



**Ministère de la Santé  
et des Services sociaux**

## **COM L02 - RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU PORTE-PAROLE AUPRÈS DES MÉDIAS**

Programme de formation

PANDÉMIE INFLUENZA

18-207-02W

Ce document de formation a été produit en 2006 afin de soutenir les professionnels de la santé lors de pandémies de grippe. Veuillez noter que si les contenus peuvent toujours être pertinents, ils n'ont pas été mis à jour depuis leur production.

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Tous droits réservés pour tous pays. La reproduction, par quelque procédé que ce soit, la traduction ou la diffusion de ce document, même partielles, sont interdites sans l'autorisation préalable des Publications du Québec. Cependant, la reproduction de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

|  |    |
|--|----|
| MISE EN SITUATION.....                           | 4  |
| INTRODUCTION .....                               | 4  |
| MODÈLE DE COMMUNICATION .....                    | 4  |
| Avant-propos .....                               | 4  |
| 1. Les principes de communication .....          | 5  |
| 2. La stratégie de communication .....           | 6  |
| 2.1 Le choix du porte-parole .....               | 6  |
| 2.2 Les attentes vis-à-vis du porte-parole ..... | 6  |
| 2.3 Règles à respecter .....                     | 7  |
| 3. Les moyens de communication .....             | 8  |
| 3.1 Les activités de presse .....                | 8  |
| 3.2 Les entrevues.....                           | 10 |
| PRÉPARATION.....                                 | 13 |
| Avant-propos .....                               | 13 |
| 1. Bien connaître l'état de la situation .....   | 14 |
| 1.1 Les enjeux de la communication .....         | 14 |
| 1.2 Pour faire la différence.....                | 17 |
| 2. Se situer comme porte-parole.....             | 18 |
| 2.1 Je n'ai pas été désigné!.....                | 18 |
| 2.2 Est-ce le moment opportun?.....              | 19 |
| 2.3 Suis-je le bon porte-parole? .....           | 20 |
| 2.4 Pour faire la différence.....                | 20 |
| 3. Identifier les publics cibles .....           | 21 |
| 3.1 Pour faire la différence.....                | 22 |
| 4. Préciser les objectifs de communication.....  | 23 |
| 4.1 Pour faire la différence.....                | 24 |
| 5. Préparer le message à diffuser .....          | 24 |
| 5.1 Le message central .....                     | 24 |
| 5.2 Les messages secondaires .....               | 25 |
| 5.3 La rédaction et la formulation.....          | 25 |
| 5.4 Pour faire la différence.....                | 25 |
| 6. Réaliser une entrevue médiatisée.....         | 26 |

|   |    |
|---|----|
| 6.1 Pour faire la différence.....                     | 27 |
| 7. Être à son meilleur.....                           | 29 |
| 7.1 Pour faire la différence.....                     | 29 |
| ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION .....    | 29 |
| Avant-propos.....                                     | 29 |
| 1. Le questionnement.....                             | 30 |
| 2. L'observation de l'impact et des conséquences..... | 32 |
| 3. Le retour sur la démarche de préparation .....     | 32 |
| RÉSUMÉ.....   | 33 |
| CE QUE JE RETIENS .....                               | 34 |
| RÉFÉRENCES .....                                      | 38 |
| CRÉDITS .....   | 38 |
| Coordonnatrice.....                                   | 38 |
| Experts de contenu.....                               | 38 |
| Validation scientifique.....                          | 38 |
| Conception pédagogique.....                           | 39 |
| Recherche et essais .....                             | 39 |
| Révision linguistique.....                            | 39 |
| Médiatisation .....                                   | 39 |
| Équipe de production audiovisuelle.....               | 39 |

## MISE EN SITUATION

À 15 heures, le Cabinet du premier ministre du Québec fait savoir que le premier ministre et le ministre de la Santé et des Services sociaux s'adresseront conjointement à la population le soir même, dans la foulée d'une intervention du premier ministre du Canada. Une conférence de presse s'ensuivra, coordonnée par Services Québec en collaboration avec les ministères et les organismes concernés.



Le MSSS demande aux agences de la santé et des services sociaux (ASSS) de se tenir prêtes à appliquer le plan d'organisation des soins de première ligne et à déployer les sites non traditionnels (SNT) de soins ambulatoires puisque les premiers cas de contamination au virus pandémique ont été confirmés dans deux régions du Québec. Les régions attendent les instructions (consignes, communiqués et lignes de presse) à communiquer à leur population.

Il est probable que, à brève échéance, vous soyez appelé à intervenir comme porte-parole.

## INTRODUCTION

Ce module s'adresse à toute personne qui se retrouve en situation de prise de parole officielle et qui a reçu une formation initiale à cet effet. Il vise à rappeler les notions de base en relations de presse que l'on doit appliquer lors d'une situation exceptionnelle telle qu'une pandémie d'influenza.

**Ainsi, à la fin de ce module, vous serez en mesure de :**

- décrire le modèle de communication appliqué en situation de pandémie d'influenza;
- vous préparer adéquatement à intervenir comme porte-parole dans cette situation;
- évaluer l'efficacité de l'intervention que vous aurez faite comme porte-parole.

## MODÈLE DE COMMUNICATION

### Avant-propos

En situation de pandémie d'influenza, les décisions doivent se prendre rapidement. Comme nous l'avons indiqué dans le module portant sur l'importance de la communication (COM L01), la ligne d'autorité respectera le modèle de fonctionnement du haut vers le bas, communément appelé modèle *top-down*.

L'ensemble des opérations sera sous l'autorité de l'Organisation de sécurité civile du Québec (OSCQ), à laquelle toutes les missions gouvernementales prennent part, incluant la Mission



santé. La Mission communication est sous la coordination de Services Québec. Selon la situation en cours, l'Organisation de sécurité civile identifie le besoin d'intervention dans les médias. Dans l'affirmative, Services Québec prépare alors une stratégie de communication gouvernementale.

Le MSSS assume le leadership et la coordination de l'ensemble des interventions touchant la santé et les services sociaux de son réseau, incluant les stratégies de relations avec les médias. La ligne d'autorité s'exerce du Ministère vers les agences et de celles-ci vers les établissements. Une stratégie de relations de presse consistant à faire appel à l'un ou l'autre des porte-parole désignés et formés viendra donc du haut (Organisation de sécurité civile, Services Québec, MSSS) et sera transmise vers le bas (par exemple, les agences de santé et de services sociaux, les établissements). Quant aux porte-parole régionaux ou locaux, ils interviennent lorsque leur région ou leur localité est concernée. Par exemple, le MSSS dira à partir de quel moment les porte-parole des régions devront faire un point de presse pour informer leur population quant à la disponibilité des vaccins.

**Dans cette section, nous aborderons le modèle de communication sous l'angle :**

- des principes de communication,
- de la stratégie de communication.

### **1. Les principes de communication**

Afin d'assurer une communication juste et efficace auprès d'une population qui ne demande pas moins que d'être bien informée en situation de pandémie, rappelons quelques principes de communication au niveau organisationnel.

#### **LE PORTE-PAROLE N'EST JAMAIS LAISSÉ À LUI-MÊME.**

Il n'est pas seul à décider. Ses interventions, ses prises de parole peuvent avoir des conséquences sur d'autres missions gouvernementales (se rappeler que la coordination centrale des communications relève de Services Québec).

#### **LES MESSAGES ADRESSÉS AU PUBLIC DOIVENT ÊTRE CONCERTÉS.**

**Conformément au modèle de fonctionnement *top-down*, la prise de parole se fait selon le niveau concerné :**

- Organisation mondiale de la Santé (OMS),
- gouvernement fédéral (exemple : Agence de la santé publique du Canada),
- gouvernement du Québec, Organisation de sécurité civile et ministères. Les divers porte-parole interviennent lorsque l'ensemble du Québec est concerné ou selon les missions gouvernementales interpellées (la Mission communication étant coordonnée par Services Québec).

#### **L'INFORMATION DOIT ÊTRE DIFFUSÉE DÈS QUE LE BESOIN S'EN FAIT SENTIR.**

L'actualité exige que l'information soit traitée rapidement et de donner un diagnostic précis de la situation dans les plus brefs délais.

### **LE SILENCE N'EST PAS UNE OPTION.**

Dans certaines situations, diffuser une information incomplète est préférable à l'absence d'information, sinon ce sont les rumeurs qui prennent le haut du pavé; on ne donne alors que des faits colligés.

### **L'INFORMATION TRANSMISE EST CELLE QUI EST EN NOTRE POSSESSION, SANS PLUS.**

Il faut donner l'information que l'on a, sans plus, sans faire d'hypothèses.

### **LA POPULATION DOIT ÊTRE RÉGULIÈREMENT INFORMÉE.**

Il s'agit de répondre aux préoccupations de la population, de l'informer de l'évolution de la situation. On doit expliquer les consignes à suivre et les actions entreprises pour contrôler la situation.

## **2. La stratégie de communication**

**Dans cette section, nous verrons la stratégie de communication sous trois aspects :**

- le choix du porte-parole,
- les attentes vis-à-vis du porte-parole,
- les règles à respecter.

