



the **gandalf** group

AUDIT DES COMMUNICATIONS DU PDG

réalisé à l'intention du Centre d'excellence Luc-Beauregard
de recherche en communication

Juin 2017



ÉCOLE DE GESTION
JOHN  MOLSON



Centre d'excellence Luc-Beauregard
de recherche en communication

TABLE DES MATIÈRES

Introduction et méthodologie	3
Synopsis	4
Résultats de la recherche	8
L'importance des communications d'entreprise pour les objectifs commerciaux	8
Le rôle du PDG et les communications	15
Médias sociaux	20
Défense des intérêts sociaux	28
Conclusions	35
À propos du commanditaire et des chercheurs	37

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

Le Centre d'excellence Luc-Beauregard de recherche en communication a été établi à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia dans le but d'élever le rôle stratégique des communications aux plus hauts échelons de la gestion organisationnelle.

Dans le cadre de ce mandat, le Centre a chargé The Gandalf Group, une firme de recherche, de mener des entrevues auprès de chefs d'entreprises canadiennes et de réaliser un audit de la fonction du PDG en matière de communication et du rôle, selon eux, que celle-ci joue au sein de leur organisation. Les entrevues ont exploré quatre thèmes en ce qui a trait à la communication d'entreprise :

1. L'importance de la communication dans leurs plans d'affaires;
2. Le rôle du PDG;
3. Les médias sociaux; et
4. Les PDG et leur défense en matière de politiques publiques et sociales.

Les résultats de cette recherche seront présentés en juin 2017 lors du *CEO Communication Summit*, par le Centre Luc-Beauregard à l'Université Concordia en collaboration avec le *Professional Speechwriters Association* de même que lors du Forum économique international des Amériques qui aura lieu cette année à Montréal.

Méthodologie

Le processus qui a mené aux résultats qui composent le présent rapport comptait 33 entrevues individuelles et confidentielles menées avec des PDG (et quelques anciens PDG) d'entreprises du milieu des affaires du Canada.

- La plupart étaient issus d'entreprises du secteur privé cotées en Bourse ou détenues par des intérêts privés.
- Sept d'entre eux dirigeaient des organismes à but non lucratif, c'est-à-dire régime de retraite, coopérative ou association industrielle.

- Les secteurs de l'industrie variaient considérablement : services financiers, transport, services publics, entreprises axées sur les ressources, détaillants, fabricants et marques de luxe. On y comptait entre autres des sociétés de commerce électronique de détail ainsi que des sociétés axées davantage sur le commerce électronique interentreprises (C3E) (p. ex. experts-conseils, ingénieurs-conseils).
- Six d'entre eux représentaient des entreprises du secteur public.
- La plupart représentaient des organisations comptant au moins 1 000 employés, alors que sept représentaient des organisations comptant plus de 10 000 employés.
- Environ deux tiers des interviewés étaient établis au Québec et en Ontario. Quatre entrevues ont été menées avec des chefs d'entreprise établis dans l'ouest du Canada et quatre autres avec des PDG des provinces de l'Atlantique. Un interviewé était des États-Unis.

Les entrevues ont été réalisées par des chercheurs et des associés principaux de The Gandalf Group.

- Les entrevues, dont la durée moyenne était de 45 minutes, ont été menées en personne ou par téléphone.
- Elles ont été menées entre les mois de février et de mai 2017, inclusivement.
- Ces entrevues qualitatives ont été menées individuellement. Les constatations tirées des entrevues ne peuvent servir ni à estimer ni à prévoir les tendances parmi les PDG du milieu des affaires élargi, car la taille des échantillons n'est ni fondée sur les probabilités ni très grande.
- Bien qu'un guide soit annexé au présent document, il s'agissait d'entrevues qualitatives et semi-structurées pendant lesquelles les interviewés pouvaient aborder des enjeux importants ou des pistes d'enquête lors de la discussion des quatre thèmes principaux. Cette approche discursive permet d'obtenir une meilleure compréhension des sujets abordés, ce que les sondages ne permettent pas.



SYNOPSIS

Le rôle des communications dans le développement de plans d'affaires et l'établissement d'objectifs

Aux yeux de la majorité des PDG interviewés, les communications d'entreprise jouent un rôle crucial et stratégique au sein de leur société, c'est-à-dire qu'elles sont essentielles à la mise en œuvre de plans d'affaires, à l'atténuation des risques et à la promotion de la marque d'entreprise. Alors que de nombreuses entreprises ont intégré leur responsable des communications à leur équipe de cadres supérieurs, bon nombre d'entreprises n'ont pas investi de cette façon dans la fonction des communications.

Les PDG interviewés ont eu tendance à accorder la priorité aux communications internes par rapport aux communications externes, plusieurs d'ailleurs dont l'entreprise investissait largement dans le C3E ou les communications commerciales. La plupart ont déclaré que leurs chances de mettre en œuvre des initiatives d'affaires réussies seraient largement réduites s'ils n'avaient pas consacré du temps et des ressources dans les communications internes. D'autres ont fait remarquer que les communications internes étaient essentielles à l'efficacité de leurs communications externes et au positionnement de leur marque.

Le rôle du PDG et les communications

La plupart des PDG ont affirmé que la capacité à communiquer et à favoriser les communications compte parmi les exigences les plus importantes des compétences du PDG moderne. Ils les voient comme un outil de leadership. Plusieurs ont affirmé que les communications représentent ou définissent la majeure partie du rôle qu'ils jouent quotidiennement.

Bien que les médias numériques gagnent continuellement en importance, les rencontres en personne avec des employés demeurent leur activité de communication la plus fréquemment citée qui, à leurs yeux, a le plus de valeur. Plusieurs ont insisté sur l'importance d'entretenir un dialogue réel en matière de communications internes plutôt que d'adopter l'approche « depuis le sommet vers la base ».

Nous avons entendu un large éventail de points de vue quant à savoir si et quand un PDG devrait être « très en vue ». Selon les avis recueillis, un PDG peut avoir une incidence sur la marque de l'entreprise, mais différentes circonstances détermineront si cela est réellement l'approche à privilégier. Certains ont affirmé que la gestion du changement nécessitera une approche de « grande visibilité ». D'autres étaient d'avis qu'il leur incombait d'appuyer la marque plutôt que de la repositionner. Certains estimaient qu'ils pouvaient avoir une incidence sur la marque, sur les valeurs ou sur la culture de l'entreprise par la parole et en posant des gestes plutôt que par leur notoriété.

« Dans toutes les organisations, le PDG a toujours donné le ton des communications et il continuera de le faire. »

« Les deux types de communication sont essentiels, mais les communications internes méritent plus d'attention, soit 60 % par rapport à 40 %. Les communications internes facilitent les communications externes. Chaque employé est un ambassadeur de la marque. »

L'un des plus grands défis au chapitre de la communication auxquels le PDG doit faire face est la difficulté de travailler avec des problèmes complexes et de communiquer une vision ou une narration claire d'entreprise qui s'articule autour d'eux. Le défi réside dans la simplification des enjeux et dans l'élaboration d'un contenu narratif pouvant être compris par divers auditoires. Plusieurs souhaitent que cette vision soit captivante. Ils cherchent également des façons de maximiser leur incidence et leur portée, en livrant un message homogène à de multiples auditoires. Certains font appel aux médias numériques pour appuyer leurs efforts.

Médias sociaux

Les risques associés aux médias sociaux sont une préoccupation de premier plan, et certains PDG ont affirmé que c'est la raison pour laquelle les communications revêtent une importance accrue dans la planification des affaires et leur mise en œuvre. Les PDG étaient divisés sur la question de savoir si les médias sociaux comportent plus de risques que d'avantages. À l'interne, il y a le risque qu'un employé ou un ex-employé puisse nuire à la réputation de l'entreprise.

