

Manuel d'Approche systémique

Outils de communication : Préparer un plan de communication

Pourquoi un plan de communication?

Si vous voulez améliorer la qualité, l'accessibilité et la gamme des services et des soutiens contre la consommation de substances dans votre juridiction avec l'approche systémique, alors vous devez savoir comment faire participer vos employés, les décideurs et les intervenants au processus. Pour ce faire, vos activités de préparation, de mise en œuvre et de maintien doivent reposer sur la communication avec ces groupes. La communication fait partie intégrante de toute approche efficace de gestion du changement, qui, elle, est essentielle à l'amélioration efficace et durable du système.

Pour commencer, il vous faudra créer un plan de communication qui guidera vos activités et soulignera l'importance des changements envisagés ou mis en œuvre.

L'élaboration du plan de communication vous permettra d'obtenir l'appui de vos employés envers les buts communs et messages.

Quand on prépare un plan de communication en vue de lancer un nouveau concept ou projet, il est important d'exécuter les tâches suivantes :

- **Identifier ses auditoires** : Qui doit participer au projet ou qui doit en être informé?
- **Se fixer des objectifs de communication** : Que voulez-vous accomplir et comment la communication vous aidera à y arriver?
- **Élaborer des messages clés** : Quels sont les principaux éléments que vous voulez communiquer de façon uniforme?
- **Préciser les produits, activités et outils de communication requis** : Que devrez-vous préparer pour vous aider à atteindre vos objectifs?
- **Mesurer et contrôler vos activités** : Dans quelle mesure nos communications donnent-elles des résultats?

Des facteurs clés à l'instauration d'un climat de confiance sont l'uniformité, la transparence et la rapidité de l'information.

Les pages qui suivent présentent les sections que compte habituellement un plan de communication. Nous commençons par décrire le genre de renseignements qui devraient se trouver dans chaque section. Nous vous proposons d'ailleurs quelques exemples d'éléments d'information que vous voudrez peut-être ajouter à votre plan. N'hésitez pas à consulter d'autres documents de référence pour vous aider à préparer votre plan et vos activités de communication.

Auditoires

Dans cette section, définissez et décrivez qui sont vos auditoires. Vous devrez peut-être faire une analyse plus détaillée pour vos auditoires et intervenants externes.

Quand on parle d'auditoires, on parle des personnes à mobiliser et à tenir au courant des activités que vous entreprenez. Pour ce type de projet, on note deux types d'auditoires :

- **Interne** (p. ex. employés pertinents et concernés, haute direction, membres du conseil d'administration, bénévoles, employés contractuels, associés);
- **Externe** (p. ex. partenaires potentiels, décideurs, commanditaires et supporteurs, médias).

Objectifs de communication

Dans cette section, décrivez les objectifs que vous voulez atteindre avec les communications. Il est préférable d'aligner les objectifs de communication sur les objectifs opérationnels ou d'affaires.

Si vous en êtes aux premières étapes de l'instauration de l'approche systémique dans votre juridiction, vous voudrez d'abord vous fixer des objectifs qui aideront vos intervenants (p. ex. employés, décideurs, intervenants externes) à mieux comprendre les concepts directeurs à la base de l'approche systémique.

Améliorer la compréhension et susciter un dialogue ouvert en créant des moyens de communication qui véhiculent de l'information opportune, précise et uniforme.

Vous voudrez aussi mettre en place des mécanismes de communication qui permettront un échange d'information multidirectionnel (diffusion ascendante, descendante et horizontale de l'information au sein et à l'extérieur de l'organisation). Comme la communication fonctionne dans les deux sens, les mécanismes que vous créez doivent encourager chacun à s'exprimer et à faire des commentaires.

Voici quelques exemples d'objectifs de communication :

- S'assurer que les équipes de gestion ou de direction ont toutes une vision commune de l'approche systémique, de ses concepts directeurs et des raisons à la base du changement systémique, un mois avant le lancement du projet.
- Élaborer des messages clés pour s'assurer que les employés, les principaux décideurs et les intervenants reçoivent de l'information cohérente.
- Mettre au point, de concert avec les intervenants, une approche fondée sur les systèmes en créant des mécanismes de communication qui favorisent le dialogue et assurent un flux d'information continu.

Messages clés

Dans cette section, vous préparerez une série de messages clés qui assureront l'uniformité de vos communications. (Voir le document Exemples de messages clés.)

Des messages ambigus ou contradictoires pourraient provoquer la confusion chez les employés et une perte de confiance chez les gestionnaires.

En vous dotant de messages clés, vous vous assurez que tous les porte-paroles du projet transmettent la même information et que tous les produits de communication livrent le même message. Quand le projet passera de la planification à la mise en œuvre, vos messages clés changeront et évolueront. Une personne doit donc être désignée pour surveiller de près l'évolution des messages associés au projet.

Vos messages clés doivent s'harmoniser avec les messages opérationnels (vision commune, valeurs, principes et concepts directeurs) créés à l'étape de la mise en œuvre.

Au départ, vos messages clés devraient donner les renseignements suivants :

- Arguments en faveur de l'approche (c.-à-d. la justification du changement au niveau local et national);
- Importance d'adopter une approche axée sur la gestion du changement pour assurer l'efficacité, la rentabilité et la viabilité du nouveau projet ou de la nouvelle orientation ou activité;
- Avantages de l'approche systémique et buts qu'elle permettra d'atteindre;
- Renseignements préliminaires sur les mesures prises pour mettre en œuvre l'approche;
- Qui participe au projet et qui le dirige;
- Échéances prévues du projet et ses répercussions sur les ressources;
- Prochaines étapes.