### ***2.1 Le choix du porte-parole***

- Le porte-parole joue un rôle majeur dans toutes les opérations de communication, surtout dans les situations critiques.
- Le choix du porte-parole est déterminé en fonction de la gravité de la situation, de la complexité du message à transmettre et du moyen de communication de masse privilégié.
- Le porte-parole est aussi choisi en fonction de sa connaissance de l'organisation, de sa spécialisation et de son niveau hiérarchique.
- Le porte-parole n'est pas nécessairement la personne qui se situe au plus haut niveau hiérarchique. Stratégiquement, il est préférable d'y aller progressivement et de garder une ou plusieurs positions de repli avant de faire appel à un porte-parole du plus haut niveau hiérarchique. Cela permettra de donner plus d'importance au message parce qu'il sera alors porté par une personne en autorité.

### ***2.2 Les attentes vis-à-vis du porte-parole***

- Il est le porteur du message et a la responsabilité de concrétiser la stratégie de communication.
- Il doit livrer un message crédible.
- Il suscite de l'empathie, projette une image d'accessibilité et de bienveillance.

- Il a de la facilité à sécuriser l'auditoire.
- Il intègre facilement de nouvelles informations à diffuser.
- Il est prêt à répondre aux questions imprévues, hors scénario.
- Il est capable de faire face à toutes les situations sans ressentir de panique ou la semer.
- Il sait être ferme lorsqu'il ne peut pas répondre à une question ou qu'il n'a rien à ajouter.
- Il est calme et en contrôle. Comme le porte-parole représente son organisation, qu'il en est l'image, il doit garder son sang-froid. Ce sont les termes exagérés et les mouvements de colère qui seront cités ou diffusés, et non la provocation du journaliste. Le public ne saura pas que le journaliste a tenu des propos insidieux, sarcastiques ou grossiers. Ce qu'il retiendra, par contre, c'est que le porte-parole a fait preuve d'impolitesse et d'hostilité. Gardez à l'esprit que le journaliste étant un intermédiaire entre le porte-parole et le public, c'est lui qui vous donne l'occasion de joindre le grand public.
- Il est prudent avec les journalistes qui ont un parti pris.

### *2.3 Règles à respecter*

#### PRENDRE PARTI POUR LA POPULATION.

La population est préoccupée, elle a besoin de savoir.

#### NE PAS ASSOCIER LES JOURNALISTES AUX OPPOSANTS OU AUX CRITIQUES.

Le porte-parole doit résister à cette tentation d'associer les journalistes aux opposants ou aux critiques. Les journalistes ont un travail à accomplir et cherchent à poser des questions critiques. Il ne faut pas oublier les milliers de personnes qui sont à l'écoute ou qui liront le reportage.

#### COMMUNIQUER LES RISQUES.

Il est important de préparer la population aux situations prévisibles, d'amener les gens à prévenir les problèmes.

#### ÊTRE AFFIRMATIF EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ.

La population a besoin de sentir que les autorités assument leurs responsabilités.

#### PRENDRE DES ENGAGEMENTS.

Surtout s'il y a des correctifs à apporter. Au besoin, le porte-parole le fait rapidement afin de démontrer la prise en charge de ses responsabilités.

#### NE JAMAIS FAIRE DE CONFIDENCE.

On ne fait jamais de confiance du genre « entre vous et moi » ni de déclaration « off the record ». Tout ce que le porte-parole dit à un journaliste est officiel et peut être utilisé par ce dernier.

#### PRENDRE LES DEVANTS AUPRÈS DES MÉDIAS.

Cela permet de devenir la locomotive de l'information et non d'être à la remorque de la nouvelle. Mettre le train sur les rails permet d'aller dans la bonne voie, de devenir la principale source d'information et de freiner les rumeurs.

### **3. Les moyens de communication**

Chaque moyen de communication comporte ses caractéristiques et ses particularités. En avoir une bonne connaissance vous facilitera la tâche au moment de votre préparation.

**Dans cette partie, nous considérerons donc :**

- les activités de presse,
- les entrevues.

#### ***3.1 Les activités de presse***

##### **COMMUNIQUÉ DE PRESSE**

- Document écrit transmis aux médias.
- Comporte des éléments d'information et de nouveauté pour le grand public.
- Son contenu va du général au particulier.
- Répond aux questions qui, quoi, quand, où, pourquoi, comment.
- Inclut souvent une citation du porte-parole.
- En dit suffisamment sur le sujet pour intéresser les journalistes et les inciter à rappeler pour plus d'information, voire pour obtenir une entrevue.
- Est de longueur variable, généralement de 1 à 1 1/2 page.

##### **CONFÉRENCE DE PRESSE**

- Événement par excellence auquel les médias sont conviés pour donner en personne une information de premier plan.
- Comporte habituellement une nouveauté, une annonce.
- Comprend une déclaration principale, ponctuée de messages-clés livrés par le porte-parole principal.
- Est d'une durée maximale de 20 minutes, à laquelle s'ajoute une période de questions de 20 minutes maximum aussi.
- Conseils lors de la période de questions :
  - être bref dans les réponses et en profiter pour renforcer le message;
  - lorsque le porte-parole a répondu aux principales questions et que la dernière question a été annoncée par le communicateur, autant que possible respecter la consigne.
- Comme on s'adresse aux journalistes, on n'a pas à regarder la caméra.

##### **ÉVÉNEMENT DE PRESSE**

- Moins officiel que la conférence de presse, l'événement de presse comporte des éléments visuels importants tels que la visite d'un lieu avec les médias, par exemple un site non traditionnel (SNT) de soins ou un centre de vaccination de masse.
- Prévoir une période de questions après la visite.
- Conseils : lors de la visite, s'assurer de ne pas déranger les traitements en cours et avertir le personnel de ne pas intervenir publiquement. Exiger de la part des médias le respect de l'anonymat des personnes, si nécessaire (brouiller les visages), que ce soit le personnel ou un usager. Toute personne a le droit de refuser d'être filmée ou photographiée.

### **RENCONTRE TECHNIQUE DE PRESSE (BREFFAGE DE PRESSE)**

- Souvent organisée avant une conférence de presse.
- Sert à expliquer des données complexes ou techniques.
- Des spécialistes ou experts prennent le temps de faire une présentation et de répondre aux questions.
- Peut comporter une présentation visuelle de type PowerPoint.
- Est d'une durée plus longue, soit de 1 à 1 ½ heure, incluant la période de questions.

### **POINT DE PRESSE**

- Sert à faire le point sur une situation, à apporter une précision, à donner une réponse sur une préoccupation précise.
- Souvent organisé de façon rapide et spontanée en marge d'un événement ou quotidiennement pour suivre l'évolution d'une situation critique comme en pandémie.
- Prévoir une période d'environ 20 minutes pour livrer l'information suivie d'une période de questions.
- Garder suffisamment de temps pour la période de questions (environ 20 minutes). Être attentif à donner des réponses brèves pour que les journalistes aient le temps de poser leurs questions.

### **MÊLÉE DE PRESSE (SCRUM)**

- Il s'agit d'un point de presse, mais qui survient de façon spontanée à la sortie d'un événement.
- Les journalistes se pressent autour d'un porte-parole et le mitraillent de questions.
- C'est l'occasion pour le porte-parole de faire une courte déclaration et de répondre aux questions en répétant notamment les messages-clés.
- Conseils :
  - Au besoin, se déplacer vers un endroit approprié. Le communicateur peut signifier aux médias que le porte-parole répondra aux questions seulement à l'intérieur ou devant tel édifice. Cela permet au porte-parole de prendre sa place, de délimiter son espace, son territoire, et de ne pas se laisser envahir.

- On n'est pas obligé de répondre à toutes les questions; choisir de répondre à celles qui s'alignent avec nos objectifs.
- Mettre un point final tel que « dernière question! » ou « je n'ai rien d'autre à ajouter aujourd'hui ».
- Être posé, calme dans ses réponses. Ne pas se laisser entraîner par la frénésie.
- Lorsqu'on est pris de court, on essaie de reporter à plus tard.
- Il faut s'en tenir à sa déclaration. Sous la pression, ne pas ajouter d'information qu'on ne souhaite pas livrer maintenant.

### **CARNET D'ENTREVUES**

- Sert à solliciter et à planifier une série d'entrevues avec les médias, principalement avec des éditorialistes ou dans le cadre d'émissions d'affaires publiques.
- S'emploie pour promouvoir une activité, un événement, une idée et sensibiliser la population à une problématique précise.

### ***3.2 Les entrevues***

Les entrevues se déroulent habituellement sur une base individuelle. Voici quelques points à considérer au sujet des entrevues, selon les différents médias.

#### **PRESSE ÉCRITE**

- Laisse plus de temps à la préparation.
- En général, analyse les sujets en profondeur et cite diverses sources.
- Donne souvent le ton aux nouvelles de la journée en suscitant l'intérêt des médias électroniques.

#### **Grand quotidien**

A une portée nationale.

#### **Hebdomadaire**

Est lié à l'information locale; l'information doit donc être adaptée à la localité ou à la région.