Plusieurs savent que leur entreprise doit adopter les médias sociaux, mais peu d'entre eux étaient disposés à utiliser les outils des médias sociaux pour eux-mêmes personnellement, au nom de leur organisation. On craint l'absence de contrôle du message dans le microblogage et les dommages potentiels qu'une réponse hâtive pourrait engendrer.

Défense des intérêts en matière de politique publique et sociale

Le degré d'engagement des entreprises à l'égard de la défense des intérêts sociaux est un facteur de réglementation dans leur secteur. La plupart des PDG se sont entendus pour dire qu'il est important d'examiner de près la responsabilité des entreprises en matière de politiques publiques et sociales en cette époque où les citoyens et les parties prenantes ont plus que jamais accès à de l'information sur les enjeux et les voies réglementaires pour lesquels ces derniers peuvent exiger des comptes. Pour la majorité des interviewés, la tâche de maintenir un engagement continu à l'égard de la politique publique est le domaine exclusif des associations de leur industrie. La plupart y voyaient un rôle limité pour le PDG à cet égard.

Le consensus était moins important quant au degré d'engagement d'entreprises à l'égard de causes non liées à leurs activités commerciales. Environ la moitié des gens avec qui nous sommes entretenus s'y opposaient ou ont affirmé que cela devrait être fait uniquement dans des situations précises.

D'autres étaient ouverts à l'idée de défendre des causes pourvu que celles-ci n'aient aucun lien avec leurs activités commerciales. Plusieurs estiment qu'un tel engagement devrait avantager la réputation de l'entreprise ou du moins refléter la promesse de marque principale de celle-ci ou sa vision fondatrice. Compte tenu de l'accent mis sur la marque de l'entreprise et la défense de causes, on pouvait comprendre que la plupart nous aient dit qu'un PDG se devait d'être sur la même longueur d'onde que son conseil d'administration avant de mettre de l'avant une initiative de défense d'une cause. La responsabilité sociale des entreprises et les engagements à l'égard de la durabilité ont été soulevés fréquemment. Quelques-uns ont argué que les PDG devraient s'exprimer davantage à propos des enjeux sociaux et politiques de manière réellement altruiste, c'est-à-dire au nom du milieu des affaires au sein de la société plutôt qu'en posant un geste au nom de l'entreprise.





RÉSULTATS

L'importance des communications d'entreprise pour les objectifs commerciaux

Presque tous les PDG interviewés estiment que les communications d'entreprise – autant internes qu'externes – sont très importantes. La plupart ont affirmé que les communications occupent une fonction stratégique au sein de leur organisation plutôt qu'une fonction d'exécution tactique.

Les types d'activités de communication externe auxquelles les entreprises accordent la priorité dépendaient de l'industrie ou de la situation de ladite entreprise (p. ex. marketing, communications en cas de crise, réputation des parties prenantes, légitimité sociale).

Pour plusieurs PDG et leur entreprise, l'un des rôles les plus importants des communications d'entreprise est d'aider à façonner l'identité et la réputation de l'entreprise, et de les maintenir.

Il n'y a pas seulement les entreprises orientées consommateurs pour qui la promotion de la marque est importante. Les entreprises C3E (p. ex. ingénierie ou experts-conseils) ou celles qui cherchent à attirer des investisseurs ou des partenaires souhaitaient aussi se démarquer. Plusieurs PDG ont affirmé que l'existence d'un marché mondialisé fait en sorte qu'il est important pour les marques de mieux se définir par rapport aux concurrents. Une identité d'entreprise solide, positive et saine aide également à attirer les meilleurs talents.

Parmi les préoccupations d'ordre secondaire, mais connexes des PDG est le besoin de protéger l'image. Sans pour autant en faire une préoccupation quotidienne, les PDG reconnaissent que des communications efficaces sont essentielles à la gestion de la réputation de l'entreprise et à l'atténuation des risques pour protéger l'image de l'entreprise en cas de crise. Diverses études de cas célèbres ces dernières années ont été mentionnées à cet égard, mettant l'accent sur les risques que comporte l'absence de systèmes de communication d'entreprise adéquats pour réagir et intervenir en cas de crise.

Un siège à la table

Les PDG semblent privilégier la tendance d'avoir un chef du service des communications ou l'équivalent dans leurs équipes de direction. La plupart des PDG interviewés aimaient mieux cette approche. Ils préféreraient également que le responsable des communications de leur entreprise relève directement d'eux. Certains interviewés avaient personnellement utilisé cette approche ou étaient sur le point de le faire. Aucun d'eux n'a affirmé qu'il avait fait le contraire ou que le modèle n'avait pas bien fonctionné, selon leur expérience.

« Les communications ont tellement d'importance; elles peuvent vous porter aux nues ou vous détruire. Je voulais ce lien étroit afin qu'il (le v.-p. des communications) puisse recevoir directement mes observations quant au message à formuler. »

« ...pour assurer la crédibilité des communications, il est essentiel d'aller au bout des choses, c'est-à-dire accomplir des gestes judicieux ou démontrer son engagement. Comme l'a affirmé un PDG : "Il est plus important d'inspirer confiance que d'être charismatique". »

Plusieurs entreprises n'avaient pas encore établi leur structure de rapports hiérarchiques. Bon nombre d'entreprises confient encore à leur chef des ressources humaines ou à leur directeur financier le rôle de lien entre les personnes responsables des communications et l'équipe de la direction. C'était même le cas d'entreprises qui affirmaient que les communications occupaient une place stratégique. Dans certains cas, les PDG à qui nous avons parlé ont affirmé qu'ils voulaient pouvoir traiter directement avec leur directeur des communications dans certaines situations précises, même si leur structure hiérarchique n'établit pas un lien direct.

Il y avait diverses raisons pour lesquelles les PDG veulent s'assurer d'être impliqués dans les problèmes de communications d'entreprise et d'être bien compris par l'équipe de direction :

- Tout d'abord, ils voient les communications comme un outil de leadership. Nous abordons ci-dessous le sérieux que la plupart des PDG à qui nous avons parlé accordent à leurs responsabilités relativement à leurs communications afin d'assurer qu'un travail efficace soit réalisé à tous les échelons de leur entreprise pour mettre en œuvre les objectifs de celle-ci.
- Plusieurs PDG estiment qu'il est essentiel d'assurer de faire concorder les actions et les communications et vice versa. Les communications et la diffusion de messages doivent se refléter dans les actions d'une organisation. Comme l'ont fait remarquer quelques PDG, les entreprises doivent joindre le geste à la parole. Il est donc important pour la haute direction comptant diverses responsabilités au sein d'une organisation de prendre en compte des activités et des pratiques à la lumière de l'image de l'entreprise ou du message de l'entreprise à l'intention

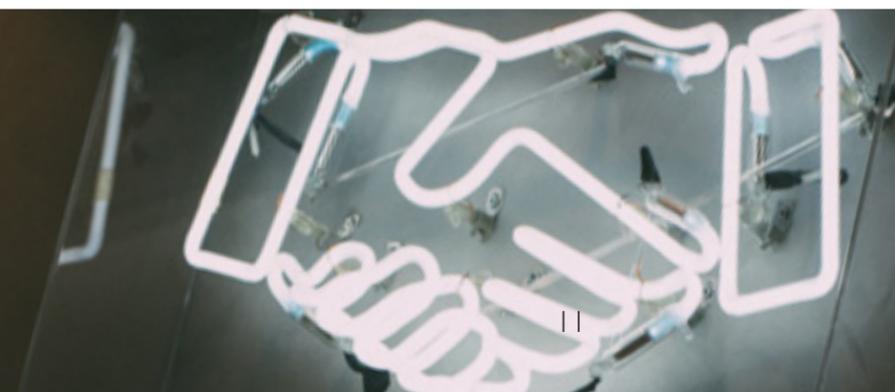
d'autres parties prenantes. Faute d'établir une concordance entre les actions et les communications aux échelons les plus élevés de la direction, il y a un risque de porter atteinte à l'image de l'entreprise.

