

un Service de presse
responsable



le guide de l'initié

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : George Clack
AUTEUR : Marguerite Sullivan
RÉDACTEUR EN CHEF : Kathleen Hug
MAQUETTE : Diane Woolverton
COLLABORATEUR : Ellen Toomey
ILLUSTRATIONS : Ron Chan
VERSION FRANÇAISE : Africa Regional Services, Paris

L'auteur

MARGUERITE SULLIVAN est une professionnelle de la communication et des relations publiques. Elle a commencé sa carrière en qualité de journaliste et chroniqueuse à l'agence de presse Copley News Service, puis a assumé les fonctions de rédactrice en chef du magazine *The Washington Woman* de 1984 à 1986.

Marguerite Sullivan a fait son entrée dans la sphère politique en 1986, en tant que directrice de la communication du National Endowment for the Humanities. Elle a rejoint la Maison-Blanche en 1991 en qualité d'assistante du vice-président Dan Quayle sous le gouvernement du président George Bush (1989-1993) et secrétaire générale et attachée de presse de Marilyn Quayle, épouse du Vice-président. Elle a ensuite travaillé dans l'équipe de Christine Todd Whitman – à l'époque gouverneur de l'Etat du New Jersey – au sein de laquelle elle assumait la direction des relations avec le gouvernement fédéral.

Au cours de la campagne présidentielle 2000, elle a été secrétaire générale et attachée de presse de Lynne Cheney, épouse de l'actuel vice-président Dick Cheney. Elle est aujourd'hui vice-présidente, chargée de la communication et des affaires extérieures, de l'International Republican Institute, organisme privé à but non lucratif qui œuvre pour la progression de la démocratie dans le monde.

Un service de presse responsable: Le guide de l'initié, est une publication du Bureau international de l'information, Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique.
<http://usinfo.state.gov>

un Service de presse

responsable



le guide de l'initié



Avant-propos

Au cours des dernières années, j'ai eu le plaisir de me rendre dans différents pays d'Europe centrale et d'Asie en qualité de participante au Speakers Program du département d'Etat américain. J'ai rencontré au cours de ces voyages de nombreux responsables gouvernementaux auxquels, m'appuyant sur mon expérience à la fois de journaliste

et de porte-parole, j'ai prodigué quelques conseils sur la manière de mener efficacement une opération de relations publiques.

Ce livre est une réponse directe aux multiples questions qui m'ont été posées. Il veut être une sorte de petit guide pratique à l'usage des membres du gouvernement et des personnes chargées de l'information publique qui souhaitent créer un système efficace de communication entre la presse et le gouvernement. Le choix du contenu répond au type des questions soulevées, qu'il s'agisse de la spécificité des sujets ou de la recherche du détail.

Les questions abordées ici ne sont aucunement propres à une région particulière du monde : ce sont pour la plupart les mêmes auxquelles j'ai dû répondre aux Etats-Unis et dans d'autres pays. Comment agir vis-à-vis de la presse en situation de crise ? Comment formuler le message que le responsable gouvernemental pour lequel vous travaillez veut faire passer auprès de l'opinion publique ? Comment évaluer l'intérêt d'une demande d'interview ? Comment organiser une conférence de presse ? Comment concilier la nécessité d'une stratégie de communication à long terme avec l'entretien de relations quotidiennes avec les médias ? Jusqu'où peuvent et doivent aller les liens d'amitié entre un porte-parole du gouvernement et les journalistes ?

Le contenu de ce « guide de l'initié » reflète aussi ma propre expérience professionnelle. J'ai pu observer la manière dont communique un gouvernement à la fois de l'extérieur, en qualité de journaliste et chroniqueur politique accrédité auprès du gouvernement, et de l'intérieur, en qualité de porte-parole du gouvernement travaillant avec les

journalistes. En tant que journaliste, j'ai rendu compte des activités du gouvernement à tous les niveaux – du local au national. En tant que porte-parole du gouvernement, j'ai eu à répondre à des membres de la presse régionale, nationale et internationale. En qualité de présidente du Washington Press Club et de membre de plusieurs groupes de travail gouvernementaux, je sais en outre de première main l'importance des organisations professionnelles grâce auxquelles il est possible de partager avec ses pairs les expériences, les problèmes et les réussites.

A l'intérieur et à l'extérieur des Etats-Unis, enfin, j'ai constaté l'importance du rôle des porte-parole du gouvernement et des journalistes dans une société démocratique, et observé la manière dont ils peuvent coopérer pour informer les citoyens de l'action gouvernementale et répondre à leurs préoccupations.

Marguerite Sullivan

Sommaire

<p>[6] C H A P I T R E P R E M I E R</p> <p>Le rôle d'un service presse</p> <p>Ce qu'est un service de presse et ce qu'il n'est pas</p> <p>Journalistes et attachés de presse du gouvernement</p> <p>Les relations avec la presse : un devoir</p>	<p>[28] C H A P I T R E Q U A T R E</p> <p>Le plan de communication</p> <p>C'est au dirigeant de définir le message</p> <p>L'élaboration d'un plan de communication</p> <p>La préparation d'une campagne médiatique</p>
<p>[10] C H A P I T R E D E U X</p> <p>Le métier d'attaché de presse</p> <p>Les rôles du porte-parole</p> <p>Les tâches de l'attaché de presse</p> <p>Autorité et coordination</p> <p>Relations avec les autres services de presse</p> <p>Un porte-parole crédible</p>	<p>[32] C H A P I T R E C I N Q</p> <p>La communication du message</p>
<p>[18] C H A P I T R E T R O I S</p> <p>Le service de presse au travail</p> <p>Stratégie à long et à court termes</p> <p>La répartition des tâches</p> <p>Les activités quotidiennes du service de presse</p> <ul style="list-style-type: none">Les réunionsLes revues de presseLe service téléphonique <p>Affecter le personnel là où le travail l'exige</p> <p>La nécessaire coordination</p>	<p>[36] C H A P I T R E S I X</p> <p>Les outils du service de presse</p>
	<p>[42] C H A P I T R E S E P T</p> <p>Gros plan sur le communiqué de presse, la note et la fiche d'information</p> <p>Le communiqué de presse</p> <p>La note d'information</p> <p>La fiche d'information</p>

<p>[46] C H A P I T R E H U I T</p> <p>Gros plan sur l'interview</p> <p>Comment évaluer une proposition d'interview</p> <p>Fixer les règles du jeu</p> <p>Une fois l'interview acceptée</p> <p>Pendant l'interview</p> <p>Ne jamais perdre le fil</p> <p>L'efficacité à la télévision</p> <p>Après l'interview</p>	<p>[64] C H A P I T R E O N Z E</p> <p>La préparation d'un événement</p> <p>Préparation d'un événement interne</p> <p>Préparation d'un événement externe</p>
<p>[54] C H A P I T R E N E U F</p> <p>La conférence de presse</p> <p>Avant la conférence de presse</p> <p>Si la conférence de presse a lieu hors site</p> <p>Pendant la conférence de presse</p> <p>Après la conférence de presse</p>	<p>[68] C H A P I T R E D O U Z E</p> <p>Ethique: un code de conduite</p>
<p>[58] C H A P I T R E D I X</p> <p>La communication en période de crise</p> <p>Avant la crise</p> <p>Pendant la crise</p> <p>Après la crise</p>	<p>Encadrés</p> <p>[16] Relations avec les médias: à faire et à ne pas faire</p> <p>[17] En cas d'erreur ou de mauvaise nouvelle</p> <p>[26] L'organisation matérielle</p> <p>[40] Les médias</p> <p>[51] Recommandations en matière de photographie</p> <p>[53] S'exprimer à titre officiel ou officieux</p> <p>[57] Répertoire des médias et des journalistes</p>
	<p>[63] Le reportage collectif</p> <p>[67] Le choix du lieu</p> <p>[67] Le dossier de présentation</p> <p>[72] Le réseau Internet</p>

1

un service de presse responsable



1

Le rôle d'un service de presse

« Un gouvernement par le peuple sans que soit donné au peuple le moyen d'être informé n'est que le prologue d'une farce ou d'une tragédie, ou peut-être des deux », déclara, en 1822, le quatrième président des Etats-Unis, James Madison.

« Que le peuple soit informé des faits, et le pays sera à l'abri du danger », dit, en 1864, Abraham Lincoln, seizième président des Etats-Unis.

Ces présidents parlaient de la manière dont fonctionne une démocratie. Leurs propos sonnent encore juste aujourd'hui.

Pour exercer le pouvoir, le peuple doit pouvoir faire des choix éclairés et porter des jugements indépendants. Cette possibilité n'existe que s'il bénéficie d'une information objective et crédible. Et c'est d'une presse indépendante qu'il peut l'obtenir. Une presse indépendante est pour le citoyen comme une sentinelle qui surveille le gouvernement. Les médias informent le public de l'activité gouvernementale et provoquent le débat. Ils obligent les responsables publics à un comportement exemplaire et font savoir si le gouvernement reste digne de la confiance populaire.

De la Révolution américaine est née, au XVIII^e siècle, l'idée que le gouvernement est comptable de ses actes devant le peuple et que les responsables du gouvernement sont au service du peuple. Mais servir le public revêt un double aspect : dans une démocratie, c'est à la fois l'affaire de la presse et celle des fonctionnaires du gouvernement.

Comme l'a dit le président américain John Kennedy, « le mouvement des idées, la possibilité de faire des choix en connaissance de cause, la capacité de critiquer, tous les présupposés sur lesquels repose la démocratie, dépendent largement de la communication. »

Ce qu'est un service de presse et ce qu'il n'est pas

Le service de relations publiques d'un gouvernement est le rouage essentiel de son système de communication avec le peuple, déclare Sheila Tate, qui fut attachée de presse auprès de la *First Lady* Nancy Reagan au début des années 1980, et du vice-président George Bush au cours de sa campagne présidentielle victorieuse de 1988. Selon Sheila Tate, « le service de presse du gouvernement est l'intermédiaire qui transmet chaque jour à la presse les informations sur l'action gouvernementale ».

Expliquer en quoi l'action et la politique du gouvernement affectent les citoyens, tel est le rôle majeur d'un service de presse gouvernemental. Ce travail d'information fait connaître au public les préoccupations et le programme d'action du gouvernement, et contribue à lui faire comprendre en quoi la manière de traiter les différents problèmes peut affecter sa vie.

« Les gouvernements sont à la tête d'une telle masse d'informations qu'ils ont besoin d'un système efficace pour les diffuser auprès de leurs concitoyens, et c'est là qu'intervient le porte-parole du gouvernement, explique Mike McCurry, qui fut le porte-parole du président Bill Clinton. Il est comme un journaliste qui travaille au sein du gouvernement à collecter l'information à l'intention du public. »

Le rôle des attachés de presse du gouvernement est donc double. Dans leurs rapports avec les médias, ils défendent la position du gouvernement, dont ils expliquent les mérites de l'action. Ils rectifient les nouvelles erronées et s'emploient à améliorer l'interprétation et la compréhension de l'information. Mais ils sont aussi les avocats des médias auprès du gouvernement, se faisant l'écho des désirs des journalistes, tel celui de publier un article sur un certain sujet que les responsables gouvernementaux n'ont pas forcément envie d'aborder. En un sens, le porte-parole du gouvernement fait souvent un travail de journaliste, réunissant l'information au profit de la presse et traduisant pour les médias les propos des experts.

«La mission de l'attaché de presse est de présenter les positions et les vues du président de manière à faciliter son action, tout en informant les médias de ce que fait le gouvernement, dit Ari Fleisher, attaché de presse auprès du président George W. Bush. C'est un travail au service de deux maîtres, qui exige sens de l'équilibre et grande subtilité de jugement.»

Le travail du porte-parole est à la fois affirmatif – mettre en relief certains éléments de l'information – et réactif – répondre aux questions des journalistes. Ainsi, aux Etats-Unis, la Maison-Blanche émet chaque jour une demi-douzaine de communiqués de presse sur de nouveaux programmes, les rencontres à venir ou les activités du président dont elle souhaite que la presse se fasse l'écho. Dans le même temps, les journalistes



accrédités auprès de la Maison-Blanche contactent le service de presse pour obtenir des informations en vue de la rédaction d'articles sur des sujets qui ne sont pas forcément ceux que les membres de l'équipe présidentielle aimeraient voir traiter.

«Toutefois le travail ne consiste pas seulement à diffuser l'information, dit Joni Inman, présidente de la National Association of Government Communicators (NAGC). Nous sommes véritablement le lien entre nos gouvernants et le peuple – les traducteurs de l'information en provenance du gouvernement à destination du peuple ; mais nous devons aussi être attentifs à tout ce que nous voyons et entendons, au bruit de la rue, afin de le rapporter en clair à nos responsables.»

Mais l'attaché de presse d'un gouvernement n'est pas un magicien, capable de transformer une politique qui ne marche pas en quelque chose qui donne l'impression de bien fonctionner. Comme l'explique la National Governors Association dans sa brochure à l'attention des nouveaux gouverneurs des Etats américains, les relations publiques ne peuvent pas remplacer un bon programme politique ou des idées intéressantes. Un attaché de presse ne peut pas construire une image d'honnêteté si les gouvernants ne sont pas honnêtes. Il ne peut pas projeter l'image d'un gouvernement qui discerne les problèmes et s'attache à les résoudre si les problèmes persistent et que rien n'est fait à leur propos. Un service de presse ne peut pas convaincre les journalistes de glorifier l'esprit d'ouverture d'un gouvernement qui en est dépourvu, ni les qualités de gestionnaire de fonctionnaires gouvernementaux qui ne gèrent pas. Pas plus qu'un service de presse ne peut promouvoir les objectifs du gouvernement qu'il sert si les membres de ce gouvernement ne les définissent pas eux-mêmes clairement.

Journalistes et attachés de presse du gouvernement

Les attachés de presse des organismes publics ne sont pas censés entretenir avec les journalistes des relations amicales ou hostiles. Les journalistes doivent être des observateurs neutres de l'action et de la politique du gouvernement. Dans une démocratie, la presse et le gouvernement ne peuvent pas se considérer

comme associés. Ce sont des adversaires naturels auxquels incombent des fonctions différentes. D'un côté, les dirigeants tentent parfois de donner leur propre version des faits ou de faire en sorte qu'on les oublie, les journalistes essayant alors de débusquer les erreurs et d'obtenir les informations qu'on veut leur cacher. De l'autre, les journalistes attendent aussi des attachés de presse du gouvernement qu'ils les aident à comprendre l'action et la politique des dirigeants. Ils ont réciproquement besoin les uns des autres.

Certains responsables gouvernementaux des relations avec la presse attendent d'un journaliste avec lequel ils entretiennent une certaine amitié qu'il ne commette pas d'article défavorable ; mais un vrai journaliste ne laissera pas une relation amicale avec un membre du gouvernement orienter le sens de son article.

«Les porte-parole doivent avoir des relations cordiales mais professionnelles avec les journalistes, dit Mike McCurry. Eux, les journalistes, ont leur travail, et vous, les porte-parole, vous avez le vôtre. Vous pouvez certes être ami avec un journaliste, mais vous devez toujours vous rappeler qu'il ne fait jamais relâche, et vous non plus.

Dans la vie sociale, les responsables gouvernementaux doivent expliciter clairement la nature de leurs déclarations : s'expriment-ils à titre officiel ou leurs propos sont-ils confidentiels ? La règle d'or est de ne jamais dire ou faire quoi que ce soit que vous ne voudriez pas voir figurer le lendemain à la une du journal.

«Un porte-parole peut entretenir des relations professionnelles amicales avec un journaliste, mais cela paraît difficile au niveau personnel, dit encore Joni Inman, présidente de la NAGC. Il viendra toujours un moment où le journaliste vous posera une question embarrassante ou bien publiera un article contre votre gré. Vous ne pouvez pas vous fier à la nature amicale des relations. C'est ou l'amitié ou la relation professionnelle qui sera un jour ou l'autre mise à mal. Or la relation professionnelle est indispensable. Vous devez pouvoir appeler un journaliste au téléphone pour lui dire : "Tu as vraiment raté cet article." »

Les relations avec la presse : un devoir

Par ailleurs, les attachés de presse du gouvernement n'ont pas à s'opposer à la publication d'un article. Ceux qui sont au service du public n'ont pas le droit de décider quelle information est bonne ou non pour lui. Leur mission est de fournir les éléments d'information à tous les journalistes, même ceux qu'ils soupçonnent de ne pas être des sympathisants.

«Un bon attaché de presse doit répondre à toute demande d'information émanant de tout organisme de presse dûment accrédité, même si la réponse se limite à un simple "je vais vous rappeler", affirme Juleanna Glover, attachée de presse du vice-président Dick Cheney. La courtoisie doit être la règle. La presse peut certes se montrer hostile à un moment donné, mais un jour viendra forcément où vous aurez besoin d'elle pour faire passer un message. Les journalistes ne manqueront pas alors de se rappeler qui a ou non fait preuve de civilité.»

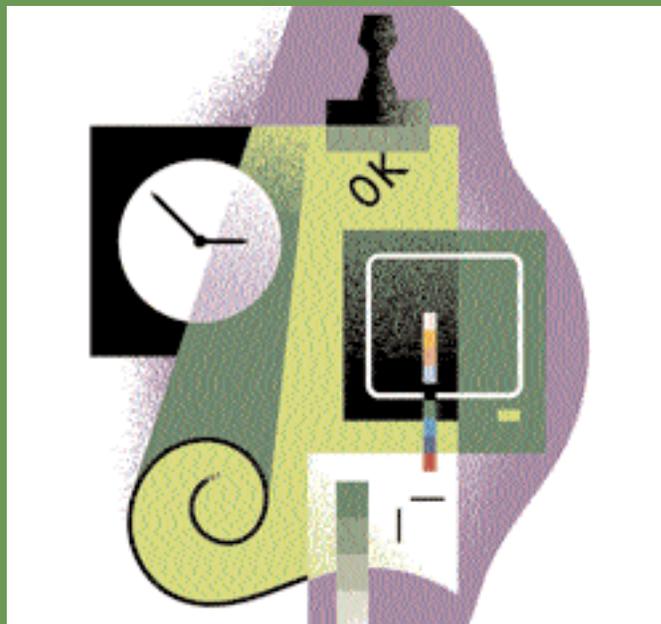
Les responsables gouvernementaux expriment parfois leur surprise quand, au cours d'une conférence de presse, des journalistes leur posent des questions étrangères au sujet à l'ordre du jour. Cela est normal. Il arrive que les journalistes aient peu d'occasions de rencontrer les membres du gouvernement, de sorte qu'ils profitent de l'occasion pour poser les questions qui leur importent, qu'elles entrent ou non dans le cadre initialement prévu. Cela fait partie de la liberté de la presse.

«Les bureaux de presse peuvent être considérés non pas seulement comme des services annexes du gouvernement, mais comme des institutions qui découlent légitimement de la nature même d'une société libre et des nécessaires relations entre l'Etat et le citoyen, écrit le spécialiste de l'institution présidentielle Stephen Hess dans son ouvrage *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices*. Quelle fonction gouvernementale plus naturelle peut-il y avoir dans une démocratie que celle de rendre accessible l'information sur la manière dont travaille le gouvernement ? »

Dans une démocratie, écrit Stephen Hess, entretenir des relations avec la presse est un devoir. ☒

2

un service de presse responsable



2

Le métier d'attaché de presse

S'il veut être un porte-parole digne de ce nom, le chef du service de presse, ou l'attaché de presse, devra entretenir un lien étroit, fait de respect mutuel, avec le membre du gouvernement pour lequel il travaille, qu'il s'agisse

du Premier ministre, du président, d'un ministre ou du responsable d'un organisme gouvernemental. Il devra parfaitement connaître les principes qui guident son action et pouvoir accéder directement jusqu'à lui. Il doit avoir la possibilité de l'approcher même lorsqu'il est en réunion et de lui communiquer immédiatement toute information urgente sans avoir à passer par un intermédiaire. Si cette souplesse risque de bouleverser un emploi du temps rigoureusement réglé, elle permet au gouvernement de répondre rapidement aux problèmes que peuvent poser les médias.

L'attaché de presse doit aussi avoir sa place dans le processus de prise de décision, de telle sorte que ceux qui déterminent la politique comprennent les implications, en termes de relations publiques, des actions qu'ils proposent. Si, en sa qualité de porte-parole, l'attaché de presse n'a pas participé à l'élaboration de la politique, il lui sera difficile de la situer dans son contexte et d'en expliquer le contenu aux médias.

« Il est primordial que le responsable de la communication fasse partie de l'équipe chargée d'élaborer la stratégie, dit Joni Inman. Lorsqu'un membre du gouvernement envisage de lancer une action, il est indispensable de savoir comment celle-ci sera perçue par l'opinion. Mieux vaut que le responsable de la communication participe dès le départ aux discussions que de devoir modifier les plans au dernier moment ou d'essayer une réaction négative de l'opinion par suite de l'ab-

sence du "communicateur" – de celui qui est sensible à l'état d'esprit du public. »

Les rôles du porte-parole

Selon le spécialiste Stephen Hess, répondre aux questions des médias occupe 50% du temps d'un porte-parole du gouvernement au niveau fédéral, se tenir informé et assumer les relations avec les agences de presse 25%, préparer la documentation et les activités de communication 25%.

Mais quand on y regarde de plus près, on s'aperçoit que le travail du responsable d'un service de presse comprend une multitude de rôles :

- ≈ être le porte-parole du gouvernement chargé des points de presse réguliers ou exceptionnels ;
- ≈ assurer la gestion quotidienne des activités du service de presse ;
- ≈ participer à l'élaboration de la politique gouvernementale et de la stratégie de communication auprès des médias et du public ;
- ≈ concevoir et gérer la campagne de presse de manière à faire passer un message cohérent sur le long terme ;
- ≈ répondre aux demandes d'information des journalistes ;
- ≈ organiser les interviews et les points de presse des membres du gouvernement ;
- ≈ informer le personnel gouvernemental de l'état des relations avec la presse et des réactions

- possibles des médias aux politiques envisagées ;
- ≈ superviser la rédaction des discours, ou tout au moins en contrôler le contenu et les messages ;
- ≈ organiser les manifestations telles que les conférences de presse ;
- ≈ préparer les communiqués de presse, les fiches d'information et autres documents ;
- ≈ assurer la liaison avec les autres services de presse du gouvernement ou superviser leur fonctionnement ;
- ≈ organiser le transport et le logement des journalistes en déplacement ;
- ≈ délivrer les accréditations des journalistes ;
- ≈ superviser l'ensemble des publications du service d'information ;
- ≈ examiner, après coup, si un événement a eu l'impact attendu et voir comment faire mieux la prochaine fois.