#### **Revue ou magazine**

- Rayonne à l'échelle du Québec.
- S'adresse à des groupes cibles précis (par exemple, revues pour médecins, infirmières, aînés, parents, etc.).

#### **PRESSE ÉLECTRONIQUE**

- Considérant le concept d'information continue tant pour la télévision que pour la radio, voire pour l'Internet, il est possible d'obtenir des mises à jour de l'information aux heures, aux 30 minutes ou à tout moment pour l'information de dernière heure.

- L'heure de tombée d'un bulletin de nouvelles est plus flexible.

### **Télévision**

- L'image a autant d'importance que le contenu du message. La portée est plus grande, le médium offre plus de visibilité, mais c'est une visibilité qui est très brève.
- Le message doit être succinct.

### **Radio**

- Les exemples et les analogies stimulent l'imaginaire et illustrent bien les propos.
- On doit faire attention aux silences.
- Il faut être posé; le ton et le débit sont importants.

### **Presse Internet**

- L'information est rapidement mise en ligne et largement accessible.
- Ce média permet une mise à jour instantanée de l'information.

#### **3.2.1 Les conditions d'entrevue**

Voyons maintenant quelques points à considérer en ce qui a trait aux conditions de l'entrevue, selon le type de communication.

#### **RENCONTRE AVEC UN MEMBRE DE L'ÉQUIPE ÉDITORIALE**

C'est l'occasion de traiter des orientations, d'amorcer un débat, de lancer des idées, ou d'approfondir un sujet.

#### **ÉMISSION D'AFFAIRES PUBLIQUES**

- La préparation est importante; on doit connaître le point de vue des différents groupes d'intérêts.
- Le discours du journaliste peut être celui de groupes opposés. Il est important de bien se documenter pour répondre et faire contrepoids si nécessaire.
- Laisse plus de temps pour expliquer, mais le ton est souvent plus critique.
- La controverse peut être soulevée.
- Au national, le sujet peut être politisé.
- La cote d'écoute est élevée.

#### **CLIP VIDÉO POUR UNE NOUVELLE**

- Peut ne durer que 15 secondes.
- Des phrases courtes sont requises.

#### **TRIBUNE TÉLÉPHONIQUE**

- Se déroule en direct.
- Les questions du journaliste reflètent celles de la population.
- Dégager une attitude compréhensive à l'égard de l'auditoire et être empathique et à l'écoute.
- Répondre aux questions dans un langage simple et donner des réponses courtes pour laisser aux auditeurs le temps de poser des questions.

### **REPORTAGE COMPORTANT DES ENTREVUES INDIVIDUELLES SUR DIFFÉRENTS POINTS DE VUE**

Savoir qui sont les autres interlocuteurs, pour avoir une idée des différents points de vue et, au besoin, faire contrepoids.

#### **EN DIRECT**

Le message passe tel qu'il est dit par le porte-parole, ce qui assure qu'il ne sera pas coupé au montage.

#### **À DISTANCE, EN DUPLEX**

Une entrevue à distance se fait entre l'animateur, dans le studio de télévision, et le porte-parole, hors studio, qui accorde son entrevue généralement en direct devant une caméra. Dans le cas de l'entrevue en duplex, en triplex ou même en quadruplex, les porte-parole appelés à donner leur opinion sont vus à l'écran sur plusieurs plans.

- Regarder la caméra en pensant qu'on s'adresse aux gens.
- Éviter de détourner le regard, par exemple pour regarder le téléviseur juste à côté (cela est amplifié à l'écran).
- Penser à adopter une posture confortable et à garder le corps droit ou légèrement incliné vers l'avant. Le mouvement des mains doit être naturel, à la hauteur des épaules, et en appui aux propos.
- Éviter les mimiques ou de se toucher le visage.
- Éviter, autant que possible, de porter des verres de lecture sur le bout du nez.

|  |
|--|
| Note : Les entrevues à distance ou en duplex sont parfois préenregistrées, mais donnent l'impression d'être en direct lors de la diffusion |
|--|

#### **ÉMISSION PRÉENREGISTRÉE**

- Permet de se reprendre en reformulant une réponse autrement.
- Le porte-parole n'a aucun contrôle sur ce qui sera fait de son entrevue au montage.

## PRÉPARATION

### Avant-propos

La préparation est une clé importante de la réussite d'une intervention dans les médias. Ainsi, en tant que porte-parole, dans la mesure où votre préparation sera adéquate, les résultats atteints n'en seront que plus concluants.

**Dans cette section, nous vous proposons une démarche de préparation en sept étapes :**

1. Bien connaître l'état de la situation
2. Se situer comme porte-parole
3. Identifier les publics cibles
4. Préciser les objectifs de communication
5. Préparer le message à diffuser
6. Réaliser une entrevue médiatisée
7. Être à son meilleur

Outre les informations spécifiques à l'étape considérée, nous vous proposerons également certains types d'information au point intitulé « Pour faire la différence » qui, de façon générale, reviendront à chaque étape.

### POUR FAIRE LA DIFFÉRENCE

#### LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR

Le travail avec le communicateur Sous cette rubrique, nous ferons ressortir l'importance de travailler avec la personne responsable des communications de votre organisation.

**Le communicateur a une vue d'ensemble de la situation :**

- Il connaît les demandes en cours.
- Il fait des recherches préalables sur le sujet.
- Il peut cerner le contexte et les enjeux en cause à partir des revues de presse.
- Il peut formuler des questions pour aider le porte-parole à se préparer.



Il est donc important de s'associer au communicateur dès le départ, d'établir une relation de confiance et d'être attentif à travailler avec lui (ne pas travailler seul!).

## LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS

Sous cette rubrique, vous serez invité à considérer les pièges à éviter et les façons de les contourner.

## LES ATTITUDES À ADOPTER

On vous rappellera ici l'importance de se préparer mentalement et d'adopter certaines attitudes qui donneront vie à votre message.

### 1. Bien connaître l'état de la situation

L'état de la situation peut comprendre différents aspects qu'il est important de bien connaître.

Nous vous en présentons quelques-uns :

- **Le contexte**
  - Dans quel contexte se situent la problématique et la communication?
  - Qu'est-ce qui commande la communication?
  - Cette communication se fait-elle en marge d'autres interventions gouvernementales, en réaction à une situation ou à une rumeur?
- **L'historique**

Se rappeler l'historique des faits et l'évolution de la situation.
- **La problématique**

Bien cerner le problème en s'appuyant sur les faits et les perceptions.
- **Les enjeux (gains/risques)**

Quels sont les gains recherchés par l'intervention médiatique? Quels en sont les risques?
- **La ou les recommandations**

Connaître les recommandations ou les orientations avancées par son organisation pour répondre au problème soulevé.

#### 1.1 Les enjeux de la communication

La perspective d'une pandémie d'influenza soulève des enjeux communicationnels importants. Identifier ces enjeux permet de préciser le point de vue ainsi que les actions stratégiques de communication à adopter.

Tableau 1 – Les enjeux de la communication

| ENJEU   | EXPLICATION  |
|---|--|
| Soutien de la population face aux décisions prises. | L'information aidera la population à soutenir ses décisions et, donc, à réduire les risques en prenant les meilleures décisions pour sa santé et celle de ses proches. |
| Perception de la compétence démontrée               | La confiance de la population repose en grande partie sur sa perception de la compétence démontrée par les dirigeants à conduire les différents dossiers et sur        |

|  |  |
|--|--|
| par les dirigeants.  | sa perception du système de gestion du risque mis en place.  |
| Information claire, juste, cohérente et transmise en temps opportun. | La diffusion d'une information claire, juste, cohérente et transmise en temps opportun permet d'insuffler aux différents acteurs l'autonomie nécessaire pour exercer des choix, s'organiser dans leur milieu de vie et au travail, voire réagir à ce qui leur est transmis ou proposé. |

Quant au *Plan de communication du gouvernement du Québec en cas de pandémie d'influenza*, il présente six enjeux que nous résumons ci-dessous.

### **LA RELATION AU RISQUE**

La menace que fait peser la pandémie sur la vie et la santé des gens est susceptible d'effrayer la population.

**Il devient alors important de :**

- reconnaître cet état d'angoisse et de répondre à l'émotion du public : rester sensible, ouvert, attentif à l'évolution des sentiments, se tenir à l'écoute du citoyen et le rassurer;
- instaurer un dialogue avec la population, principalement à travers les réseaux de proximité et d'entraide;
- apaiser la population en l'informant sur le risque et la maîtrise que l'on peut en avoir;
- alimenter le sentiment d'un contrôle de la pandémie, tant du point de vue de la compréhension (connaissance du virus, de sa pathologie et de ses processus) que de celui des mesures propres à l'endiguer;
- expliquer ce qui se passe, comment les choses vont évoluer, comment on peut se prémunir et contribuer à enrayer la propagation de la pandémie;
- s'appuyer sur des messages non équivoques, cohérents par rapport aux gestes posés;
- diriger les publics vers les sources d'information officielles.

