de blogues, ainsi que des examens des documents des intervenants, lorsqu’approprié. L’autre dimension fondamentale du travail préparatoire est la consultation. Communiquez avec les principales sources internes ou externes, selon le cas, pour vous assurer d’avoir analysé correctement les considérations stratégiques afin de bien comprendre les risques et les possibilités rattachés à l’objet de votre activité de communication. Par définition, il s’agira d’évaluer le paysage des enjeux, de comprendre qui sont les principaux intervenants et publics cibles et de se faire une idée du rendement tactique existant et potentiel.

4 : Axer ses efforts sur les publics cibles.

Élaborez votre processus de planification des communications stratégiques à travers le prisme de vos publics cibles. Vous vous assurerez ainsi que vos approches sont pertinentes et interpellantes sur le plan des messages et sur le plan tactique. L’adoption d’une approche axée sur le public cible est essentielle à une planification efficace des communications. La mise en œuvre de cette stratégie exigera que vous recueillez des données pertinentes sur vos publics cibles, y compris que vous identifiez les intervenants, si cela peut être utile.

5 : Percevoir son message comme le produit de base.

Les messages sont le produit de base de votre processus de planification des communications stratégiques. Il ne s’agit d’un outil valise pour faire passer votre message – la communication vise essentiellement à donner vie à votre message. Prenez le temps nécessaire pour concevoir une architecture de messages puissante qui est délibérément conçue à l’aide d’une approche orientée vers le public cible et fondée sur réflexion de l’extérieur vers l’intérieur. Faites vous un devoir de rédiger des messages valables qui répondent à la question : « Qu’est-ce que j’en tire? »

6 : Concevoir la combinaison tactique de façon stratégique.

Réfléchissez de façon stratégique à vos tactiques de communication. Déterminez les activités de communication qui répondent le mieux à vos besoins, compte tenu de votre compréhension du contexte stratégique, du profil de votre public cible et de votre message. Bien souvent, il vous faudra remettre en cause l'immobilisme des tactiques de communication existantes. Ayez le courage de poser des questions difficiles et assurez-vous que les produits de communication de votre organisation sont les mieux adaptés pour atteindre vos objectifs stratégiques. Sinon, envisager d'éliminer les tactiques moins productives afin d'ouvrir la voie à l'innovation et à l'impact.

7 : Établir les bases.

Dans le cadre du processus de planification des communications stratégiques, prenez le temps d'examiner les facteurs de réussite fondamentaux. Plus précisément :

- Gestion de projet – veiller à ce que des systèmes soient en place pour gérer la mise en œuvre des activités de communication et surveiller les variables du temps, de l'argent et de la qualité.
- Ressourcement – prévoir les ressources financières et humaines appropriées afin de réaliser le plan de manière efficace.
- Mobilisation – prendre le temps de réfléchir à la mobilisation et à l'acceptation. Intégrez les principaux éléments au processus de planification des communications stratégiques dès le départ afin qu'ils fassent partie intégrante du plan. Cela favorisera l'harmonisation interne en plus d'appuyer l'exécution de la stratégie.

8 : Mesurer, affiner, rendre compte.

En règle générale, le talon d'Achille des communicateurs est la mesure. L'évaluation de votre plan de communication est essentielle à votre succès et à votre crédibilité interne. La mesure n'a pas besoin d'être coûteuse ou compliquée – commencez par examiner vos objectifs et précisez des indicateurs de rendement pour chacun d'eux.

Réfléchissez aux indicateurs vous permettant de savoir qu'un changement ou une amélioration a porté ses fruits. Assurez-vous de mettre l'accent sur les indicateurs plutôt que sur les outils de mesure, car bien souvent, cela favorise une démarche plus pratique en matière d'évaluation. Une fois que vous avez défini ce à quoi ressemble le succès, il devient plus facile de déterminer les outils de mesure qui peuvent être utilisés pour contrôler le rendement. Par exemple, si la couverture médiatique est un indicateur de rendement important, la surveillance des médias est l'outil de mesure logique qu'il vous faut.

Intégrez des séances de débriefage aux approches de gestion de projet courantes pour que l'évaluation fasse partie de vos activités et de votre culture au quotidien.

N'oubliez pas de souscrire à une démarche tournée vers l'action – il ne faut pas mesurer seulement pour justifier des dépenses, mais aussi pour démontrer son engagement à l'égard du rendement.

Enfin, n'oubliez pas de rendre compte de vos constatations. Il s'agit d'une étape cruciale et souvent négligée de la planification des communications. Déterminez qui pourrait tirer parti des leçons apprises du processus d'évaluation et comment partager l'information afin de contribuer à l'amélioration continue. Cette discipline est extrêmement précieuse pour s'assurer que les équipes évitent de réinventer la roue ou, pire encore, reproduisent les mêmes erreurs.