- Certains PDG subissent de plus en plus de pression pour gérer et surveiller les communications lors de la mise en œuvre d'initiatives. Nous avons appris, par exemple, à quel point les médias sociaux ont entraîné une surveillance accrue des commentaires qu'on y trouve lors du lancement d'un produit ou d'initiatives internes, exigeant que toutes les parties impliquées dans le lancement se chargent de surveiller, de gérer et réagir en temps réel. Comme l'a fait remarquer un chef d'entreprise, les médias sociaux et numériques ont accéléré le processus décisionnel en affaires.

« Les communications doivent occuper une part de plus en plus grande de la stratégie. Une stratégie ne peut être développée sans que l'environnement des communications soit compris. »

« Selon mon expérience, les communications sont souvent l'un des "muscles" essentiels les plus sous-développés de l'organisation. »

« Il s'agit d'une fonction stratégique qui devrait plus que jamais être financée en conséquence. Vous devez veiller à ce qu'elle soit remplie adéquatement. »





L'importance des communications internes

La plupart des chefs d'entreprise à qui nous avons parlé hésitaient à dire qu'un aspect en particulier des communications d'entreprise était sans importance. Par exemple, alors que certaines entreprises investissent parfois moins que d'autres dans les communications externes (p. ex. communications commerciales), elles comprennent bien toutefois dans quelle mesure les communications externes peuvent devenir importantes, les communications en cas de crise étant un exemple. De plus, les entreprises dont les communications C3E sont minimales ont tout de même des auditoires externes majeurs, qu'il s'agisse des gouvernements, de talents qu'elles souhaitent embaucher ou des citoyens.

Or, les chefs d'entreprise avaient tendance à privilégier les communications internes, les classant au premier rang de la fonction des communications. On peut comprendre ce fait en ce sens que la plupart des organisations ont des auditoires internes importants (p. ex. leur effectif), mais n'ont pas nécessairement un grand auditoire externe (p. ex. si elles ne sont pas une entreprise C3E). Malgré tout, même les dirigeants d'entreprise qui investissent largement dans les communications de marketing orientées consommateurs avaient tendance à affirmer que les communications internes étaient l'élément le plus essentiel.

Plusieurs PDG estimaient que les communications internes sont un élément fondamental de communications externes réussies. En fait, les deux vont de pair. Bon nombre de ceux qui ont abordé l'importance de la stratégie de l'« image de l'entreprise » ont discuté de l'importance des communications internes pour établir les « valeurs » ou la « culture » qui aideraient à renforcer la marque et la perception de celle-ci par les auditoires

externes. Quelques PDG ont discuté de l'importance du rôle d'« ambassadeurs de la marque » des employés et pourquoi les communications internes sont donc essentielles. De façon plus pratique, les PDG ont parlé des communications internes et comment celles-ci aident les employés à comprendre non seulement leurs responsabilités relatives à la mise en œuvre de projets, mais aussi de la « vision » qui oriente les initiatives de l'entreprise.

« Les employés ont besoin de connaître la destination. Où allons-nous et pourquoi? »

« Les deux types de communication sont essentiels, mais les communications internes méritent plus d'attention, soit 60 % par rapport à 40 %. Les communications internes facilitent les communications externes. Chaque employé est un ambassadeur de la marque. »

« Il s'agit d'un mantra d'entreprise – nous devons faire en sorte que les employés s'en tiennent à la vision. »

Nous avons à plusieurs reprises entendu des PDG déclarer que les chances de réussir à mettre en œuvre des initiatives stratégiques sont grandement réduites si les employés ne comprennent pas ou s'ils ne savent pas comment aider à appuyer les principaux objectifs de l'entreprise.

« Selon moi, mon rôle est de donner une signification à la vie professionnelle des employés. »

« Les communications doivent être perçues comme étant authentiques, et c'est impossible à faire si la fonction des communications n'est pas liée directement au PDG. »

Le rôle du PDG et les communications

La plupart des PDG interviewés comprennent le rôle important qu'ils doivent jouer en ce qui a trait aux communications d'entreprise. La plupart d'entre eux semblaient avoir assumé le rôle d'emblée. Plusieurs ont argué que les communications représentent le mieux ce qu'ils font au quotidien. Deux PDG en particulier ont affirmé que les communications représentaient « 90 pour cent » de ce qu'ils font.

« Les communications sont essentielles à la mission d'un PDG. »

La plupart ont affirmé que les communications sont l'une des compétences les plus importantes que le PDG moderne puisse avoir. La plupart y voient un certain degré de risque pour l'organisation dont le PDG ne gère pas de façon adéquate les communications.

« Un ensemble de compétences indispensables. »

« Le PDG est la personne qui veille à ce que la communication soit diffusée à l'échelle de l'organisation; il est le mentor des communications. »

« Dans toutes les organisations, le PDG a toujours donné le ton des communications et il continuera de le faire. »

Il existe un risque bien clair, soit l'incapacité à mobiliser efficacement les ressources pour appuyer une initiative stratégique. Les entreprises dont les dirigeants ne communiquent pas de manière efficace s'exposent à une situation où les employés ne comprennent pas le « plan de match » ou communiquent ou représentent mal l'offre au marché. Il y a aussi le risque secondaire du PDG qui n'arrive pas à gérer les communications en cas de crise. Cette préoccupation est moins courante et moins liée aux défis quotidiens, mais elle demeure un enjeu majeur compte tenu des exemples très médiatisés bien connus des PDG.





Le PDG et la marque

La relation entre le PDG et la marque est complexe. L'importance relative du PDG à cet égard varie selon l'auditoire, la situation particulière de l'organisation et le point de vue du PDG lui-même.

Certes, la plupart des PDG comprennent qu'ils peuvent avoir une incidence sur la marque de l'entreprise, bien que tous ne croient pas qu'il est de leur devoir de façonner ou de modifier la marque ou d'être de « grande notoriété ».

- Certains sont d'avis que ce n'est pas leur ressort de modifier la marque de l'entreprise, bien qu'ils savent qu'ils risquent d'avoir une incidence sur celle-ci si les initiatives stratégiques échouent.
- Plusieurs des chefs d'entreprise ont discuté du fait que la marque dépasse largement le PDG et cela doit rester ainsi.
- D'autres étaient d'avis qu'ils avaient une influence limitée sur la façon que la marque peut être perçue par certains auditoires, p. ex. les consommateurs qui traitent directement avec les employés, les points de contact de première ligne.

« Les PDG tentent parfois d'avoir leur moment de gloire en devenant la marque de l'entreprise. »

D'autres PDG croyaient qu'il leur incombait de repositionner la marque. Plusieurs ont affirmé que leur conseil d'administration leur avait confié ce mandat précis. Il s'agit, par exemple, de PDG dont l'organisation avait fusionné avec une autre ou dont la réputation avait été ternie et qui devait récupérer sa licence d'exploitation ou sa légitimité sociale. Les PDG dans ces situations savaient que leurs responsabilités de communication différaient de celles d'autres PDG, et que cela sous-tendait le besoin de se mettre « à l'avant-scène » pour communiquer un message de changement.

Plusieurs autres PDG hésitaient à assumer ce rôle. Cela ne signifiait pas pour autant qu'ils estimaient qu'ils ne pouvaient pas influencer la marque. Plusieurs ont souligné que pour assurer la crédibilité des communications, il est essentiel d'aller au bout des choses, c'est-à-dire accomplir des gestes judicieux ou démontrer son engagement. Comme l'a affirmé un PDG : « Il est plus important d'inspirer confiance que d'être charismatique. »

Un chef d'entreprise avec qui nous nous sommes entretenus a soulevé le risque que comporte le fait d'éviter les feux de la rampe, et donc de ne pas établir de crédibilité en cas de crise. En effet, la plupart des PDG à qui nous avons parlé s'entendaient pour dire qu'un bon profil et une bonne présence sont importants au sein d'une organisation pour inspirer la confiance dans le leadership et dans la haute direction de l'entreprise.