Fixer les tâches de l'attaché de presse

La responsabilité de fixer les tâches du porte-parole incombe, au premier chef, au membre du gouvernement au service duquel il doit travailler. Celui-ci devra déterminer avec son porte-parole la manière dont sera organisé le service de presse et en définir la mission. Ce faisant, il devra préciser sa position sur trois points essentiels :

- ≈ son propre degré de disponibilité aux médias ;
- ≈ la nature des relations entre son attaché de presse et les autres membres de son équipe ;
- ≈ la nature des relations entre le bureau de presse et les autres ministères et services gouvernementaux. Ce point est essentiel lorsque la personnalité est le chef du gouvernement ou un ministre dont dépendent plusieurs départements ministériels.

Le responsable gouvernemental devra répondre à d'autres questions encore :

- ≈ la fréquence des interviews auxquels il entend se prêter ;
- ≈ la fréquence des conférences de presse qu'il accordera ;
- ≈ souhaite-t-il laisser le porte-parole s'exprimer en son nom ou entend-il répondre lui-même aux journalistes lors des points de presse ?

Dans le meilleur des cas, le responsable gou-

vernemental sera facilement accessible à la presse, donnera de fréquentes conférences de presse et autorisera son porte-parole à s'exprimer en son nom. A la Maison-Blanche, par exemple, le porte-parole tient lui-même chaque jour une conférence de presse télévisée mais s'efface lorsque le président s'adresse en personne aux journalistes.

«Pour que tout fonctionne correctement, le porte-parole doit être accessible aux journalistes, bien informé et convaincu du rôle de la presse dans une démocratie, déclare Dee Dee Myers, qui fut attachée de presse du président Bill Clinton. La démocratie ne peut exister sans une presse indépendante, dont le rôle est essentiel, même si elle peut paraître à certains moments importune. Un porte-parole doit comprendre le rôle de la presse et coopérer avec elle.»

Autorité et coordination

Également importante est l'autorité du porte-parole vis-à-vis des autres membres de l'équipe qui entoure le responsable gouvernemental. A ce propos, il y a notamment lieu de poser les questions suivantes :

- ≈ Le porte-parole a-t-il l'initiative des contacts avec la presse et a-t-il, ou non, autorité sur les relations avec la presse des autres membres de l'équipe ?

- ≈ Les autres services sont-ils autorisés à répondre aux questions, dès lors qu'elles sortent de la routine, sans consulter auparavant le service de presse ? Si, par exemple, un journaliste appelle le secrétariat du ministre pour avoir des renseignements sur son agenda – disons la date exacte d'un événement à venir – doit-il être dirigé vers le service de presse ou peut-on lui donner directement l'information ?

- ≈ Qui est habilité à contrôler les communiqués de presse, discours et déclarations politiques diffusés par le service de presse ?

- ≈ Est-il nécessaire que ces déclarations publiques soient auparavant visées par un membre haut placé de l'équipe, le chef de cabinet par exemple ?

- ≈ Le porte-parole aura-t-il facilement accès aux membres les plus haut placés de l'équipe ?

On a vu récemment, aux Etats-Unis, le gouverneur inexpérimenté d'un Etat créer la confu-

sion pour avoir négligé de coordonner les déclarations des différents membres de son cabinet. Le chef de cabinet délivrait à la presse un communiqué sur les intentions du nouveau gouverneur, le chef de la police en délivrait un autre et l'attaché de presse un troisième. Les médias s'étant fait l'écho de cette cacophonie, le pourcentage d'opinions favorables dont bénéficiait le gouverneur s'effondra immédiatement. Il fallut attendre l'intégration du service de presse au sein du cabinet pour que soit élaboré un message cohérent, que les commentaires de la presse s'améliorent et que le programme du gouverneur commence à retrouver l'adhésion du public.

« En l'absence de coordination, il est impossible de faire du bon travail », dit Susan King, qui fut directrice adjointe du service des relations publiques du département américain du Travail, ainsi que de celui du Logement et de l'Urbanisme. Faute de coordination, ajoute-t-elle, « n'importe quel membre du personnel prétendra représenter son patron – qui ne sera qu'un chef de service et non pas le chef véritable de l'ensemble de l'organisation. Chacun, à tous les échelons de la hiérarchie, doit avoir le sentiment de parler au nom du grand patron, sans quoi il y aura des tensions. »

La situation la meilleure est celle où l'attaché de presse coordonne l'ensemble des relations que les membres du cabinet peuvent avoir avec les médias. Il doit savoir dans les plus brefs délais si un membre de l'équipe a eu le moindre contact avec la presse et quels sujets ont été abordés. En l'absence de règles rigoureuses, une administration peut apporter des informations contradictoires ; le public, plongé dans la confusion, risque alors de perdre toute confiance dans le gouvernement.

Pour un responsable gouvernemental et pour son service de presse, « pas de surprises », telle est la règle d'or. Ou tout au moins aussi peu de surprises que possible.

Cette règle est également cruciale dans les relations entre le gouvernement central et les différents ministères, ou entre un ministre et les différents services placés sous son autorité. Il est important de préciser comment les activités au niveau du cabinet s'inscrivent dans la politique d'ensemble régissant les relations du gouvernement avec les médias et quel rôle joue le porte-parole. Une grande partie de l'action d'un gouver-

nement s'élabore par l'intermédiaire des différents cabinets ministériels entre lesquels existe, dans l'idéal, une bonne coordination. Une question cruciale se pose : quel contrôle le gouvernement central entend-il et peut-il exercer sur l'information que chaque agence gouvernementale s'efforce de faire passer auprès du public ? C'est à la même question que doit répondre la direction d'un ministère à propos de l'action des services placés sous sa responsabilité.

Le souci de coordination est primordial pour la plupart des services de presse des organismes gouvernementaux aux Etats-Unis. Prenons l'exemple du département américain du Trésor. Le bureau central des relations publiques du département tient des téléconférences hebdomadaires avec les bureaux de presse de ses différents services, chaque conférence portant sur un sujet particulier. La première porte sur l'application de la législation et réunit les cinq centres exécutifs du Trésor américain ; la seconde intéresse les services des finances intérieures du département.

Par ce moyen, le bureau central des relations publiques du département du Trésor peut coordonner et contrôler la communication sur les grands sujets dont il sera question au cours des prochaines semaines. Le département dispose également d'un système permettant à ses services de presse régionaux d'alerter le service de presse central dès que surgit un problème. S'il s'agit d'un problème de nature politique, un service du Trésor animé par des professionnels des relations publiques alerte le bureau central des relations publiques du département, dont le personnel est constitué de politiciens confirmés

Relations avec les autres services de presse

Les questions à se poser dans la mise en place d'un service central de presse sont notamment les suivantes :
≈ Quelles seront les relations entre le service central de presse et les services subalternes d'information ?

≈ Comment circulera entre eux l'information ? Auront-ils des téléconférences ou des réunions hebdomadaires ? Partageront-ils systématiquement le calendrier des événements à venir ?



≈ L'autorité du porte-parole général s'étendra-t-elle aux divers organismes gouvernementaux ?

≈ Qui sera responsable du recrutement des porte-parole au niveau des départements et agences du gouvernement ? Le haut responsable des relations avec la presse au niveau gouvernemental ou bien chaque directeur d'agence ? Si cette responsabilité incombe au service central de presse, le porte-parole du gouvernement aura le contrôle des messages qui seront communiqués, mais cela peut se révéler extrêmement délicat pour le chef de cabinet d'un ministre. Dans le meilleur des cas, il y a à la fois coordination et coopération. Les attachés de presse des différentes agences coordonnent alors leurs efforts avec ceux du porte-parole central mais gardent toute latitude pour prévoir et organiser les événements dans leur propre domaine.

≈ Quelles informations le chargé de presse au sommet diffusera-t-il au nom des différents services rattachés au ministère ?

≈ Comment ces services s'insèrent-ils dans la stratégie globale de communication avec les médias ?

≈ Quels documents d'information – communiqués de presse, interviews, promesses d'interventions – demandent à être approuvés par le service central de presse avant d'être diffusés, et comment s'effectue ce contrôle ?

≈ Quels événements ou situations imprévus peuvent interdire la diffusion d'un message que souhaite publier une personnalité gouvernementale ?

Quelle procédure a été établie pour recevoir l'information des autres agences et ministères ? Partager des programmes, organiser des réunions régulières pour discuter du calendrier des manifestations, partager les informations sur les événements à venir, tout cela peut se révéler extrêmement utile.

Pour n'avoir pas mesuré combien il était important de coordonner les messages, le chef de service de presse d'un gouverneur a fait une expérience malheureuse le jour où trois événements se sont produits simultanément : un premier membre du cabinet du gouverneur a annoncé le lancement d'un programme et bénéficié d'une très large couverture médiatique ; un second membre du cabinet a annoncé un autre projet et bénéficié d'une couverture médiatique plus réduite ; enfin le gouverneur lui-même a annoncé le lancement d'un troisième programme et n'a obtenu qu'une très faible couverture. Aucune réunion préalable des différents attachés de presse, aucune concertation sur l'organisation du calendrier. Résultat : des messages qui se superposent et qui se brouillent les uns les autres.

A la suite de cette expérience malheureuse, l'attaché de presse du gouverneur a institué une réunion mensuelle avec les attachés de presse des différents membres du cabinet. Ceux-ci lui adressaient chaque semaine le calendrier des communiqués prévus pour le mois à venir, et un membre de son équipe établissait un calendrier d'ensemble. Si deux annonces majeures étaient prévues pour le même jour, l'une des deux était systématiquement retardée. Les relations avec les médias furent ainsi coordonnées et le gouverneur ne se trouva plus en compétition avec les membres de son cabinet pour faire passer ses propres messages.

Le chef d'un service de presse doit être au minimum tenu au courant par les attachés de presse des services subalternes de tout problème potentiel. Dans le meilleur des cas, les services subalternes laisseront au membre le plus éminent du gouvernement l'occasion de diffuser les messages positifs et se réserveront la diffusion des messages moins glorieux.

Un porte-parole crédible

Quelles sont les caractéristiques d'un bon porte-parole? Selon l'ancien porte-parole de la présidence, Mike McCurry, le responsable des relations avec la presse doit posséder «le sens de l'humour, une immense patience, la capacité de s'exprimer rapidement aussi bien oralement que par écrit, et une totale intransigeance en ce qui concerne la vérité.»

«La crédibilité, affirme-t-il, est la qualité fondamentale du porte-parole.»

Dans *The Government/Press Connection*, Stephen Hess écrit que les responsables des relations avec la presse disent devoir faire preuve de force intérieure, de curiosité, de serviabilité, d'une bonne mémoire, de civilité, de sang-froid, de psychologie et de la capacité de prévoir et gérer les moindres détails logistiques. Ils doivent être en outre capables d'assimiler rapidement les faits nouveaux. Il leur faudra savoir faire face à l'imprévu, accomplir simultanément plusieurs tâches, supporter de constantes interruptions et réagir rapidement. L'attaché de presse devra être impartial à l'égard des journalistes – c'est-à-dire ne manifester aucun favoritisme. Et surtout il devra être doté d'un sens moral aigu et d'une grande intégrité.

Il est absolument essentiel que le porte-parole sauvegarde sa crédibilité et celle de la personnalité pour laquelle il travaille. Le responsable des relations avec la presse doit bénéficier de la confiance des journalistes, confiance qu'il perdra s'il leur apporte des réponses qui se révèlent inexactes. «Les efforts du gouvernement en direction des médias n'auront aucun effet si son porte-parole ne bénéficie pas de leur confiance ou est tenu à l'écart des circuits d'information internes», dit Sheila Tate, ancienne attachée de presse.

Au cours de ces dernières années, le rôle du responsable du service de presse est devenu de plus en plus difficile, compte tenu de la rapidité à laquelle déferle l'information, à toute heure du jour et de la nuit. Il appartient au responsable de déterminer à l'avance qui doit intervenir en fonction des circonstances.

«Il faut parfois définir le message qu'il convient d'adresser immédiatement au public et choisir la

personne la mieux habilitée à le faire», dit Joni Inman. Elle cite, à titre d'exemple, le cas d'un triple homicide. «Le message qu'attendent les gens, c'est de savoir avec certitude qu'ils sont eux-mêmes hors de danger, qu'ils ne risquent rien. La personne la plus convaincante pour délivrer un tel message n'est pas celle chargée des relations publiques, mais le chef de la police en uniforme. Quel que soit l'événement, il faut choisir le communicateur le plus efficace.»

Le porte-parole ne doit pas se contenter de communiquer l'information : il doit aussi faire en sorte que le journaliste se sente le plus à l'aise possible.

«Rappelez-vous que l'effort physique et les longues heures qu'exige l'obtention d'une information contribuent à rendre le journaliste grincheux, dit Mike McCurry. Essayez de subvenir à ses besoins essentiels. Assurez-vous qu'il peut se procurer à manger et à boire, qu'il est correctement installé pour travailler et que les employés du service de presse se montrent coopératifs à son égard.»

En résumé, l'attaché de presse doit mener de front plusieurs types de relations – avec la personnalité dont il est le porte-parole, avec les autres membres de l'équipe gouvernementale, avec les journalistes, ainsi qu'avec le personnel administratif, surtout si sa nomination revêt un caractère politique. Le porte-parole doit savoir s'exprimer en lieu et place de son patron quand il le faut, et au contraire s'effacer quand ce dernier est sous les feux de la rampe.

«Ce dont il faut toujours se souvenir, dit l'ancienne porte-parole de la présidence Dee Dee Myers, c'est que même si le travail est parfois exaspérant, difficile et frustrant, il incombe aux services de presse gouvernementaux de faire en sorte que les journalistes disposent d'une bonne information. Cela est essentiel à la démocratie.

C'est lorsqu'il est largement ouvert à la presse que le système fonctionne le mieux. L'ouverture n'est pas une chose dont il faut avoir peur.» ☒

Rapports avec les médias : à faire et à ne pas faire

A faire	A ne pas faire
<p>≈ Dites la vérité – TOUJOURS.</p> <p>≈ Soyez honnête et rigoureux : votre crédibilité et votre réputation en dépendent.</p> <p>≈ Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, admettez votre ignorance. Proposez d'obtenir la réponse et tenez votre promesse aussi rapidement que possible.</p> <p>≈ Corrigez immédiatement vos erreurs. Dites que vous n'avez pas apporté la réponse adéquate et que vous souhaitez rectifier les choses.</p> <p>≈ Evitez tout jargon. Utilisez un langage clair.</p> <p>≈ Partez du principe que tout ce que vous dites est officiel.</p> <p>≈ Manifestez le maximum d'ouverture face aux médias.</p> <p>≈ Si vous relevez une inexactitude dans un article, appelez son auteur et signalez-lui poliment son erreur, preuves à l'appui.</p> <p>≈ Tenez une liste des travaux que vous réalisez et mettez-la fréquemment à jour. Le rythme des événements est si rapide que vous risquez d'oublier ce que vous-même, la personnalité pour laquelle vous travaillez, votre ministère ou votre gouvernement avez accompli.</p> <p>≈ Ne laissez jamais un appel téléphonique sans réponse. Faites en sorte que celle-ci lui parvienne en temps utile.</p> <p>≈ Attachez-vous à obtenir l'information que réclament les journalistes, même si cela exige de vous un travail supplémentaire.</p> <p>≈ Ayez le sens de l'humour.</p>	<p>≈ Ne mentez pas – JAMAIS.</p> <p>≈ Ne répondez pas « je n'ai rien à dire à ce sujet » – JAMAIS.</p> <p>≈ N'improvisez pas, ne vous livrez pas à des conjectures. Les bons journalistes vérifient les faits. Si vous vous trompez, votre crédibilité sera ruinée.</p> <p>≈ Abstenez-vous, après avoir fait un commentaire, d'ajouter qu'il est officieux.</p> <p>≈ Ne soyez pas laconique dans vos réponses.</p> <p>≈ Ne diffusez pas une information tant que vous n'avez pas en mains les documents qui l'accompagnent. Inutile d'annoncer une nouvelle si vous n'avez pas auparavant préparé un communiqué de presse et une fiche d'information.</p>

En cas d'erreur ou de mauvaise nouvelle

En cas d'erreur

Si l'on a déformé vos propos ou donné une information erronée, réagissez sans attendre. Intervenez auprès du journaliste, sans proférer de menaces. Exposez les faits exacts et exigez un rectificatif. Si votre démarche auprès du journaliste est sans effet, adressez-vous directement à son rédacteur en chef.

En cas d'erreur, il est possible d'exiger un démenti ou un rectificatif, et c'est la démarche que beaucoup choisissent. Mais d'autres estiment que cela ne fait qu'attirer une nouvelle fois l'attention sur la fausse information. Toutefois, avec l'Internet, une information inexacte reste en permanence accessible, d'où l'intérêt de demander un rectificatif. Tout dépend en fait de la gravité de l'erreur. Mais vous devez, au minimum, prendre contact avec le journaliste afin de la lui signaler.

En cas de mauvaise nouvelle

≈ Dites la vérité.

≈ Ne cherchez pas à étouffer l'affaire. En mentant ou en dissimulant, vous mettez en péril votre crédibilité.

≈ Répondez aux appels téléphoniques des journalistes.

≈ Reconnaissez l'existence du problème.

≈ Expliquez la solution mise en œuvre pour le résoudre.

« La frustration fait partie intégrante de ce travail, dit David Beckwith, qui fut le porte-parole d'un vice-président américain. Pour celui qui n'a pas le sens de l'humour, c'est vraiment un sinistre boulot. »

3

un service de presse responsable



3

Le service de presse au travail

La myriade de services de presse gouvernementaux qui existent aux Etats-Unis, même s'ils sont différemment structurés, ont tous en commun deux mêmes missions : gérer les relations avec la presse et tenir leurs collègues

du gouvernement informés des questions relatives aux médias. Certains se consacrent aux relations avec la presse, d'autres à la gestion de l'ensemble des vecteurs de communication, tels que publications, discours, voire questions d'ordre législatif.

Les services de presse recrutent leur personnel selon des critères variables. Nombre d'entre eux sont structurés comme la salle de rédaction d'un journal. Si le personnel est peu nombreux, la répartition des tâches est informelle et la plupart des employés sont des généralistes. Si le service de presse est plus important, il peut comporter plusieurs attachés de presse, chacun étant responsable d'un domaine particulier. D'autres sont divisés par types de médias : certains attachés ne s'occupant que de la presse écrite, d'autres de la radio et de la télévision. Le nombre des collaborateurs dépend aussi du nombre de journalistes avec lesquels le service de presse est censé travailler et de l'étendue de ses attributions : sa mission se limite-t-elle, par exemple, aux relations avec la presse ou lui revient-il aussi de rédiger le texte des discours ?

Stratégie à long et à court termes

On peut avoir, face à l'information, une attitude réactive ou proactive. La première implique une vision à court terme : on gère les crises et traite l'information au jour le jour. La seconde implique

une vision et une stratégie à long terme. Un bon service de presse combine les deux approches. Lorsque le service est suffisamment étoffé, les deux approches sont assumées par deux équipes distinctes.

« Il est impossible de gérer au jour le jour les relations avec la presse et de concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication à long terme », a déclaré au *Washington Post* Karen Hugues, conseillère de George W. Bush pour la communication et la rédaction des discours.

Il est difficile de réfléchir sur le long terme quand on doit en même temps régler les questions à court terme. Les problèmes quotidiens prennent toujours le pas sur les grands projets d'avenir. C'est la raison pour laquelle il y a généralement, dans les services de presse réellement performants, une personne chargée du court terme – la presse quotidienne – et une autre qui prépare la stratégie de communication à long terme.

« Si vous devez en permanence répondre à chaud aux questions, vous ne pouvez présenter vos meilleurs arguments, dit encore Mike McCurry. Il vous faut un programme de communication proactif qui vous permette de transmettre sans relâche votre message au public.

A la Maison-Blanche, communiquer et mettre en forme l'information constituent deux tâches bien distinctes ; c'est pourquoi nous avons un responsable des relations avec la presse et un directeur de la communication. Il faut disposer à la fois

de personnes qui travaillent les messages et préparent les meilleurs arguments à mettre en avant, et d'autres qui soient capables de faire passer sans relâche ces messages, jour après jour. Le premier travail est celui du directeur de la communication, le second celui de l'attaché de presse. C'est comme dans une entreprise, où il y a celui qui met au point le produit et celui qui a pour mission de le vendre.»

Sous le gouvernement du président George Bush (1989-1993), le porte-parole de la Maison-Blanche, Marlin Fitzwater, mena de front pendant neuf mois les deux tâches, le long terme et le court terme. C'était, reconnaît-il, un rôle impossible à tenir.

«En tant que responsable des relations avec la presse, il faut faire quotidiennement face à des problèmes graves et urgents, explique Marlin Fitzwater. Il faut apporter des réponses immédiates à des questions immédiates et cela ne laisse pas le temps de se concentrer sur des stratégies à long terme. Et même si on trouve le temps, il est difficile de se projeter dans l'avenir et d'imaginer où on en sera dans deux mois.»

En outre, dit-il, les journalistes ne voient pas le responsable du service de presse du même œil quand les deux rôles sont confondus. «Le directeur de la communication est alors perçu comme un propagandiste qui fabrique de toutes pièces les grands thèmes du jour, rôle dont la franchise est loin d'être la vertu essentielle.» Or il est crucial pour un responsable des relations avec la presse de bénéficier d'une réputation d'honnêteté et d'intégrité. «Vous êtes définitivement compromis si vous menez de front les deux fonctions», conclut Marlin Fitzwater.

Pour assurer une meilleure coordination, les deux fonctions sont regroupées dans le même bureau. La mission du directeur de la communication (celui qui pense à long terme) inclut la stratégie, la planification des messages et des thèmes, l'élaboration d'un calendrier général, le contrôle des communiqués de presse émanant des différents services rattachés au cabinet et la coordination de leurs messages, la planification des déplacements, la supervision du texte des discours. Il lui revient aussi parfois de vérifier le travail de collecte des coupures de presse et de gérer les relations avec les médias extérieurs à la ville.

Le porte-parole (le penseur à court terme) a, lui, pour mission de gérer au jour le jour les relations avec les médias, de prendre l'initiative des contacts avec la presse, de parler aux journalistes et de diriger la diffusion de l'information – préparation des communiqués de presse et des fiches d'information, organisation de conférences de presse et d'interviews avec les membres du gouvernement.

C'est parfois le directeur de la communication qui dirige le service de presse et a autorité sur le porte-parole. Ce fut notamment le cas lorsque Christine Todd Whitman était gouverneur du New Jersey. Il arrivait au directeur de la communication de s'occuper lui-même des relations avec la presse, quand il connaissait personnellement un journaliste ou si le sujet à traiter présentait pour lui un intérêt particulier. Il accompagnait rarement le gouverneur dans ses déplacements. La porte-parole, placée sous les ordres du directeur de la communication, traitait avec son équipe l'ensemble des relations avec les médias, exprimait le point de vue officiel et accompagnait le gouverneur dans ses déplacements. Porte-parole et directeur de la communication avaient tous deux un accès direct au gouverneur et se tenaient mutuellement informés des questions relatives aux médias.

