



ACCOMPAGNER LA DÉMARCHE POURRALLIER

en contexte collectif

GUIDE

(PR) **POUR
RALLIER**

pourrallier.com

Introduction

Ça y est, votre projet est prêt et votre groupe a des solutions à proposer. Vous vous sentez fin prêts à amorcer une démarche de communication d'influence, pour rallier et convaincre certains partenaires et décideurs clés pour votre projet. Par où commencer? Quelles étapes suivre? Comment s'y prendre concrètement en groupe? Quels outils utiliser? Autant de questions qui peuvent freiner le début de cette démarche en contexte collectif.

Tout comme les outils de **PourRallier permettent de se poser les bonnes questions pour convaincre et influencer positivement**, ce guide se veut simple, pratique et intuitif pour vous guider pas à pas à préparer et mener une démarche de communication d'influence dans votre contexte collectif.

Il se veut complémentaire à tous les outils se trouvant sur le site Internet de PourRallier. Des références y seront faites tout au long du document, pour vous aider au mieux dans votre rôle d'animateur. Nous espérons que cela vous aidera à planifier, organiser et animer la démarche pour qu'elle mobilise les membres de votre groupe et s'appuie sur leurs forces et leurs ressources.

Bonne démarche collective!

Rédaction

Ludovic Décoret

Comité de travail

Ariane Cyr, PRÉCA
Fannie Dagenais, Observatoire des tout-petits
Corinne Voyer, Coalition québécoise sur la problématique du poids
Isabelle Lizée, Espace Muni
Anabel Grondin, PRÉCA
Annabelle Cesaro, PRÉCA

Révision des textes

Caroline Bourgeois, collaboratrice PRÉCA
Anabel Grondin, PRÉCA
Annabelle Cesaro, PRÉCA

Graphisme

Stéphanie Rivet, Pulsation graphique

Révision du guide

Sarah Toulouse, COSMOSS Rimouski-Neigette
Maxime Boucher, CISSS BSL
Carine Thouveny, Montréal physiquement active
Michela Claudie Ralatiana, IRCM

Autres contributeurs

François Lagarde
Ariane Bélanger-Gravel

Crédit photo pour la page couverture : Freepik

À qui s'adresse ce guide

Ce document s'adresse d'abord à des coordinations de concertation qui souhaitent animer une démarche de communication d'influence. Il demande d'avoir déjà de l'expérience en animation de groupe et en encadrement de concertation.

Il s'adresse à la personne qui va coordonner et animer cette démarche de communication d'influence.

Il n'a pas pour vocation d'être une introduction à l'animation de groupe ou à la concertation. Si vous souhaitez en savoir plus sur ce type de démarche, le site de Communagir est une bonne ressource pour commencer :

<https://communagir.org/>.

Vue d'ensemble du guide

I. La démarche PourRallier en collectif P. 4

II. Le rôle de l'animateur tout au long de la démarche collective P. 6

A. Se préparer P. 8

B. Déployer P. 10

C. Interagir P. 12

D. Apprendre P. 14

4 sous-sections pour chacune des étapes :

- Présentation
- Prérequis
- Comment l'animer
- Défis d'animation et solutions



Outils d'animation

Tous les outils d'animation dont vous aurez besoin sont disponibles sur le site Internet de [PourRallier](#). Des références pour vous diriger au bon endroit seront indiquées tout au long du présent document.

I. La démarche PourRallier en collectif

Qu'est-ce que la communication d'influence ?

La communication d'influence a pour objectif premier d'influer sur les décisions et les actions des décideurs (mesures, positions, budgets et programmes). C'est pourquoi une **bonne stratégie d'influence doit être préparée**. La démarche PourRallier est justement un outil fait pour vous aider !

Il n'existe pas de stratégie d'influence universelle. **Elle doit donc être adaptée** à l'enjeu, au contexte, aux personnes visées et aux capacités des messagers à agir.

Quelques outils pour vous aider

La communication d'influence
en un coup d'œil



Exemple complet : Rallier
le maire d'une municipalité



La démarche PourRallier
en un coup d'œil



Comment organiser la démarche ?

La démarche PourRallier est constituée de quatre étapes, chacune comportant entre trois et huit questions pour guider votre réflexion : **A) Se préparer, B) Déployer, C) Interagir, D) Apprendre**.