« L'une des erreurs commises fréquemment est de mal comprendre le rôle du PDG qui devient lui-même la marque de l'entreprise. Lorsque le PDG quitte l'entreprise, cela devient un problème pour celle-ci. »

« Les médias sociaux comportent un énorme potentiel et ils sont un grand stabilisateur. »

Les défis

Le plus grand défi auquel les PDG affirmaient devoir faire face est le besoin de communiquer clairement et avec efficacité leur vision.

« Les principales compétences consistent à simplifier le message et de tout simplement le répéter plus souvent et de plusieurs façons afin qu'il puisse être compris par tous. »

« La difficulté réside dans la capacité de simplifier une vision et un plan complexes. »

« Il faut quelqu'un qui peut communiquer une vision; cela est primordial. »

Plusieurs ont soulevé la question de la « vision » importante que le PDG se doit de présenter à des auditoires clés afin que ceux-ci comprennent le parcours sur lequel l'organisation se trouve, et qu'ils en appuient l'orientation. Certains ont affirmé que cela entraîne le besoin d'être « convaincant », de démontrer de la « passion » et d'être « inspirant ».

Or, de nombreux facteurs rendent difficile le besoin d'offrir un contenu narratif captivant

1. Il y a tout d'abord le besoin d'être à l'aise et authentique.

- Plusieurs ont parlé d'en arriver à un point où s'adresser à des groupes de gens est tout naturel ou facile, un état auquel ils parviennent avec le temps. Un PDG nous a dit que sa courbe d'apprentissage impliquait d'« apprendre à être bon conteur ».
- D'autres ont laissé entendre qu'un dirigeant doit d'une part croire en son message, mais qu'il doit aussi paraître « à l'aise » à expliquer ce message. L'authenticité est également importante à cet égard.

2. Deuxièmement, il y a le besoin de simplifier les problèmes complexes

- Certains nous ont dit que les problèmes qui touchaient leur entreprise comportaient un degré de complexité que les auditoires externes et même internes de première ligne ne comprennent pas nécessairement ou qu'ils ne leur étaient pas familiers. Le défi à relever pour plusieurs chefs d'entreprise chevronnés dont le degré d'expertise dans un sujet particulier est très élevé est qu'ils doivent vulgariser leurs connaissances pour les rendre accessibles.

3. Troisièmement, il faut répéter un message homogène pouvant être livré à de nombreux auditoires.

- Plusieurs PDG jugent qu'il est essentiel que les bons messages à propos d'une organisation soient diffusés à grande échelle. Par conséquent, ils doivent parfois prendre part à de nombreuses séances et livrer un message stratégique cohérent.
- Les gros employeurs font face au défi de veiller à ce que le même message soit livré à plusieurs équipes se trouvant à différents endroits.
- Il n'est pas seulement question de fréquence et de répétition, mais aussi de déplacements et de journées interminables, selon l'empreinte de l'entreprise. L'un des PDG a affirmé qu'il faut de l'endurance. Il faut également demeurer convaincant et attachant.

4. En dernier lieu, il est important de connaître son auditoire.

- Les PDG doivent livrer le message principal de façon à ce que celui-ci soit pertinent et respectueux de chaque auditoire. Certains ont souligné la nécessité sans cesse croissante d'entamer un dialogue avec les employés et de comprendre que les attentes font partie d'une évolution des communications internes.



Les attitudes dans leur ensemble quant au potentiel des médias sociaux ont varié largement lors des entrevues; l'enthousiasme à leur égard était mitigé. Certains ont affirmé qu'ils comportaient davantage de risque que de possibilités intéressantes. D'autres estimaient que les médias sociaux comprenaient autant de risques que de possibilités.

Dialogue en personne

Faisant écho à ce que nous avons entendu à propos des communications internes, nous avons constaté que les PDG interviewés avaient tendance à discuter principalement des activités de communication d'entreprise comparativement à celles des communications internes. Notamment, les réunions en personne entre le PDG et les employés étaient citées le plus fréquemment comme étant le type d'activités de communication qui, à leurs yeux, comportent une valeur réelle.

Ce qui se dégage manifestement de bon nombre de ces entrevues est le fait que plusieurs PDG croient que cette activité de communication est mieux comprise lorsqu'elle prend la forme d'un dialogue. Certains ont mentionné que la génération Y a engendré le besoin de dialoguer et de consulter davantage. Ils ont affirmé que l'auditoire de cette génération du millénaire allait s'attendre à une approche fort différente aux communications internes que d'autres membres de l'organisation.

D'autres ont parlé de l'obligation de rendre compte de ce qui est attendu d'eux en tant que PDG, un aspect qui peut être facilité dans des séances de questions et réponses pendant lesquelles ils peuvent prendre en compte et aborder les préoccupations des employés. En conclusion, comme l'a affirmé un PDG : « Le principe vaut dans les deux sens. »

Médias sociaux

Les médias sociaux étaient très présents à l'esprit de la plupart des PDG que nous avons interviewés, y compris ceux qui ont affirmé que leur entreprise n'avait pas encore établi une stratégie plus complète en la matière. Plusieurs PDG dont l'entreprise s'était engagée davantage le faisaient parce que les exigences en matière de communication de marketing C3E étaient plus nombreuses.

La raison pour laquelle les médias sociaux étaient très présents à l'esprit de la majorité des PDG était le risque qu'ils comportent. Plusieurs PDG ont affirmé que la gestion des problèmes liés aux médias sociaux était matière à discussion avec leur conseil d'administration. Il y avait tout d'abord le risque à la réputation provenant de l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire la possibilité qu'un employé mécontent puisse entacher la réputation de l'entreprise, de façon intentionnelle ou par inadvertance.

Les attitudes dans leur ensemble quant au potentiel des médias sociaux ont varié largement lors des entrevues; l'enthousiasme à leur égard était mitigé. Certains ont affirmé qu'ils comportaient davantage de risque que de possibilités intéressantes. D'autres estimaient que les médias sociaux comprenaient autant de risques que de possibilités. Environ le tiers des PDG ont affirmé qu'ils y voyaient plutôt des possibilités intéressantes ou le « bon côté » pour leur entreprise.

« J'utilise les médias sociaux parce que personne ne veut être "le vieux singe qui ne peut apprendre à faire la grimace". »

« Nous croyons qu'il y a plus de bons côtés que de risques. Peu importe, nous savons que l'organisation doit y prendre part. Vous ne pouvez ignorer l'existence des médias sociaux. »

« Au cours de l'année, nous n'avons vu que les bons côtés de la chose, mais je crains toujours que quelque chose survienne. »

C'est en partie à cause de cela que plusieurs PDG n'ont pas relâché le contrôle qu'ils exercent sur les outils des médias sociaux au sein de leur entreprise. Certains en ont fait davantage pour tailler une place à l'utilisation des médias sociaux à l'interne et en ont accepté les risques et les bons côtés (c'est-à-dire ils en ont confié l'autorité aux dirigeants, directeurs). D'autres ont conservé un contrôle du message ou utilisent les médias sociaux conjointement avec les pratiques de communication traditionnelles. Certains ont reconnu qu'ils devraient tailler une place au médium – ou qu'ils s'efforceraient bientôt de le faire – et qu'ils prévoient adopter une stratégie en matière de médias sociaux.

L'un des éléments qui retiennent l'attention des PDG est le potentiel des médias numériques pour favoriser les communications internes. À cette fin, plusieurs d'entre eux ont tiré parti des réseaux sociaux ou numériques exclusifs internes. Quelques PDG ont affirmé que leur entreprise utilise le réseau social « Yammer » de cette façon. D'autres estiment que YouTube et les vidéos sont des outils servant à aider l'équipe de direction à fournir au personnel des messages brefs et à jour, et par l'entremise d'un médium pouvant être plus crédible ou attrayant ou réceptif à l'égard des préoccupations des employés que peut l'être une note de service ou un courriel. Pour ces dirigeants, les médias sociaux ont aidé à « aplanir » certaines organisations, permettant ainsi de joindre un plus grand nombre de couches, et plus rapidement, de diverses régions géographiques.