Il arrive aussi que ce soit le porte-parole qui dirige le service de presse, le directeur de la communication se trouvant alors placé sous ses ordres. A la Maison-Blanche, les deux fonctions sont souvent séparées en deux bureaux distincts. Le porte-parole assume les relations quotidiennes avec la presse. Le directeur de la communication s'occupe de la stratégie à long terme, de la rédaction du texte des discours et, souvent aussi, des relations avec les médias extra-muros. Ils se réunissent fréquemment et coordonnent leurs efforts pour assurer la cohérence des messages émanant de l'ensemble du gouvernement.

«Le système fonctionne bien quand il existe une bonne coordination entre les deux fonctions et les deux services et que chacune des deux équipes est parfaitement au courant de ce que fait l'autre», dit Marlin Fitzwater. Pour assurer cette coordination, Fitzwater demandait qu'un membre du service de la communication assiste à toutes ses réunions et, réciproquement, qu'une personne de

son propre bureau participe aux réunions du service de la communication.

Un autre point essentiel, ajoute Fitzwater, est qu'il n'y ait pas d'incompatibilité de personnes entre les deux services. « Si les relations – du fait des personnes ou de l'organisation – ne sont pas bonnes, vous allez au-devant de l'échec. »

La répartition des tâches

La coopération dans le travail est essentielle. Dans le cas d'un ministère important au sein d'un nouveau gouvernement, tout ce qui relève de la communication est réparti entre plusieurs services. Le porte-parole du ministre ne dispose d'aucun collaborateur, pas même d'une secrétaire. Il envoie lui-même ses télécopies, répond personnellement au téléphone et s'exprime au nom du ministre. Le bureau de presse constitue un service séparé dont le directeur est placé sous les ordres d'un ministre adjoint ; les douze personnes qui y travaillent rassemblent la documentation, les coupures de presse, s'occupent de la logistique et répondent aux demandes d'information émanant des médias extérieurs à la ville. Un troisième service, composé de trois personnes, prépare la communication à long terme ; il est placé sous la responsabilité d'un troisième ministre adjoint. Les réunions entre le porte-parole, le directeur de l'information et le directeur de la communication sont rares ; quant à leurs équipes, elles ne se rencontrent jamais.

Le secrétaire général auprès du ministre défend cette organisation, en faisant valoir qu'elle permet au porte-parole du ministre de se concentrer sur son travail en échappant aux tâches administratives. Mais le porte-parole reconnaît se sentir débordé et avoir parfois quelque difficulté à obtenir l'information dont il a besoin. Ne parviendrait-on pas à une meilleure coordination si le ministère s'exprimait d'une seule voix, la synchronisation du message étant assurée par le porte-parole du ministre ? Ce porte-parole conserverait son rôle tout en ayant autorité sur le service de presse et sur la communication à long terme. Rien ne l'empêcherait alors d'engager un secrétaire administratif pour s'occuper du travail de bureau.

Les activités quotidiennes du service de presse

Les réunions. Elles peuvent parfois donner l'impression d'absorber la journée entière sans laisser le temps de faire autre chose ; elles sont, pourtant, essentielles au bon fonctionnement du système. Elles permettent de partager l'information, d'anticiper les événements et de se préparer à les traiter. Aux Etats-Unis, le porte-parole rencontre quotidiennement, voire plusieurs fois par jour, les autres membres du gouvernement sans liens avec la presse, ainsi que l'ensemble des responsables du service de presse.

Beaucoup de services du gouvernement fédéral commencent la journée par une réunion de leurs principaux responsables, dont le porte-parole. Au cours de cette réunion, qui dure généralement de 30 à 45 minutes, le chef du service rappelle les points forts de la journée à venir. Chacun des participants peut ensuite évoquer rapidement les questions urgentes – problème d'ordre législatif, interview avec la presse, problème budgétaire, etc. Le responsable des relations avec les médias doit quant à lui faire une rapide revue de presse, annoncer les événements susceptibles d'affecter le ministre, ainsi que le message dominant pour la journée, la semaine ou le mois à venir.

Après cette première réunion, le porte-parole en tient généralement une autre avec le service de presse qui lui signale les points marquants de la journée à venir. Cette seconde réunion se déroule selon le modèle de la précédente : chaque membre du service de presse fait le point sur son propre travail, le situe par rapport au programme officiel du ministre et évoque les questions susceptibles d'être posées par les journalistes. Le chef du service de presse donne ses instructions et répartit les tâches, puis chacun consulte les différents membres du cabinet pour savoir les réponses à apporter aux questions à l'ordre du jour. L'état-major peut fort bien, au cours de la journée, se réunir une nouvelle fois ou publier un document rappelant les grandes lignes de la politique gouvernementale ou ses positions sur les principales questions à l'ordre du jour. Le porte-parole se référera éventuellement à ce document pour préparer sa rencontre quotidienne avec la presse.



A la Maison-Blanche, le chef du service de presse convie généralement à ses réunions les attachés de presse de la *first lady* et du vice-président. Il communique en outre chaque jour par téléphone avec ses homologues du département d'Etat, du département de la Défense et du service de la Sécurité nationale afin de mettre au point un seul et même message sur les questions de politique étrangère. Les plus hauts responsables du gouvernement peuvent tenir une réunion hebdomadaire pour examiner la situation politique sous l'angle de la communication. Ils essaieront de voir comment les événements peuvent être utilisés pour renforcer l'action du président. Les grands ministères, qui ont beaucoup de délégations régionales et de sous-divisions, font de même. Le porte-parole du département du Travail, par exemple, tient généralement tous les quinze jours une téléconférence avec les directeurs de l'information de ses dix subdivisions régionales pour étudier l'impact médiatique des questions présentes et à venir. Les revues de presse. Les services de presse des organismes gouvernementaux élaborent une revue de presse quotidienne, et parfois même biquotidienne, pour tenir leur directeur et ses collaborateurs au courant des événements susceptibles d'avoir un impact sur leur propre action. Aux Etats-Unis, les services de presse de la plupart des organismes gouvernementaux comptent des collaborateurs dont le travail consiste à lire la presse, à sélectionner, découper et reproduire les articles susceptibles d'intéresser les hauts respon-

sables ; certains font le même travail avec l'information télévisée. La revue de presse rassemble les articles les plus importants – favorables ou critiques. Certains services de presse souscrivent également des abonnements auprès d'entreprises privées qui sélectionnent les articles susceptibles de les intéresser parus dans des publications de moindre importance ou dans la presse régionale.

L'objectif essentiel de la revue de presse n'est pas de résumer l'ensemble de l'information, mais de sélectionner les articles intéressants, qu'il suffira le plus souvent de reproduire tels quels sans perdre de temps à en donner une version abrégée.

Dans le cas d'un nouveau gouvernement, les membres les plus qualifiés du service de presse découpaient, collaient et résumaient chaque jour les articles parus dans la presse pour informer la dizaine de hauts responsables. Alors que l'information était assurée à 80 % par la télévision, personne n'en assurait la relation, car cela aurait coûté trop cher. Le service de presse réalisait aussi un résumé mensuel des informations publiées dans la presse. N'aurait-il pas été plus efficace :

- ≈ de se contenter de sélectionner et photocopier les articles intéressants ?
- ≈ d'assurer une plus large diffusion de cette revue de presse ?
- ≈ d'utiliser le matériel du studio de télévision pour assurer le suivi de l'information télévisée ?
- ≈ de confier à une agence privée l'analyse mensuelle ou trimestrielle de l'information ?
- ≈ de décharger le personnel le plus compétent de ce travail de compilation pour lui permettre d'assurer les relations avec la presse ?
- ≈ de confier ce travail de découpage et de copie à un personnel moins qualifié ?

Le service téléphonique. Aux Etats-Unis, les services de presse de la Maison-Blanche et des grands ministères assurent une permanence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Lorsqu'il travaille sur une question importante, le chef du service de presse donne parfois son numéro de téléphone personnel ou de mobile au journaliste, lui demandant le sien en échange, de façon à pouvoir rester en contact en dehors des heures de bureau. Cela évite au journaliste de devoir s'adresser à un autre membre du bureau de presse qui risque de ne pas être totalement au courant du sujet.

Communiquer le numéro de téléphone où l'on

peut être joint à tout moment, ou avoir en permanence une personne susceptible de répondre aux appels en dehors des heures de travail, est particulièrement important dans les pays qui s'étendent sur plusieurs fuseaux horaires.

Dans certains pays ayant récemment accédé à la démocratie, le porte-parole du gouvernement prétend que le seul fait de communiquer son numéro de portable signifie qu'il est accessible à la presse ; or cela n'est pas forcément vrai.

Etre joignable à tout moment sur son portable élimine le « filtre » que constitue une secrétaire ou une standardiste. Cela met le porte-parole à la merci de la presse alors qu'il n'est pas nécessairement prêt à répondre aux questions. Disposer d'un assistant qui prend les appels téléphoniques signifie qu'il y a toujours quelqu'un susceptible d'enregistrer les questions des médias ; cela permet au porte-parole de rappeler en priorité le journaliste qui pose une question réellement importante et de lui apporter la réponse appropriée.

Il est cependant essentiel que le porte-parole rappelle rapidement le journaliste. Important aussi que le portable reste constamment allumé, faute de quoi le journaliste ira chercher ailleurs l'information dont il a besoin.

« Le porte-parole doit être disponible en permanence, dit Juleanna Glover, attachée de presse du vice-président Dick Cheney. Donner à tout le monde son numéro de portable n'est pas à conseiller, mais les assistants qui répondent au téléphone devraient toujours pouvoir, si nécessaire, vous transférer l'appel d'un journaliste. »

L'attaché de presse d'un ministre européen des Affaires étrangères ignorait que le Tribunal pénal international de La Haye venait d'accuser de crimes de guerre le président yougoslave Slobodan Milosevic, quand un journaliste l'a appelé directement sur son téléphone portable pour connaître son point de vue. « J'ai eu l'air totalement stupide », devait-il reconnaître plus tard.

« Vous n'êtes nullement obligé d'apporter une réponse immédiate aux questions, dit Joni Inman, de la NACC. Vous avez le droit de ne pas vous laisser piéger. Mieux vaut rappeler un journaliste que de lui répondre à la légère. » Et Sheila Tate, qui fut l'attachée de presse de la *First Lady* Nancy Reagan, d'ajouter : « Vous pouvez toujours dire : "Excusez-moi, je ne suis pas disponible pour l'ins-

tant. Pour quand voulez-vous une réponse ? Permettez-moi de vous rappeler." »

Affecter le personnel là où le travail l'exige

Gérer plus efficacement les relations avec les médias ne demande pas forcément plus de moyens financiers, ni plus de personnel, ni des équipements supplémentaires. Cela suppose simplement une meilleure utilisation des ressources.

Dans un ancien pays communiste, le service de presse d'un ministère disposait, sur le papier, d'un personnel considérable. Mais le nombre des collaborateurs qui travaillaient réellement avec les médias était des plus réduits. La majeure partie du personnel travaillait sur les publications hebdomadaires ou mensuelles du ministère, lesquelles étaient vendues. Les responsables du ministère estimaient que c'était la meilleure manière d'établir une communication directe avec les citoyens. Certes, après la chute du régime communiste, ces publications avaient comblé un vide et répondu à un besoin d'information, mais tel n'était plus le cas. L'effondrement des ventes montrait que les diverses publications du ministère n'intéressaient plus que ceux qui les réalisaient.

Alors que la télévision assurait l'essentiel de l'information, le ministère en ignorait les programmes et, pire encore, ne disposait d'aucun collaborateur chargé des relations avec les journalistes de la télévision. Le personnel réduit chargé des relations avec la presse n'avait accès ni au réseau Internet ni à la messagerie électronique et ne disposait que d'un ordinateur. La majorité du personnel et du matériel était affectée à la réalisation des publications et à la production des documents télévisés du ministère.

Les attachés de presse étaient débordés par le flot des questions émanant des différents médias, tandis que les journalistes se plaignaient de la maigreur des informations et de la lenteur que mettait le service de presse à répondre à leurs questions. Le ministère aurait été à coup sûr bien inspiré d'affecter ses ressources – tant humaines que matérielles – aux médias où les citoyens puisaient leur information : la télévision et la presse écrite indépendantes.

La nécessaire coordination

Le succès d'une entreprise de relations publiques dépend très largement de la coordination entre les différents services d'un organisme, entre les membres du personnel et avec les services extérieurs.

« Il est vraiment important que tous ceux qui travaillent au sein d'un même bureau en comprennent la mission et les priorités de sorte qu'ils tirent tous dans le même sens, dit Susan King, qui fut directrice adjointe du service de relations publiques du département américain du Travail ainsi que de celui du Logement et de l'Urbanisme. Cela ne veut pas dire qu'il faut suivre aveuglément la consigne ; mais si les gens ne comprennent pas la mission et les priorités du service, leur message au public manquera de cohérence et l'organisation perdra en efficacité. »

Pourquoi la coordination est-elle importante ? Tout d'abord parce qu'elle permet à un programme de prendre un bon départ. Marlin Fitzwater, ancien porte-parole de la Maison-Blanche, demandait aux directeurs de la communication des différents ministères de lui faire part de toutes les annonces susceptibles, à leurs yeux, de faire la une des journaux. Son idée était que le président pouvait fort bien faire lui-même l'une de ces annonces et qu'il lui fallait prévoir les controverses qu'elle risquait de susciter.

Deuxièmement, parce qu'il est toujours possible que quelqu'un, dans un autre ministère ou organisme gouvernemental, travaille sur le même programme et ne marche pas au même pas.

Troisième raison : en supposant que deux responsables gouvernementaux soient pleinement d'accord sur une question, la combinaison de leurs efforts donnera plus de force à leur message.

Quatrième raison : imaginez votre surprise et votre embarras si vous veniez à lire dans la presse des commentaires sur l'action entreprise par d'autres dont vous ne seriez pas même au courant. On a vu un haut responsable gouvernemental annoncer une initiative importante sans avoir eu le feu vert de la Maison-Blanche. Si cette initiative fut abondamment commentée par les médias, l'annonce de son annulation par le président le fut encore davantage.

Dernière raison, il ne suffit pas que les hauts

responsables du gouvernement aient connaissance de leurs programmes respectifs. Il faut aussi que les services de presse et de relations publiques coordonnent leurs plans. Quand plusieurs organismes gouvernementaux convoquent chacun une importante conférence de presse à la même heure, on entend les journalistes récriminer. « A quelle conférence de presse sommes-nous censés nous rendre ? demandait un journaliste à un attaché de presse. Ne nous compliquez pas à ce point le travail. »

L'armée américaine, en revanche, apporte une grande attention à la coordination de l'information. Quotidiennement, à la fin de la journée de travail, les services de relations publiques de l'U.S. Navy disséminés à travers le monde adressent par courrier électronique au bureau central des relations publiques de la Marine, à Washington, un compte rendu des principales questions que leur ont posées les médias et des événements notables de la journée. Le bureau central rassemble ces informations et en établit un résumé qu'elle adresse en retour par courrier électronique aux services régionaux de relations publiques de la Marine. Leurs porte-parole prennent contact les uns avec les autres afin de coordonner leurs réponses sur les sujets communs.

« Cela évite que la presse aille frapper à plusieurs portes dans l'espoir d'obtenir des informations contradictoires des différents bureaux de la Marine, explique l'un de ses porte-parole. J'ai vu très souvent le même journaliste poser à l'un de mes collègues d'une autre ville les mêmes questions que celles qu'il m'avait déjà posées. Le fait d'être au courant des questions qui agitent la presse nous permet, à mes collègues et à moi-même, d'harmoniser nos réponses et d'éviter toute contradiction. Cela nous aide en même temps à percevoir l'orientation qu'un journaliste entend donner à son article sur un sujet donné. »

Souvent, dans les gouvernements de coalition, les hauts responsables se plaignent de ne pouvoir coordonner leurs efforts en matière d'information, du fait qu'ils représentent des courants politiques extrêmement différents. Cette difficulté ne contredit en rien le fait que la coordination est tout aussi essentielle dans un gouvernement de coalition que dans un gouvernement où un seul parti détient la majorité et exerce le pouvoir. ☒

Le service de presse

5

bons conseils

≈ Confier à quelqu'un le travail sur le long terme. L'action vis-à-vis des médias ne doit pas se limiter au court terme ni à la simple gestion des crises.

≈ Prévoir une réunion quotidienne à la fois avec l'ensemble du personnel du service de presse et avec les hauts responsables du ministère, de sorte que tous soient en phase avec le message adressé aux médias.

≈ Pour éviter les surprises, agir en coordination avec les autres ministères et organismes gouvernementaux.

≈ Suivre en permanence l'information diffusée par les médias. Sélectionner et copier les articles intéressants, sans chercher à résumer l'information. Des analystes peuvent fournir un état hebdomadaire ou mensuel des grandes tendances.

≈ Agir en fonction de son agenda propre et pas seulement celui des médias. Filtrer les appels téléphoniques, mais ne pas manquer de rappeler rapidement un journaliste pour lui apporter une réponse bien pesée.

Le succès d'une
entreprise de
relations publiques
dépend très
largement de la
coordination entre
les différents services
d'un organisme, entre
les membres du
personnel et avec les
services extérieurs.

L'organisation matérielle

Comment les institutions gouvernementales américaines assurent-elles les différentes missions de leurs services de presse ?

Si chaque membre du gouvernement peut organiser son service de presse comme il l'entend, nous décrivons ci-après quatre types de fonctionnement.

Le département d'Etat

Au département d'Etat, c'est le sous-secrétaire d'Etat à la Diplomatie et aux Relations publiques qui dirige les opérations dans les domaines des relations publiques, des relations avec la presse et de la communication. Au sein de ce système, le secrétaire adjoint aux Relations publiques, qui est le porte-parole du secrétaire d'Etat, supervise cinq services :

≈ **Le service de presse**, qui élabore chaque jour les documents de base, les informations à l'intention des médias, les questions et les réponses que le secrétaire adjoint utilisera pour préparer son point de presse quotidien.

≈ **Le service des relations avec les médias**, qui organise le calendrier des interviews des différentes personnalités du département d'Etat avec les chaînes de télévision, les radios et la presse écrite sur le territoire national.

≈ **Le service de relations publiques et de liaison intergouvernementale**, qui organise les interventions et les réunions auxquelles doivent participer les hauts fonctionnaires du département d'Etat, assure la liaison avec les responsables des administrations gouvernementales au niveau local et des Etats, et prépare la réception des groupes qui effectuent des

visites dans les locaux du département.

≈ **Le service d'information électronique et de télédiffusion**, qui gère le site Internet du département d'Etat et les visioconférences. Il produit aussi des programmes interactifs de télévision par satellite.

≈ **Le service de communication stratégique**, qui coordonne les activités des autres services, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du département d'Etat, visant à faire passer certains messages d'importance stratégique.

Le sous-secrétaire d'Etat a aussi sous ses ordres un secrétaire adjoint à l'Education et à la Culture, qui supervise les échanges culturels, et un coordonnateur du Bureau international de l'information, qui envoie des conférenciers à l'étranger, publie les déclarations des membres du gouvernement et réalise des publications et des sites Internet à destination de l'étranger.

Le département de la Défense

Au département américain de la Défense (DoD), le secrétaire adjoint aux Relations publiques, qui assume les fonctions de porte-parole du secrétaire à la Défense, est le haut responsable des relations publiques pour l'ensemble du département. Il dirige également plusieurs services :

≈ **Le service des relations avec la presse**, qui a pour mission de répondre aux questions des journalistes. Les fonctionnaires

de ce service sont des spécialistes des sujets dont traite habituellement le département de la Défense.

≈ **Le service de la planification**, qui assume l'organisation de la communication à long terme par sujet et par région du monde.

≈ **Le service des relations avec la collectivité**, qui évalue et coordonne les demandes de participation du département aux manifestations publiques, afin de leur donner éventuellement suite.

≈ **Le service d'information interne**, à destination du personnel militaire.

Chaque section du département de la Défense dispose d'une structure similaire, avec à sa tête un porte-parole responsable d'un certain nombre de services. C'est ainsi, par exemple, que le chef d'état-major interarmées – le principal conseiller militaire du président – a un directeur des relations publiques qui supervise les relations avec les médias, la planification des opérations de presse, les relations avec la collectivité et l'information des personnels militaires.

Le département du Trésor

Au département du Trésor, le secrétaire adjoint aux Relations publiques est le haut responsable de la communication. Il assume les fonctions de chef du service de presse du secrétaire au Trésor et élabore la stratégie de communication à long terme du département. Le secrétaire adjoint supervise également un service d'information du public, lequel met au point les campagnes destinées à tenir les citoyens au courant de l'évolution de la situation financière.

Le secrétaire adjoint aux Relations publiques dispose à ses côtés d'un assistant qui est aussi le porte-parole du sous-secrétaire au Trésor. Une troisième personne assume les fonctions de directeur du service des relations publiques; c'est lui qui dirige les spécialistes des médias, les photographes du département et le personnel chargé de



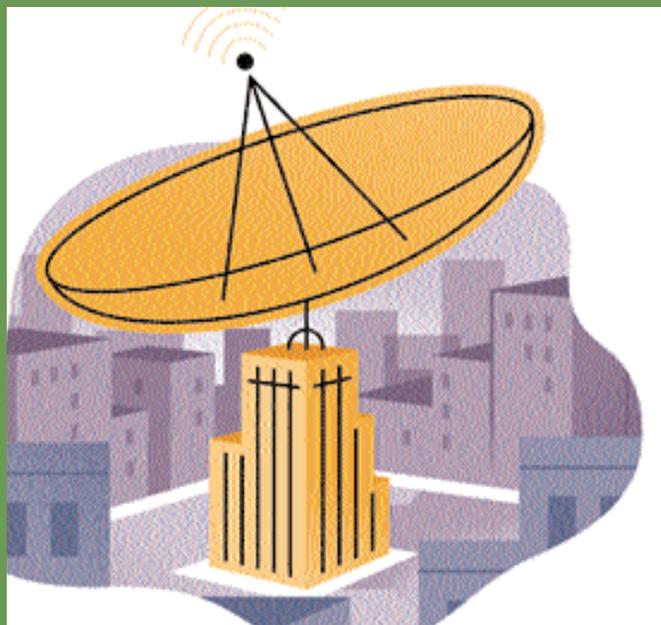
préparer les revues de presse. Le directeur travaille également aux côtés de l'assistant du secrétaire adjoint. Il supervise quatre attachés de presse, spécialisés chacun dans un domaine particulier: bureaux internationaux, application de la réglementation, politique économique et fiscale, bureaux financiers nationaux.