### **LE RAPPORT AU GOUVERNEMENT**

**Au Québec, on note deux tendances dans la conception des responsabilités et de la prise en charge des risques :**

- la première montre un attachement profond à pouvoir s'en remettre aux autorités en cas de crise;
- la seconde souligne une érosion de la confiance envers les institutions.

Pour contrer ces tendances contradictoires, une information répétée de façon unanime par des sources diversifiées (par exemple, le gouvernement, ses partenaires) a toutes les chances d'être considérée comme plus pertinente qu'un message isolé.

## **LA MULTIPLICITÉ DES SOURCES D'INFORMATION**

Les communications publiques au sujet d'une pandémie s'inscrivent dans un contexte international étendu. Les citoyens du Québec ont accès à de multiples sources d'information. Nul n'est donc seul porteur de « vérité ».

Il devient alors important de **démentir les rumeurs** éventuelles et de redonner l'heure juste.

## **LA MULTIPLICITÉ DES PUBLICS ET LA SURABONDANCE DES DEMANDES**

On devra répondre aux besoins de très nombreux publics et à une surabondance des demandes.

Ainsi, on devra tenir compte entre autres :

- de la fermeture des garderies et des écoles, ce qui retiendra les parents au domicile;
- des dispositions mises en place par les employeurs pour compenser les absences;
- des invitations faites aux grands-parents retraités à s'occuper des enfants ou à retourner en emploi.



La situation se traduira probablement par un **afflux important d'appels et de demandes** en tous genres.

## **LE MANQUE DE RESSOURCES ET L'ÉPUISEMENT DU PERSONNEL**

La situation pourrait exiger du personnel une mobilisation étendue et de longue durée (jusqu'à 18 mois). Les équipes pourraient alors être elles-mêmes grandement affectées par des départs consécutifs à la pandémie, avec comme conséquence un travail sous pression, dans l'urgence, avec peu de moyens et sans le droit de se tromper.

Il faudra donc prévoir une **relève**, qui soit sélectionnée et formée à temps.

## **LA DIMENSION POLITIQUE DE LA CRISE**

**La gestion de la pandémie revêtira un caractère proprement politique :**

- La population se tournera vers ses leaders dès l'instant où la pandémie frappera aux portes du Québec.
- En sa qualité de gestionnaire responsable, le gouvernement aura à rendre des comptes.
- Les décideurs politiques seront sollicités par les médias, qui voudront « mettre un visage » sur les décisions du gouvernement tout en interrogeant leur pertinence.

- L'élite politique sera amenée à s'exprimer fréquemment.

Il faudra arrimer le discours politique aux messages des ministères et organismes (M/O) et aux approches validées dans les plans de communication. Cohérence et coordination sont au cœur des grands enjeux de communication.

### *1.2 Pour faire la différence*

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

**Il est important que le porte-parole et le communicateur s'informent mutuellement, surtout au moment de dresser l'état de la situation :**

- Le communicateur est au fait de l'actualité, de son traitement médiatique et de ce qui se dit dans les autres missions gouvernementales. Il connaît les orientations relatives à la communication. C'est lui qui informe le porte-parole des enjeux associés à la communication.
- Le porte-parole informe le communicateur des enjeux associés au contenu.

**Le communicateur est en lien avec les journalistes et cerne la nature de la demande :**

- Il s'assure de connaître l'angle de traitement des journalistes.
- Il demande les noms des autres interlocuteurs consultés.
- Il tient compte du contexte dans lequel s'inscrit le questionnement du journaliste et dans quel esprit il se trouve (ouverture, agressivité, impatience, etc.).
- Il vérifie au préalable la compréhension du problème par le journaliste et son degré de connaissance du réseau de la santé et des services sociaux.
- Il se pose les mêmes questions que le journaliste pour cerner un problème.
- Il perçoit les zones sensibles pouvant placer le porte-parole dans une situation difficile.
- Au besoin, il gagne du temps, si l'on doit par exemple :
  - s'entendre sur le message à livrer,
  - compléter un argumentaire,
  - consulter le responsable de l'accès à l'information,
  - consulter les conseillers juridiques.

#### **LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS**

Les sujets avec lesquels on n'est pas à l'aise constituent le principal piège. Il est donc important de prévoir ce que l'on répondra si la question est posée ou comment on pourra détourner la question, le cas échéant.

**Ainsi :**

- si la position n'est pas arrêtée, on peut dire qu'il est trop tôt pour se prononcer à ce sujet, que nous sommes en attente d'avis d'experts ou de validation de données par souci de fiabilité, etc.;

- si ce n'est pas le moment d'en parler, car cela entraînerait de la confusion, prévoir une façon de revenir au message avec des formules telles que :
  - nous n'en sommes pas là,
  - ce qui est important de savoir pour le moment et que la population doit retenir c'est ...,
  - si nous devons en arriver là, l'information serait transmise au moment opportun;
- il faut éviter de répondre aux questions hypothétiques;
- s'il y a des conséquences associées à la prise de position, il faut anticiper les réactions de la population, des groupes d'intérêts et des partenaires afin de pouvoir répondre à leurs préoccupations.

### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Se donner de l'assurance et augmenter la confiance en soi en maîtrisant son dossier et en connaissant l'information relative à son organisation.
- Selon le cas, mettre en évidence son côté expert ou responsable; assumer pleinement son rôle.
- Se préparer à ne pas répondre lorsqu'on n'est pas certain des faits.
- Ne pas être sur la défensive même si le journaliste soulève la controverse.

## **2. Se situer comme porte-parole**

Au sein de votre organisation, vous jouez déjà le rôle de porte-parole. Avant d'aller plus avant dans votre démarche, il est opportun de vous demander si vous êtes le porte-parole adéquat dans la situation concernée.

### ***2.1 Je n'ai pas été désigné!***

On ne prend pas la parole sans avoir été désigné à cette fin. Si un journaliste vous interpelle directement alors que vous n'avez pas été désigné comme porte-parole, vous devez vous abstenir de répondre et diriger alors le journaliste vers la personne responsable des relations avec les médias.

Le réflexe doit venir naturellement. Dans votre organisation, il y a une personne responsable des relations de presse. Celle-ci est la porte d'entrée officielle de votre organisation pour les médias. Cette personne se chargera de trouver le bon porte-parole ainsi que l'information réclamée par le journaliste.

Il faut conseiller aux gens en autorité de rappeler au personnel sous leur responsabilité que, en situation de crise, il ne doit pas prendre la parole et qu'il y a des gens désignés à cette fin. Au besoin, faites connaître au personnel de votre organisation les coordonnées de la personne responsable des relations de presse.

Il est important de respecter le mode de fonctionnement mis en place par le modèle top-down. L'information demandée peut avoir une incidence sur d'autres ministères et organismes.

## 2.2 Est-ce le moment opportun?

On ne doit jamais répondre à un journaliste sur-le-champ; il faut toujours le référer au responsable des relations de presse de votre organisation. Une réponse partielle, non vérifiée, peut créer bien des remous évitables. Il importe de valider les informations et de bien se préparer pour les livrer à un journaliste. Il ne s'agit pas de cacher l'information, mais simplement de faire le point avant d'accorder une entrevue. Dites-vous que le journaliste, lui, prépare toujours son entrevue, qu'il a réfléchi aux questions qu'il vous posera. Il est donc tout à fait normal et essentiel que vous puissiez réfléchir aux réponses que vous lui donnerez et qui informeront le public.

Il ne faut jamais argumenter avec le journaliste, qui pourra puiser là une déclaration à utiliser dans son reportage. Pour vous donner de l'oxygène, offrez-lui de prendre ses principales questions en note (sans toutefois les commenter). Ensuite, avec tact, informez-le que vous devez poursuivre vos occupations mais rassurez-le, ses questions seront acheminées au responsable des relations de presse dès la conversation terminée.

### EXEMPLES

- Un journaliste communique avec vous à votre résidence. Vous pouvez alors simplement lui indiquer que vous n'êtes pas en mesure de lui répondre. Notez ses coordonnées et dites-lui qu'on le contactera très rapidement. S'il insiste, prenez ses questions en note sans toutefois y répondre. Assurez-vous que l'on communique avec lui rapidement.
- Vous êtes surpris par des journalistes à la sortie de votre lieu de travail ou lors d'une rencontre à l'extérieur de vos murs. Ne faites aucune déclaration pour le moment, vous avez besoin de connaître l'ensemble de la situation. Faites savoir au journaliste que l'information relative à la position de votre organisation leur sera livrée dès que possible. C'est tout ce que vous pouvez leur dire pour le moment. Répétez à nouveau que vous avez besoin de connaître l'ensemble de la situation avant de commenter. Soyez à l'aise d'agir de cette façon, car il est tout à fait responsable de prendre connaissance d'une situation avant de la commenter.



### *2.3 Suis-je le bon porte-parole?*

Le porte-parole fait partie intégrante de la stratégie de communication et son rôle est primordial. Pour assurer la réussite d'une intervention médiatisée, différentes qualités sont recherchées. L'expertise, le statut décisionnel et l'aspect « bon communicateur » en sont quelques-unes. D'ailleurs, ce dernier aspect devrait la plupart du temps prévaloir sur les autres. La première attente que l'on a vis-à-vis un porte-parole c'est sa capacité de livrer le message, de vulgariser l'information, de la livrer dans un langage simple et accessible à la population.