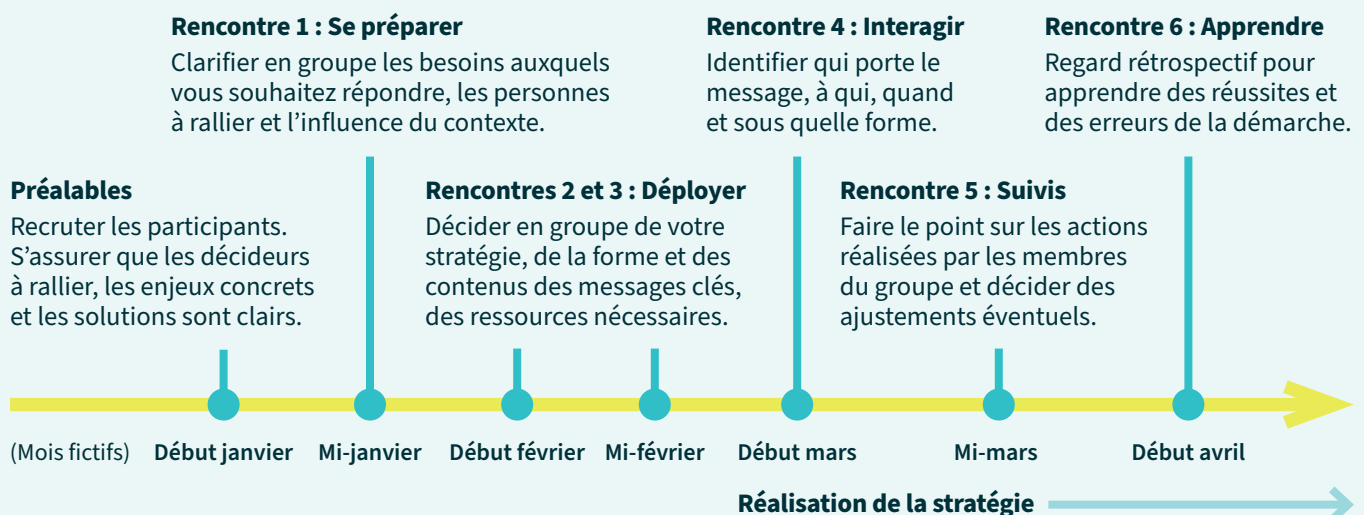
La **réalisation** de la stratégie d'influence débute lors de l'étape **C) Interagir**. Les étapes précédentes sont là pour vous aider à préparer correctement les actions de communication.

Réaliser la démarche PourRallier en collectif nécessite de **traverser en groupe les mêmes étapes et les mêmes questions que la démarche individuelle**. Cependant, cela implique des discussions, de la mobilisation, une bonne coordination des travaux collectifs et des prises de décisions communes.

Organiser la démarche collective dans le temps

Vous trouverez ci-dessous un **exemple fictif** de planification et de réalisation d'une stratégie d'influence en collectif. On y retrouve les quatre étapes de la démarche PourRallier, en plus d'aborder deux autres étapes incontournables : 1) la mobilisation et 2) les suivis et réajustements.

Votre démarche pourra être **plus courte ou plus longue, selon l'enjeu, le contexte et les décideurs visés**. Quelle que soit la durée, il est important de **réaliser toutes les étapes**, de bien les séquencer et **d'accorder suffisamment de temps à chacune**.



Qui inviter dans un contexte collectif?

La plus-value de ce type de démarche collective est de **pouvoir impliquer des personnes connaissant bien les décideurs visés et leur contexte**. Elles pourront **rapporter les préoccupations des personnes à rallier**.

Par exemple, pour convaincre :

- ▶ **un maire** : un connaisseur du contexte municipal comme un ancien maire ou conseiller municipal;
- ▶ **une direction d'école** : un professionnel du centre de services scolaire;
- ▶ **des parents** : une administration d'organisme communautaire famille.

De plus, ces personnes ne sont pas forcément des expertes de l'enjeu et/ou de la solution sur lesquelles vous souhaitez communiquer. Elles auront donc **un regard « neuf »** à apporter.

En communication d'influence, « l'amour de la cause » n'est pas suffisant pour convaincre les décideurs.

« Si vous voulez que les gens s'intéressent à vous, encore faut-il que vous vous intéressiez à eux. »

François Lagarde, expert conseil en communication

⚠ Indispensables avant de commencer votre démarche ⚠

Que cherchons-nous : positionnement ou communication d'influence ?

Avant d'amorcer cette démarche collective, il est important de bien **saisir la différence entre positionnement et communication d'influence**.

- ▶ **Le positionnement** fait référence à la place (caractéristique ou valeur unique) qu'occupe une organisation, un produit, un service ou une idée dans l'esprit du public cible.
- ▶ **La communication d'influence** vise à convaincre un décideur d'agir ou des citoyens de soutenir activement une cause.

⚠ **Pour Rallier n'est pas prévue pour travailler le positionnement.**

Positionnement

Quel est le **premier mot** qui doit venir à l'esprit des personnes visées quand elles pensent à votre organisation ou vos services?

Ce mot aide à vous définir par rapport à d'autres.

Ex. : Volvo = sécurité vs Hyundai = abordable

Communication d'influence

À quoi une personne ou un décideur **doit-il ou elle dire « oui »**? Que voulez-vous **qu'il ou elle fasse**?

Ex. : un maire doit dire « oui » à une stratégie pour mettre en place des tentes de contes dans sa municipalité.

Quelles sont les questions clés à se poser avant de commencer ?

Trois questions doivent être soumises à tous les acteurs importants du projet :

Décideur à rallier

Quelle personne en mesure de prendre une décision souhaitez-vous rallier pour l'enjeu qui vous préoccupe et la solution que vous proposez?

Enjeux concrets

Sur quel enjeu précis l'interpellez-vous?

Solutions

À quoi désirez-vous que la personne que vous souhaitez rallier dise « oui » ou que voulez-vous qu'elle fasse?

Les réponses doivent être claires et partagées par tous, sans quoi le groupe débutera sa démarche de manière confuse (voir les premières réponses de [l'exemple sur le site Internet de PourRallier](#)).