Le département de l'Éducation

Au département de l'Éducation, un directeur de la communication supervise les relations avec les médias, les publications, la communication interne et externe, et les demandes d'information du public. Le directeur est responsable de la stratégie de communication à long terme; il ne s'adresse à la presse qu'à de rares occasions. Il a sous ses ordres un responsable des relations avec la presse, qui est le porte-parole du secrétaire à l'Éducation et dirige le service de presse. Ce dernier est divisé en secteurs, avec un attaché de presse pour les questions touchant à l'enseignement primaire et secondaire, un autre pour la formation professionnelle et l'éducation des adultes, un autre pour l'enseignement spécialisé, etc. Il y a également un service de rédaction des interventions officielles et un service de relations publiques que dirige un directeur adjoint de la communication.

4

un service de presse responsable



4

Le plan de communication

La première étape pour bien communiquer avec le public est d'établir un plan pour transmettre votre message. Celui-ci comporte un thème assorti d'un objectif, par exemple convaincre telle personne de faire telle chose

ou de soutenir telle initiative. Il s'agit de présenter vos idées sous une forme qui puisse être comprise et acceptée par les autres.

Pourquoi ne pas se contenter de lancer ce message et lui laisser trouver son chemin jusqu'au public? Parce que vous avez toutes chances, ce faisant, de n'arriver nulle part.

L'idée ne vous viendrait pas de monter dans votre voiture et de prendre le volant sans savoir où vous voulez aller, quel itinéraire vous allez emprunter, ce que vous comptez faire et qui vous souhaitez rencontrer une fois arrivé à destination. Ce serait dépenser en pure perte du temps, de l'énergie et de l'essence. Il vous faut savoir où vous voulez aller, quelle route emprunter et même envisager la possibilité d'un accident ou d'un incident de parcours.

Il en va de même pour la transmission d'un message : il faut établir un plan de communication, concevoir une campagne de presse et mettre au point la stratégie qui permettra de mener à bien l'ensemble de l'opération. Si vous ignorez quel chemin emprunter pour arriver là où vous voulez aller, vous ne parviendrez jamais à destination.

**C'est au dirigeant
de définir le message**

Le service de presse ou de relations publiques d'un gouvernement ne peut pas mettre au point ni conduire une campagne de presse avant que le

chef de ce gouvernement ait clairement défini ses objectifs. Il n'appartient pas au service de presse de définir les thèmes à développer ni les objectifs à atteindre. Dans l'idéal, le chef de gouvernement, en collaboration avec son attaché de presse et ses plus proches collaborateurs, définit entre trois et cinq objectifs majeurs qu'il souhaite atteindre à long terme – disons d'ici à la fin de l'année ou la fin de son mandat. (Le public pourrait avoir du mal à absorber plus de cinq thèmes.) Voici, à titre d'exemple, les cinq thèmes que le gouvernement d'un jeune Etat démocratique a choisis de développer : faire avancer la réforme de l'Union européenne, réformer ses structures militaires pour pouvoir adhérer à l'OTAN, réformer son service public, privatiser son économie, encourager la réforme de son agriculture.

Les thèmes choisis doivent être en permanence exposés et devenir le point de mire de l'ensemble du gouvernement. Chaque action du chef du gouvernement – allocution, interview télévisée, soutien d'un projet de loi – doit autant que possible être centrée autour de ces objectifs à long terme. Il sera certes conduit à émettre des messages à court terme pour répondre aux problèmes immédiats qui ne manqueront pas de se poser, mais cela ne devra pas l'empêcher de rappeler constamment les grands objectifs qui ont été fixés.

La cohérence du message est particulièrement nécessaire quand il faut obtenir l'adhésion du public à une idée nouvelle. Les malentendus ont

souvent pour origine un manque d'information et de débat. C'est pourquoi le gouvernement doit apporter des informations claires et répétées et accepter des débats contradictoires afin d'obtenir la compréhension et l'adhésion du public.

Les hauts responsables gouvernementaux en prennent parfois conscience d'une manière un peu brutale : lorsque les électeurs refusent de renouveler leur mandat. Dans un jeune Etat démocratique, une enquête d'opinion a révélé que les citoyens savaient qu'il leur faudrait traverser des jours difficiles s'ils voulaient connaître une amélioration de leur économie ; en revanche, ils ne savaient pas que leur gouvernement partageait cette vision des choses : celui-ci était resté totalement silencieux sur son programme. Ses dirigeants avaient bien dit qu'ils voulaient renforcer l'économie, mais sans jamais préciser les moyens qu'ils entendaient utiliser pour y parvenir, ni expliquer la raison de certaines décisions, ni exposer leur plan d'ensemble, ni s'engager sur un calendrier, ni spécifier les catégories qui seraient le plus touchées. Aux yeux du public, ils ne faisaient que naviguer péniblement de crise en crise.

L'élaboration d'un plan de communication

Une fois le message arrêté et les objectifs bien identifiés, le service de presse élabore un plan visant à inscrire la vision du dirigeant dans la réalité. Une première étape consiste à rechercher comment les objectifs pourront être atteints et quelles en seront les implications.

Cette première étape franchie, le service de presse peut procéder à un audit en termes de relations publiques. Cette opération consiste à évaluer la manière dont sont perçus, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, les objectifs et la voie choisie pour les atteindre. Il faut pour cela demander à des fonctionnaires du gouvernement de donner leur avis sur les forces et les faiblesses de l'organisation, ou d'un programme ou plan d'action particuliers, et tenter de connaître également la perception qu'en a le public. En rapprochant les résultats de ces deux enquêtes, on pourra établir une sorte de bilan, en termes de relations publiques, des points forts et des points faibles, et

élaborer un plan pour tirer parti des premiers.

Le plan de communication peut aussi être préparé sans recours à un audit. Commencez par définir les thèmes. Déterminez les objectifs que vous voulez atteindre d'ici à la fin de l'année ou de la législature, ou au terme d'un mandat, et mettez au point un message clair et ciblé. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

≈ Y a-t-il une déclaration de principes ?

≈ Quels sont les objectifs que je veux atteindre ? Choisissez-en un nombre raisonnable – pas plus de cinq par an – que vous répartirez entre ceux à atteindre cette année, l'année suivante, ou encore plus tard.

≈ Quels messages je souhaite que les médias communiquent ?

≈ Quels messages devront être adressés aux femmes, aux étudiants, aux personnes âgées, aux militaires et autres catégories de la population ?

≈ Quelle stratégie médiatique choisir pour communiquer chacun de ces messages ? Vous pouvez décider de mettre chaque semaine l'accent sur un thème particulier. Ou encore subdiviser le thème principal en sous-thèmes. Si, par exemple, votre thème principal est l'amélioration du système éducatif, vous pourrez avoir pour sous-thèmes l'amélioration de la formation des maîtres, une plus grande implication des parents dans l'éducation de leurs enfants, l'allongement de la journée ou de l'année scolaire, etc.

En commençant par ce genre d'analyse, vous pouvez élaborer une campagne médiatique qui vous permettra d'informer la population, d'influencer l'opinion publique, de convaincre ceux qui ont barre sur l'opinion, de susciter le débat et de faire bouger les citoyens.

« Pour communiquer efficacement, il vous faut identifier un besoin, accorder la priorité à ce qui est le plus important, déterminer avec précision ce que vous voulez communiquer, adapter votre message à votre public, et enfin le répéter, dit l'ancienne porte-parole de la Maison-Blanche Dee Dee Myers. Vous ne pouvez pas tout dire à la fois. Il vous faut déterminer ce qui est le plus important, cibler votre public et délivrer votre message en des termes susceptibles de le toucher. Et ensuite, il vous faudra répéter le message encore et encore, parce que les gens sont occupés et sont noyés chaque jour sous un flot d'informations. »

La préparation d'une campagne médiatique

Pour mettre au point une campagne médiatique, il vous faudra :

- ≈ Etablir le plan général selon lequel vous pensez atteindre vos objectifs.
- ≈ Scinder ce plan en tâches distinctes.
- ≈ Etablir un planning précisant qui fait quoi, et à quel moment, planning qui demandera à être fréquemment mis à jour.
- ≈ Désigner une personne qui sera chargée de contrôler le suivi du planning.
- ≈ Modifier les objectifs et les dates limites d'exécution si nécessaire.
- ≈ Rencontrer régulièrement toutes les personnes concernées par le plan général – de l'attaché de presse au secrétaire général, en passant par le responsable du planning, le rédacteur des discours officiels et l'assistant législatif.
- ≈ Obtenir l'approbation du plan par l'ensemble du groupe.
- ≈ Mettre en œuvre le plan.
- ≈ Vous appuyer sur l'actualité pour renforcer les thèmes.
- ≈ Faire passer les objectifs dans la législation officielle.
- ≈ Insister sur les objectifs dans les interventions officielles.
- ≈ Elaborer des variantes du message à l'intention des différents publics.

≈ Vous assurer du concours d'auxiliaires ou d'experts extérieurs qui communiqueront tous le même message que vous.

≈ Être prêt à apporter toutes les précisions qui permettront une compréhension immédiate de votre message.

En ce qui concerne ce dernier point, il est essentiel de pouvoir expliquer au public :

- ≈ Ce qu'est le programme et ce qu'il n'est pas.
 - ≈ Pourquoi il est nécessaire de le mettre en œuvre.
 - ≈ En quoi il est susceptible d'affecter le public.
 - ≈ Ses implications à court terme.
 - ≈ Ses implications à long terme.
 - ≈ Quelles différences il entraînera par rapport à la situation actuelle.
 - ≈ Quelle est la responsabilité du gouvernement dans le nouveau programme.
 - ≈ Quel en est le calendrier et quand ses effets se feront sentir.
 - ≈ Ce qui risque de se passer si le programme échoue.
 - ≈ Comment la population sera informée de sa réussite.
 - ≈ De quelle manière le public est appelé à y contribuer.
- Un bon moyen pour que tout se passe bien, indique l'ancien porte-parole de la Maison-Blanche Marlin Fitzwater, est de parler de ce vous allez dire, puis de le dire, puis de parler de ce que vous avez dit. ☒

Le plan de communication

5 bons conseils

≈ Travailler étroitement avec le dirigeant et ses proches collaborateurs pour avoir des objectifs clairs. Organiser fréquemment des réunions en vue de les définir et de réexaminer ces objectifs.

≈ Rédiger une déclaration de principes et fixer les objectifs. Elaborer une stratégie médiatique pour les atteindre.

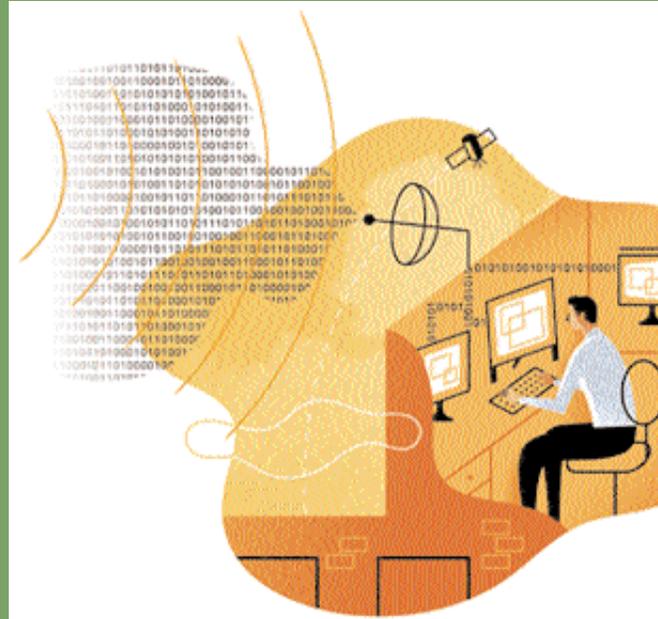
≈ Pour mettre au point un message destiné au public, répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Pourquoi ? Comment ?

≈ Réfléchir à la manière d'évaluer le programme, ainsi que son succès ou son échec.

≈ Intégrer le message à toutes les actions du responsable gouvernemental.

5

un service de presse responsable



5

La communication du message

Une fois que vous avez fixé les objectifs, défini les thèmes et mis au point un plan général de communication, la réussite ou l'échec dépend de la capacité de le mettre en œuvre avec ordre et méthode. Voici quelques manières de procéder qui se sont révélées utiles à ce stade.

Le calendrier annuel. Regardez de près votre calendrier – mois par mois – et pointez les événements majeurs qui reviennent régulièrement chaque année. Aux États-Unis, par exemple, le président prononce son discours annuel sur « l'état de l'Union », généralement en janvier, au moment de la publication du budget fédéral ; il y a ensuite, en été, les réunions du Groupe des 7 et du Groupe des 8, tandis que les Nations unies ouvrent leur session en automne. Ces événements importants et réguliers sont marqués d'une pierre blanche dans le calendrier des responsables des relations publiques de la Maison-Blanche, comme autant d'occasions de répéter les thèmes essentiels.

Sélectionnez des thèmes périodiques. Après avoir coché sur le calendrier les événements incontournables, choisissez un thème que vous mettrez plus particulièrement en avant pendant un certain laps de temps – une semaine ou un mois, par exemple. Une semaine, ce sera, disons, la réforme de l'agriculture, et vous programmerez un certain nombre d'événements à connotation agricole. La semaine suivante, le thème pourrait être la réforme de la fonction publique, avec l'organisation d'événements liés à cette question.

Etablissez un calendrier directeur. Reportez-y les thèmes à mettre en avant semaine après semaine, sur une durée d'au moins six mois. Le calendrier devra être remis à jour fréquemment, afin de tenir compte d'événements imprévus auxquels vous devrez réagir.

Sélectionnez et formulez un message pour chaque thème. Si, par exemple, le thème retenu pour la deuxième semaine de janvier est celui de la réforme agricole, vous préparerez un message en relation avec ce thème. Chacun des thèmes aura probablement des sous-thèmes. Dans le cas de la réforme agricole, l'un des sous-thèmes pourrait être la modification du régime des subventions et un autre l'adoption de nouvelles méthodes visant à améliorer la productivité des agriculteurs. Pendant la deuxième semaine de janvier dont le thème est celui de la réforme agricole, vous pourrez mettre l'accent sur le sous-thème de la modification du régime des subventions. Les autres semaines de janvier seront consacrées à l'un des autres grands thèmes. Vous reviendrez sur le thème de la réforme agricole en février, mais cette fois en mettant l'accent sur le sous-thème de l'amélioration de la productivité.

Lorsque vous sélectionnez un thème, sachez s'il relève d'une décision du parlement ou de la seule volonté du gouvernement. Si, par exemple, celui-ci souhaite faire adopter des réformes agricoles dans l'année en cours, mettez l'accent sur ce thème avant que le parlement ne soit appelé à voter des lois touchant l'agriculture.

Assurez-vous que votre message est simple, clair et direct. Réfléchissez au titre que vous souhaiteriez voir figurer en tête d'un article traitant de ce sujet, et à la forme que, selon vous, devrait prendre le premier paragraphe.

Prenons l'exemple de la réduction des subventions à l'agriculture ; choisissez alors trois points à mettre en avant, sur lesquels vous reviendrez autant de fois qu'il sera possible tout au long de la semaine. Limitez-vous à trois points, car au-delà vous risquez de semer la confusion dans les esprits. Ainsi, vous pouvez dire que la réduction des subventions permettra : 1) de financer d'autres programmes urgents ; 2) d'attirer plus d'investissements étrangers vers le secteur agricole ; 3) d'accroître l'investissement privé et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des exploitations.

Identifiez les publics, les médias et les sites. Posez-vous les questions suivantes : A qui souhaitez-vous vous adresser ? Peut-être voulez-vous toucher plusieurs publics – personnes âgées, étudiants ou population féminine – et vous devez alors adapter votre message à chaque catégorie de public. De quels médias disposez-vous pour communiquer votre message ? Pouvez-vous compter sur l'appui de tierces parties bénéficiant du respect général ? Si votre message concerne l'agriculture, quelles catégories particulières d'agriculteurs souhaitez-vous toucher ? A quels médias prêtent-ils le plus attention ?

Communiquez votre message dans un site bénéficiant d'un bon impact visuel et présentant un lien avec ce que vous avez à dire. Ne communiquez pas votre message d'un bureau. Si l'agriculture est le thème de la semaine, vous pouvez vous exprimer le lundi dans une coopérative agricole, au cours d'une visite dans une famille d'agriculteurs le mardi, adresser le mercredi un message au parlement à propos de la réduction des subventions, visiter une usine d'engrais le jeudi et vous adresser le vendredi aux investisseurs étrangers. Invitez la presse à couvrir chacun de ces événements.

Dressez la liste de tous les médias. Pointez ceux qui sont le plus susceptibles de s'intéresser à la question que vous évoquez. S'il s'agit de l'agriculture, contactez à la fois les journalistes qui couvrent habituellement ce domaine et les journalistes politiques. N'oubliez pas la presse spécialisée, comme les revues traitant de la commercialisation des produits agricoles ou les magazines lus par les agriculteurs. Essayez de connaître les journalistes et de savoir si leurs commentaires sont favorables ou négatifs.

Vous pouvez procéder par étapes pour vous assurer que le message sera bien repris jour après jour par les journaux. Pour la presse écrite, par exemple, vous pourrez insister sur :

- ≈ l'information brute le premier jour ;
- ≈ le reportage le deuxième jour (la visite dans une famille d'agriculteurs) ;
- ≈ les commentaires sous forme d'éditorial le troisième ou quatrième jour.

L'information brute vise à porter dans les meilleurs délais un ensemble de faits à la connaissance du lecteur. Dans un reportage, le but de l'attaque ou premières lignes est d'attirer l'attention. L'information brute répond aux questions : Qui fait quoi ? Quand ? Où ? Pourquoi et comment ? Le reportage fouille davantage les détails et les circonstances, de façon à permettre au lecteur d'avoir une vision plus complète de l'événement ou de la personnalité dont il est question.

Si vous voulez que votre message soit largement répété, vous avez souvent intérêt à faire en sorte qu'il puisse figurer sous des formes différentes dans plusieurs sections de la presse. Exemple : quand l'U.S. National Endowment for the Humanities (NEH) a lancé une campagne visant à mesurer les connaissances des étudiants en histoire et en littérature, elle a fait en sorte que l'information apparaisse jour après jour dans différentes sections de la presse. Elle a d'abord adressé ses documents aux seuls journalistes d'information générale, puis aux rédacteurs des reportages et des éditoriaux. Ce qui veut dire que les seconds ont reçu leurs documents le jour même où paraissait l'information générale diffusée par les premiers. La première information se contentait d'exposer les résultats du test de connaissances. La seconde était une information détaillée sur le test, avec l'intégralité des questions qu'il comportait – ce qui permettait à chaque lecteur de s'y soumettre – et une appréciation de l'étendue des connaissances des étudiants testés par les journalistes. Le troisième jour, la presse diffusa, sous forme d'éditoriaux, ses commentaires sur les résultats du test. Au total, la National Endowment for the Humanities obtint une couverture médiatique massive et positive.

Planifiez le calendrier d'une campagne de presse. Déterminez les documents d'information que vous voulez diffuser – commu-

niqué de presse ou dossier de presse, par exemple – le jour du lancement de la campagne.

≈ Faites un compte à rebours et fixez les tâches en conséquence. Si, par exemple, vous avez besoin de 50 dossiers de presse pour le jour J, combien de temps faudra-t-il prévoir pour les préparer, les imprimer? Inscrivez tout cela sur votre calendrier, puis distribuez les tâches en fixant à chaque fois une date limite : pour la rédaction du communiqué de presse, pour son contrôle et sa correction par un supérieur, pour son impression, pour son insertion dans un dossier de presse avec d'autres documents.

≈ Fixez également une date limite pour l'établissement de la liste des médias visés en désignant le responsable de ce travail.

≈ Notez toute autre tâche à accomplir, avec à chaque fois le nom du responsable et la date limite d'achèvement.

≈ Contrôlez en permanence votre calendrier afin de vous assurer du respect des délais.

Documentation. Préparez à l'avance tous les documents à destination des médias; par exemple :

≈ document présentant toutes les informations d'ordre économique sur l'agriculture ;

≈ document précisant vos objectifs en matière de réforme agricole ;

≈ document expliquant pourquoi la réforme est nécessaire pour améliorer la situation économique du pays.

Interviews spéciales. Organisez des

interviews au cours desquelles les journalistes interrogeront les responsables gouvernementaux sur le sujet. Recourez notamment aux libres débats à la radio.

Interviews locales : Programmez des interviews au niveau local dans tout le pays. Par exemple, mettez l'accent sur l'agriculture à l'antenne d'une radio d'une grande cité agricole. Ayez si possible sous la main des données chiffrées montrant comment la réforme affectera les agriculteurs et les consommateurs de la région.

Recours à des spécialistes. Préparez des messages que d'autres pourront adresser en votre nom. Prévoyez des tribunes où des experts pourront défendre vos thèses. Des spécialistes susceptibles d'intervenir à la radio et à la télévision ou d'écrire des articles favorables à vos orientations peuvent influencer l'opinion publique. Mettez au point un système vous permettant de garder le contact avec ces experts, éventuellement par le biais d'une liste de sites Internet.

Coordination. Coordonnez votre message avec ceux des autres responsables gouvernementaux, pour éviter que le public ne reçoive des messages contradictoires. Les médias aiment se faire l'écho de ce genre de conflits au sein de l'équipe gouvernementale, qui sont une aubaine pour les journalistes. Votre message risque d'en souffrir.

Evaluation. A la fin de chaque semaine, évaluez l'efficacité de votre travail sur le « thème hebdomadaire » et modifiez, si besoin est, le plan général de campagne, le message et le calendrier. ☒

La communication du message

5 bons conseils

≈ Planifiez l'année à venir. Pointez en priorité les principaux événements qui reviennent régulièrement chaque année.

≈ Prévoyez des thèmes périodiques; un thème par semaine constitue un bon rythme.