Vous avez également reçu la formation initiale à titre de porte-parole. Ajoutée aux qualités que vous possédez déjà, cette dernière vous habilite à intervenir adéquatement. Avant d'aller plus loin dans la préparation d'une intervention, il est opportun de se rappeler les principales exigences de la fonction de porte-parole intervenant en situation de crise.

#### **Le porte-parole doit donc être :**

- habile à s'exprimer en public de façon claire, précise et concise;
- capable de vulgariser l'information, de la livrer dans un langage simple et accessible à la population;
- capable de supporter la pression médiatique même dans un contexte de controverse;
- apte à saisir rapidement les enjeux de contenu (médical, éthique) et de communication (perceptions, réactions de la population);
- capable d'empathie, d'être à l'écoute de la population;
- capable d'adapter son intervention dans des situations imprévisibles, de faire face à la confrontation des journalistes tout en restant calme et respectueux.



### *2.4 Pour faire la différence*

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

- Si vous êtes désigné en tant que porte-parole, prenez conseil auprès de votre communicateur.
- Ne sortez jamais seul! Il est important de toujours être accompagné d'un conseiller en communication lorsque vous vous apprêtez à vous exprimer publiquement. Les conséquences d'une erreur faite devant un large public peuvent être difficiles à récupérer.
- Soutenu par le communicateur, le porte-parole livre le message selon le modèle top-down privilégié dans le contexte de la pandémie. Ainsi, le communicateur :

- gère les demandes d'entrevues à son niveau de décision de concert avec les décisions de plus haut niveau;
- prépare les communiqués, les messages-clés, les argumentaires, les allocutions, les questions et les réponses à partir des orientations gouvernementales, ministérielles, régionales et locales;
- s'assure de la diffusion sur son territoire;
- coordonne les entrevues;
- coordonne l'organisation d'événements sur son territoire (exemples : réservation de salles, synchronisation des agendas, convocation, etc.).

### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Être autocritique, se voir tel que l'on est, avec ses forces et ses faiblesses.
- Agir avec humilité, au meilleur de soi, et être capable de refuser une invitation si l'on considère ne pas pouvoir remplir le mandat adéquatement.

### **3. Identifier les publics cibles**

À cette étape de la préparation, il est important d'identifier les gens qui seront les plus concernés, les plus touchés par l'intervention médiatique. Il s'agit de déterminer à qui vous vous adressez et de s'en faire un portrait précis afin d'adapter votre intervention en conséquence.

Le message est toujours adressé au public en général et, dans certains cas, il est aussi adressé à des publics particuliers.

**En situation de pandémie, ce seront peut-être :**

- des parents préoccupés, inquiets;
- des familles touchées par des mortalités;
- des gens qui travaillent dans le public;
- des personnes en détresse psychologique;
- des travailleurs de la santé;
- des relayeurs d'information ou des leaders d'opinion;
- des clientèles spécialisées (médecins, pharmaciens, etc.);
- des partenaires et des groupes communautaires liés à la situation;
- du personnel de la fonction publique;
- des membres de communautés culturelles;



- des usagers du réseau de la santé et des services sociaux.

En situation de crise, ces gens seront dans des dispositions particulières. Ils auront peut-être de la difficulté à être attentifs et à écouter. Ils seront peut-être en colère ou désorientés. Outre l'adaptation du message aux publics cibles concernés, une connaissance précise de ceux-ci vous permettra d'adopter la meilleure attitude en la circonstance.

### *3.1 Pour faire la différence*

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

- Le communicateur peut aider à mieux répondre aux attentes de la population en rappelant ce qui ressort de la couverture de presse, notamment des lettres d'opinion, des tribunes radiophoniques, des vox pop télévisés, des blogues sur le Web et des sondages d'opinion.
- Par les renseignements qu'il recueille auprès de relayeurs d'information, il vous aidera à cerner les besoins des clientèles particulières afin que votre intervention en tienne compte.

#### **LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS**

- Ne pas afficher l'image d'un expert insensible, uniquement rationnel. Mettez-vous dans la peau des gens à qui vous vous adressez et parlez-leur comme s'il s'agissait de membres de votre famille.
- Éviter de dramatiser ou de minimiser la situation. Soyez calme et objectif en reconnaissant l'incertitude, les peurs de la population, sans chercher à surprotéger. On doit exprimer que l'on cherche et qu'on aimerait détenir la réponse en expliquant ce qui est fait pour trouver une solution.
- Éviter de trop rassurer avant d'avoir saisi tous les enjeux. Si la situation est inquiétante, il est important que les publics concernés en soient conscients de façon à ce qu'ils prennent les dispositions nécessaires.
- Éviter de répondre par la panique. En situation de crise, nous sommes dans le domaine de la perception et la population peut être en état de panique face au risque. Mettez le risque en perspective et responsabilisez les publics cibles en les sensibilisant à l'acceptation d'une part de risque. Par exemple, on ne peut pas cesser toute activité dans la communauté. Le risque est présent, mais les mesures d'hygiène, le respect de l'étiquette respiratoire, la limitation des déplacements et autres contribuent à le réduire.

#### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Se disposer à être empathique; utiliser des mots démontrant votre humanité.
- Se disposer à être rassurant, à donner confiance.
- Se disposer à être compréhensif à l'égard de l'auditoire.

#### 4. Préciser les objectifs de communication

Les objectifs de communication sont déterminés en fonction de l'état de la situation. Ils décrivent **le pourquoi** de la communication et sont directement en lien avec les besoins d'information de la population.

Qu'est-ce que le public a besoin de savoir? Il est légitime que la population veuille savoir, mais il faut se rappeler que la communication doit agir sur la perception d'un risque que se fait la population. On se retrouve dans le domaine de l'impression et de l'évaluation, et cela fait toute la différence. Le porte-parole doit dépasser le niveau de sa propre perception pour analyser l'ensemble des facteurs périphériques qui ont un impact sur les impressions de la population. Pour cela, il doit revenir au point de départ, c'est-à-dire à l'étape de l'évaluation des risques encourus et non au point de vue où lui-même en est arrivé.



On doit donc énoncer des objectifs simples, réalistes et faciles à se remémorer. Ces objectifs vous serviront d'assise pour la suite de votre préparation et comme référence lors de l'intervention. Les objectifs de communication vous aideront à articuler vos messages et votre argumentation. Pour vous faciliter la tâche, demandez-vous :

- Quel serait le meilleur titre que je voudrais voir en manchette du bulletin de nouvelles ou dans les journaux demain?
- Quel serait le pire titre que je pourrais voir en ouverture d'un reportage ou dans les journaux demain?

Orientez ensuite votre intervention en conséquence.

Notez en terminant qu'il pourrait y avoir autant d'objectifs de communication que de publics cibles.

#### EXEMPLES D'OBJECTIFS

- Rendre compte de la situation.
- Informer à propos des moyens privilégiés pour assurer la santé des différents publics cibles tel le personnel soignant.
- Renseigner les citoyens sur les moyens qu'ils doivent prendre pour assurer leur propre sécurité et celle de leurs proches.
- Sensibiliser le public cible à un aspect particulier de la situation.
- Faire accepter une idée, une orientation.
- Démentir une rumeur, corriger le tir.
- Informer sur les risques encourus et les façons de s'en protéger.

- Amener les gens à collaborer.
- Rassurer sur certains aspects, sur des actions en cours.
- Accroître la confiance envers son organisation.
- Mobiliser la population et créer un mouvement de solidarité et d'entraide.
- Annoncer un changement, une nouveauté.
- Communiquer des résultats.

#### *4.1 Pour faire la différence*

##### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

Le communicateur peut vous aider à déterminer les objectifs. Étant en lien avec la direction des communications de son organisation, il peut contribuer à aligner les objectifs de l'intervention avec ceux des instances centrales.

##### **LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS**

- Éviter de ne pas se donner d'objectif précis en se disant que l'on sait où l'on va. Il ne faut pas oublier que, dans la mêlée, une balise est toujours la bienvenue.
- Éviter de se laisser balloter par les journalistes lors d'un point de presse ou d'une entrevue, pour réaliser après coup que vous n'avez pu livrer le message souhaité. Il faut toujours garder son objectif principal présent à l'esprit; il s'agit là du fil conducteur du porte-parole.

##### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Avoir l'assurance d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.
- Être en pleine possession des différents moyens pour y arriver.

#### **5. Préparer le message à diffuser**

Lors de la préparation d'une intervention médiatisée, il est important de préparer le message que vous désirez livrer.

On élabore alors le message en fonction :

- du contexte ou de la problématique,
- des publics cibles,
- des objectifs de communication.

##### *5.1 Le message central*

**Le message central :**

- est constitué d'une idée forte et d'une seule. C'est une idée



directrice qui ordonne le propos. Pour vous aider à déterminer cette idée, demandez-vous : quelles sont les principales informations à transmettre?