II. Le rôle de l'animateur tout au long de la démarche collective

Dans toute démarche collective, l'animateur joue un rôle essentiel pour :

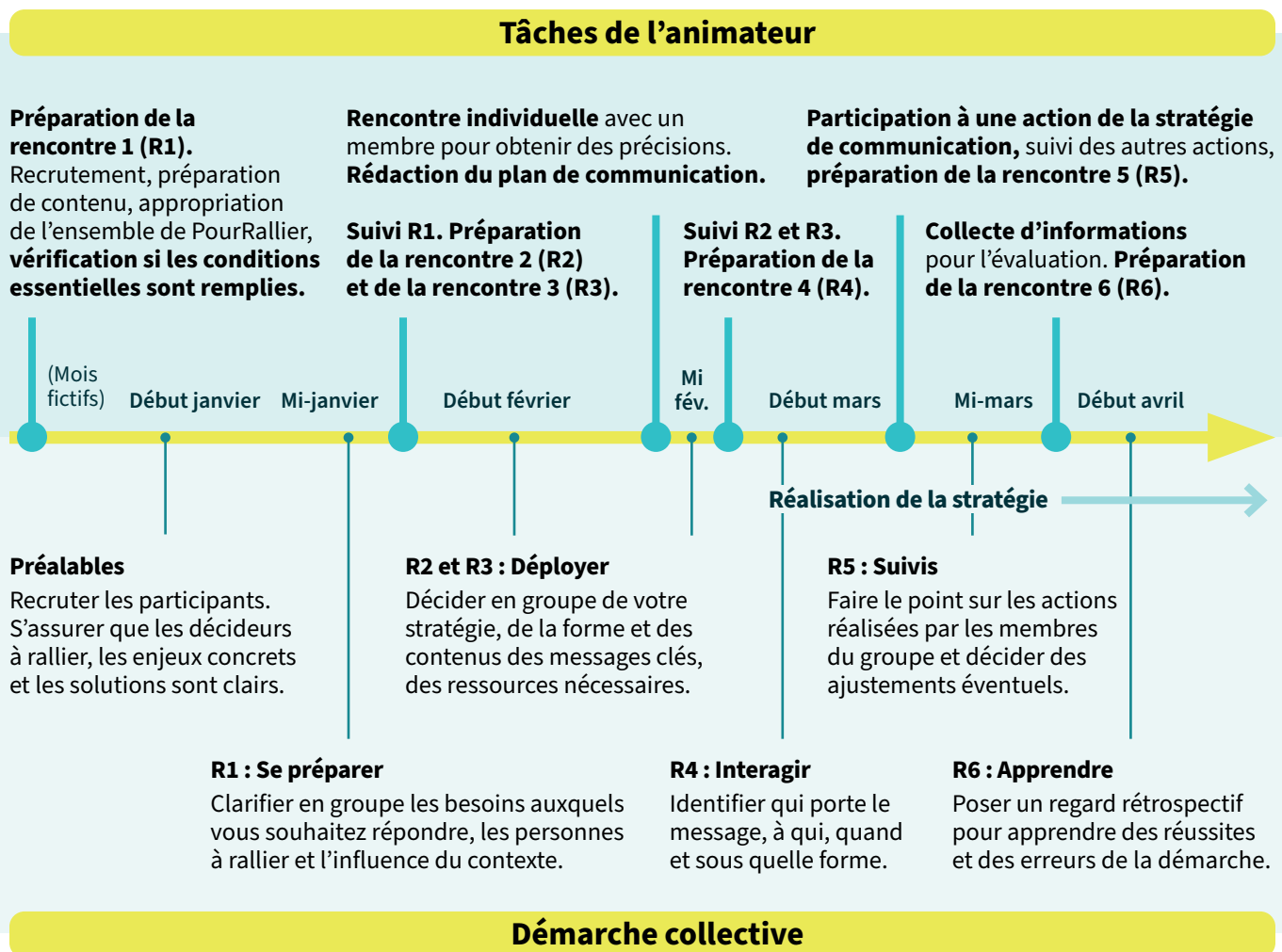
- ▶ **coordonner les rencontres** (gardien du processus : quand, où, comment, etc.);
- ▶ **assurer leur déroulement** (respect des étapes, ordre du jour, documents nécessaires, respect du temps, etc.);
- ▶ **faciliter les échanges** (bon déroulement des discussions, gestion des droits de parole, espace favorisant l'expression de tous, tirer profit de l'intelligence collective, prises de décisions collectives, etc.);
- ▶ **réaliser les suivis** (rédiger les documents, faire des contacts, prévoir les prochaines rencontres, etc.).

Ce rôle d'animateur/coordonnateur a donc pour objectif de maintenir le groupe uni, de garder les objectifs clairs tout au long de la démarche et d'amener le groupe vers des consensus lors de la prise de décisions.

Tâches d'un animateur lors d'une démarche collective

L'exemple fictif de la partie I est repris ci-dessous en ajoutant les actions que l'animateur aura à réaliser pour le bon déroulement de la démarche collective. Comme on peut le noter, **plusieurs étapes de préparation et de suivis entre les rencontres sont nécessaires.**

L'animateur n'a pas à porter tout seul l'avancement de toute la démarche. Certaines tâches peuvent être réalisées avec l'aide des participants. Cela doit être décidé lors des discussions de groupe.



Quelle posture adopter comme animateur ?