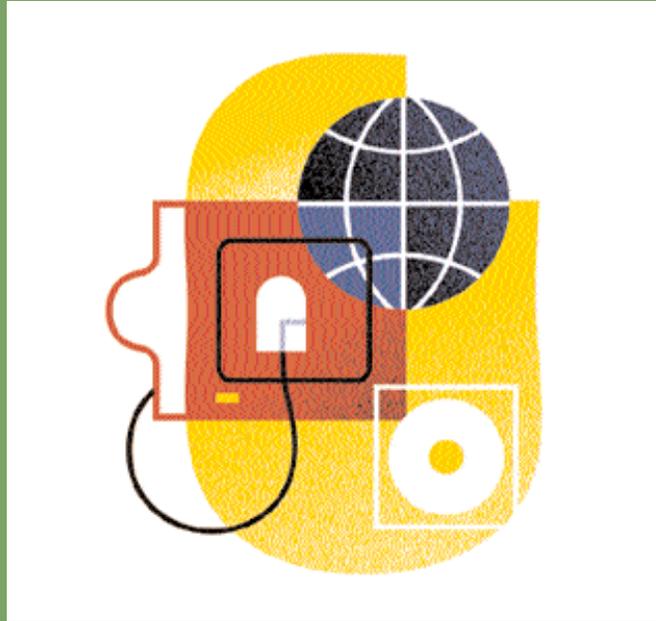
≈ Formulez un message particulier pour chaque thème et sous-thème.

≈ Sélectionnez les publics et les médias pour chaque thème.

≈ Déterminez votre calendrier en faisant un compte à rebours à partir de l'événement final. Précisez soigneusement qui fait quoi, où, quand et comment. Attribuez à chacun sa tâche.

6

un service de presse responsable



6

Les outils du service de presse

« On distribuait des documents écrits sur tout », indique Dee Dee Myers, l'ancienne porte-parole de la Maison-Blanche. Au cours du premier mandat du président Bill Clinton, précise-t-elle, le service de presse de

la Maison-Blanche remettait aux journalistes non seulement le texte des discours, des déclarations et des conférences de presse, mais aussi les communiqués de presse, les fiches d'information, les documents de base sur la politique gouvernementale, l'annonce des événements à venir, le résumé et l'analyse des principaux points abordés dans les discours et autres déclarations politiques, etc.

« Les journalistes sont surchargés de travail, surtout ceux qui ont pour mission de suivre l'action du chef de l'Etat et des principaux membres du gouvernement, ajoute Dee Dee Myers. La masse des documents dont ils sont censés prendre connaissance est effarante.

Résumer soi-même l'information et la diffuser sous forme de documents écrits ou sur l'Internet évite les intermédiaires et les erreurs de transmission ; cela permet en outre au directeur de l'information d'insister sur les points essentiels. »

Aux Etats-Unis, les services de presse s'efforcent de rédiger eux-mêmes et de distribuer aux médias – sous forme de documents écrits ou sur l'Internet – les déclarations, les programmes politiques et les comptes rendus de l'action gouvernementale. Cela répond à plusieurs objectifs :

- ≈ inciter les responsables gouvernementaux et les attachés de presse à formuler un message clair ;
- ≈ réduire les risques de mauvaise interprétation de la part des médias ;
- ≈ fournir aux journalistes des documents de référence lorsqu'ils rédigent leurs articles ;

≈ éviter de devoir répondre sans cesse aux mêmes questions ;

≈ permettre aux journalistes de poser des questions plus réfléchies à partir de données précises ;

≈ augmenter les chances de voir l'information correctement et largement répercutée.

Le fait d'accompagner le texte d'une déclaration ou d'un discours d'un résumé et d'une analyse permet en outre au service de presse de réaffirmer l'interprétation qu'il convient d'en donner.

Aux Etats-Unis, la communication écrite revêt de multiples formes. Les services de presse disposent de nombreux autres outils – visuels ou oraux – pour communiquer avec le public par l'intermédiaire des médias. Au nombre des outils de communication les plus courants figurent :

Le communiqué de presse. Rédigé comme un article et parfois utilisé comme tel par certaines publications, c'est un compte rendu sur une ou deux pages de la question que vous voulez porter à la connaissance du public. Il doit préciser dès le premier paragraphe qui fait quoi, où, quand, pourquoi et comment.

La note d'information. Comparable dans sa forme au communiqué de presse, elle annonce un événement à venir et permet d'en évaluer rapidement l'importance et de décider s'il convient ou non de lui consacrer un article. La note d'information, dont la longueur ne doit pas excéder une page, doit elle aussi préciser qui fera quoi, où, quand, pourquoi et comment.

La fiche d'information. C'est un communiqué de presse plus détaillé qui présente des faits et des statistiques, mais sans y ajouter généralement de citations; il accompagne le plus souvent le communiqué de presse. Comportant de quatre à cinq pages, la fiche d'information doit être d'une lecture facile, avec une mise en page soignée utilisant toutes les ressources de la typographie.

Les supports visuels, tels que photos, graphiques, tableaux et cartes, qui accompagnent les communiqués de presse.

La biographie. Accompagnant le communiqué de presse, elle indique brièvement le parcours professionnel d'une personnalité nouvellement nommée à un poste, qui prononce un discours ou participe à une manifestation.

La liste des experts ayant apporté leur concours sur la question traitée. Elle doit inclure les noms et les numéros de téléphone.

Tous autres textes et éléments d'information. A la Maison-Blanche, par exemple, les transcriptions des remarques du président et du point de presse quotidien du directeur de l'information et des autres responsables gouvernementaux sont immédiatement communiquées aux médias. Il en va de même des déclarations, des annonces de nominations, des courriers d'experts ou d'associations professionnelles en faveur d'un projet de loi, et de toute correspondance officielle émanant ou à destination du président.

Les coupures de presse. C'est une sélection des « bons articles » qui ont été publiés sur un sujet donné. Les personnalités officielles font souvent un montage attrayant des articles flatteurs les concernant et les incluent dans un dossier de presse avec d'autres documents.

Les questions toutes préparées. Elles sont parfois fournies aux journalistes afin de susciter leur intérêt sur un sujet donné. On peut envisager, dans certains cas, de rédiger d'avance les questions que les journalistes pourraient poser à la personnalité qu'ils interviewent.

Le dossier de presse. Il inclut un ensemble de documents sur un sujet donné, insérés dans une chemise. A titre d'exemple, le dossier de presse préparé à l'occasion de l'inauguration d'une école pourrait inclure :

≈ une chemise portant le logo du nouvel établissement, avec des rabats intérieurs où seraient insé-

rés les documents d'information à l'intention des journalistes ;

≈ une note d'information donnant tous les détails utiles sur l'événement : date, lieu, signification ;

≈ un communiqué de presse précisant les détails de la cérémonie d'inauguration, accompagnés d'une information générale sur l'école et de déclarations de personnalités officielles à propos de cet établissement ;

≈ une fiche d'information présentant des données concrètes, telles que les caractéristiques techniques du bâtiment, le nombre d'élèves que pourra accueillir l'établissement, etc.

≈ la biographie des personnalités qui prendront la parole lors de l'inauguration ;

≈ des supports visuels tels que des photos de l'école.

La mise en alerte, par lettre ou par téléphone. Il s'agit de présenter le sujet en quelques mots et d'en souligner l'intérêt pour les lecteurs ou téléspectateurs. La mise en alerte fournit des détails, donne les noms des personnalités concernées et précise les possibilités de prises de photos.

L'information sur support audio ou vidéo a les mêmes caractéristiques que le communiqué de presse – précisant notamment qui fait quoi, où, quand, pourquoi et comment – mais est présentée sous la forme d'une séquence radiophonique ou télévisuelle que les stations émettrices peuvent utiliser en partie ou en totalité. L'information vidéo doit comporter des bandes son distinctes, les commentaires du narrateur figurant sur une bande à part.

La télédiffusion par satellite permet d'organiser une conférence ou une interview qui peuvent être diffusées par toutes les chaînes de télévision du territoire. Cela économise le temps et évite les frais de déplacement. En général, les spécialistes de l'information enregistrent l'événement, puis achètent un créneau pour retransmettre le document par satellite. Il est pour cela nécessaire de disposer d'un studio permettant de transmettre en direct les images et le son et laissant au journaliste de télévision la possibilité de poser ses questions par téléphone et d'enregistrer les réponses de la personnalité interviewée. Les chaînes de télévision doivent être informées du moment où le créneau sera disponible et du processus à suivre.

Le message radiophonique. Le responsable gouvernemental enregistre une brève déclaration, comme s'il s'agissait d'une véritable interview. Certains responsables politiques américains procèdent chaque jour à la même heure à ce genre d'enregistrement. Ils peuvent alors, soit le transmettre directement aux médias, soit laisser aux journalistes un numéro de téléphone donnant accès à un répondeur qui leur communiquera le message. Celui-ci peut être également publié sur l'Internet pour être téléchargé par les médias.

La ligne téléphonique spéciale permet d'enregistrer le programme quotidien d'une personnalité gouvernementale à l'intention des médias.

La conférence de presse, au cours de laquelle un responsable gouvernemental peut apporter des informations nouvelles sur un sujet.

L'interview donne à une personnalité la possibilité de s'entretenir en tête-à-tête avec un journaliste. Cela permet d'aller davantage au fond des choses qu'au cours d'une conférence de presse.

La conférence éditoriale réunit d'un côté une personnalité officielle, de l'autre le responsable de la page éditoriale d'un journal, les éditorialistes et les journalistes, pour y discuter d'un sujet donné. Les grandes chaînes de télévision et les réseaux câblés tiennent des réunions comparables. La conférence éditoriale donne à un responsable gouvernemental la possibilité d'exposer ses idées en profondeur et permet à l'équipe rédactionnelle du journal de mieux comprendre la politique du gouvernement. Cela est souvent le point de départ d'articles et d'éditoriaux.

Les réunions officieuses, au cours desquelles une personnalité gouvernementale apporte aux journalistes des informations ou des explications sur tel sujet d'actualité.

Les tribunes libres et les chroniques permettent aux personnalités d'exprimer leurs opinions. Certains responsables politiques rédigent une chronique hebdomadaire pour faire connaître directement leurs positions au public.

Les discours permettent de promouvoir un programme politique, de dévoiler de nouveaux plans d'action, d'expliquer une position et de réunir un consensus. Leurs textes sont souvent remis par avance à la presse ou adressés aux journalistes qui ne peuvent assister à l'événement. La

diffusion du texte des discours via l'Internet est également efficace. Toujours conserver la liste des médias auxquels ont été envoyés les documents.

La prospection des organes de presse régionaux. Il s'agit d'apporter à la presse régionale des informations ciblées, expliquant notamment en quoi le public local sera affecté par la politique gouvernementale.

L'article de fond rapporte les faits d'une manière moins sèche que ne le fait l'information brute. Les spécialistes de l'information ne s'appuient pas seulement sur la relation pure et simple des faits bruts, mais recourent également aux articles de fond.

L'Internet offre un moyen de communiquer directement avec le public sans passer par le filtre des médias. Il permet aussi de transmettre rapidement des messages aux journalistes. En outre, l'Internet donne la possibilité d'établir un dialogue constant entre les responsables gouvernementaux et le public. Les services de presse peuvent y créer leur propre site. L'Internet offre tout à la fois : texte, image, vidéo et son. Grâce à l'Internet, les services de presse des organismes gouvernementaux mettent à la disposition du public une masse énorme de documents originaux. Pour être efficace, un site Web doit être constamment mis à jour.

Le courrier électronique. L'établissement de fichiers d'adresses permet, en appuyant simplement sur une touche du clavier, de transmettre une information aux nombreuses personnes qu'elle est susceptible d'intéresser.

Les séances photographiques permettent à une personnalité politique de se faire photographier au milieu de ses mandants, à l'occasion, par exemple, d'une remise de prix. La photo est ensuite adressée aux médias locaux qui couvrent la région d'origine du destinataire. Il est important, en ce cas, de bien identifier les personnes figurant sur la photo.

Certaines informations n'intéressent parfois qu'un nombre restreint de journalistes. A la Maison-Blanche, par exemple, on voit souvent un journaliste prendre un communiqué de presse, le parcourir rapidement puis le remettre en place, car il ne concerne pas le domaine qu'il couvre personnellement. Il n'en est pas moins important que ce document soit mis à la libre disposition de tous ceux à qui il peut être réellement utile. ☒

Les médias

Même si beaucoup de journalistes travaillent au jour le jour, et même heure par heure, au gré des événements, ils ont besoin de temps pour effectuer leurs recherches, leurs interviews et rédiger leurs articles.

Ils apprécient également d'être informés en temps utile – au moins une semaine ou deux à l'avance – des événements susceptibles de les intéresser, afin de pouvoir examiner avec leur rédacteur en chef telle idée d'article, mobiliser un photographe, et se livrer, si besoin, à des recherches supplémentaires.

Lorsque survient un événement inattendu, tel qu'une brusque controverse politique ou une crise, le journaliste peut être conduit à couvrir l'événement sans s'y être réellement préparé, ce qui rend d'autant plus difficile la rédaction d'un article bien documenté. D'où l'intérêt de tenir à la disposition des journalistes un maximum d'informations et d'outils de recherche. Il est également important de connaître les délais de préparation et les besoins propres à chaque média : ils sont extrêmement variables.

Les journaux. Les journaux traitent les sujets en profondeur. Ils peuvent être d'une grande utilité pour toucher le grand public et les décideurs. Leurs journalistes sont généralement spécialisés dans certains domaines, tels que la politique ou l'économie, où ils font réellement figure d'experts.

Tous les journalistes apprécient de pouvoir s'appuyer sur une documentation écrite détaillée – rappel de faits concrets, chiffres, anecdotes, graphiques, communiqués de presse et documents de référence – pour la rédaction de leurs articles. Ces documents doivent apporter une information rigoureuse et sûre, et indiquer leurs sources. La communication à la presse d'informations écrites précises augmente les chances de voir les faits et les déclarations fidèlement rapportés.

Les journalistes de la presse quotidienne dépendent d'un rédacteur en chef qui détermine les sujets à traiter et finalisent les articles. Ils sont tenus de respecter des délais rigoureux. Les quotidiens du matin doivent être bouclés en fin d'après-midi. Les journaux du soir doivent l'être en fin de matinée ou début d'après-midi. Si, par exemple, une conférence de presse a lieu à 11 heures et que le journal paraissant le lendemain matin doit être bouclé à 17 heures, cela laisse le temps aux journalistes de rédiger leurs articles, aux photographes de fournir leurs supports visuels et au rédacteur en chef de boucler le journal. Les hebdomadaires ont de la même façon des délais à respecter pour leur bouclage, en fonction de leur jour de parution.

Les quotidiens publient tous les types d'informations : faits bruts, articles de fond, portraits, analyses, éditoriaux, tribunes libres et courrier des lecteurs. D'autres médias peuvent également fournir ces informations, mais, dans ce domaine, ce sont les quotidiens qui offrent la plus grande diversité.

Il existe plusieurs sortes de journaux :

- ≈ les journaux nationaux qui s'intéressent à un large éventail de questions dans une perspective résolument nationale ;
- ≈ les journaux régionaux, qui traitent essentiellement de questions d'intérêt régional ;
- ≈ les journaux et hebdomadaires locaux, axés sur les questions d'intérêt purement local ;

≈ les journaux spécialisés, au public étroitement ciblé, qu'il s'agisse des professionnels de l'industrie pétrolière ou des mères d'enfants en bas âge. Ces publications spécialisées comprennent journaux, magazines et sites Internet.

Les bulletins d'information. Ce sont des publications spécialisées qui peuvent se présenter sous la forme d'un journal ou d'un magazine. Ces bulletins s'adressent généralement à des publics très spécialisés.

Les agences de presse. Les agences de presse diffusent à destination de l'ensemble des médias des informations que ceux-ci peuvent soit reproduire telles quelles, soit utiliser comme matériaux de base pour leurs articles. Le rédacteur en chef d'un journal, par exemple, peut prévoir la publication d'un reportage d'intérêt local au vu d'une information reçue d'une agence de presse. Associated Press, Reuters et l'Agence France-Presse sont parmi les plus connues de ces agences de presse.

Les magazines. Tout comme les journaux, il existe un large éventail de magazines, depuis ceux qui couvrent des sujets d'intérêt général jusqu'aux publications très spécialisées vouées, par exemple, à l'économie ou à la politique étrangère. D'une manière générale, les journalistes de la presse périodique ont plus de temps pour traiter un sujet en profondeur que ceux de la presse quotidienne. Les magazines élaborent souvent un calendrier éditorial prévoyant les sujets à traiter au cours de l'année. Cela est d'un grand intérêt pour les services de relations publiques, gouvernementaux ou autres, qui peuvent utiliser ces numéros spéciaux pour mettre en avant certains thèmes qui leur tiennent à cœur.

La radio et la télévision. La radio et la télévision diffusent un large éventail de programmes – émissions à caractère national, régional ou local, bulletins d'information, émissions d'intérêt général, talk-shows, documentaires et interviews. Les journalistes

et programmeurs de la radio et de la télévision tirent souvent leurs idées d'émissions des informations diffusées par la presse écrite ou les agences de presse. A la différence des journalistes de la presse écrite, ceux de la radio et de la télévision – notamment dans des stations de moindre importance – sont plus généralistes que spécialistes, compte tenu du large éventail des domaines qu'ils sont appelés à couvrir. Les journalistes de la télévision n'ont généralement pas la possibilité de traiter les questions de manière aussi approfondie que ceux de la presse écrite et les informations complexes sont souvent réduites à de courtes séquences. La télévision étant un moyen visuel d'information, les journalistes et les programmeurs préfèrent les sujets qui peuvent être traités par l'image. Les délais exigés pour la diffusion des informations sont généralement serrés.

L'information en ligne. C'est le plus nouveau des moyens d'information. Tout comme à la radio et à la télévision, l'information sur l'Internet bénéficie d'une diffusion immédiate en même temps qu'elle offre une possibilité de dialogue. On trouve sur l'Internet tous les formats – depuis les journaux et les magazines jusqu'aux débats en temps réel, auxquels s'ajoute l'information par courrier électronique à destination de publics bien ciblés.

Compte tenu des délais extrêmement variables dont ont besoin les différents médias pour diffuser l'information, le responsable des relations avec la presse doit faire preuve d'équité. C'est-à-dire qu'il doit prendre ces délais en considération et ne pas favoriser systématiquement un média par rapport aux autres lorsqu'il programme des manifestations telles que les conférences de presse. Il doit aussi faire en sorte que les chaînes de radio et de télévision puissent couvrir les événements et aient le temps de mettre en forme leurs informations.

7

un service de presse responsable



7

Gros plan sur le communiqué de presse, la note et la fiche d'information

Préparer et diffuser communiqués de presse, notes et fiches d'information, tel est le b.a.-ba du travail des services de presse des organismes gouvernementaux. Selon les pays, ces opérations portent des noms

différents, mais leur objectif reste toujours le même : présenter une question, annoncer un événement, communiquer des données et des chiffres.

«Les communiqués de presse constituent un excellent exercice, parce qu'ils vous incitent à donner corps à l'article que vous aimeriez lire dans le journal, dit David Beckwith, qui fut l'attaché de presse du vice-président Dan Quayle. S'il est rédigé en termes simples et limpides, le communiqué de presse contribue à la rigueur de l'information. Il est difficile de déformer la teneur d'un communiqué de presse.»

Nous donnons ci-après les critères et modes de présentation universellement reconnus pour ces divers moyens fondamentaux de communication avec les médias.

Le communiqué de presse

Le communiqué de presse résume un certain nombre de faits relatifs à un programme ou une question sur lesquels vous voulez attirer l'attention des médias. Il se présente sous une forme standardisée. Critère essentiel : le communiqué de presse doit *impérativement* apporter une information.

Comparable à un simple article de presse, le communiqué de presse est écrit dans un style pyramidal inversé. Le premier paragraphe, qui constitue «l'attaque», doit présenter l'information principale ; les paragraphes suivants développent cette information, apportant des détails complé-

mentaires par ordre décroissant d'importance.

Comme tout bon article de presse, un bon communiqué de presse répond aux questions qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment. Qui est au centre de l'événement ? En quoi consiste cet événement ? Quand doit-il se produire ou s'est-il produit ? Où doit-il se produire ou s'est-il produit ? Pourquoi cette information est-elle importante ? Comment s'explique son importance ? Les réponses à ces questions doivent toutes apparaître dans le premier paragraphe.

Les phrases et les paragraphes du communiqué de presse seront courts, de façon à pouvoir être rapidement parcourus par un responsable éditorial ou un journaliste. A proscrire : tout jargon professionnel, abréviations, détails sans intérêt, lieux communs. On pourra recourir à des citations, mais elles apparaîtront plutôt dans le deuxième ou le troisième paragraphes et seront toujours attribuées.

Les communiqués de presse rédigés comme de simples articles, en évitant toute emphase, ont plus de chance de retenir l'attention des médias.

Aux Etats-Unis, les communiqués de presse respectent en général une certaine présentation :

- ≈ double interligne ;
- ≈ papier uni, portant en en-tête le nom et l'adresse de l'organisme émetteur ;
- ≈ marges suffisamment larges (2,5 cm au minimum à droite et à gauche), pour permettre au journaliste de porter des annotations ;



≈ impression simple face.

Le communiqué de presse type doit porter en haut de page les informations suivantes :

≈ date de rédaction du document ;

≈ identité de la personne à contacter : nom, numéros de téléphone et de fax, adresse électronique. Il peut être utile d'ajouter le numéro de portable où joindre la personne responsable en dehors des heures normales de bureau (notamment quand le service de presse est en relation avec des médias établis sur plusieurs fuseaux horaires) ;

≈ date et heure à partir desquelles le communiqué peut être publié. Les communiqués de presse sont souvent envoyés à l'avance de façon à laisser le temps aux journalistes d'en prendre connaissance et de préparer leurs articles. En ce cas, mentionner : « A NE PAS DIFFUSER AVANT... » avec la date et l'heure précises à partir desquelles l'information peut être rendue publique. Dans le cas contraire, on mentionnera : « POUR DIFFUSION IMMEDIATE » ;

≈ un titre accrocheur, en capitales, résumant le sujet de l'information ;

≈ en tête du premier paragraphe, en capitales, la date et le lieu d'émission de l'information.

Aux Etats-Unis, le communiqué de presse comporte en général une ou deux pages. S'il comporte plus d'une page, mentionner « suite page suivante » au bas de la première page. Bien marquer la fin du communiqué de la manière suivante : # # # #. Relire attentivement le texte pour corriger les coquilles, les fautes d'ortho-

graphe ou de ponctuation, ou améliorer le style.

Un communiqué de presse peut être adressé à l'attention d'un rédacteur en chef, d'un chef de rubrique ou d'un journaliste. Après l'envoi du document, téléphonez à son destinataire pour vous assurer qu'il l'a bien reçu et lui demander s'il souhaite des informations complémentaires.

Les documents tels que communiqués de presse et notes d'information, doivent être rédigés et distribués avant – et non après – toute manifestation destinée aux médias, une conférence de presse, par exemple. Un nouveau gouvernement l'a appris à ses dépens. Les ministres s'étaient enfermés toute la nuit pour mettre au point un nouveau plan économique. Ayant terminé leur travail à 7 heures du matin, ils informèrent les médias qu'une importante conférence de presse allait être donnée à 10 heures. Les ministres y annoncèrent leur nouveau plan économique, et le service de presse commença alors à rédiger les documents destinés aux médias. Il était si occupé à ce travail qu'il n'a pas eu le temps d'expliquer correctement la nouvelle politique du gouvernement. Des heures durant, les journalistes ne disposèrent donc d'aucune information écrite à partir de laquelle présenter une question particulièrement importante et difficile ; certains eurent même communication de détails erronés. Le service de presse dut travailler des semaines entières pour tenter de corriger ces erreurs.