- est adressé à la population et doit répondre à ses préoccupations. Sous cet aspect, on peut se demander : quel est le message essentiel qui doit être retenu?
- doit nécessairement intéresser les médias. Ceux-ci, suivant leur modèle de travail, chercheront les réponses aux questions qui, quoi, quand et où. Préparez-vous à y répondre au cours d'une entrevue ou lors d'une période de questions.
- doit comprendre l'argumentaire suivant :
  - exprimer ce que l'on cherche, ce que l'on fait pour trouver une solution;
  - identifier qui agit (implication des hautes directions, des scientifiques, etc.);
  - donner des conseils à propos des mesures concrètes à prendre;
  - préparer des données factuelles telles que des comparaisons, des statistiques ou autres.

### *5.2 Les messages secondaires*

**Les messages secondaires regroupent les idées qui renforcent le message central :**

- Ils répondent aux questions pourquoi et comment; ce sont les explications.
- Ils servent à éclairer le message central.

### *5.3 La rédaction et la formulation*

**Une fois le message cerné, il est important de le rédiger. Il s'agit ici d'écrire l'essentiel du message en points de forme, en étant attentif aux différents aspects suivants :**

- Utilisez une formulation positive. Une formulation négative est souvent difficile à comprendre et peut engendrer des résultats inattendus et non désirés.
- Utilisez un niveau de langage approprié, soit :
  - des phrases courtes (énoncer une idée par phrase);
  - un vocabulaire adéquat, des mots simples, à la portée de tous;
  - une formulation claire, précise, concrète et concise (parler de façon à vous faire comprendre).
- Prévoyez différentes déclinaisons du message, qui sera répété à plusieurs reprises, par exemple lors de la déclaration initiale et lors des réponses aux questions. Préparez donc des citations, des exemples concrets.
- Préparez aussi une version condensée du message, de façon à ce qu'il puisse être transmis en quelques mots. Par exemple, si l'entrevue est très brève, le journaliste pourra utiliser une phrase-clé qui contiendra l'ensemble du message.

### *5.4 Pour faire la différence*

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

**Le communicateur peut contribuer à la préparation du message :**

- Il fera ressortir les préoccupations des publics cibles et des médias, les liens entre le message central, les messages secondaires et les arguments; il est important de faire le pont entre tous ces intérêts.
- Il aidera à sa formulation afin qu'elle soit d'intérêt pour les médias.
- Il est à noter que, même s'il était rédigé par le communicateur, le message demeure la responsabilité du porte-parole. Ce dernier doit s'approprier le sens du message et, au besoin, le formuler dans ses propres mots afin d'être à l'aise pour le livrer.

### **LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS**

- Éviter de nier la situation, de poser des jugements de valeur et de faire des promesses impossibles à tenir.
- Éviter de trop rassurer avant d'avoir saisi les différents enjeux; il est important de toujours demeurer objectif.
- Éviter de tout dire dès la première question. Le public risque alors de décrocher. Gardez-vous des arguments liés à votre message central pour les questions suivantes. Laissez le journaliste donner le rythme en posant ses questions. Les questions sont importantes, car ce sont ultimement celles de la population.
- Éviter de ne faire qu'une lecture silencieuse du message avant l'intervention, ce qui peut être trompeur puisqu'on ne peut y percevoir, par exemple, le rythme, l'intonation, les difficultés de prononciation, etc. Il est bon de s'habituer, avant l'intervention, à dire le message à haute voix pour s'assurer qu'on est à l'aise avec sa formulation.

### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Il est important de communiquer l'information juste et de vous attacher aux faits et non aux émotions suscitées.
- Il est essentiel de ne dire que la vérité, de « ne jamais mentir »; votre crédibilité est en jeu.
- Il faut être à l'écoute de soi pour reconnaître les émotions qui nous font perdre la neutralité telles que : l'impatience, l'agressivité ou autres. La télévision amplifie les émotions et le public retiendra les émotions plutôt que le message.

### **6. Réaliser une entrevue médiatisée**

Lors d'une entrevue, la première question est celle qui en donnera le ton et la direction. Elle ne sera probablement pas celle que vous aurez souhaitée, mais il faut passer le message le plus tôt possible. Plus le temps passe, plus l'auditoire décroche et on retient toujours le début d'une entrevue, les premières paroles, au détriment de la suite.

Dès la première question, on doit faire immédiatement le lien avec le message à faire passer. La réponse doit être déterminante; d'entrée de jeu, elle vient clairement camper le message central.

On communique le message le plus tôt possible dans l'entrevue et on le répète de différentes façons par la suite, soit à l'aide d'exemples concrets, de comparaisons, de statistiques ou autres.

Il est également important d'ordonner vos informations, des plus importantes aux secondaires. Même si votre public cible décroche au bout de trente secondes, l'essentiel du message sera livré.

### *6.1 Pour faire la différence*

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

- Si le communicateur a déjà été en contact avec le journaliste, il connaît son angle d'approche; sinon, il prendra de l'information à son sujet.
- Le communicateur a pu obtenir les noms des autres personnes interpellées sur le même sujet.
- Il vous informera des conditions de l'entrevue et des caractéristiques particulières du média (exemples : direct, duplex, préenregistré, durée, émission de confrontation, etc.).
- Il vous rappellera les diverses techniques d'entrevue.
- Il a la connaissance des médias, de leurs objectifs, de leur cote d'écoute. Il est conscient de leur réalité, de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs contraintes.

#### **LES PIÈGES À ÉVITER ET LES RECOMMANDATIONS**

- Éviter de perdre ses objectifs de vue lors de l'intervention, de se laisser mener par le journaliste. Il est important de revenir à votre message central et de conserver le contrôle de vos réponses. Il faut amener le journaliste sur votre terrain et, ainsi, on ne vous fera pas dire ce que vous ne voulez pas dire.
- Éviter de répondre longuement, sans permettre au journaliste de poser ses questions. Vous ne devez pas oublier que les questions du journaliste sont aussi celles de la population. Cette dernière doit avoir le sentiment d'avoir appris quelque chose de nouveau, d'avoir obtenu une réponse satisfaisante à son questionnement.
- Éviter les réponses qui font appel aux opinions personnelles. Vous devez vous resituer dans votre rôle de porte-parole officiel et représentant de votre organisation et réorienter les échanges dans la perspective des objectifs poursuivis.
- Aux questions posées en mitraille par les journalistes, éviter de répondre du tac au tac. Il faut prendre le temps de réfléchir à votre réponse, casser le rythme et apporter les explications nécessaires et les nuances requises. Il est difficile d'apporter ce genre de précisions dans des réponses courtes.
- Éviter de reprendre certaines expressions d'un journaliste dans vos réponses. Le journaliste qui recherche du sensationnalisme pourrait essayer de vous mettre des mots dans la bouche, tels que des termes exagérés ou négatifs. Il vous faut mettre la réalité en perspective, vous concentrer sur vos objectifs et répondre calmement.
- Face à des questions hostiles ou négatives, ne pas répéter dans la réponse les termes qui ont été utilisés. Vous devez introduire plutôt un message positif.

- Éviter d’entrer dans le jeu de la confrontation avec le journaliste et d’oublier le public cible. On associe souvent le journaliste aux opposants ou aux critiques. Il vous faut résister à cette tentation. Les journalistes ont un travail à accomplir. Ils cherchent à poser les questions qu’on attend des critiques. Il ne faut surtout pas oublier les milliers de personnes à l’écoute ou qui liront le journal. Vous devez revenir sur les objectifs visés, penser au public cible et au message à lui transmettre.
- Éviter de se laisser entraîner dans le jeu des hypothèses, des prédictions d’experts ou des rumeurs. Rapportez les faits tels que vous les connaissez.
- Éviter de répondre trop directement à la « question qui tue ». On peut s’en sortir élégamment par des formules de transition telles que :
  - Attention, il faut voir cela dans une perspective plus large...
  - Là n’est pas la question. OU Il y a une autre question plus importante et c’est...
  - J’aimerais d’abord vous expliquer... OU Ceci m’amène à vous expliquer...
  - Pour nous, le véritable enjeu se situe...
  - On doit consulter les experts à cet effet.
  - Les statistiques récentes ne sont pas encore disponibles, nous ne pouvons confirmer cette hypothèse, cette tendance.
  - On est en attente d’information, des précisions vous seront apportées dès que possible.
  - L’information n’est pas encore disponible, OU n’est pas encore validée, nous attendons qu’elle soit complète, fiable pour vous la transmettre.
- Dans une entrevue, éviter de laisser place aux silences dévastateurs, c’est-à-dire à ceux qui sont associés à l’attente d’une réponse de votre part alors que vous êtes sans voix. Ces silences peuvent être interprétés négativement, voire laisser croire que vous êtes incapable de répondre à la question posée.
- Lorsque le silence est sous la responsabilité du journaliste (c’est-à-dire une fois votre réponse donnée), ne pas essayer de « meubler » la conversation à tout prix. Par ce silence, le journaliste pourrait chercher à vous faire parler davantage alors que vous avez clairement répondu à la question.

### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Être calme, ne pas se laisser déstabiliser par le journaliste.
- Être ouvert, ne pas être sur la défensive.
- Être transparent et afficher de l’assurance :
  - Si vous n’avez pas la réponse à une question, dites-le franchement; on peut avouer que l’on ne sait pas.
  - Il est préférable de dire que l’on n’a pas l’information plutôt qu’être hésitant.
  - Apportez des exemples concrets qui illustreront ce qui se passe réellement sur le terrain. En plus de faciliter la compréhension, cela démontrera que vous êtes au fait de la réalité.
- Ne pas tout dire d’un seul jet; attendre les questions.

- Adopter une attitude respectueuse vis-à-vis les médias; le rôle qu'ils jouent est important.

## 7. Être à son meilleur

S'adresser au public en situation de crise est une activité exigeante. Compte tenu des implications, cela s'avère être une importante responsabilité. Comme dernier élément de préparation, il s'agit de prendre les dispositions pour être au meilleur de soi. La meilleure façon d'y arriver, c'est en se préparant mentalement et physiquement. Il s'agit de commencer votre préparation dès que vous savez que vous aurez une intervention à faire auprès des médias et, surtout, d'y prêter une attention toute particulière dans les minutes précédant l'intervention.



### 7.1 Pour faire la différence

#### **LE TRAVAIL AVEC LE COMMUNICATEUR**

- Le communicateur peut contribuer à faire le vide autour de vous de façon à ce que vous puissiez vous centrer, vous retrouver en vous-même. C'est le moment de respirer lentement et profondément. Cela calme et permet de faire le vide.
- Lorsque le volume d'entrevues est élevé, particulièrement en situation de pandémie, le communicateur peut être d'un grand soutien. Il vous accompagnera dans vos déplacements et vous aidera à être attentif à vos états personnels.

#### **LES ATTITUDES À ADOPTER**

- Si vous ressentez des états tels que fatigue, anxiété, impatience ou autre, il est important de prendre des dispositions encore plus importantes pour être au meilleur de vous-même.
- Soyez au meilleur de vous-même sur le plan de l'apparence également. Quelques minutes avant votre intervention, jetez un coup d'œil dans le miroir pour vous assurer que tout est correct : habillement, coiffure et autres. On doit faire attention aux bijoux bruyants puisque le son est amplifié à l'enregistrement.
- Portez des vêtements confortables.
- Évitez de porter des vêtements blancs ou à rayures verticales lors d'une entrevue télévisée.

## ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE L'INTERVENTION

### Avant-propos

Après chaque intervention auprès des médias, il est important de faire une évaluation rapide de cette dernière, de façon à corriger le tir dès l'intervention suivante si besoin était. S'il arrivait

que le résultat de votre intervention soit catastrophique ou que l'on perçoive une distorsion importante du message, il faudra alors développer une nouvelle stratégie d'intervention auprès des médias.

Dans tous les cas, à la suite de votre évaluation, vous pourrez progresser en prenant conscience des points à améliorer et en amorçant un travail en ce sens.

L'atteinte des objectifs fixés lors de la préparation d'une intervention médiatisée va se traduire par de la visibilité dans la presse et des retombées sur les services.

**La mesure de l'atteinte de ces objectifs vous permettra alors de :**

- vous renforcer dans votre approche lorsque les résultats obtenus seront satisfaisants;
- prendre les dispositions adéquates si les résultats sont jugés peu satisfaisants. Par exemple :
  - corriger le tir relativement au message ou dans la façon de le livrer;
  - réviser votre préparation par rapport à l'intervention médiatisée et vos dispositions personnelles;
  - au besoin, reconsidérer votre rôle de porte-parole.

À cet effet, différentes formules vous permettront de procéder à une telle évaluation.

**Nous vous proposons dans cette section trois façons de la mener à bien :**

- le questionnement,
- l'observation de l'impact et des conséquences,
- le retour sur la démarche de préparation.

### **1. Le questionnement**

L'évaluation de l'efficacité de l'intervention est un exercice autocritique profitable. Il ne faut donc pas hésiter à le faire. Vous pourriez obtenir beaucoup d'information relativement à votre intervention médiatisée en procédant à une auto-évaluation fondée sur une série de questions en rapport avec les éléments que nous présentons maintenant.

#### **LES OBJECTIFS ET LES MESSAGES**

- La nouvelle a-t-elle suscité l'intérêt des médias?
- Les objectifs de communication fixés ont-ils été atteints? Sinon, pourquoi?
- Le message central a-t-il été repris dans les reportages ou dans les articles?
- Le message central a-t-il été diffusé en début de nouvelle, dans le titre ou en manchette?
- Est-ce que les messages secondaires convergent bien vers le message central?
- Quelle est ma part de responsabilité dans l'atteinte ou non des objectifs?
- Comment l'opinion publique a-t-elle évolué à la suite de l'intervention?

## **L'ORGANISATION DE VOS IDÉES**

- Vos réponses aux questions du journaliste étaient-elles concises et bien structurées? Votre pensée était-elle bien rendue?
- Malgré la complexité du sujet, vos propos étaient-ils clairs et compréhensibles?
- Vos propos étaient-ils précis ou utilisiez-vous des termes vagues?
- Afin d'illustrer vos propos, utilisiez-vous des expressions évocatrices, faisant image? Des exemples parlants? Des comparaisons?
- Est-ce que l'on sentait votre intérêt dans vos propos, voire votre souci de parler pour être bien compris par le public cible?
- Apparaissiez-vous crédible? Le traitement du journaliste laissait-il sous-entendre que vous ne l'étiez pas?

## **VOTRE LANGAGE**

- Utilisiez-vous des mots que tous pouvaient comprendre? Votre langage était-il adapté à votre public cible?
- Êtes-vous satisfait de la qualité de votre langue?
- Comment était votre débit? Parliez-vous trop vite?
- Articuliez-vous suffisamment pour être bien compris?
- Votre registre soutenait-il votre message, par un ton posé, empreint de fermeté lorsque nécessaire, accompagné d'intonations appuyant les mots importants, rendant ainsi vos propos vivants?

## **VOS ATTITUDES**

- Avez-vous fait preuve d'empathie? Pouvait-on sentir que vous vous mettiez à la place des gens inquiets, malades?
- Percevait-on que vous étiez en confiance? Percevait-on votre nervosité ou des hésitations?
- Pouvait-on apprécier votre authenticité, vos convictions, votre intégrité, votre honnêteté?
- Paraissiez-vous enthousiaste à diffuser une information claire de la situation? Ou étiez-vous plutôt sur la défensive?

## **VOTRE NON-VERBAL**

- Qu'est-ce que votre physionomie dégageait? L'expression de votre visage? Votre humanité ressortait-elle?
- Gesticuliez-vous beaucoup ou peu? Est-ce que vos gestes se faisaient de façon naturelle?
- Que percevait-on dans votre maintien? Par exemple :

- Lorsque vous étiez assis, étiez-vous penché vers l'avant et à l'écoute ou plutôt adossé vers l'arrière, sur la défensive?
- Debout, vous balanciez-vous d'un pied à l'autre?
- Votre apparence vestimentaire était-elle convenable? Y avait-il des éléments qui ont pu attirer l'attention et distraire les gens du message livré?

## 2. L'observation de l'impact et des conséquences

Comme deuxième façon d'évaluer l'efficacité de votre intervention, nous vous proposons d'en observer l'impact et les conséquences de la manière suivante :

- Recueillir le feedback d'autres personnes et prêter attention entre autres à ce qu'elles ont retenu de vos propos, à l'impression reçue.
- Analyser la couverture de presse pour mesurer l'évolution de l'opinion publique. Par exemple, après une intervention sur des consignes à suivre, on constate que l'achalandage téléphonique à Info-Santé a diminué considérablement. On peut penser que, ayant bien reçu votre message, la population a compris ce qu'elle devait faire pour mieux se protéger.
- Vous référer à certains tableaux de bord, tels que le désengorgement observable de la première ligne à la suite d'une intervention dans les médias, la diminution de l'affluence des appels à Info-Santé ou autres.
- Considérer les retombées à la suite de l'intervention médiatisée (journaux, télé) par rapport à ce qui était recherché.
  - Est-ce que la couverture de l'intervention a été positive, négative ou neutre? Est-ce que sa visibilité a été aussi importante qu'on l'avait escompté?
  - Quel a été l'angle de traitement adopté par les médias par la suite? Par exemple, l'annonce d'une mesure positive qui aurait été reprise négativement; le porte-parole pourrait alors corriger le tir lors d'une prochaine entrevue.
- Considérer l'attitude des journalistes vis-à-vis le porte-parole. Par exemple :
  - Les journalistes sont-ils devenus agressifs?
  - Étaient-ils attentifs à vos paroles, voire approbateurs?
  - Vous ont-ils donné un feedback positif?
  - Est-ce qu'ils vous ont respecté? Sinon, quelle en est la raison?