Certains PDG ont mis en lien le potentiel des médias sociaux et les objectifs stratégiques, en particulier en ce qui a trait à la marque, à la culture ou aux valeurs de l'entreprise. En plus d'utiliser les communications internes pour gérer les problèmes de gestion interne, expliquer l'orientation ou les initiatives de l'entreprise, quelques PDG ont affirmé que les médias sociaux ont la capacité de projeter la marque de l'entreprise d'une manière qui contribue à lui attirer des talents.



Les médias sociaux selon des PDG

En dépit des possibilités que les médias sociaux comportent, plusieurs PDG étaient réticents à accueillir eux-mêmes les médias sociaux au nom de leur entreprise. La plupart de ceux à qui nous avons parlé n'étaient pas activement engagés dans les médias sociaux au nom de leur entreprise, y compris ceux dont l'organisation était relativement avancée quant à leur utilisation. Certains de ces PDG songeaient à en faire plus ou en avaient l'intention. D'autres estimaient que les médias sociaux n'étaient pas une priorité pour eux dans leur rôle auprès d'auditoires clés, p. ex. les consommateurs qui comptent sur d'autres types de points de contact pour leurs services. L'une des préoccupations principales était les « impondérables » ou le besoin pour un PDG d'y prendre part attentivement et de façon responsable.

« Ce n'est pas ce que l'on obtient des médias sociaux qui importe, mais ce que l'on perd en s'excluant. »

« Ça tombe sous le sens. Oui sur toute la ligne. Si vous n'utilisez pas les médias sociaux, vous êtes exclu de la conversation. »

« J'utilise les médias sociaux parce que personne ne veut être "le vieux singe qui ne peut apprendre à faire la grimace". »

[À la question de la présence personnelle dans les médias sociaux]
« Non - l'élément le plus important est la marque, pas moi. »

Ils étaient nombreux à être sceptiques quant au potentiel du format de microblogage à véhiculer efficacement le type de message stratégique complexe ou soigné de la même façon que les autres médias ou qu'un contact en personne peuvent le faire. Il existe bel et bien un risque que le mauvais ton soit donné ou qu'un dialogue s'éloigne par inadvertance du message. Comme nous l'a confié un chef d'entreprise : « Les PDG sont meilleurs lorsqu'ils reflètent quelque chose que lorsqu'ils réagissent. » L'absence d'un « centre », où la nature organique du médium, ajoute à cette préoccupation. Ce mode de communication va à l'encontre de la pratique traditionnelle des communications des entreprises et au degré de confort que permet le modèle de communication par commandement et contrôle.

Défense des intérêts sociaux et en matière de politique publique

Le degré d'engagement à l'endroit de la politique publique et des intérêts sociaux varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises doivent faire face à un fardeau réglementaire croissant. Par conséquent, les préoccupations à l'égard des politiques publiques n'étaient importantes que dans une certaine mesure pour plusieurs des PDG à qui nous avons parlé. Or, les PDG ont diverses philosophies en ce qui a trait à la défense des intérêts sociaux, y compris décider si les entreprises devraient prendre la défense de certaines causes qui ne sont pas liées directement à leurs activités ou à leurs objectifs commerciaux.

« Nous perdons de la cohésion sociale en partie parce que les gens d'affaires sont absents du débat. Ils doivent se manifester et montrer qu'ils créent de la croissance pour tous. »

« Les communications internes ne sont plus perçues selon le modèle traditionnel des communications relevant du service des ressources humaines (c'est-à-dire l'accent mis sur la hiérarchie, le déploiement, la mise à l'horaire ou la rémunération). Les PDG estiment que les communications internes sont intimement liées aux objectifs clés de l'entreprise. »

Politique publique et relations gouvernementales

La plupart des PDG interviewés ont affirmé que l'environnement qui entoure les politiques publiques fait en sorte qu'il est difficile pour les entreprises de ne pas tenir compte des enjeux à ce sujet. La plupart d'entre eux estiment qu'il y a une augmentation ou une évolution de la surveillance dont elles font l'objet, et qu'elles doivent davantage remplir leur obligation de rendre compte face aux parties prenantes et de satisfaire les attentes de ces dernières. Il y a une prise de conscience du fait que les citoyens et les groupes d'intérêt public ont accès à plus d'information sur les activités des entreprises et qu'il existe un nombre accru d'avenues par lesquelles ces derniers peuvent demander aux entreprises de rendre compte et exhorter les gouvernements à le faire. Une grande partie de ce changement a été engendré par les médias numériques.

« Nous perdons de la cohésion sociale en partie parce que les gens d'affaires sont absents du débat. Ils doivent se manifester et montrer qu'ils créent de la croissance pour tous. »

Cette réalité et la nécessité de se mobiliser ou de réagir aux pressions exercées par les régulateurs varient d'une entreprise à l'autre. Certains chefs d'entreprise ont affirmé qu'ils faisaient face à une augmentation de la réglementation au sein de leur industrie, particulièrement dans le secteur des services financiers. Ces dirigeants et d'autres comme eux suivent de près le dialogue de la politique publique et travaillent à mettre en place ou à réagir à de nouvelles règles ou mesures de conformité.

« Nous connaissons le secteur que les gouvernements réglementent; notre expertise doit donc faire partie du débat. »



D'autres secteurs se font imposer moins de réglementation gouvernementale et n'ont guère besoin de faire affaire avec les gouvernements.

En ce qui a trait au dialogue continu en matière de politiques publiques, les associations sont à privilégier. Les PDG nous ont dit que les associations professionnelles ou sectorielles aident les industries à parler d'une seule voix, ce qui, à leur avis, donne à leur cas plus de crédibilité auprès du gouvernement. Selon eux, les associations avaient établi un plus grand nombre de points de contact avec les décideurs du gouvernement.

« Les associations professionnelles peuvent parfois avoir de meilleurs contacts ou de meilleures connexions pour faire du lobbying. Quand c'est le cas, c'est la voie à emprunter. L'impact est cependant plus grand lorsque ça vient du PDG. »

Pour plusieurs des PDG auxquels nous avons parlé, leur rôle est important, bien que limité pour entamer le dialogue aux échelons les plus élevés du gouvernement lorsque la situation l'exige. En temps normal, ils s'attendent à ce que le directeur des affaires publiques ou le vice-président gère les enjeux auprès des fonctionnaires. Or, plusieurs ont souligné qu'il serait attendu d'eux qu'ils jouent un rôle de liaison lorsqu'un sujet arrive sur le bureau des décideurs du gouvernement, c'est-à-dire une rencontre avec des ministres ou des premiers ministres.

Défense des intérêts sociaux

Les entreprises divergent quant à la défense des intérêts sociaux ou des politiques publiques lorsque ceux-ci se rapportent à des enjeux non liés à leurs intérêts commerciaux.

D'un côté, il y a les compagnies et les chefs d'entreprise qui ont mis une croix sur tout engagement à l'endroit d'enjeux sociaux et de politiques publiques qui ne sont pas liés à leurs objectifs commerciaux. Pour ces chefs d'entreprise, défendre des enjeux qui ne sont pas liés aux intérêts de leur entreprise ne serait qu'une source de distraction des principaux objectifs commerciaux.