La note d'information

D'une manière générale, la note d'information sert à annoncer à la presse un événement pour lequel on souhaite obtenir une bonne couverture médiatique. Tout comme le communiqué de presse, elle répond aux questions fondamentales – qui ? quoi ? quand ? où ? pourquoi ? comment ? – mais elle est plus brève, son objectif étant d'inciter le journaliste à assister personnellement à l'événement.

La note d'information est rédigée dans le même style que le communiqué de presse et doit comporter la date, les nom et coordonnées de la personne à contacter, ainsi que la mention « POUR DIFFUSION IMMEDIATE » ou « A NE PAS DIFFUSER AVANT... », ainsi que l'indication # # # # marquant la fin du message.

La fiche d'information

Elle apporte plus de détails que le simple communiqué de presse, qu'elle complète par des données concrètes et des chiffres, mais en s'abstenant de toute citation. Présentée sous une forme aussi lisible que possible, elle comporte souvent des sous-titres en caractères gras et est rehaussée par l'insertion de puces. Tout comme la note d'information, la fiche comporte les mentions « POUR DIFFUSION IMMEDIATE » ou « A NE PAS DIFFUSER AVANT... », les nom et coordonnées de la personne à contacter, ainsi que l'indication # # # # marquant la fin du message.

Le service de presse d'un organisme gouvernemental avait remarqué que les journalistes, s'ils venaient bien aux conférences de presse, prenaient tous les documents mis à leur disposition et s'en allaient avant même le début de la conférence. Le directeur du service de presse prit donc la décision d'attendre la fin de la manifestation pour distribuer les documents d'information, afin d'obliger les journalistes à rester. Or cela n'eut pas le résultat escompté : beaucoup de journalistes n'attendaient pas la fin de la conférence de presse pour s'en aller et rédigeaient leurs articles d'après les notes qu'ils avaient prises. Les responsables du service de presse constatèrent que certains journalistes donnaient parfois des informations erronées. Cela ne se serait sans doute pas produit s'ils

Le communiqué de presse résume un certain nombre de faits relatifs à une question sur laquelle vous voulez attirer l'attention des médias. Il se présente sous une forme standardisée.

Critère essentiel : le communiqué de presse doit impérativement apporter une information.

avaient pu disposer de tous les éléments d'information avant la conférence de presse.

Les journalistes doivent généralement couvrir une multitude d'événements et ce n'est pas parce que l'un d'eux n'assiste pas à l'intégralité d'une conférence de presse qu'il faut en déduire que le sujet ne l'intéresse pas et qu'il ne lui consacrerait pas un article. C'est particulièrement vrai lorsque la conférence dure plus d'une heure, comme dans le cas évoqué à l'instant. Si les journalistes avaient disposé d'informations écrites, ils s'y seraient très probablement référés pour la rédaction de leurs articles. ☒

Le communiqué de presse

5

bons conseils

Avant de rédiger un communiqué de presse, posez-vous les questions suivantes :

- ≈ Pourquoi est-ce important et comment cela contribue-t-il à l'information ?
- ≈ Quels sont les points à mettre en avant ?
- ≈ Sur quels travaux est-il possible de s'appuyer pour étayer l'information ? Est-il

possible de la vérifier si les journalistes en font la demande ?

- ≈ Quelle personnalité peut être citée qui fasse autorité sur le sujet ?
- ≈ Est-il besoin d'un document de référence donnant de plus amples informations sur le sujet ?

8

un service de presse responsable



8

Gros plan sur l'interview

Organiser un maximum d'interviews de responsables gouvernementaux devrait faire partie de la stratégie de tout service de presse. Avant d'accepter de se prêter à une interview, la personnalité doit minutieusement

préparer le message qu'elle souhaite faire passer et identifier le public auquel elle s'adresse. Rédigez le titre que vous aimeriez voir figurer en tête de l'article rapportant l'interview : cela vous aidera à cibler votre message.

«La personnalité dont on sollicite une interview doit toujours se poser la question : "Cela vaut-il dans le sens général de mon action?", dit Juleanna Glover, l'attachée de presse du vice-président Dick Cheney. Chaque interview doit avoir pour objectif d'affirmer le style et le caractère de la personnalité interrogée ; le cadre des questions auxquelles il devra répondre sera défini à l'avance. »

Comment évaluer une proposition d'interview

Quand on reçoit une demande d'interview, il convient de se poser un certain nombre de questions :

- ≈ Quel est le sujet ou le cadre de l'interview ?
- ≈ Quelle est la publication – ou la chaîne de télévision ou de radio – qui sollicite l'interview ?
- ≈ Qui sera l'interviewer ?
- ≈ Quand et où doit se dérouler l'interview ?
- ≈ Combien de temps le journaliste entend-il faire durer l'interview ?
- ≈ Quelle est la date limite pour la réalisation de l'interview ?

≈ Quand l'interview sera-t-elle publiée ou diffusée sur les ondes ?

≈ De quel genre d'article ou d'émission s'agit-il ? Information générale, portrait d'une personnalité, article de fond, simple échange de questions et de réponses ?

≈ Y aura-t-il une ou plusieurs autres personnalités interviewées dans le cadre de l'article ou de l'émission ?

≈ Quelles sont les caractéristiques du média et du journaliste ?

Il sera également utile de chercher à savoir :

≈ si le média a une opinion manifeste sur le sujet à aborder.

≈ si le journaliste a une bonne connaissance du sujet ;

≈ si le journaliste ou le média ont déjà publié quelque chose sur le même sujet. Vérifier les coupures de presse ;

≈ si le journaliste est plutôt amical ou agressif ;

≈ quel public touche le média.

Il est d'autres questions à poser lorsqu'il s'agit d'une interview à la radio ou à la télévision :

≈ L'émission sera-t-elle diffusée en direct ?

≈ L'interview se fera-t-elle en studio, par téléphone, dans le bureau de la personnalité interviewée ou dans un autre lieu ?

≈ L'interviewer sera-t-il physiquement présent ou posera-t-il ses questions d'un site éloigné, avec liaison par satellite ?

≈ L'interview sera-t-elle intégralement diffusée



- ou s'agira-t-il seulement d'extraits ?
- ≈ L'émission inclura-t-elle des interventions d'auditeurs par téléphone ou encore par courrier électronique ?
 - ≈ Combien de temps durera l'émission ?
 - ≈ Quelle forme revêtira l'émission ? Y aura-t-il un panel de téléspectateurs, ou seulement un journaliste face à son invité, ou deux journalistes et un invité, ou encore s'agira-t-il d'un débat entre deux invités ?
 - ≈ S'il y a plusieurs personnalités invitées, dans quel ordre interviendront-elles ?
 - ≈ L'émission sera-t-elle publique ? Si oui, comment le public sera-t-il choisi ?
 - ≈ L'émission aura-t-elle recours à des supports visuels ?
 - ≈ Sera-t-il fait usage d'extraits de film ou d'enregistrement vidéo ? Si oui, le service de presse aura-t-il la possibilité de les visionner et de préparer des commentaires ou des réponses ?
- S'il s'agit d'une interview dans la presse écrite, il y aura lieu de poser d'autres questions :
- ≈ Dans quelle section de la publication figurera l'interview ?
 - ≈ Le journaliste sera-t-il accompagné d'un photographe ?
 - ≈ Si oui, les photos seront-elles prises avant, pendant ou après l'interview ?

Fixer les règles du jeu

Il faut, avant chaque interview, établir clairement les règles du jeu. Préciser, par exemple, si l'interview est en direct ou enregistrée, à quel moment vous pourrez parler librement sans que vos propos soient enregistrés, ou encore la longueur de l'interview. Ces questions sont à régler avant l'interview ; après, il sera trop tard. Si, par exemple, le journaliste prévoit une interview d'une demi-heure, vous pouvez fort bien demander à en réduire la durée. S'il s'agit d'une interview en duplex, vous pouvez refuser et demander à avoir le journaliste en face de vous. Cette formule est souvent préférable : la conversation est plus aisée et vous n'avez pas besoin d'être muni d'une oreillette qui peut toujours avoir des défaillances.

Aux Etats-Unis, contrairement à certains autres pays, les personnes interviewées n'ont généralement pas la possibilité de revoir l'interview avant sa publication ou sa diffusion à la radio ou à la télévision. Si vous voulez bénéficier de cette possibilité, faites en la demande à l'avance.

Une fois l'interview acceptée

La personne interviewée doit avoir la possibilité d'aborder trois sujets principaux. Il est important de ne pas dépasser ce nombre, au-delà duquel le public est saturé.

Il appartient à l'attaché de presse de faire le nécessaire pour que cette règle soit respectée. Il devra donc, avant l'interview :

- ≈ Déterminer les trois questions que la personnalité interviewée souhaite aborder ;
- ≈ Pour chacune de ces questions, réunir l'information – exemples pris dans l'actualité, anecdotes – qui aidera le lecteur, l'auditeur ou le téléspectateur à comprendre le sujet traité. Si, par exemple, l'un des points abordés est la défense d'une nouvelle politique économique, on notera les raisons qui ont conduit à modifier la politique économique suivie jusque-là, les implications de ce changement et ses conséquences pour le public.
- ≈ Notez les questions qui ont toutes chances d'être posées au cours de l'interview et les réponses qui vous paraissent devoir y être appor-

tées. Préparez les réponses touchant à d'autres domaines que les trois grands sujets envisagés au départ : les journalistes abordent volontiers d'autres sujets que ceux prévus à l'origine.

≈ Passez en revue les grands sujets d'actualité afin de vous aider à prévoir les questions qui risquent d'être posées.

Lorsque vous faites la liste des questions qui ont le plus de chances de vous être posées et préparez les réponses à y apporter, soumettez-vous à cet interrogatoire :

≈ Quel est le sujet le plus controversé qui pourrait être abordé et la question la plus délicate qui pourrait être soulevée ?

≈ Quelle est la question à laquelle il serait le plus difficile de répondre, et pourquoi ?

≈ Réfléchissez au bon mot, à la « petite phrase » à glisser au cours de l'interview. Une « petite phrase » est en général une expression lapidaire qui fait mouche. Bien qu'elle donne l'impression d'être venue spontanément, elle est le plus souvent préparée. Les journalistes la citeront volontiers dans leurs commentaires, notamment à la radio et à la télévision.

≈ Souhaitez-vous enregistrer vous-même l'interview en même temps que le fait le journaliste ? Cela vous donnera la possibilité de vérifier la teneur des propos et de tenir informés les autres responsables de l'organisme gouvernemental qui n'auraient pas suivi l'interview.

≈ Préparez les réponses aux différentes questions.

≈ Prévoyez juste avant l'interview un rapide tour d'horizon des questions chaudes les plus récentes. Ce sera généralement à l'attaché de presse de mettre la personnalité gouvernementale au courant des toutes dernières nouvelles, de façon à lui éviter d'être pris au dépourvu.

≈ Avant l'interview, donnez au journaliste toutes les informations susceptibles d'éclairer utilement le débat dans le sens que vous souhaitez. Il peut s'agir de documents tels que biographies, fiches d'information, articles, photographies et rapports.

≈ N'hésitez pas à suggérer au journaliste les questions à poser et les sujets à aborder.

Pendant l'interview

Assurez-vous la maîtrise de l'interview. Cela est beaucoup plus facile que vous ne l'imaginez. Ce n'est pas parce que l'on vous pose des questions que vous ne pouvez pas maîtriser ce que vous souhaitez dire. Comme l'a dit un jour un président américain : « Il n'y a pas de mauvaises questions, mais seulement de mauvaises réponses. »

Voici la marche à suivre :

≈ Fixez la règle du jeu avant le début de l'interview. En règle générale, les propos de la personne interviewée sont officiels. Si cela n'est pas clairement établi, mettez les choses au point avant le début de l'interview.

≈ Soyez concis : ne noyez pas les points importants sous une foule de détails superflus. Faites des réponses courtes, simples et directes.

≈ Articulez distinctement.

≈ Ne perdez pas de vue votre message et revenez fréquemment à vos trois points principaux auxquels vous rattacherez toutes les questions.

≈ Énoncez vos conclusions avec le souci essentiel de faire passer vos idées maîtresses, que vous étayerez par des faits précis.

≈ Utilisez un vocabulaire simple et imagé que les gens puissent facilement comprendre.

≈ Apportez des preuves concrètes – faits précis, statistiques, exemples, anecdotes, citations. Les

Faites toujours
en sorte de garder la
maîtrise de l'interview.
Comme Henry Kissinger
l'a un jour lancé avec
humour aux journalistes
lors d'une conférence
de presse : « Certains
d'entre vous ont-ils
des questions pour
mes réponses ? »



gens gardent en mémoire ce qui les touche directement, ce qui les motive et les expériences qu'ont connues les autres. L'image « gros comme un camion » marquera plus les esprits que le simple qualificatif « gros ».

≈ Ne vous fiez pas à l'idée que les faits parlent d'eux-mêmes. Explicitez vos réponses de façon claire et succincte. Chaque journaliste, chaque lecteur ou auditeur n'est pas aussi informé que vous du sujet que vous traitez.

≈ Restez positif. Si une question négative vous est posée, revenez à vos points essentiels.

≈ Efforcez-vous de corriger rapidement toute information erronée.

≈ Ne tenez jamais le moindre propos que vous n'aimeriez pas voir repris dans un journal ou à la radio.

≈ Évitez tout propos dont le sens pourrait être déformé s'il était cité hors de son contexte.

≈ Ne répondez jamais : « Je n'ai rien à dire à ce sujet ! » Vous pouvez – et parfois même devez – vous abstenir d'apporter un commentaire sur un sujet donné. Esquivez alors la question par une réponse du genre : « Je ne suis pas en mesure de discuter aujourd'hui de cette question », ou encore : « Il serait mal venu de ma part d'aborder maintenant cette question. »

≈ Évitez tout jargon technique.

≈ Exprimez-vous clairement. Ne laissez pas aux médias le soin d'interpréter le sens de vos propos. Ils pourraient commettre des erreurs d'interprétation préjudiciables.

≈ Dites toujours la vérité. Si vous ignorez la réponse à une question, avouez-le franchement, quitte à l'apporter plus tard au journaliste qui vous a interrogé.

Ne jamais perdre le fil

Pour revenir à vos trois questions essentielles, recourez à des formules de transition telles que :

≈ « La vraie question, c'est... »

≈ « Permettez-moi d'ajouter... »

≈ « Il est important d'insister sur le fait que... »

≈ « Il importe de ne pas oublier que... »

≈ « Ce qui est plus important, c'est... »

≈ « L'élément le plus important à garder en mémoire est... »

≈ « A ce propos, une autre question qui m'est souvent posée... »

≈ « Ce point est lié à une question plus vaste... »

≈ « Oui, mais en outre... »

≈ « Non, permettez-moi de clarifier ce point... »

≈ « Il est un peu trop tôt pour aborder cette question ; tous les faits ne sont pas encore connus, mais je peux vous dire... »

≈ « Je n'ai pas de certitude à ce propos, mais je peux vous dire que... »

≈ « Permettez-moi de mettre les choses en perspective... »

≈ « Cela me fait penser à... »

≈ « Permettez-moi d'insister sur le fait que... »

≈ « Je suis heureux que vous me posiez cette question. Certains peuvent, à tort, nourrir cette idée, mais la vérité est que... »

Faites toujours en sorte de garder la maîtrise de l'interview. Comme l'ancien secrétaire d'Etat Henry Kissinger l'a un jour lancé avec humour aux journalistes lors d'une conférence de presse : « Certains d'entre vous ont-ils des questions pour mes réponses ? »

L'efficacité à la télévision

Si l'interviewer est en face de vous, ne le lâchez pas du regard. S'il n'est pas présent dans le studio, gardez les yeux fixés sur la caméra : c'est elle qui représente la personne à laquelle vous vous adressez.

≈ Faites preuve d'enthousiasme et d'énergie : on

risque facilement à la télévision de paraître plat et insipide.

≈ Portez des vêtements unis, de couleur claire, mais évitez le blanc ou le noir. Evitez également le marron, l'écossais, les rayures ou les imprimés trop voyants. Ne portez pas de tissus aux couleurs criardes ou brillantes.

≈ Pour les femmes, ne vous surchargez pas d'accessoires, tels que boucles d'oreille massives, qui peuvent détourner l'attention du téléspectateur.

≈ Pour les hommes, ne portez pas une cravate plus claire que votre costume.

≈ Tenez-vous légèrement penché vers la caméra.

≈ Ayez des gestes naturels, de façon à ne paraître ni raide ni emprunté.

≈ Ne répondez pas par monosyllabes.

≈ Evitez les termes techniques ou les acronymes dont le citoyen ordinaire ne connaît pas forcément la signification.

≈ Intervenez sans hésiter si vous souhaitez éclaircir un point ou ajouter une précision, sans attendre que votre interlocuteur vous donne la parole ; mais restez toujours courtois.

≈ Evitez de citer trop de chiffres : le public en est vite saturé. Si vous devez réellement citer quelques chiffres, arrondissez-les, de façon qu'ils soient plus facilement assimilables. Par exemple, au lieu de dire « quatre cent quarante-quatre mille », dites plutôt « près d'un demi-million ».

Après l'interview

≈ Si vous avez promis au journaliste de lui apporter des informations complémentaires, faites-le immédiatement.

≈ Évaluez la qualité de votre prestation. Notez dans votre dossier ce qui a bien marché dans cette interview et ce qui aurait pu être meilleur. Conservez ces notes qui vous serviront pour votre prochaine interview ou conférence de presse.

≈ Notez le nom du journaliste, du producteur et du technicien du son afin de mettre à jour votre liste.

≈ Archivez les coupures de presse ou les enregistrements de votre interview. ☒

Il faut, avant chaque interview, établir clairement les règles du jeu. Préciser, par exemple, si l'interview est en direct ou enregistrée, à quel moment vous pourrez parler librement sans que vos propos soient enregistrés, ou encore la longueur de l'interview.

Recommandations en matière de photographie

Les images, comme les mots, racontent une histoire. Lorsque vous utilisez des photos :

≈ Définissez le rôle que vous entendez donner à la photo.

≈ Précisez exactement ce que vous recherchez en matière d'illustration.

≈ Avant chaque prise de vue, tirez préalablement la photo au Polaroid ou vérifiez le sujet dans le viseur de l'appareil.

L'interview

5 bons conseils multipliés par 3

Evaluer l'intérêt d'une interview

- ≈ De quel média s'agit-il et qui est l'interviewer ?
- ≈ Combien de temps doit durer l'interview ? Quelle est la date limite ?
- ≈ Quand l'interview doit-elle être publiée ou diffusée, et dans quel cadre ?
- ≈ De quel genre de média s'agit-il ? Pour la télévision, l'émission sera-t-elle en direct ou bien enregistrée, puis diffusée intégralement ou partiellement ? Pour la presse écrite, dans quelle partie du journal ou de la revue figurera l'interview, et sera-t-elle accompagnée de photographies ?
- ≈ La personne interviewée peut-elle fournir des supports visuels ?

Pendant l'interview

- ≈ Tenez-vous fermement à vos trois points essentiels.
- ≈ Soyez clair et concis.
- ≈ Citez des anecdotes, des faits, des exemples précis.
- ≈ Ne refusez jamais de répondre à une question.
- ≈ Dites toujours la vérité ; n'ayez pas peur de dire que vous ne connaissez pas la réponse à la question posée si tel est le cas.

Avant l'interview

- ≈ Choisissez trois questions essentielles à traiter et tenez en réserve exemples, anecdotes et « petites phrases ».
- ≈ Prévoyez les questions et préparez vos réponses.
- ≈ Exercez-vous !
- ≈ Tenez-vous au courant des dernières nouvelles avant de donner l'interview.
- ≈ Précisez les règles du jeu.

S'exprimer à titre officiel ou officieux

Quand on s'exprime devant les médias, il est préférable de le faire à titre officiel. Si vous voulez que votre message parvienne au public,

alors pourquoi refuser d'y attacher votre nom ?

« Le moyen le plus sûr est de partir du principe que tout ce que vous dites au journaliste se retrouvera dans le journal. C'est particulièrement vrai lorsque vous ne connaissez pas les journalistes auxquels vous avez affaire », dit l'ancienne porte-parole de la Maison-Blanche, Dee Dee Myers. A mesure que vous développez vos relations avec les journalistes, vous apprenez à reconnaître ceux avec lesquels vous pouvez parler en toute liberté. « Mais, ajoute Dee Dee Myers, dans les démocraties naissantes, où les règles ne sont pas clairement établies, vous risquez de graves déboires lorsque vous vous exprimez à titre privé. »

La règle du jeu doit être posée AVANT que vous n'entamiez le dialogue avec les journalistes, et non après. Vous trouverez ci-après quelques définitions :

≈ **Propos officiels** (*on the record*). Le journaliste peut les reproduire intégralement en les attribuant nommément à leur auteur.

≈ **Propos officieux** (*on background*). Lorsque vous précisez à un journaliste que vos propos sont officieux, il peut utiliser vos déclarations, mais sans vous les attribuer nommément ni citer votre titre. Il utilisera une formule sur laquelle vous vous serez mis préalablement d'accord, telle que « selon une source bien informée », « aux dires d'un expert » ou « selon un haut fonctionnaire du gouvernement ».

≈ **Propos totalement officieux** (*on deep background*). Lorsque vous précisez avant une interview que vous ne vous exprimez qu'à titre totalement officieux, le journaliste peut utiliser les informations que vous lui donnez, mais sans en citer de quelque façon l'origine. Tous vos propos peuvent être utilisés, mais sans citation directe ni attribution d'auteur.