L'animateur a le premier droit de parole dans le groupe (par exemple pour arrêter des discussions et recentrer le groupe sur l'ordre du jour). Il doit l'utiliser judicieusement pour favoriser la coopération entre les membres du groupe et l'avancée des objectifs.

Deux types de postures sont possibles :

- 1. Animateur seulement :** L'animateur doit, entre les rencontres et lors de celles-ci, mettre en place les conditions permettant aux membres du groupe de participer, de mettre en avant leurs réflexions, leurs idées, leurs souhaits et de promouvoir leur action. Il s'assure du déroulement de la démarche collective, sans en alimenter le contenu, et veille également à **la cohérence des discussions** (par exemple : quelqu'un qui parle de solutions alors que le reste du groupe est encore en train de comprendre le contexte du décideur à rallier).
- 2. Animateur participant :** Il peut émettre des idées sur les questions abordées lors des rencontres, mais son avis doit avoir le même poids que celui des autres participants. Il doit, de plus, veiller à exercer correctement son rôle d'animateur et sa participation ne doit pas être source d'inattention.

Quelques outils d'animation

Présentation
des quatre étapes
en un coup d'œil



Guide résumé des
52 questions à aborder
lors des discussions



Démarrer un projet sur le site
Internet PourRallier : prendre
des notes et sauvegarder
sa progression.



Questions clés avant de commencer l'animation

Comment me préparer comme animateur ?

- ▶ Quelle est **mon aisance** relativement au travail à accomplir ?
- ▶ Quelles sont **les difficultés** que je risque de rencontrer et comment les atténuer ?
- ▶ À quel point suis-je à l'aise avec le fait que le résultat des discussions dépendra des participants, et **non de ma seule volonté** ?

Suis-je la bonne personne pour animer cette démarche ?

- ▶ Par rapport au contenu, ai-je **des informations privilégiées** qui nécessiteraient que je sois participant et non animateur ?
- ▶ Puis-je **assumer le rôle d'animation et participer** aux discussions en même temps ?
- ▶ Comment participer aux discussions sans que mon point de vue ait **une trop grande influence** ?
- ▶ Quels membres pourraient **voir négativement** le fait que j'anime ?

Quels sont les objectifs de la rencontre ?

- ▶ En quoi cette rencontre s'inscrit-elle dans le **mandat global** du groupe ?
- ▶ À la fin de la rencontre, qu'est-ce qui va permettre de dire que les participants **sont satisfaits des résultats** obtenus ?

Qui inviter ?

- ▶ Combien de personnes faut-il inviter ? (**Au-delà de 10 personnes**, il devient difficile de favoriser la participation de tous.)
- ▶ Quelles « compétences » ont-elles par rapport à la tâche proposée ?
 - **Exemple de composition :** 3 experts du projet, 2 connaisseurs du décideur à rallier, 2 connaisseurs du contexte.
- ▶ Y a-t-il des **obstacles majeurs** aux échanges entre les participants ?

Où en sont les connaissances des participants ?

- ▶ Quels sont les **niveaux de connaissances** des participants par rapport à la communication d'influence ? Au projet et à ses solutions ?
- ▶ Quelles **informations complémentaires** doivent être apportées au début de chaque rencontre pour favoriser la compréhension de tous ?

Présentation

Cette première étape a pour objectif de **mieux définir votre solution en réfléchissant sur :**

- ▶ **L'enjeu et sa solution :** selon vos objectifs, à quel besoin souhaitez-vous répondre et comment ?
- ▶ **La personne à rallier :** pour connaître le succès, il faut connaître cette personne ; ce qui l'anime, ses obligations, ce qui l'influence, etc. ;
- ▶ **Le contexte :** votre demande sera nécessairement influencée par des facteurs externes. Les connaître est essentiel pour avoir du succès.

« J'ai réalisé qu'il est important de mettre la préparation de ma stratégie d'influence dans mon horaire. Si je veux rallier des gens pour qu'ils m'apportent ce que je veux, je dois prendre le temps de bien travailler mon dossier, y mettre les efforts et arrêter de laisser ça de côté. »

**Josée Panneton, directrice,
Maison de la famille des
Etchemins**

Les questions à aborder avec le groupe

Enjeu et solution
8 questions



Personne à rallier
11 questions



Contexte
8 questions



Prérequis

Avoir des informations clés de départ

S'être entendu et avoir validé en groupe les réponses aux trois questions mentionnées [à la page 5](#) de ce guide. (voir I. La démarche PourRallier en collectif, quelles sont les questions clés à se poser avant de commencer ?)

Avoir une bonne compréhension de la démarche et un échéancier

Comme animateur de la démarche collective, vous aurez besoin de **bien comprendre l'ensemble de la démarche** PourRallier et les étapes qu'elle implique. Ceci vous permettra de vous situer dans les discussions du groupe, de guider chacune des étapes et de prévoir la suite. Pour ce faire, nous vous conseillons de :

- ▶ bien lire les documents du site Internet de [PourRallier](#) (voir les documents cités à la partie I.) ;
- ▶ faire un premier échéancier à valider avec le groupe ;
- ▶ prévoir des documents de vulgarisation pour les participants, afin qu'eux aussi s'approprient la démarche PourRallier ([voir partie I.](#)).