« Les principales compétences consistent à simplifier le message et de tout simplement le répéter plus souvent et de plusieurs façons afin qu'il puisse être compris par tous. »

« Les communications doivent occuper une part de plus en plus grande de la stratégie. Une stratégie ne peut être développée sans que l'environnement des communications soit compris. »

« J'évite de parler de politiques de manière agressive. »

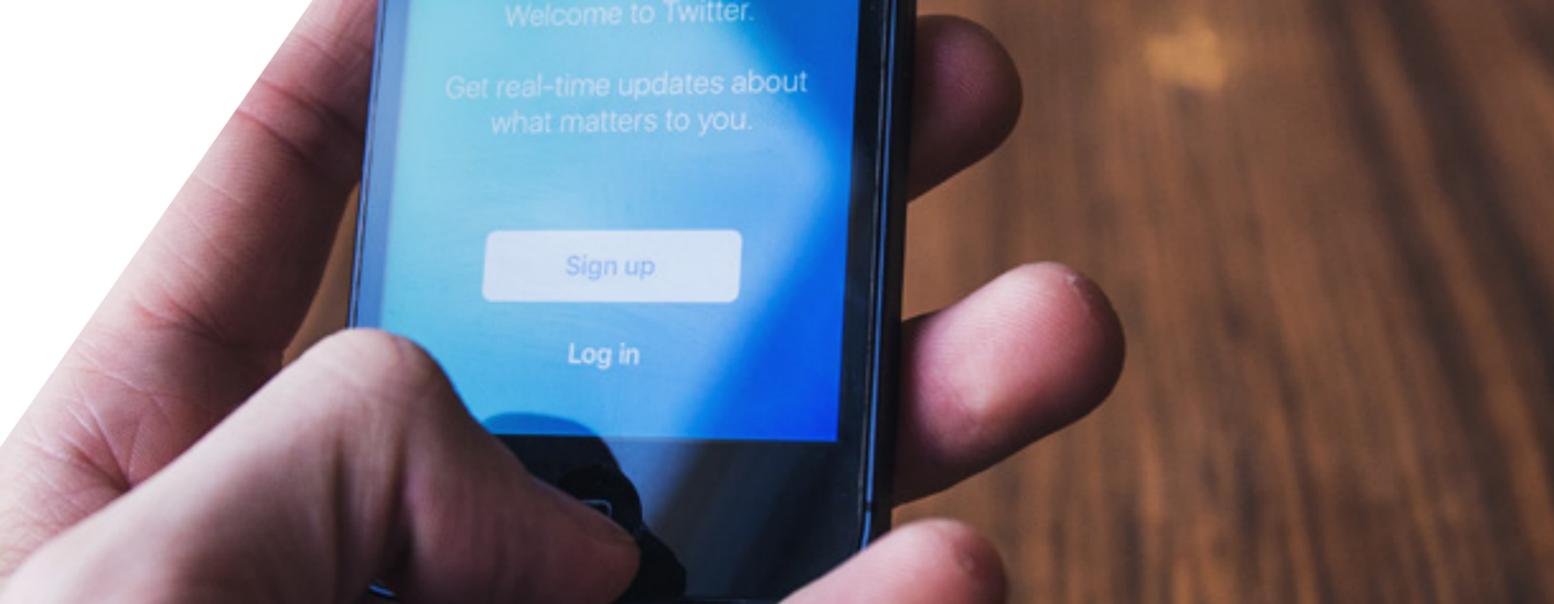
D'autres étaient très prudents face à la défense des droits et ont affirmé qu'une telle activité devrait être rigoureusement balisée ou être assortie de critères pour régir le type d'implication de l'entreprise. Par exemple, certains affirment qu'ils veulent éviter toute apparence de tomber dans la partisanerie politique. D'autres sont d'avis que les entreprises devraient fixer des critères pour déterminer les enjeux limités sur lesquels elles décideraient de s'exprimer. Sinon, il serait facile qu'on s'attende à ce qu'une entreprise prenne position sur une série d'enjeux. Comme nous l'a confié un chef d'entreprise, il est important de « choisir ses combats » et de comprendre que se porter à la défense d'enjeux controversés ou très médiatisés peut occuper une grande partie du temps du chef d'une entreprise. Plusieurs ont suggéré que les enjeux envers lesquels une entreprise s'engage devraient être guidés par les champs d'activité dans lesquels elle a une expertise. Ses forces ou le secteur dont elle est responsable devraient être mis en valeur, et elle devrait éviter de s'aventurer sur des terrains où elle risquerait de manquer de crédibilité. On a cité en exemple le potentiel des professionnels du domaine des finances de contribuer de façon substantielle à la cause de la littératie financière et de la protection du consommateur.

Or, plusieurs PDG – environ la moitié des interviewés – étaient ouverts à l'idée que leur entreprise défende des enjeux non liés à leurs intérêts commerciaux. La mesure dans laquelle leurs entreprises le faisaient variait, mais plusieurs jugeaient, pour des raisons de principe, que d'autres entreprises ainsi que la leur devraient être ouvertes à l'idée de le faire. Les raisons de le faire variaient.

Certains interviewés ont souligné que leurs engagements et leurs initiatives en matière de responsabilité sociale de l'entreprise prenaient la forme de la défense d'enjeux, notamment à propos de l'environnement et de la durabilité.

« Les principales compétences consistent à simplifier le message et de tout simplement le répéter plus souvent et de plusieurs façons afin qu'il puisse être compris par tous. »

Certains ont laissé entendre que la défense d'enjeux était un moyen d'améliorer la réputation de l'entreprise. Quelques PDG ont mis en lien la défense d'enjeux et les politiques publiques, suggérant que la RSE ou la défense d'enjeux sociaux qui aident à améliorer la réputation des entreprises peuvent aider à atténuer les conséquences ou décisions négatives des politiques publiques.



D'autres PDG ont affirmé que les membres de leur personnel s'attendaient de la part de l'entreprise à des engagements en matière de RSE et de sa marque. Vice versa, certains voyaient dans les engagements ou dans la défense d'enjeux en fait de RSE un reflet ou une façon de communiquer les valeurs de leur marque.

D'autres PDG étaient plus altruistes, affirmant que la responsabilité de défense d'enjeux sociaux et de politiques publiques incombait aux entreprises à l'égard des sociétés auxquelles elles appartiennent et sur qui elles dépendent pour leurs activités commerciales, pour les talents, le capital et les ressources. À cet égard, ils ne faisaient pas référence au besoin de témoigner de leurs valeurs ou de leur promesse de leur marque d'entreprise, mais plutôt du besoin pour la communauté d'être active dans son ensemble. Certains ont fait référence au besoin du milieu des affaires de tisser des liens plus serrés avec les parties prenantes de la société, en partie pour maintenir sa légitimité sociale de l'entreprise. Quelques-uns ont mentionné le besoin pour les entreprises d'aider au bien commun du marché au sein duquel leurs activités d'exploitation se déroulent et dont elles tirent un revenu. Cela impliquait la nécessité pour les entreprises de s'exprimer au sujet des politiques qui appuient le contexte ou la structure au sein duquel l'entreprise évolue, p. ex. quand l'éducation, la formation professionnelle ou l'infrastructure sont des facteurs importants pour favoriser la prospérité.

« En fin de compte, les PDG doivent s'efforcer de mettre de l'avant de saines politiques politiques dont tout le monde peut bénéficier. »

« Nous perdons de la cohésion sociale en partie parce que les gens d'affaires sont absents du débat. Ils doivent se manifester et montrer qu'ils créent de la croissance pour tous. »

« Il incombe à tous de se porter à la défense des enjeux sociaux, parce que nous nous devons d'avoir des valeurs dans notre société. »

La plupart s'entendaient pour dire que toute défense d'un enjeu par un PDG requiert l'approbation du conseil d'administration. Pour autant que plusieurs croient que la défense d'un enjeu devrait refléter favorablement sur la marque ou être guidée par la marque, on comprend que, à cet égard, le PDG parle au nom de l'ensemble de l'entreprise, et non en son nom personnel.