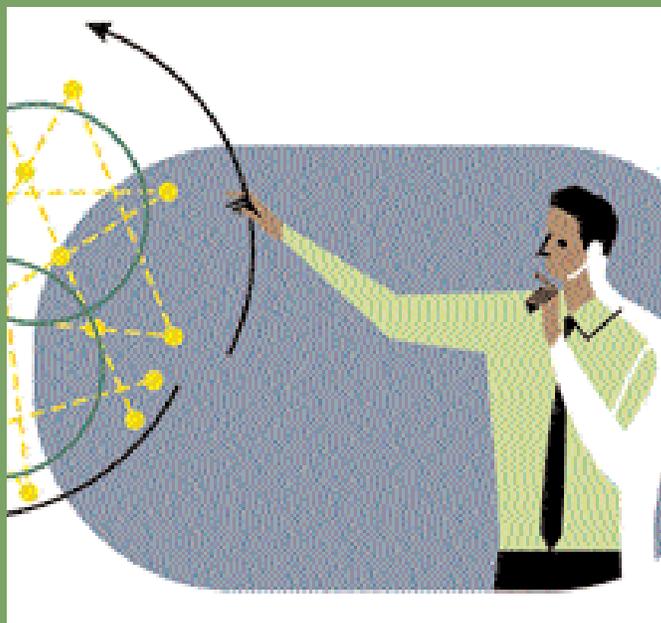
≈ **Propos confidentiels** (*off the record*). Ils sont destinés à la seule information personnelle du journaliste et ne peuvent être en aucun cas utilisés, reproduits ou portés à la connaissance du public. Le journaliste s'interdira de faire état de cette information auprès d'une autre source dans l'espoir d'en obtenir une confirmation officielle.

Les porte-parole utilisent parfois le cadre confidentiel pour s'adresser à un journaliste lorsqu'ils ont le sentiment que celui-ci est loin de la vérité, mais que la législation sur la protection de la vie privée interdit de communiquer officiellement l'information. Connaître l'arrière-plan de l'affaire peut permettre de mieux la comprendre.

« Etouffer dans l'œuf une rumeur médiatique peut être extrêmement méritoire, déclare le porte-parole d'un organisme gouvernemental. Cela peut conduire un journaliste ou un rédacteur en chef à suspendre la publication d'une information erronée qu'ils sont prêts à diffuser. Les plus grands succès dont on peut parfois se prévaloir dans cette profession, c'est précisément quand on n'a rien de concret à montrer comme fruit de ses efforts. On a simplement empêché de faire circuler une fausse information.

9

un service de presse responsable



9

La conférence de presse

La conférence de presse réunit pour un face-à-face un ou plusieurs responsables gouvernementaux d'un côté, des représentants des médias et le public de l'autre. Le lieu de la rencontre est généralement choisi par les premiers.

La conférence de presse offre aux citoyens la possibilité d'interroger, par l'intermédiaire des journalistes, les représentants du gouvernement et à ceux-ci la possibilité, par le même canal, de transmettre leur message au public.

«Le fait de tenir régulièrement des conférences de presse permet de diminuer la pression», dit David Beckwith, ancien porte-parole du vice-président des Etats-Unis. Et d'expliquer que, les jours passant, une sorte de pression agressive monte chez les journalistes qui attendent des réponses à leurs questions; et c'est précisément cette pression que fait retomber la conférence de presse.

«Donner une conférence de presse est une bonne initiative quand on a une nouvelle à annoncer ou quelque chose de positif à dire, poursuit Beckwith. Il faut réfléchir aux raisons qui justifient une telle initiative et aux conséquences qu'elle va entraîner.»

Avant la conférence de presse

La première chose à faire, quand on organise une conférence de presse, est de s'assurer qu'il y a effectivement quelque chose à annoncer. Pour un chef d'Etat, cela constitue rarement un problème. Pour le responsable d'un organisme gouvernemental mineur, il est parfois plus difficile d'attirer les journalistes qui doivent choisir entre plusieurs événements.

Voici quelques points à clarifier avant d'organiser une conférence de presse :

≈ Quel sera le sujet de la conférence et y a-t-il quelque chose de nouveau à annoncer ?

≈ Une conférence de presse est-elle réellement nécessaire ? Un communiqué de presse, une fiche d'information suivis d'un entretien par téléphone ne permettraient-ils pas aux journalistes de rédiger un article à la fois précis et complet ?

≈ Que va déclarer la personnalité gouvernementale à l'ouverture de la conférence de presse ?

≈ Noter les points essentiels à évoquer dans la déclaration d'ouverture. Comme pour une interview, et pour les mêmes raisons, il faudra limiter leur nombre à trois.

≈ Identifier les questions susceptibles d'être posées et préparer les réponses appropriées. Il ne faut pas se limiter au sujet annoncé, car les journalistes peuvent fort bien aborder d'autres domaines. Certains services de presse tiennent souvent sur ordinateur une liste des questions d'actualité, régulièrement mise à jour, ce qui leur évite de devoir refaire le travail à chaque fois.

≈ Organisez une répétition la veille de la conférence de presse, surtout si la personnalité gouvernementale qui devra répondre aux questions des journalistes ne se sent pas très à l'aise. Les membres du service de presse joueront le rôle des journalistes. Chacun pourra ainsi prendre conscience d'éventuelles lacunes dans les réponses.

≈ Choisissez soigneusement la date de la confé-

rence de presse. Consultez l'agenda des autres membres du gouvernement, pour vous assurer qu'aucun autre événement n'est prévu pour le même jour.

≈ Choisissez avec soin l'heure de la conférence. Le milieu de la matinée ou le début de l'après-midi sont généralement les meilleurs moments pour tenir compte des diverses heures de bouclage des médias.

≈ Choisissez un lieu facilement accessible et qui réponde aux exigences techniques des médias. Il devra être également attrayant et correspondre à la nature de votre message : s'il s'agit d'agriculture, choisissez pour toile de fond une exploitation agricole ; s'il s'agit d'enseignement, choisissez par exemple la bibliothèque d'une école.

≈ Réfléchissez au recours éventuel à des supports visuels. Existe-t-il un support de qualité, par exemple un grand tableau que le membre du gouvernement pourra utiliser pendant la conférence de presse ? Faites en sorte qu'il soit dans le champ des caméras de télévision. Imprimez également ce document et joignez-le au dossier de presse, pour que les journalistes puissent s'y référer lors de la rédaction de leur article et même le faire figurer dans le journal ou le montrer à la télévision.

≈ Qui sera, éventuellement, chargé de présenter la personnalité gouvernementale à l'ouverture de la conférence de presse, et qui en assurera la conclusion ?

≈ Avertissez les journalistes. Ne vous contentez pas de ceux qui suivent régulièrement l'action de la personnalité officielle, mais alertez également les spécialistes du sujet traité.

≈ Appelez les journalistes un jour ou deux avant l'événement pour vous assurer de leur venue. Selon le nombre prévisible de participants, vous pourrez avoir besoin d'une salle plus ou moins spacieuse.

≈ Annoncez la conférence par l'intermédiaire d'une agence de presse spécialisée.

≈ Avertissez par fax ou courrier électronique les représentants des médias extérieurs à la ville susceptibles d'être intéressés par le sujet de la conférence de presse même s'ils ne peuvent y assister.

≈ Prévoyez un délai suffisant pour la rédaction, l'impression, l'assemblage et l'acheminement de tous les documents d'information à l'intention des médias.

≈ Souhaitez-vous inviter toute la presse, ou seulement ses représentants spécialement accrédités ?

≈ Prévoyez tout le matériel et les installations techniques dont ont besoin les journalistes : rampes d'éclairage, alimentation électrique ad hoc, système d'interprétation simultanée, boîtes de connexion, etc. Assurez-vous du bon fonctionnement de tout le matériel.

≈ Désignez un membre du service de presse qui aura la responsabilité de toute la partie logistique de la conférence de presse. Le jour de l'événement, il devra être sur place largement à l'avance pour régler les problèmes imprévus, tels que bruit extérieur gênant ou mauvaises conditions atmosphériques si l'événement doit avoir lieu en plein air.

Si la conférence de presse a lieu hors site

≈ Aurez-vous besoin d'un local particulier ou d'un appartement susceptible d'accueillir la personnalité gouvernementale ?

≈ Prévoyez un espace qui réponde aux besoins techniques des journalistes.

≈ Procurez-vous les noms et les coordonnées des personnes clés sur le site, telles que le chef de la sécurité, le directeur de la maintenance et les responsables du service de relations publiques.

Bien que vous ne soyez pas sur votre propre terrain, il vous faudra veiller vous-même à tous les préparatifs de la manifestation. Les choses peuvent fort mal se passer. Citons l'exemple de cette personnalité gouvernementale qui avait fait un déplacement de plusieurs heures pour venir inaugurer un nouvel hôpital. Il savait fort bien, ainsi que son attachée de presse, qu'il lui faudrait, après l'inauguration, répondre aux questions des journalistes, mais ils avaient omis de prévoir un lieu où tenir cette conférence de presse. Il dut finalement se résoudre à répondre aux questions d'une quinzaine de journalistes dans un couloir de l'hôpital où les caméramans de la télévision manquaient de recul pour travailler correctement, tandis qu'une fanfare étudiante jouait de façon assourdissante.

Une semaine au moins avant l'événement, le chef du service de presse aurait dû demander à l'hôpital de mettre à sa disposition une salle où tenir la conférence de presse et notifier aux médias le lieu et l'heure où celle-ci aurait lieu. Il aurait dû

en outre demander à l'un de ses collaborateurs de se rendre sur place au moins une heure à l'avance, pour vérifier que tout était en ordre. Résultat : des journalistes frustrés et, pour le membre du gouvernement, une occasion perdue de faire passer son message.

Pendant la conférence de presse

≈ Ouvrez un registre sur lequel les journalistes et autres visiteurs inscriront leur nom, de telle sorte que vous sachiez qui a assisté à la conférence.

≈ Dites d'entrée de jeu aux journalistes le temps dont dispose l'orateur, et soyez prêt à mettre un terme aux questions dès que le temps prévu est dépassé.

≈ Soyez bref dans vos réponses et ne laissez pas traîner les choses en longueur. Les journalistes sont plus réceptifs aux déclarations courtes et aux réponses franches et directes qu'aux longs discours.

≈ Laissez le temps aux journalistes de poser leurs questions.

≈ Enregistrez les réponses de l'orateur, de façon à les faire figurer dans un dossier tenu régulièrement à jour.

≈ Ne laissez jamais une question sans réponse. Si la personnalité qui tient la conférence de presse se trouve dans l'incapacité d'apporter une réponse immédiate à une question, elle doit le reconnaître honnêtement, mais promettre au journaliste de lui apporter au plus vite l'information demandée.

Après la conférence de presse

≈ Faites figurer aussi rapidement que possible une transcription de la conférence de presse sur votre site Internet, de façon à en assurer la diffusion la plus large possible.

≈ Adressez tous documents utiles et la transcription de la conférence de presse aux journalistes qui, bien qu'intéressés par le sujet, n'ont pas pu se déplacer.

≈ Respectez les promesses que vous avez faites concernant la communication en temps utile d'informations complémentaires ou de réponses aux questions restées en suspens.

≈ Faites une analyse critique de chaque étape de la conférence. Conservez vos notes qui vous serviront pour la prochaine occasion. ☒

Répertoire des médias et des journalistes

Afin de pouvoir mobiliser rapidement les médias lorsque vous avez une information urgente à communiquer, établissez et tenez à jour un répertoire de vos contacts.

≈ Etablissez une liste des journalistes, avec leurs coordonnées professionnelles et personnelles et un rappel de leurs attaches politiques et de leurs centres d'intérêt. Créez également une liste séparée des journalistes classés en fonction de leur domaine privilégié et de leur secteur géographique.

≈ Veillez à la mise à jour de ces listes.

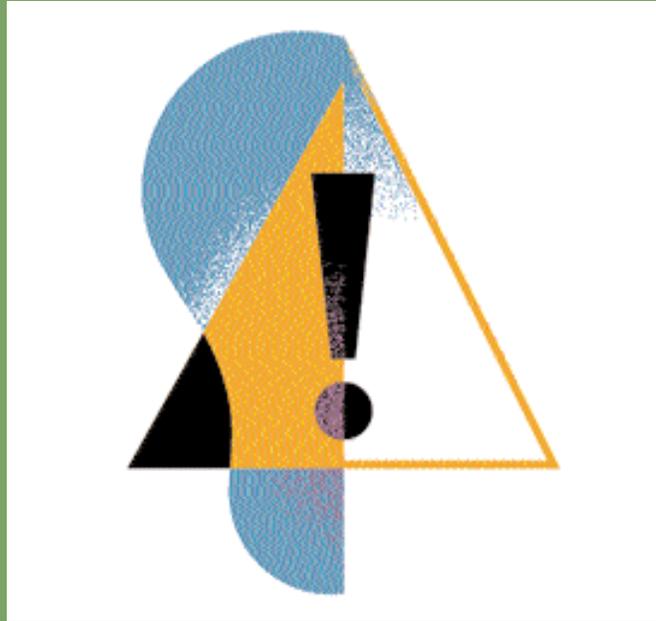
≈ Notez par quelle voie chacun de vos contacts souhaite être informé : fax, téléphone, courrier électronique.

≈ Notez le délai de bouclage dont dispose chaque journaliste.

≈ Identifiez la personne qui, dans chaque organe de presse, décide du choix des événements et des sujets à couvrir, et notez à quel moment de la journée, ou quel jour de la semaine ou du mois la décision est prise. Notez le délai de bouclage propre à chacun.

10

un service de presse responsable



10 La communication en période de crise

Une crise est un événement qui survient brutalement, de façon généralement inattendue, et exige une réaction rapide. La crise bouleverse les comportements habituels; elle est source d'incertitude et de tension. Il peut s'agir

d'un phénomène naturel – tremblement de terre ou ouragan, par exemple – ou d'un événement d'origine humaine – explosion, scandale ou conflit. La crise peut finir par à mettre en péril la réputation d'un haut responsable et de tout un système. La bonne gestion d'une crise permet cependant non seulement de préserver la réputation et la crédibilité des dirigeants, mais même de les renforcer.

Condition essentielle de son efficacité, la communication en temps de crise doit avoir été préparée avant que celle-ci ne survienne. Dès lors qu'on doit faire face à l'urgence, on dispose de peu de temps pour réfléchir, et encore moins pour échauffer un plan d'action. Sans réflexion préalable, on est vite dépassé par les événements.

«Une bonne communication de crise repose sur un système qui est déjà en place, dit l'ancien porte-parole de la Maison-Blanche, Marlin Fitzwater. Lorsque survient une crise, il vous suffit de renforcer le système afin de le rendre encore plus performant. Si vous aviez habituellement un point de presse quotidien, il vous suffira d'en faire non plus un, mais trois par jour. Ce n'est pas en temps de crise qu'on met sur pied un nouveau système.

Quand survient une crise, le mieux est d'y faire face avec franchise et détermination et de faire tout ce qui est nécessaire pour que l'information circule correctement. Avec ou sans votre participation, les médias diffuseront articles et informations. Il est de votre intérêt, même en cas d'un

article critique, de faire en sorte que votre position soit correctement présentée. Le risque, si vous ne vous manifestez pas, est de voir annoncer qu'un membre du gouvernement «refuse de répondre à nos questions», ce qui ne peut qu'alimenter les soupçons et les rumeurs.

«Lors d'une crise, réunissez tous les principaux acteurs dans un bureau et dites les choses carrément. N'en dites jamais plus que ce que vous savez, gardez pour vous vos propres impressions, et tenez les journalistes constamment informés, dit Susan King, qui fut la porte-parole de deux ministères sous le gouvernement Clinton. Les journalistes ont besoin d'informations; si vous ne leur en fournissez pas, ils rapporteront les rumeurs.»

Avant la crise

≈ Maintenez en permanence des relations franches et solides avec les médias. Les journalistes se montreront alors moins soupçonneux et plus coopératifs quand surviendra une crise.

≈ Désignez un responsable qui sera le chef des opérations pendant la crise.

≈ Demandez à ce chef des opérations de réunir toutes les informations sur les questions et les tendances évolutives qui pourraient être sources de difficultés. Évaluez les risques, réunissez toutes les données et mettez au point des stratégies de communication susceptibles de désamorcer le danger ou de modifier le cours des choses.



≈ Identifiez les personnes susceptibles de former une équipe solide en cas de crise. Prévoyez leurs rôles et les mesures à prendre en fonction des différents scénarios possibles. Notez leurs numéros de téléphones professionnels, personnels et cellulaires. Ayez sous la main leur curriculum vitae : quand survient une crise, les journalistes aiment connaître les antécédents des personnes appelées à la gérer.

≈ Apprenez aux porte-parole pressentis l'art et la manière de se comporter avec les médias.

≈ Définissez les messages, les objectifs et les moyens médiatiques à utiliser dans les différents scénarios.

≈ Notez les numéros de téléphones professionnels, personnels et cellulaires des journalistes susceptibles de couvrir l'action de votre département en cas de crise.

≈ Prenez toutes dispositions pour créer un centre d'information des médias en cas de crise. Prévoir les tables, les chaises, les téléphones, les parkings, l'alimentation électrique, l'emplacement des installations mobiles pour la communication par satellite, les photocopieuses, et même les machines à café. Réfléchissez aussi aux moyens d'assurer la sécurité du matériel et des personnes travaillant avec vous.

Pendant la crise

≈ Dès que survient une crise, avertissez vous-même les médias. Sinon ils obtiendront leurs informations par d'autres canaux.

≈ Mettez en place un centre de crise fonctionnant jour et nuit, d'où seront diffusées les informations à destination des médias, où seront traitées les rumeurs, réunis les éléments concrets, organisés les points de presse.

≈ Adressez-vous immédiatement à l'opinion publique par l'intermédiaire d'un porte-parole éprouvé. Faites en sorte que les médias – et donc le public – sachent que vous faites face à la situation.

≈ Dites ce que vous savez et rien de plus que ce que vous savez. Ne faites pas de spéculations. Refusez de commenter les rumeurs. S'il est un élément sur lequel vous manquez d'information, n'hésitez pas à le dire. « Une enquête est en cours à ce sujet », sera peut-être la meilleure réponse.

≈ Réunissez les informations aussi vite que possible. Essayez de savoir qui fait quoi, quand, où et comment. Pour ce qui est du pourquoi, il vous faudra peut-être attendre pour avoir la réponse.

≈ Faites venir le chef du gouvernement ou tout autre haut responsable au centre de crise. Annulez vos autres plans d'action. C'est le dirigeant en personne que veut voir le public, et non le personnel chargé des relations publiques. La présence des hauts responsables face à la presse est un gage de crédibilité et prouve que la situation n'est pas traitée à la légère.

≈ Informez le personnel et les autres organismes gouvernementaux en même temps que la presse. Si le personnel n'a pas d'autre source d'information que les médias, surtout en cas de comptes rendus erronés, son moral risque d'en souffrir : il sera désorienté et blessé. Vos employés deviendront des sources d'information et s'ils ne sont pas eux-mêmes bien informés, ils peuvent être l'origine de fuites et de rumeurs.

≈ Assurez la communication interne par courrier électronique, si cela est possible, ou en adressant à chaque service concerné des communiqués de presse. Si le personnel n'est pas trop nombreux, organisez une réunion au cours de laquelle les membres de l'équipe de crise pourront répondre à ses questions.

≈ Efforcez-vous de rester calme, aimable et prévenant. Evitez d'apparaître nerveux ou dépassé par les événements.

≈ Anticipez toute publicité négative et faites connaître les mesures prises pour résoudre la crise. Vérifiez les informations avant leur diffusion.

≈ Faites en sorte que les médias puissent accéder sur les lieux mêmes où se situe la crise. La télévision a besoin d'images. Si l'espace disponible est insuffisant, convoquez des représentants de chaque type de médias – agences de presse, radio, télévision, presse écrite – qui prendront des notes et des photos qu'ils remettront ensuite à leurs collègues. Personne ne sera autorisé à utiliser ces documents avant qu'ils n'aient été remis à l'ensemble des médias.

≈ Pensez à pourvoir aux besoins matériels des journalistes, tels que stationnement, téléphones, prises de courant, tables et chaises.

≈ Ouvrez un registre où seront notés les noms des journalistes qui ont appelé, la nature de leurs questions et les délais de bouclage, les promesses que vous avez faites et la personne désignée pour faire le nécessaire.

≈ Ne laissez jamais un appel téléphonique sans réponse. Sinon, les journalistes chercheront à s'informer à d'autres sources. Ils feront de toute façon leur travail, avec ou sans votre aide. Si vous ne répondez pas à leurs questions, vous perdez le contrôle de l'information.

≈ De simples manifestations de sympathie peuvent contribuer à rétablir la confiance du public. Montrez-vous rassurant. Expliquez les mesures prises pour résoudre le problème, venir en aide aux personnes affectées et assurer le retour à la normale. Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites.

≈ Assurez-vous que le porte-parole chargé des relations avec la presse est constamment en phase avec les décisions et la politique des hauts responsables. Toute décision a des répercussions sur l'opinion publique, que les dirigeants le veuillent ou non.

≈ Abstenez-vous de faire porter à quiconque la responsabilité de la crise. Cela sera fait plus tard, après enquête.

≈ Demandez à des personnes extérieures d'épauler votre action. Faites appel à des personnalités crédibles qui ont traversé des épreuves similaires

Condition essentielle de son efficacité, la communication en temps de crise doit avoir été préparée avant que celle-ci ne survienne. Dès lors qu'on doit faire face à l'urgence, on dispose de peu de temps pour réfléchir, et encore moins pour échafauder un plan d'action. Sans réflexion préalable, on est vite dépassé par les événements.

et bénéficient de la confiance du public pour parler en votre nom.

≈ Actualisez régulièrement et fréquemment vos informations. Faites savoir quand aura lieu la prochaine actualisation.

≈ Vérifiez les comptes rendus des médias et corrigez immédiatement les erreurs.

≈ Créez un site Internet pour informer le public de l'évolution de la situation. Alimentez-le régulièrement avec les communiqués de presse, déclarations, fiches thématiques et liens vers d'autres sources d'information.

≈ Mettez en place un comité d'évaluation qui sera chargé d'étudier sans la moindre complaisance les origines du problème afin d'éviter qu'il ne se renouvelle.

≈ N'oubliez jamais : l'ouverture et la disponibilité au cours d'une crise renforcent la crédibilité et le respect dont vous jouissez auprès des médias. C'est un atout considérable à long terme.

Après la crise

≈ Évaluez l'efficacité du plan de crise et la manière dont il a fonctionné.

≈ Repérez et corrigez les erreurs pour qu'elles ne se reproduisent pas. ☒

La communication en période de crise

5 bons conseils

- ≈ Ayez un plan de crise
- ≈ Dès que survient une crise, avertissez immédiatement le public, mais ne dites rien de plus que ce que vous savez.
- ≈ Demandez aux hauts responsables de se rendre sur place.
- ≈ Informez le personnel concerné.
- ≈ Procédez à une mise à jour régulière et fréquente de l'information.



Quand survient une crise, le mieux est d'y faire face avec franchise et détermination et de faire tout ce qui est nécessaire pour que l'information circule correctement. Avec ou sans votre participation, les médias diffuseront articles et informations.

Le reportage collectif

Ce type de reportage, appelé aux Etats-Unis *pool reporting*, est utilisé lorsque le lieu où se situe un événement ou une conférence de presse

est trop exigü pour accueillir tous les journalistes intéressés. C'est notamment le cas à la Maison-Blanche, où l'espace offert est relativement restreint.