Comment l'animer

Cette première étape a pour objectif **d'améliorer leurs connaissances** concernant **les personnes à rallier et le contexte de la stratégie** de communication d'influence. Il est important que les acteurs du projet comprennent qu'il ne s'agit plus uniquement de parler de « l'importance de la cause », mais bien de trouver des raisons et des arguments permettant de rallier les décideurs et ainsi d'influer sur leurs engagements. Pour cela, il faut que la décision réponde aussi aux besoins des décideurs à rallier.

À prévoir pour faciliter l'animation

- ▶ Avoir un document de présentation de cette étape;
- ▶ Prévoir un canevas de prise de notes (par exemple, utiliser la section « Démarche » du site [PourRallier](#));
- ▶ Prévoir un document synthèse rassemblant les informations essentielles recueillies dans la phase 1;
- ▶ **Clarifier le rôle de chacun et le temps** que chacun pourra consacrer à la réalisation du plan d'action;
- ▶ Facultatif, mais cela pourrait être important :
 - Lors de la toute première rencontre, faire un rapide contrat de groupe; chacun nomme ses attentes relativement au fonctionnement collectif et au mandat;
 - Rassembler des informations sur le décideur et le contexte.

Informations concernant certains types de décideurs

Milieu municipal



Milieu scolaire



Milieu politique



Exemples de défis d'animation

Difficultés possibles

Les membres du groupe veulent tout de suite passer à l'action.

Stratégies de désamorçage

Certains participants peuvent considérer que la préparation ne sert à rien, qu'il faut agir tout de suite. Dans ces cas, l'animateur peut :

- ▶ rappeler **l'importance de connaître les décideurs et le contexte**, pour créer une stratégie. Il peut aussi mentionner que de passer trop rapidement à l'action augmente le risque d'occulter certains aspects importants concernant le contexte et le décideur;
- ▶ rassurer les plus pressés que **l'action concrète arrivera plus tard** dans la démarche, en rappelant pourquoi, par les différentes étapes;
- ▶ **noter** des idées de stratégies de communication. Il pourra y revenir avec le groupe plus tard dans la démarche.

Les porteurs du projet ne tiennent pas compte de l'avis des autres participants.

L'animateur peut **rappeler**, au porteur du projet, le **rôle des autres participants**. Les personnes qui connaissent les décideurs et le contexte apporteront de **précieux conseils** pour adapter la stratégie de communication d'influence.

- ▶ Le fait que les participants ne connaissent pas forcément le projet est également un atout. Ils auront une vision neuve et pourront **indiquer ce qui est clair ou non** lors de la présentation.

Les membres ne pensent pas à regarder les informations déjà existantes sur les décideurs.

Attention, il peut être tentant de réaliser de grandes enquêtes pour bien connaître les décideurs à rallier (par exemple : un sondage à l'ensemble des directions d'école de sa région), mais cela peut demander beaucoup de temps pour n'apporter finalement que peu de réponses exploitables.

- ▶ Il existe de **nombreuses études, documentations, recherches sur le type de décideur que vous souhaitez rallier**. Il est parfois préférable de se contenter des documents disponibles au lieu de se lancer dans une grande enquête coûteuse en temps et en énergie.

Présentation

Cette deuxième étape va **permettre de maximiser l'impact de votre message**. Pour cela, vous allez prendre des décisions à propos de :

- ▶ **la stratégie** : suite à l'analyse de l'étape A, il faut planifier votre stratégie et inclure les alliés potentiels;
- ▶ **les contenus et messages** : il faut travailler le message, sa forme et son contenu, pour qu'il soit attirant et ait de l'impact;
- ▶ **les ressources** : il vous faut déterminer les ressources qui seront essentielles pour aller de l'avant.

« Au cours des années, j'ai réalisé que je dois vraiment me mettre dans la peau de la personne que je veux rallier pour lui proposer des actions qui vont la toucher.

J'ai du succès quand je parle de ce qu'elle connaît, je prends en considération à qui elle est redevable [...], je trouve des messages qui la rejoignent et lui démontre que sa collaboration allégera sa tâche. »

Anne-Marie Legault, responsable des relations avec les partenaires, Fondation Lucie et André Chagnon

Les questions à aborder avec le groupe

Stratégie
6 questions



Contenus et messages
7 questions



Ressources
2 questions



Prérequis

Avoir une synthèse des informations clés de l'étape A

Les discussions vont se baser sur le travail réflexif réalisé lors de l'étape A. De ce fait, pour planifier la stratégie et rédiger les messages, il est important de :

- ▶ faire ressortir, dans un **document synthèse**, les informations clés de l'étape A. Ceci permettra au groupe de s'y référer facilement (par exemple dans un PowerPoint);
- ▶ s'assurer que tous les membres du groupe ont **pris connaissance de ces informations** et les comprennent bien pour la suite;
- ▶ effectuer une rencontre individuelle avec les nouveaux membres ou les absents pour s'assurer qu'ils aient le **même niveau d'information que le reste du groupe**.

Comment l'animer

Cette deuxième étape va demander au groupe de **prendre de nombreuses décisions**. L'animateur doit donc être très actif afin de veiller à ce que les décisions soient prises dans les meilleures conditions. Il devra également s'assurer que des personnes volontaires (membres du groupe ou autres collaborateurs) s'occuperont de la réalisation de ces décisions.