Quand vous passerez à l'étape de la mise en œuvre, vous devrez créer des messages qui abordent les points suivants :

- Décrire les avantages de l'approche systémique pour les intervenants externes;
- Décrire et reconnaître le rôle des acteurs clés participant à la mise en œuvre;
- Démontrer les avantages de la collaboration dans la prise en charge globale de la consommation de substances et des problèmes qui en découlent;
- Mettre en valeur les succès et le travail fait, en particulier pour la haute direction.

Des messages axés sur les forces suscitent la mobilisation, l'enthousiasme et le soutien de l'ensemble des publics visés.

Produits, activités et outils

Dans cette section, vous décrivez brièvement les produits, activités et outils dont vous vous servirez pour atteindre vos objectifs de communication. Nous vous recommandons de créer un tableau où vous pourrez inscrire les produits, les auditoires visés, le budget et les échéances.

Vous devriez planifier vos produits et activités en fonction de vos objectifs et auditoires. Par exemple, si vous cherchez à mieux faire comprendre l'approche systémique, vous devriez concevoir des outils d'information dans un format ou un langage avec lequel vos auditoires sont familiers.

Certains produits de communication qui existent déjà vous aideront à informer vos auditoires sur l'approche systémique. En voici quelques exemples :

- Manuel d'Approche systémique (voir le www.nts-snt.ca)
- Exemples de messages clés
- Exemple de présentation PowerPoint sur l'approche systémique
- Exemple de note d'information sur l'approche systémique

Voici quelques produits que vous pouvez mettre au point pour parler de l'approche systémique :

- **Page sur votre site Internet** : Cette page devrait au moins compter les éléments suivants : des messages clés sur la vision pour votre région, des liens vers des documents pertinents et justificatifs (p. ex. stratégies régionales, Stratégie nationale sur le traitement), une reconnaissance des partenaires et commanditaires (le cas échéant), des coordonnées et des liens importants, comme le www.nts-snt.ca et les sites des partenaires et supporteurs.
- **Document d'information** : Ce document devrait expliquer comment vous en êtes arrivés à cette étape, pourquoi un changement est apporté, pourquoi cette approche a été retenue, qui participe au projet, quels sont les principaux avantages et quelles sont les prochaines étapes.
- **Présentation PowerPoint** : Voir l'exemple fourni, que vous pouvez adapter à votre région. Votre présentation devrait fournir des renseignements sur le contexte, l'approche, les activités de mise en œuvre dans votre région et les prochaines étapes.
- **Encart ou paragraphe standard** : Ce paragraphe unique résume en quelques mots l'origine de l'approche, votre vision, les personnes impliquées et les prochaines étapes. Il comprend habituellement un lien vers une page Web où il est possible d'en savoir plus et il devrait toujours être utilisé dans les infolettres et tout autre moyen de communication à votre disposition.

Outils de communication interne

Exemples d'outils et d'activités avec lesquels mobiliser et informer les employés et décideurs :

- équipe de mise en œuvre ou de liaison qui consulte les employés et aide à gérer le changement;
- page intranet;
- assemblées publiques;

- vidéos et témoignages;
- réunions et sondages des employés et des départements;
- infolettre interne;
- tableau d'affichage dans la salle à manger ou la salle du courrier;
- avis joints aux talons de paie.

Former une équipe de mise en œuvre ou une équipe de liaison est un moyen idéal d'assurer une communication directe entre les employés et le leadership.

Outils de communication externe

Exemples d'outils et d'activités avec lesquels mobiliser et informer les intervenants externes :

- identifier des comités et groupes pertinents et voir s'il est possible de faire une présentation lors de l'une de leurs réunions (avec la présentation PowerPoint);
- infolettre externe de l'organisation;
- page Web présentant des vidéos, des témoignages et des appuis;
- participation à des activités ou conférences locales;
- webinaires sur l'approche systémique;
- lien vers votre page Web sur les sites de médias sociaux de l'organisation.

Exemple de plan de travail pour les communications

PRODUIT	AUDITOIRES	ÉCHÉANCES	BUDGET
Page Web	Intervenants externes	15 mars	À confirmer
Document d'information	Haute direction Intervenants externes	15 mars	À confirmer

Évaluation et surveillance

Dans cette section, vous indiquerez les activités, outils et paramètres qui serviront à évaluer et à surveiller vos efforts de communication.

Comme dans d'autres domaines, pour mesurer le succès de vos efforts, vous devrez recourir à des activités d'évaluation et de surveillance. Voici quelques façons de mesurer le succès de vos communications :

- Visites sur votre page Internet ou votre site intranet;
- Nombre de personnes demandant de l'information sur l'approche systémique;
- Nombre de « partages » et surveillance des médias sociaux;
- Sondages ou enquêtes auprès des employés ou intervenants pour voir dans quelle mesure ils comprennent et connaissent les activités de changement;
- Niveau d'intérêt démontré par les intervenants externes;
- Mentions dans les médias et demandes de renseignements et d'entrevues;
- Ton de la couverture dans les médias sociaux et traditionnels.