≈ Les médias sont alors représentés par un groupe (*pool*) de journalistes qui couvrent l'événement au nom de l'ensemble de leurs collègues à qui ils transmettent les informations et documents qu'ils ont pu recueillir. Ces documents sont remis simultanément à chacun des intéressés et personne ne peut en faire usage avant que tous ne les aient reçus.

≈ Un pool de journalistes comprend en général un représentant respectivement des agences de presse, de la presse quotidienne, des magazines, de la radio, un caméraman, un preneur de son et un photographe. Il se réduit parfois à un unique caméraman qui filme l'événement pour transmission en direct aux journalistes regroupés dans une salle voisine.

≈ Les dimensions du pool peuvent être plus réduites encore. Le jour où le président Clinton a assisté à un service funèbre à l'Académie navale, un seul caméraman était présent dans la chapelle. Les autres journalistes et caméramans étaient regroupés au sous-sol, où l'événement leur était transmis en direct.

11

un service de presse responsable



11

La préparation d'un événement

Le service de presse d'un organisme gouvernemental est appelé à traiter de nombreux types d'événements publics. Il y a les « événements médiatiques » – ceux auxquels la presse est expressément conviée – et les autres, dont

certain, mais pas tous, attirent les journalistes. Le responsable des relations avec la presse doit être en mesure de faire face à tout événement – que les médias y soient ou non conviés et que cet événement soit organisé par lui-même ou qu'il y participe à titre d'invité.

Préparation d'un événement interne

Il est nécessaire de préparer minutieusement tout événement auquel doit participer le responsable des relations avec la presse, surtout s'il s'agit d'événements tels que la visite d'un chef d'Etat ou la réunion des ministres des Affaires étrangères de plusieurs Etats.

≈ Commencez par désigner un responsable qui aura pour mission de superviser l'ensemble des opérations médiatiques liées à cet événement. Il pourra assumer seul la tâche ou avoir sous ses ordres différentes personnes qui s'occuperont chacune d'un domaine particulier.

≈ Puis définissez le thème de l'événement :

≈ Quelle est sa finalité ?

≈ Quels objectifs souhaitez-vous atteindre ?

≈ Quel impact souhaitez-vous obtenir ?

≈ Etablissez des dates butoirs pour les différentes étapes de la préparation :

≈ date limite pour la rédaction du texte d'un discours ;

≈ date limite pour commander le matériel

tel qu'estrade, chaises, tentes, câbles électriques, téléphones ;

≈ date limite pour l'obtention des approbations nécessaires ;

≈ date limite pour l'envoi des invitations.

≈ Organisez des réunions régulières avec toutes les personnes participant à l'événement, afin de vous assurer que toutes les tâches prévues sont correctement exécutées. Effectuez une visite sur le lieu de l'événement au moins un jour à l'avance pour vérifier que tout est en ordre. Plus l'événement est important, et plus tôt à l'avance vous effectuerez cette inspection : pour une visite officielle, inspectez les lieux plusieurs semaines à l'avance ; pour une réunion entre ministres censée durer une demi-heure, faites votre visite d'inspection une heure à l'avance. Mais dans tous les cas, dépêchez sur place un membre de votre équipe plusieurs heures à l'avance pour faire face à tout changement de dernière minute.

≈ Préparez un dossier complet incluant le programme détaillé de la manifestation, la liste des participants avec les biographies des personnalités les plus importantes, un résumé des principales questions politiques et autres à l'ordre du jour ainsi que des articles s'y rapportant.

≈ Adressez des lettres de remerciement aux personnes (participants et personnel) qui ont apporté leur concours à la manifestation.

≈ Réunissez votre propre personnel pour examiner le suivi des opérations et rédigez un bref rap-

port où vous noterez ce qui a bien fonctionné et les erreurs commises, afin d'en tenir compte à l'avenir.

Une théorie a cours aux Etats-Unis selon laquelle chaque heure d'une manifestation exige entre cinq et dix heures de préparation.

Préparation d'un événement externe

Même s'il s'agit d'une manifestation organisée par quelqu'un d'autre, mais au cours de laquelle le membre du gouvernement dont vous êtes l'attaché de presse est appelé à prendre la parole, vérifiez tout ce qui a trait à sa participation, notamment les invitations et les documents destinés aux médias dans lesquels son nom est mentionné.

Dépêchez toujours sur place, avant la manifestation, un membre de votre équipe qui pourra parler en votre nom, voir s'il y a des changements de dernière heure au programme et alerter la personnalité pour laquelle vous travaillez. Si vous ne prenez pas cette précaution, vous risquez de perdre toute possibilité de contrôle sur les conditions dans lesquelles cette dernière participera à la manifestation.

Il est particulièrement important d'évaluer l'intérêt réel d'une invitation à une manifestation. Par exemple, un membre du gouvernement a effectué un déplacement de plusieurs heures pour prononcer un discours devant un auditoire supposé lui être favorable. Mais une fois arrivé sur place, il comprend qu'il va avoir à débattre avec des adversaires politiques devant un public qui lui est a priori hostile. Aucun membre du service de presse n'avait vérifié à l'avance la manière dont devait se dérouler la manifestation, si bien que personne ne savait que les choses allaient se passer bien différemment de ce qui était prévu dans l'invitation, laquelle avait été transmise oralement.

Pour éviter les surprises, nombre de responsables politiques demandent une invitation écrite. Ils savent ainsi exactement ce que l'on attend d'eux et peuvent discuter des modalités de leur participation en fonction de ce qui est écrit. Ils répondent souvent à l'invitation en précisant par écrit les conditions de leur acceptation.

Si l'invitation est transmise par téléphone, l'attaché de presse peut fort bien répondre de la manière suivante : « Nous avons ici pour principe de formuler les invitations par écrit. Nous vous remercions donc de bien vouloir nous adresser par lettre, par télécopie ou par courrier électronique une demande officielle accompagnée de toutes les informations nécessaires. » Soit :

- ≈ Le nom de la manifestation.
 - ≈ Son objet.
 - ≈ La date et l'heure prévues. (A cet égard, essayez de savoir si le programme comporte ou non une certaine souplesse. S'il s'agit, par exemple, d'une conférence sur plusieurs jours et qu'une personnalité politique a déjà un autre engagement à la date prévue, celle-ci peut-elle être modifiée ?)
 - ≈ Le lieu de la manifestation.
 - ≈ L'importance de l'auditoire attendu.
 - ≈ La présence éventuelle d'autres intervenants et, en ce cas, leur identité.
 - ≈ La tradition veut-elle que la parole soit donnée à une personnalité particulière invitée à la manifestation ? S'agit-il en l'occurrence de la personnalité dont vous êtes l'attaché de presse – censée intervenir, par exemple, en sa qualité de gouverneur de l'Etat ?
 - ≈ Quel sera le rôle de la personnalité en question ? Lui reviendra-t-il de prononcer le discours principal ? Sera-t-il le seul orateur où y en aura-t-il d'autres ? Devra-t-il intervenir sur un sujet particulier ?
 - ≈ La presse est-elle ou non conviée à la manifestation en question ?
 - ≈ S'il s'agit d'une manifestation annuelle ou qui se renouvelle régulièrement, comment a-t-elle été précédemment couverte par les médias ?
- Une fois en possession de ces informations telles qu'elles figureront sur l'invitation écrite, vous pourrez discuter en toute connaissance de cause des conditions de votre éventuelle participation et envoyer une réponse écrite. ☒

Le choix du lieu

Une fois que vous avez décidé de la teneur exacte d'un message, il vous faut choisir le lieu le plus approprié où ce message sera adressé au public.

S'il s'agit, par exemple, de l'annonce d'un nouveau programme concernant l'éducation, le lieu le plus approprié pourrait être un établissement scolaire. Une fois choisie l'école où se situera la manifestation, il faudra encore réfléchir aux questions suivantes :

- ≈ Quelle salle de classe conviendra le mieux ?
- ≈ Quel devra être l'âge des élèves de cette classe ?

≈ Quel est le message visuel que je souhaite faire passer et quel est le décor qui convient le mieux à cette image ?

≈ Quelles autres personnes pourraient, par leur présence, contribuer à l'efficacité du message ? Des professeurs, des membres du personnel administratif, peut-être même le ministre de l'Éducation ? Qui doit formuler les invitations officielles, quand, et quel rôle exact ces personnes seront-elles appelées à jouer ?

Le dossier de présentation

Aux Etats-Unis, lorsqu'une personnalité éminente – le gouverneur d'un Etat, un ministre et bien sûr le président ou le vice-président – participe

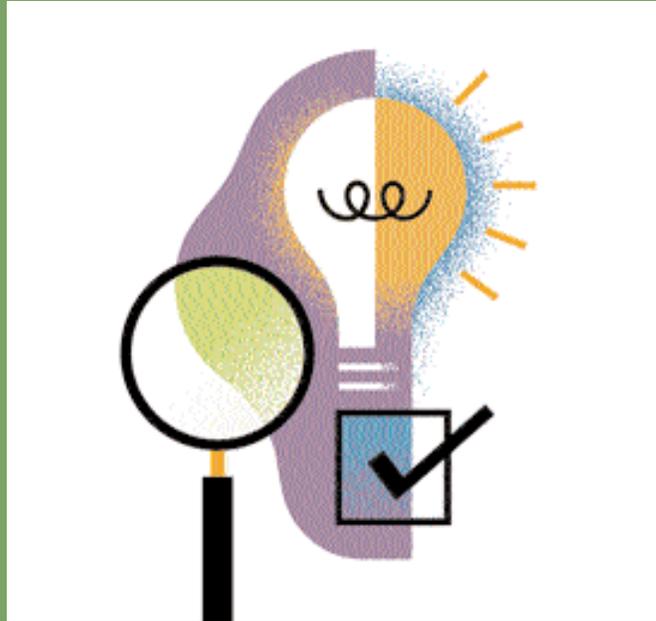
à une manifestation, on lui adresse à l'avance un dossier explicatif élaboré par les collaborateurs de la personne qui organise la manifestation. Ce dossier a pour objet de conférer à la participation de chacun une efficacité maximale... et d'éviter les surprises. Un dossier de présentation précise généralement les points suivants :

- ≈ la raison d'être de la manifestation ;
- ≈ la tenue souhaitable – décontractée, plus stricte ou officielle ;
- ≈ les prévisions météorologiques pour le jour de la manifestation ;
- ≈ l'importance du public attendu ;
- ≈ la présence éventuelle de la presse, notamment de la télévision ;
- ≈ le lieu prévu pour la manifestation ;
- ≈ le nom et toutes les coordonnées du responsable des préparatifs et du déroulement de la manifestation ;

- ≈ les principaux sujets de préoccupation politique concernant la région où se tient la manifestation ; on pourra inclure au dossier des copies d'articles parus dans la presse.
- ≈ le nom des participants, leur titre et leur affiliation politique, un bref résumé de la nature de leur participation ainsi que la prononciation correcte des noms si nécessaire ;
- ≈ le déroulement prévu, minute par minute, de la manifestation ;
- ≈ les questions que l'on peut attendre des journalistes et du public et les réponses susceptibles d'y être apportées ;
- ≈ une liste des sujets à aborder et une autre de ceux à éviter ;
- ≈ les noms des personnes que l'invité officiel sera censé identifier depuis le podium ;
- ≈ un plan des lieux, précisant notamment où se tiendra la personnalité invitée et l'identité de ses voisins les plus proches.

12

un service de presse responsable



12 Ethique : un code de conduite

Le service de presse d'un gouvernement assume deux fonctions à la fois. Il fait connaître au public la position du gouvernement, mais en même temps il défend les intérêts de la presse et des employés du gouvernement.

Ce double rôle peut, en certaines occasions, vous placer dans une situation morale délicate.

En tant que responsable des relations avec les médias, que ferez-vous si votre patron vous demande de cacher à la presse des informations qui ne sont pourtant pas classées secrètes? Que ferez-vous si, vous-même le sachant, votre patron raconte des mensonges aux journalistes?

Partout dans le monde, y compris aux Etats-Unis, les fonctionnaires gouvernementaux chargés des relations avec la presse sont confrontés à ce genre de problèmes. Pour les aider à y faire face, de nombreux pays ont établi des règles d'éthique professionnelle.

Ces systèmes de valeurs, qui définissent ce qui est bon et ce qui est mauvais, correct et incorrect, juste et injuste, établissent des règles de conduite reconnues par tous les professionnels. Ils constituent la conscience d'une profession. Ce code de conduite permet en outre à un responsable gouvernemental de prendre clairement conscience des normes auxquelles ses employés se référeront.

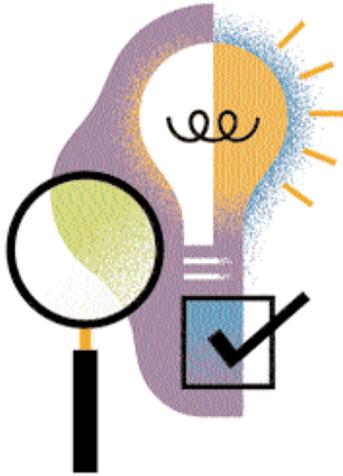
Le porte-parole d'un gouvernement doit adopter un comportement qui, certes, réponde aux attentes de son employeur et du public, mais qui satisfasse en même temps aux exigences de son éthique personnelle et professionnelle. Dans la mesure où il peut y avoir conflit entre ces différentes obligations, le code de conduite permet, en dernière analyse, d'adopter le meilleur comportement possible. Pour un porte-parole, la crédibilité

auprès des médias est, par essence, cruciale. S'il est certes important de faire preuve de loyauté vis-à-vis de son employeur, tout ce qui pourrait être interprété comme un manque d'honnêteté absolue à l'égard des médias ruinerait définitivement la crédibilité du porte-parole et, par conséquent, sa propre valeur aux yeux de son employeur.

Pour un porte-parole, la confiance des médias est le fruit d'un long et patient travail, au cours duquel il a prouvé son professionnalisme et son attachement aux règles d'éthique. Son premier souci doit donc être de présenter avec une totale franchise les tenants et aboutissants d'un événement, d'une question, d'un projet politique ou d'un programme.

Alors qu'on pourrait imaginer qu'il existe une certaine incompatibilité entre les codes de conduite respectifs du gouvernement et de la presse, il se trouve qu'ils ont, en démocratie, de nombreux principes en commun. Aux Etats-Unis, par exemple, les règles d'éthique des fonctionnaires chargés de la communication gouvernementale, comme celles des journalistes, exigent qu'ils fassent preuve de responsabilité, de franchise et de rigueur, qu'ils ne soient pas soumis à des conflits d'intérêts, qu'ils travaillent dans le seul souci de l'intérêt public, qu'ils soient honnêtes et dignes de la confiance des citoyens.

En ce qui concerne la franchise et la rigueur, le code de déontologie de l'American Society of Newspaper Editors (ASNE) stipule: «La bonne



foi à l'égard du lecteur est le fondement du bon journalisme. Aucun effort ne doit être épargné pour assurer que l'information est rigoureuse, dépourvue de tout parti pris, honnêtement replacée dans son contexte, et que toutes les positions sont équitablement présentées.» Il ajoute que toute erreur notable dans la présentation des faits, ainsi que toute omission, doivent être corrigées rapidement et de façon très visible.

La National Association of Government Communicators (NAGC) stipule de son côté, dans son code de déontologie, que le porte-parole gouvernemental « ne doit en aucun cas diffuser intentionnellement une information fautive ou équivoque et est tenu de démentir rapidement toute information ou rumeur fallacieuses. »

Les codes des deux associations affirment que les membres de la profession doivent être au service de l'intérêt général et sont responsables des informations qu'ils diffusent. S'agissant de l'intérêt général et de la confiance publique, le code de l'ASNE stipule que la liberté de la presse est un bien inaliénable. « Elle doit être défendue contre tout empiètement ou tentative de détournement de la part de quelque faction que ce soit, publique ou privée. Les journalistes doivent veiller en permanence à ce que les affaires publiques soient conduites au vu et au su du public. Ils doivent exercer leur vigilance à l'encontre de quiconque chercherait à exploiter la presse à son profit. » Le code de la NAGC stipule de son côté que les porte-parole des institutions gouvernementales doivent

« conduire leur vie professionnelle dans le respect de l'intérêt public, en ayant pleinement conscience que chacun d'entre nous est dépositaire de la confiance du public. »

Les idéaux inscrits dans ces codes constituent certes un guide. Mais comment appréhender les questions éthiques dans les pays où elles n'ont pas fait l'objet d'une réflexion approfondie? Les professionnels de l'information pourraient s'inspirer de ces quelques conseils :

≈ Rédigez des codes d'éthique professionnelle à l'usage des porte-parole des organismes gouvernementaux et diffusez-les largement aussi bien auprès des praticiens que de leurs employeurs.

≈ Organisez des réunions avec les porte-parole des différents organismes gouvernementaux. Constituez des associations professionnelles. La pression en faveur du respect de certains principes déontologiques, exercée entre pairs, peut décourager les comportements incorrects. Le fait de parler ouvertement de ses frustrations, de ses intérêts et de ses problèmes peut contribuer à les réduire.

≈ Favorisez la formation professionnelle des personnes qui souhaitent s'occuper des relations avec la presse.

≈ Pour ceux qui sont déjà dans la profession, favorisez les stages de formation à la fois dans leur pays et à l'étranger. Observer la manière dont les autres pratiquent le métier permet d'améliorer sa propre manière de faire.

≈ Créez des revues, des bulletins d'information et des sites Internet qui permettront aux praticiens d'échanger des informations sur la manière de traiter leurs problèmes communs.

On trouvera ci-après les articles les plus importants du code de déontologie de la NAGC :

« Les membres de la National Association of Government Communicators reconnaissent avoir pour objectif primordial d'assurer une meilleure communication, une meilleure compréhension des problèmes et une meilleure coopération au profit de l'ensemble des citoyens.

« Nous sommes convaincus que la vérité est inviolable et sacrée ; que l'information du public est une obligation essentielle de l'Etat ; que tous les citoyens ont droit à être informés rapidement, de manière complète et intelligible, de tout ce qui concerne l'action de leur gouvernement. Les membres de notre association s'engagent :

- ≈ à se conduire en professionnels, avec franchise, rigueur, équité et responsabilité, dans le respect des critères du bon goût généralement admis ;
- ≈ à conduire leur vie professionnelle dans le respect de l'intérêt général, en ayant conscience que chacun d'entre nous est dépositaire de la confiance du public.
- ≈ à ne rien cacher de la vérité à la direction des organismes publics pour lesquels ils travaillent et à ne s'engager dans aucune pratique susceptible de nuire à l'intégrité des filières de communication ou des institutions gouvernementales ;
- ≈ à ne jamais diffuser intentionnellement des informations inexactes ou équivoques et à faire le nécessaire pour corriger rapidement toutes informations ou rumeurs fausses ou équivoques ;
- ≈ à publier les noms et les titres des personnalités prenant part aux décisions politiques, à présenter tous les détails du processus de prise de décision et à expliquer de quelle manière les citoyens intéressés peuvent y participer ;
- ≈ à ne pas représenter des intérêts contradictoires et à se conformer à toutes lois, règles et ordonnances relatives à la révélation de tels conflits d'intérêts ;
- ≈ à éviter toute possibilité d'utilisation de l'information à mauvais escient par quelque membre de l'institution ou tierce partie et à ne jamais commettre soi-même de délit d'initié ;
- ≈ à ne jamais rien promettre dès lors que le professionnel ne peut se porter lui-même garant du résultat escompté ;
- ≈ à ne jamais accepter cachet, commission, cadeau, ou promesse de rémunération directe ou indirecte, qui puissent être considérés comme liés à l'exercice de responsabilités publiques.
- ≈ A respecter la confidentialité à l'égard des anciens et actuels employés, ainsi que celle de l'information recueillie au cours de réunions ou à la lecture de certains documents, comme l'exigent la loi, les règles en vigueur, la prudence et le simple bon sens ;
- ≈ à ne pas porter à tort atteinte à la réputation professionnelle d'une personne, d'un organisme privé ou d'une agence gouvernementale ;
- ≈ à rester à l'écart de toute manœuvre visant à manipuler la valeur des actions d'une entreprise.

« Dès lors qu'un membre a la preuve ou le soupçon qu'un de ses pairs a commis une action

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

contraire à l'éthique, à la légalité ou à l'équité, il aura l'obligation de porter l'information à la connaissance des autorités compétentes – au nombre desquelles figurent le président de la NAGC ou le président de sa commission d'éthique. Les membres convaincus de violation du code de déontologie de la NAGC pourront être mis en demeure de quitter l'Association. ☒

Le réseau Internet

Tous les organismes gouvernementaux des Etats-Unis au niveau fédéral – ainsi que la plupart des agences des Etats ou des collectivités locales et régionales – peuvent diffuser leurs messages par l’intermédiaire du Web.

<p>La page d’accueil des sites des principaux organismes fédéraux peut inclure un calendrier complet des événements auxquels participent leurs divers représentants, aussi bien sur le territoire national qu’à l’étranger, une copie des communiqués de presse, des textes des discours et interventions, des notes et fiches d’information, des photos, des rapports et des publications thématiques et même un service d’information radiodiffusée. Pour avoir une idée de l’étendue des domaines couverts par l’information diffusées sur l’Internet par les services de presse des quatorze départements fédéraux des Etats-Unis, vous pouvez consulter l’un ou plusieurs des sites dont nous donnons ci-après la liste. Vous pouvez également vous connecter aux services de presse en ligne de plus de soixante agences spécialisées du gouvernement américain à l’adresse électronique suivante : http://www.firstgov.gov/us_gov/establishments.html.</p>	<p>Département de la Santé et des Affaires sociales http://www.hhs.gov/news/</p> <p>Département du Logement et de l’Urbanisme http://www.hud.gov/news/index.cfm</p> <p>Département de l’Aménagement du territoire http://www.doi.gov/doipress/</p> <p>Département de la Justice http://www.usdoj.gov/03press/index.html</p> <p>Département du Travail http://www.dol.gov/dol/public/media/main.htm</p> <p>Département d’Etat http://www.state.gov/press/</p> <p>Département des Transports http://www.dot.gov/affairs/briefing.htm</p> <p>Département du Trésor http://www.ustreas.gov/headlines.html</p>
<p>Département de l’Agriculture http://www.usda.gov/newsroom.html</p> <p>Département du Commerce http://www2.osec.doc.gov/</p> <p>Département de la Défense http://www.defenselink.mil/news/</p> <p>Département de l’Education http://www.ed.gov/news.html</p> <p>Département de l’Energie http://www.energy.gov/press/index.html</p>	<p>Département des Anciens Combattants http://www.va.gov/opa/</p>