À prévoir pour faciliter l'animation

- ▶ Avoir un document de présentation de cette étape;
- ▶ Prévoir un canevas de prise de notes (par exemple, utiliser la section « Démarche » du site [PourRallier](#));
- ▶ Synthétiser les décisions dans un tableau de planification, avec une section pour identifier qui va s'occuper de la réalisation des actions de communication;
- ▶ Intégrer, dès la planification, des éléments d'évaluation (plus de détails dans la [section D\) Apprendre](#));
- ▶ Facultatif, mais cela pourrait être important :
 - prévoir des sous-groupes de travail pour certains aspects, par exemple pour créer du contenu graphique à valider avec le reste du groupe, rédiger un message, etc.;
 - prévoir plusieurs rencontres pour cette étape, afin de pouvoir approfondir certains points entre les discussions, rédiger une première ébauche de message, faire des contacts, etc.

Pour faciliter une prise décision

- ▶ Rappeler que les décisions vont se prendre par consensus, ce qui implique des discussions, des compromis et une création collective;
- ▶ Permettre à chacun des membres de s'exprimer et s'assurer que tous prennent la parole;
- ▶ Dépersonnaliser les idées : quand un participant nomme une idée, elle appartient au groupe. Éviter de dire « l'idée de Yves »;
- ▶ Avoir un support visuel pour prendre en note les suggestions;
- ▶ Ne pas critiquer tout de suite les idées, pour favoriser la créativité;
- ▶ Utiliser des techniques de priorisation pour épurer les idées s'il y en a trop;
- ▶ Se doter de critères de décisions;
- ▶ Prévoir une période de discussions où les membres pourront s'influencer avant la décision finale.

Quelques outils pour vous aider

Boîte à outils pour travailler sur les contenus et les messages



Pour présenter votre projet : Discours d'ascenseur



L'ABC des communications



Exemples de défis d'animation

Difficultés possibles

Stratégies de désamorçage

Un participant n'est pas d'accord avec la solution retenue.

Un participant **réfractaire** à une décision du reste du groupe peut devenir un frein dans la suite des travaux. Pour le rallier à la décision, l'animateur peut :

- ▶ lui demander, s'il voit au moins **un avantage** à choisir cette décision;
- ▶ trouver **un aspect de la décision qui pourrait être modifié** pour que le participant l'accepte;
- ▶ **relancer les discussions** jusqu'à ce qu'un consensus soit trouvé.

Un membre ne s'exprime pas lors des discussions.

Un participant silencieux lors des discussions peut réserver de mauvaises surprises (par exemple, ne pas être d'accord avec ce qui semblait faire consensus depuis 20 minutes). L'animateur doit garder une vue d'ensemble de son groupe et s'assurer de la participation de tous. Pour cela, il peut :

- ▶ demander à **tous les participants de s'exprimer au moins une fois**;
- ▶ donner la parole **à une personne directement**.

Les membres veulent rédiger intégralement les messages en groupe.

Rédiger un texte en groupe est un exercice **périlleux et rarement efficace**. L'animateur peut :

- ▶ suggérer que chacun nomme les **principales idées** à retrouver dans le texte;
- ▶ demander à **une personne ou un sous-groupe de rédiger une première ébauche** en tenant compte des principales idées identifiées et de l'envoyer au reste du groupe pour l'amender.

Les membres ne sont pas prêts à s'engager dans la réalisation des stratégies.

Avoir pris du temps en groupe pour prendre une décision et réaliser que personne n'est disponible pour la mettre en œuvre **peut être très démobilisant pour tous**. L'animateur peut ainsi **se retrouver à devoir réaliser certaines actions**, alors que cela n'est pas dans sa mission.

- ▶ L'un des critères de décision doit être **la faisabilité** : est-il possible pour un ou des membres du groupe de réaliser cette action (ou de contacter quelqu'un pour le faire)?;
- ▶ Rappeler **le rôle et le temps**, ce qui avait été entendu au début de la démarche.

Présentation

Dans cette troisième étape, vous allez **mettre en œuvre** votre plan d'action et engendrer des discussions avec les décideurs à rallier. Pour cela, vous allez travailler sur :

- ▶ **les relations** : comment miser sur vos relations préexistantes ou celles à construire qui pourraient vous être utiles dans votre démarche ?
- ▶ **les médias** : comment interagir avec les médias ?

« Dans le réseau dans lequel je travaille, nous avons beaucoup de partenaires et d'alliés. Cependant, chaque fois qu'on met en place une stratégie, le contexte est différent et ça nous oblige à nous questionner pour vraiment cibler les bons partenaires. Il faut identifier nos besoins et nous allier avec les personnes qui jouent un rôle spécifique en fonction de nos besoins réels pour faire avancer le projet. »

Zoé Bergeron, coordonnatrice du Réseau québécois pour la réussite éducative

Les questions à aborder avec le groupe

Les relations
2 questions



Les médias
6 questions



Prérequis

Synthèse des étapes A et B

Pour travailler vos relations avec les décideurs et les médias, vous aurez besoin des éléments développés aux étapes A et B, comme :

- ▶ avoir un document synthèse facile à consulter ;
- ▶ avoir un tableau de planification résumant votre stratégie et qui s'occupe des actions ;
- ▶ s'assurer que tout le monde est au même niveau d'information.