## 3. Le retour sur la démarche de préparation

**Enfin, comme troisième façon d'évaluer l'efficacité de votre intervention, nous vous suggérons un retour sur votre démarche de préparation :**

- Ma connaissance de l'état de la situation et du dossier était-elle suffisante?
- Est-ce que j'étais le porte-parole approprié pour la situation?
- Les publics cibles ont-ils été bien identifiés et interpellés?
- Les objectifs de communication fixés ont-ils été atteints?
- Le message a-t-il été bien compris par les publics cibles?
- Les particularités du moyen de communication impliqué ont-elles été bien utilisées?

- Mes dispositions personnelles étaient-elles adéquates?
- Le travail en collaboration avec le communicateur a-t-il été aidant?
- Est-ce que j'ai évité les pièges qui se sont présentés?
- Est-ce que j'ai adopté les attitudes adéquates?

## RÉSUMÉ

**En situation de pandémie, le travail des porte-parole doit répondre à de nombreux impératifs :**

- On ne peut pas rester silencieux.
- Les messages doivent être concertés.
- On doit sortir avec l'information que l'on a, sans plus.
- Etc.

**La stratégie de communication déployée implique :**

- le choix d'un porte-parole approprié;
- des attentes particulières vis-à-vis le porte-parole, qui doit être crédible, empathique, capable de s'adapter à la situation et de garder calme et contrôle, etc.
- le respect de certains principes de communication tels que : prendre parti pour la population, être affirmatif, prendre des engagements, etc.;
- le recours aux moyens de communication adéquats.

La préparation à une intervention dans les médias se fait en plusieurs étapes. À chacune d'elles, pour faire la différence, il est opportun de considérer : le travail avec le communicateur, les pièges à éviter et les recommandations associées ainsi que les attitudes à adopter. La démarche proposée comprend les étapes suivantes :

1. Bien connaître l'état de la situation en considérant entre autres les enjeux de la communication.
2. Se situer comme porte-parole en considérant le fait d'avoir été ou non désigné; l'opportunité de répondre à des sollicitations et ses qualités personnelles par rapport à la situation concernée.
3. Identifier les publics cibles.
4. Préciser les objectifs de communication.
5. Préparer le message à diffuser en considérant le message central et les messages secondaires, la rédaction et la formulation.
6. Réaliser une entrevue médiatisée de façon à communiquer le message le plus tôt possible.
7. Être à son meilleur.

**De façon à corriger le tir si besoin était, il est important de faire une évaluation rapide de votre intervention. Différentes formules sont proposées :**

- Un questionnement personnel portant sur :
  - les objectifs et les messages,
  - l'organisation de vos idées,
  - votre langage,
  - vos attitudes,
  - votre non-verbal.
- L'observation de l'impact et des conséquences de votre intervention.
- Le retour sur votre démarche de préparation.

## CE QUE JE RETIENS

Le but de cette activité est de mettre vos nouvelles connaissances à l'épreuve. Il faut voir cette activité comme l'occasion de vérifier vos apprentissages et, s'il y a lieu, de les peaufiner. Dans le cas d'une réponse incomplète ou fautive, nous vous donnons la bonne réponse. À la fin de l'activité, vous pourrez revoir le module si vous en sentez le besoin.

Bonne chance!

### Ce que je retiens (COM L02)

**✘** Question 1 de 9: **Réponse incorrecte**

Dans la liste ci-dessous, indiquez les énoncés qui correspondent à des principes de communication au niveau organisationnel :

- Les messages adressés au public doivent être concertés.
- On ne peut pas rester silencieux.
- Les besoins d'intervention sont identifiés dans les établissements.
- On doit sortir avec ce que l'on a comme information, sans plus.

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 2 de 9:

Réponse incorrecte

Le porte-parole doit être la personne qui se situe au plus haut niveau hiérarchique.

Vrai

→  Faux

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 3 de 9:

Réponse incorrecte

Dans la liste ci-dessous, indiquez les énoncés qui correspondent à des principes de communication au niveau du porte-parole :

→  Prendre parti pour la population.

Être intéressé et disponible.

→  Communiquer les risques.

→  Être affirmatif en matière de responsabilité.

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 4 de 9:

Bonne réponse

En tant que porte-parole, la connaissance des publics cibles vous permettra d'adapter votre intervention médiatique et d'adopter la meilleure attitude en la circonstance.

→  Vrai

Faux

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 5 de 9:

Réponse incorrecte

Sur quelle base formule-t-on les objectifs de communication?

- Sur l'augmentation des cotes d'écoute.
- Sur l'amélioration de l'image de l'organisation.
-   Sur ce que le public a besoin de savoir.
- Sur les enjeux politiques liés à la situation.
- Aucune de ces réponses.

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 6 de 9:

Réponse incorrecte

Dans la liste ci-dessous, indiquez les qualités que devrait comporter la formulation de votre message.

-   Une formulation positive (une formulation négative est souvent difficile à comprendre).
-   Des phrases courtes (énoncer une idée par phrase).
- Un énoncé complet des détails (profiter de l'occasion pour communiquer le maximum d'informations).
-   Un vocabulaire adéquat, des mots simples, à la portée de tous.
-   Une formulation claire, précise, concrète et concise (parler de façon à vous faire comprendre).

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 7 de 9:

Réponse incorrecte

Lors d'une entrevue, la première question est celle qui en donnera le ton et la direction. Il est alors important d'y répondre de façon à bien disposer le journaliste pour la suite de l'entrevue.

Vrai

  Faux

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 8 de 9:

Réponse incorrecte

Complétez les phrases en associant les pièces du puzzle appropriées. Notez que l'association s'établit en déplaçant la pièce de droite à l'intérieur de celle de gauche.

Concernant le questionnement comme façon d'évaluer l'efficacité d'une intervention, associez chacune des questions suivantes à l'élément de questionnement qui le concerne.

|                                  |   |    |
|----------------------------------|---|----|
| 1. Les objectifs et les messages | Afin d'illustrer vos propos, utilisez-vous des expressions évocatrices, faisant image? Des exemples parlants? Des comparaisons? | 2. |
| 2. L'organisation de vos idées   | Utilisez-vous des mots que tous pouvaient comprendre? Votre langage était-il adapté à votre public cible?                       | 3. |
| 3. Votre langage                 | Comment l'opinion publique a-t-elle évolué à la suite de l'intervention?  | 1. |

|                     |   |    |
|---------------------|---|----|
| 4. Vos attitudes    | Gesticuliez-vous beaucoup ou peu? Est-ce que vos gestes se faisaient de façon naturelle?    | 5. |
| 5. Votre non-verbal | Pouvait-on apprécier votre authenticité, vos convictions, votre intégrité, votre honnêteté? | 4. |

## Ce que je retiens (COM L02)



Question 9 de 9:

Réponse incorrecte

Dans la liste ci-dessous, indiquez les énoncés qui sont liés à l'observation de l'impact et des conséquences comme façon d'évaluer l'efficacité d'une intervention.

-   Recueillir le feedback d'autres personnes et prêter attention à ce qu'elles ont retenu de vos propos.
-   Vous référer à certains tableaux de bord, tels que le désengorgement observable de la première ligne.
-   Considérer les retombées sous l'angle, par exemple, de la couverture de l'intervention ou encore du traitement adopté par les médias par la suite.

### RÉFÉRENCES

- **GOVERNEMENT DU QUÉBEC.**  
*Avis du Comité d'éthique de santé publique*, [En ligne], 16 juin 2006.  
[<http://msssa4.msss.gouv.qc.ca>].
- **ORGANISATION DE LA SÉCURITÉ CIVILE DU QUÉBEC.**  
*Plan de communication du gouvernement du Québec en cas de pandémie d'influenza*, [En ligne], septembre 2007.  
[[http://www.pandemiequebec.gouv.qc.ca/pdf/PCGPI\\_V3\\_janv\\_2008.pdf](http://www.pandemiequebec.gouv.qc.ca/pdf/PCGPI_V3_janv_2008.pdf)].

### CRÉDITS



#### Coordonnatrice

- Fabienne Racine, agente d'information, Direction des communications, Service des communications et relations avec les citoyens, MSSS

#### Experts de contenu

- Hélène Gingras, spécialiste en relations médias, Direction des communications, Direction adjointe Enjeux et affaires publiques

#### Validation scientifique

- Odette Lépine, chef du Service des communications et des relations avec les citoyens, Direction des communications, MSSS

### **Conception pédagogique**

- Jean Bégin

### **Recherche et essais**

- Claude Breault

### **Révision linguistique**

- Sylvie Pouliot

### **Médiatisation**

- Coordination de la médiatisation : Roger Paquin
- Conception graphique : Émilie Kawun
- Traitement graphique :
  - Sophie Gélinas
  - Marie-Claude Massé
- Intégration multimédia :
  - France-Elen Berthiaume
  - Yannick Fortin
  - Sophie Gélinas
  - François Martel
  - Marie-Claude Massé
- Programmation : François Martel
- Correction de montage :
  - Josée Garant
  - Johanne Lavigne
  - Suzie Roy

### **Équipe de production audiovisuelle**

- Producteur réalisateur : Michel Dion
- Techniciens image et son :
  - Serge Castonguay
  - Mathieu Moreau
- Technicien au montage : Mathieu Moreau
- Voix hors champ : Benoit Reid