« Il s'agit d'une fonction stratégique qui devrait plus que jamais être financée en conséquence. Vous devez veiller à ce qu'elle soit remplie adéquatement. »

« Selon mon expérience, les communications sont souvent l'un des “muscles” essentiels les plus sous-développés de l'organisation. »

CONCLUSIONS

La nécessité d'élever les communications au rang d'une fonction stratégique

Les PDG comprennent l'importance des communications d'entreprise. La plupart ne voient pas les communications comme une fonction d'exécution tactique qui est secondaire aux fonctions stratégiques ou qui les appuient. Nous avons constaté que plusieurs des sujets abordés dans le cadre de cette recherche étaient vivement pertinents pour les PDG, et que la plupart d'entre eux saisissent l'importance de leur rôle au chapitre des communications. Plusieurs ont assumé leur rôle à cet égard. Bien que les communications d'entreprise servent à de multiples fins critiques, la plus courante ou la plus importante est celle de servir d'appui à la marque d'entreprise dans un marché ou un contexte concurrentiel où la réputation au sein de l'industrie va de pair avec la capacité de mener ses activités d'exploitation.

L'un des aspects importants à prendre en compte à l'issue de cette recherche est sans doute le fait qu'un plus grand nombre d'entreprises saisissent l'importance des communications, mais qu'elles n'investissent pas entièrement dans celles-ci. Les PDG se sont penchés sur l'importance de leur travail à l'égard des communications et de leur engagement direct avec les personnes responsables des communications au sein de leur organisation. Or, plusieurs n'ont pas encore mis en place un chef du service des communications, ou un poste équivalent, à la table de la haute direction ni n'ont-ils encore créé une routine, un canal de rapport direct continu avec le directeur responsable des communications au sein de leur entreprise. Certains passent en effet à l'action et élèvent la fonction « à la demande » alors que d'autres équipes de haute direction ont pris la décision de mettre en évidence les communications pour orienter la prise de décisions continue et stratégique.

L'incidence des médias sociaux sur les processus de prise de décisions

L'une des raisons pour lesquelles certains ont élevé la fonction des communications au sein de leur entreprise est les médias sociaux. Pour plusieurs PDG, l'importance de cette question ne devrait pas être sous-estimée.

Les médias sociaux offrent aux entreprises les outils pour faire avancer les initiatives de marque de l'entreprise, un objectif très important. Or, cela comporte également un énorme risque. Les entreprises discutent de la façon de gérer les commentaires d'employés, de consommateurs et de citoyens, et d'y réagir, d'une certaine façon et avec une certaine diligence qui n'auraient pas été prises en compte il y a dix voire même cinq ans. Le modèle de communication par commandement et contrôle ou « mégaphone » qui peut diffuser un message est en train de s'effondrer. Selon un PDG, la nécessité de répondre et de s'ajuster à ce dialogue change non seulement les communications, mais elle « accélère la prise de décisions d'affaires ». À mesure que le marché, la population active et la société commencent à compter de plus en plus sur les médias numériques, nous pouvons nous attendre à ce qu'une plus grande importance soit accordée à la coordination de la fonction des communications ainsi qu'à d'autres fonctions aux échelons les plus élevés d'entreprises et d'organisations.

« Il s'agit d'une fonction stratégique qui devrait plus que jamais être financée en conséquence. Vous devez veiller à ce qu'elle soit remplie adéquatement. »

L'importance des communications internes

L'un des aspects des communications d'entreprise que les PDG veulent particulièrement bien réussir est les communications internes.

Les communications internes ne sont plus perçues selon le modèle traditionnel des communications relevant du service des ressources humaines (c'est-à-dire l'accent mis sur la hiérarchie, le déploiement, la mise à l'horaire ou la rémunération). Les PDG estiment que les communications internes sont intimement liées aux objectifs clés de l'entreprise. De plus, les communications internes travaillent de concert avec les communications externes, pour orienter les personnes auxquelles incombe la responsabilité des communications externes.

Les communications internes sont aussi le domaine pour lequel les PDG estiment qu'ils jouent un rôle important, alors que d'autres activités de communication relèveront d'autres personnes au sein de leur organisation ou association professionnelle. Les auditoires externes à qui les PDG doivent s'adresser sont entre autres les principaux décideurs gouvernementaux, les médias, les partenaires de l'industrie et les groupes importants de parties prenantes et d'actionnaires. Or, les échanges plus fréquents et apparemment plus importants que les PDG entretiennent sont avec leurs conseils d'administration, leurs membres (dans le cas d'associations), la haute direction, les cadres intermédiaires et le personnel de première ligne. Il s'agit des principaux auditoires avec lesquels les PDG doivent échanger de façon continue, et ils prennent ce rôle au sérieux. Compte tenu de ces exigences, il importe pour les professionnels qui travaillent avec eux de comprendre les besoins identifiés par les PDG :

- Parvenir à créer un message essentiel et clair qui surmonte la complexité des enjeux commerciaux.
- Livrer ce message d'une manière convaincante.
- Livrer un message cohérent au plus vaste auditoire possible, à plusieurs reprises.
- Livrer une vision ou une histoire centrale, adaptée à divers auditoires afin de veiller à ce qu'elle soit comprise depuis divers points de vue.
- La nécessité pour les communications de permettre un dialogue, d'accroître la compréhension, lors de rencontres en personne ou en ligne grâce aux nouveaux outils qui en donnent la possibilité.

Défense des intérêts sociaux et en matière de politique publique

À ce propos, nous avons entendu un éventail de points de vue, mais plusieurs y voient moins un rôle pour le PDG, en particulier lorsque les enjeux ne sont pas liés aux principaux intérêts commerciaux.

La mesure dans laquelle les entreprises se porteront à la défense des politiques publiques propres au gouvernement variera selon la surveillance exercée par le gouvernement sur un secteur donné. Certains PDG croient que leur rôle se limite à assurer la liaison avec les principaux décideurs du gouvernement.

En ce qui a trait à la défense de politiques sociales et publiques plus globales, les chefs d'entreprise étaient divisés.

Pour de nombreuses entreprises et de nombreux PDG, la discussion portant sur la défense des droits doit se rapporter à la marque. La clé pour accéder à une approche plus engagée ou pour l'orienter doit être fondée sur la relation avec la marque et le renforcement de celle-ci. Si ce lien existe, un PDG, avec l'appui de son conseil d'administration, pourrait aisément s'engager dans la défense des droits.

COMMANDITAIRE ET DES CHERCHEURS

École de gestion John-Molson

L'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia est l'une des principales écoles de commerce du Canada. Reconnue par l'AACSB depuis 1997, elle offre un milieu d'enseignement et de recherche stimulant et axé sur la pratique. Ses professeurs et professeurs repoussent constamment les frontières de la recherche et jouissent d'une renommée internationale. Bon nombre d'entre eux ont d'ailleurs été reconnus pour la qualité exceptionnelle de leurs travaux et de leur enseignement.

Le Centre d'excellence Luc-Beauregard de la recherche en communication

Le centre a été créé à l'École de gestion John-Molson (à Montréal) en 2012 en hommage à Luc Beauregard (1941-2013). Celui-ci a fondé le cabinet de relations publiques NATIONAL en 1976, après dix ans de carrière dans la presse quotidienne. Le centre a pour mission de promouvoir le rôle stratégique des relations publiques aux plus hauts échelons de la gestion et du leadership organisationnels. À cette fin, il soutient et diffuse des recherches appliquées novatrices. De même, il établit de meilleures pratiques afin d'appuyer et d'inspirer les dirigeants professionnels d'aujourd'hui et de demain dans tous les types d'organisations. Sa finalité est de faciliter les échanges entre le milieu universitaire et l'industrie, de mieux comprendre le rôle que jouent les communications dans les affaires et d'encourager l'excellence dans les études supérieures.

- Jordan LeBel, professeur agrégé de marketing, École de gestion John-Molson (directeur)
- Claude Breton, vice-président aux affaires publiques, Banque Nationale du Canada
- Elizabeth Hirst, Université McGill
- Doris Juergens, partenaire, cabinet de relations publiques NATIONAL
- Guy Versailles, conseiller en stratégie

The Gandalf Group

Le groupe Gandalf est un chef de file dans la recherche sur l'opinion publique, le conseil en communication stratégique et la gestion d'enjeux. Dotée de compétences pluridisciplinaires en recherche statistique avancée, en politique, en sciences économiques, en droit, en médias et en communication, la petite société emploie diverses méthodes d'étude de l'opinion aux fins de l'élaboration de stratégies. Elle mène notamment des enquêtes et des études qualitatives, non seulement auprès du grand public, mais aussi auprès de personnalités de marque, de chefs d'entreprises et de cadres supérieurs.