Avoir finalisé les messages importants

Vous devez avoir **le fond et la forme finals des messages** à transmettre aux décideurs que vous souhaitez rallier. Il serait intéressant, au préalable, de les **tester** avec des personnes en dehors du groupe. Ceci permettra de vérifier :

1) si le ton des messages est bon et **2) si le vocabulaire est accessible et accrocheur.**

L'étape C, « Interagir », vous permettra ainsi de vous concentrer sur la mise en place de votre relation avec les décideurs, les médias et avec toutes les personnes susceptibles de vous aider et d'avoir de l'influence.

Comment l'animer

Vous devez réfléchir aux **actions** à mettre en œuvre. De multiples décisions doivent encore être prises à cette étape, afin de définir **qui porte le message, à qui l'adresser, quand le porter et sous quelle forme.**

Cette étape « Interagir » vous demandera d'investir du temps pour établir un lien avec les personnes visées par votre stratégie d'influence. Plus vous y mettez du temps, plus vous aurez une chance d'obtenir les résultats escomptés.

« [...] pour collaborer efficacement avec les médias, il faut, l'espace d'un moment, mettre de côté ses propres objectifs et prendre le temps de comprendre les leurs. [Leur] travail n'est pas de faire la promotion de causes, aussi nobles soient-elles, mais de produire des reportages qui susciteront l'intérêt de leur auditoire. Vous voulez qu'ils traitent de votre sujet ? Faites-leur une offre qui les aidera à accomplir ce travail, tout en respectant leur propre style journalistique ! »

Fannie Dagenais, directrice de l'Observatoire des tout-petits, Fondation Lucie et André Chagnon

À prévoir pour faciliter l'animation

- ▶ Avoir un document de travail pour cette étape du processus;
- ▶ Prévoir un canevas de prise de notes (par exemple, utiliser la section « Démarche » du site [PourRallier](#));
- ▶ Selon la longueur de votre stratégie de communication, prévoir une ou des rencontres de suivi afin de vérifier la mise en place et le bon déroulement de vos actions, et de pouvoir rectifier au besoin;
- ▶ Identifier les personnes qui ont de l'influence sur les décideurs à rallier;
- ▶ Facultatif, mais cela pourrait être important :
 - Rassembler des informations sur les médias que le groupe souhaite interpeller;
 - Associer un spécialiste des médias dans certaines discussions.

Quelques outils pour vous aider

Webinaire et infographie :
Interagir avec les médias



Illustrer l'ensemble des acteurs :
Carte sociale



Exemples de défis d'animation

Difficultés possibles

Les membres du groupe ne sont pas assez précis sur les personnes à contacter.

Stratégies de désamorçage

L'identification des cibles à contacter est parfois trop vague (par exemple, contacter le centre de services scolaire ou le bureau municipal). L'animateur doit aider le groupe à **identifier la personne à contacter (un individu, et non une structure)** et à définir le moyen pour la contacter.

- ▶ Au sein de cette organisation, quelle est la personne à contacter? Quel est son nom, son poste, et son lien avec le décideur à rallier au final? (Par exemple : la coordonnatrice des services éducatifs du centre de services scolaire ou le conseiller municipal responsable de la politique familiale);
- ▶ Qui du groupe est le mieux placé pour prendre contact avec cette personne?

Les membres du groupe veulent tout de suite faire une demande aux décideurs sans prendre le temps de bâtir la relation.

Les membres ont l'impression de **perdre du temps** en ne transmettant pas immédiatement leur message. Dans cette situation, l'animateur doit rappeler les **avantages et les défis de construire une relation** avec le décideur à rallier :

- ▶ Établir un **intérêt réciproque**;
- ▶ Miser sur des **relations à long terme**;
- ▶ Augmenter les conditions favorables pour que le décideur comprenne en quoi **votre demande répond à ses intérêts**.

Les membres du groupe identifient uniquement les moyens de communication qu'ils connaissent.

Les membres du groupe peuvent ne pas utiliser tous les moyens de communication existants, par méconnaissance ou par peur de sortir de leur zone de confort. Il est donc important :

- ▶ **d'utiliser des moyens qui parlent aux décideurs à rallier.** Par exemple, un décideur peut être très sensible à son média local, alors que le réflexe du groupe serait d'utiliser un média régional;
- ▶ **de consulter des personnes ayant une bonne connaissance des outils de communication**;
- ▶ **d'apprendre à utiliser de nouveaux moyens de communication.**

Présentation

L'objectif de cette étape est **d'évaluer le processus** et les résultats de votre stratégie d'influence et de votre solution. Cette évaluation est nécessaire pour comprendre les succès et les erreurs, apprendre de vos actions et prendre ensuite les décisions nécessaires.

« Je suis partie de ma stratégie "Construire" à partir de PourRallier et j'ai établi une liste d'actions à faire. Pour chacune de ces actions, je me demande si je considère qu'elle a fonctionné ou non. Si elle n'a pas fonctionné, j'évalue si je dois revoir le reste de ma stratégie. [...] je ne peux pas apprécier le résultat sans prendre en considération les étapes de ma stratégie et m'ajuster au besoin. »

Ariane Cyr, directrice générale, PRÉCA

Les questions à aborder avec le groupe

Stratégie
3 questions



Effets de la solution
3 questions



Prérequis

Intégrer l'évaluation à la stratégie de communication

- ▶ Comme mentionné ci-dessus, l'évaluation doit être prévue le plus tôt possible lors de **la création de la stratégie de communication d'influence**. Chaque action devrait avoir un ou des indicateurs qui permettront d'apprécier la mise en œuvre et les résultats produits;
- ▶ La collecte d'informations doit se faire tout au long du processus permettant ainsi plusieurs niveaux d'analyse : le premier, plus instantané, permettra de réaliser des apprentissages et des ajustements **au fur et à mesure** du déploiement de la stratégie; le deuxième, une analyse plus poussée en fin de processus, permettra d'évaluer les actions dans leur globalité et réaliser un bilan, si souhaité.

Prévoir l'évaluation de la solution

- ▶ Il vous faut également prévoir une évaluation des effets de la solution que vous proposez au décideur. Idéalement, cette évaluation est construite en même temps que la solution. Vous pouvez également attendre de voir si la solution est acceptée, l'important étant de ne pas attendre la fin de la réalisation de la solution pour prévoir cette évaluation.

Comment l'animer

Pour l'évaluation de la stratégie de communication : L'animateur doit offrir aux membres du groupe la possibilité de porter un jugement sur leur stratégie de communication d'influence. Pour cela, ils doivent prendre connaissance et analyser les informations disponibles sur la mise en œuvre des actions et les effets produits. En cas d'évaluation positive, le groupe pourra poursuivre sa stratégie. Dans le cas contraire, un travail devra être réalisé pour comprendre ce contexte et pourquoi les effets souhaités ne sont pas au rendez-vous. Cette réflexion permettra au groupe d'identifier les éléments à changer ou à améliorer et ainsi s'orienter vers une nouvelle stratégie.

Pour l'évaluation de la solution : Une fois la solution acceptée, si aucune évaluation n'avait été planifiée, l'animateur doit accompagner le groupe dans la planification et la réalisation de cette évaluation. Le groupe se devra d'utiliser les données collectées concernant la solution pour étayer sa réalisation, décider d'ajustements au besoin et informer le décideur des conséquences et suites de sa prise de position et de ses décisions.

Définition d'« évaluation » par la Société canadienne d'évaluation

« L'évaluation est l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision. »

3 grandes étapes d'une évaluation

- (1) Réfléchir et planifier l'évaluation
- (2) Collecter et analyser les données
- (3) Partager et utiliser les résultats

À prévoir pour faciliter l'animation

- ▶ Prévoir un canevas de prise de notes (par exemple, utiliser la section « Démarche » du site [PourRallier](#));
- ▶ Avec les membres du groupe, discuter des avantages et des objectifs de l'évaluation (en quoi ces résultats vous seront-ils utiles?);
- ▶ Prévoir une animation permettant de définir des indicateurs à évaluer (que souhaitez-vous évaluer?), des outils et des méthodes de collecte des données (comment voulez-vous l'évaluer?);
- ▶ Synthétiser les données issues de l'évaluation pour faciliter l'appropriation par les membres du groupe et les discussions;
- ▶ Facultatif, mais cela pourrait être important :
 - Prévoir un document synthèse (ou cadre d'évaluation) contenant les informations suivantes : le plan d'action de l'évaluation, les indicateurs, les outils et la méthode de collecte (échancier, personnes dédiées), et la méthode d'analyse;
 - Associer une ressource ayant une expertise dans ce domaine, en particulier concernant l'évaluation de la solution.

Quelques outils pour vous aider

Apprendre sur la stratégie



Démarche évaluative :
guide et boîte à outils



Une évaluation utile et
mobilisatrice, est-ce possible?



Exemples de défis d'animation

Difficultés possibles

Les membres du groupe ne voient pas l'intérêt de faire l'évaluation de la stratégie de communication.

Stratégies de désamorçage

L'évaluation est souvent vue comme une étape fastidieuse et longue. L'animateur peut utiliser plusieurs moyens pour rendre cela **plus léger et attrayant**.

Pour la **planification de l'évaluation** :

- ▶ Recueillir les idées des membres du groupe puis créer le **cadre d'évaluation en dehors de la rencontre**;
- ▶ Éviter de formuler des indicateurs en groupe.

Pour l'**analyse des informations** :

- ▶ Demander aux participants de vous communiquer comment ils ont **vécu le processus** de création de la stratégie de communication;
- ▶ Créer des présentations rendant accessibles les **données**;
- ▶ En cas de succès, présenter cela comme une **activité de célébration**;
- ▶ En cas d'échec, rappeler l'importance de comprendre **ce qui n'a pas fonctionné** et décider **comment réajuster la stratégie**.

Les membres veulent collecter beaucoup de données.

Lors de la préparation de la collecte de données, il faut être conscient de sa **capacité à les analyser**. Avoir une grande quantité d'informations, mais ne pas avoir la capacité de les analyser soi-même peut engendrer des **délais et des coûts supplémentaires importants**. Lors de la préparation de l'évaluation, l'animateur peut :

- ▶ demander aux membres du groupe si les informations à recueillir seront **réellement utiles** (qu'allons-nous en faire?);
- ▶ s'assurer que quelqu'un dans le groupe peut **traiter ces données**;
- ▶ faire appel à de l'**expertise externe** pour la collecte et l'analyse de certaines données.

**Réalisez
la démarche
et découvrez
nos outils**

pourrallier.com



pourrallier.com