Son approche de la valorisation de la marque, de la défense des politiques, de la gestion de la réputation et de la gestion d'enjeux est axée sur les résultats et fondée sur des études réalisées auprès des membres de la population – en tant que citoyens et consommateurs. Selon le groupe, la recherche doit servir de fondement à toute stratégie pour que les messages clés élaborés, les éléments primordiaux des programmes ainsi que les tactiques portent leurs fruits. Menée trimestriellement, l'enquête C-Suite de Gandalf sonde l'opinion des chefs de la direction, des chefs des services financiers et des chefs de l'exploitation des 1 000 premières entreprises canadiennes recensées par la revue Report on Business. Le groupe entend ainsi contribuer à la définition des politiques publiques et favoriser le dialogue entre chefs d'entreprises.

Pour en savoir plus sur le groupe Gandalf et ce projet, communiquez avec Alex Swann ou David Herle en téléphonant au 416 644-4120 ou en écrivant à swann@gandalfgroup.ca ou à herle@gandalfgroup.ca.

ANNEXE A

Guide de l'intervieweur

Les services de The Gandalf Group ont été retenus par le Centre d'excellence Luc-Beauregard de l'École de gestion John-Molson à l'Université Concordia pour mener des entrevues avec des chefs d'entreprise et effectuer un audit de la fonction du PDG en matière de communication.

Cette entrevue vous permettra de réfléchir au rôle des communications dans le cadre de vos responsabilités en tant que PDG, et de voir comment votre perspective et l'approche de votre organisation se comparent à celles des autres. Les attentes augmentent-elles? Quelles sont les possibilités? De quelle façon les PDG et leurs entreprises peuvent-ils gérer les défis de la communication auxquels ils font face? Nous voulons de plus nous enquerir des préoccupations et des possibilités que les PDG associent aux médias sociaux, à la défense des intérêts publics et de la responsabilité sociale. Bien que nous disposions d'une série de questions pour nous aider à comprendre chaque sujet, il est important de garder à l'esprit que ces questions servent de guide à l'entrevue. Notre but est de comprendre chaque sujet depuis votre point de vue.

Tous les participants recevront une copie des résultats. Les résultats seront présentés en juin lors du CEO Communication Summit, présenté par le Centre à l'Université, en collaboration avec le Professional Speechwriters Association. Les résultats seront également communiqués lors du Forum économique international des Amériques.

Soyez assurés que tous les commentaires resteront confidentiels.

Communications d'entreprise et objectifs commerciaux

Corporate communications can be understood to include:

- Communications internes avec les employés et la haute direction
- Ainsi que les communications externes, y compris :
 - a. Gestion de la réputation de l'entreprise
 - b. Relations publiques, avec les parties prenantes et les médias
 - c. Relations avec les investisseurs
 - d. Médias en ligne et sociaux
 - e. Gestion d'enjeux et de crises

Donc, pour notre discussion d'aujourd'hui, on considère que les communications d'entreprise comprennent ces éléments.

1. Au-delà de vos responsabilités de PDG, quelle importance accordez-vous aux communications d'entreprise relativement aux objectifs stratégiques ou aux plans d'affaire de votre organisation?
ÉCHELLE : Très important – relativement important – relativement peu important – pas du tout
 - a. Quels sont les objectifs les plus importants ou les responsabilités les plus importantes que la fonction des communications de votre organisation aide à atteindre?
(P. ex. la gestion de la réputation et du risque, relations solides avec les parties prenantes, comprendre et accepter les objectifs comme la légitimité sociale, attirer des investissements et des ventes).
 - b. La fonction des communications est-elle une fonction stratégique de l'organisation? Ou s'agit-il davantage d'une exécution tactique et non d'un « siége à la table »?
 - i. Pourquoi?
S'il s'agit d'une fonction stratégique :
 - ii. Êtes-vous d'avis que vous la financez suffisamment?
2. Selon vous, quel est le lien hiérarchique le plus efficace entre le PDG et la fonction des communications d'entreprise de l'organisation? S'agit-il d'avoir le chef de l'exploitation ou le chef du service des communications :
 - a. comme subordonné direct?OR
 - b. relever d'un autre service ou d'un autre chef?

Le rôle du PDG

3. Comparativement aux autres compétences qu'un PDG doit posséder, quelle est l'importance de ses aptitudes à communiquer pour le succès d'une organisation?
ÉCHELLE : Très important – relativement important – relativement peu important – pas important du tout
 - a. Sonder dans un cas ou dans l'autre : pourquoi?
 - b. Si c'est important : de quoi s'agit-il?

4. Quelle incidence le PDG a-t-il sur la réputation d'une organisation?
ÉCHELLE : Énorme – minime – très minime
 - a. Si l'incidence est énorme : est-elle mise à profit grâce à la création d'un profil? Ou d'autres façons impliquant les communications?
 - b. Ou de façons qui ne sont pas liées ni au profil ni aux communications?
5. Y a-t-il des risques associés à un PDG qui n'a pas les aptitudes à communiquer dont l'organisation a besoin?
 - a. Quels sont-ils?

L'efficacité du PDG

6. Quel est le défi le plus grand auquel le PDG doit faire face lorsqu'il s'agit d'être efficace en matière de communication?
 - Sondez pour savoir s'il y a des défis pratiques à relever (p. ex. s'exprimer en public, entrevues, relations avec les médias, discours/ rédaction de messages) OU mettre l'accent sur les objectifs (p. ex. communiquer la vision, le message; une implication efficace avec les employés; relations avec les investisseurs)
7. À quelle activité de communication en particulier participez-vous et laquelle, selon vous, est la plus efficace et la plus porteuse de valeur? (p. ex. notes aux employés, dialogue direct avec l'équipe de la haute direction, relations avec les investisseurs, discours, médias sociaux)

Médias numériques et le PDG

8. Je vais maintenant passer au sujet des médias sociaux et des possibilités et des risques qu'ils comportent pour votre organisation. Quelle importance votre organisation accorde-t-elle aux risques à la réputation ou à d'autres aspects des médias sociaux?
9. Qu'est-ce qui importe le plus à votre organisation ou qu'est-ce qui la préoccupe le plus : le bon côté et les possibilités que les médias sociaux comportent ou leurs risques?
10. Selon vous, les PDG devraient-ils participer personnellement aux communications par les médias sociaux?
 - a. Pourquoi?
 - b. Pourquoi ou pourquoi pas? Si la réponse est « non » : est-ce parce que c'est un risque?

Défense des intérêts sociaux et en matière de politique publique

11. Je vais vous poser des questions à propos de la défense en matière de politique publique, c'est-à-dire utiliser les communications, y compris les relations avec le gouvernement et les parties prenantes, pour influencer les politiques gouvernementales. Dans quelle mesure est-il important pour les organisations de prendre part à la défense des politiques publiques sur des sujets qui touchent leur secteur ou leurs activités commerciales?
ÉCHELLE : Très important – relativement important – pas important du tout
12. La nécessité de prendre part à la défense des politiques publiques augmente-t-elle ou diminue-t-elle?
 - a. Pourquoi? Qu'est-ce qui a changé à l'extérieur?
13. Dans quelle mesure le rôle du PDG est important en matière de défense des politiques publiques? Le PDG devrait-il s'impliquer personnellement dans la défense des politiques publiques? Ou le PDG devrait-il plutôt se garder à l'écart afin que toute défense puisse être menée par l'entremise de porte-parole, de rapports et de publications?
14. Êtes-vous d'avis que la défense de différents intérêts par l'entreprise...
 - Devrait être strictement limitée aux enjeux et aux politiques qui sont liés à l'industrie ou aux plans d'affaires d'une entreprise?OR
 - Devrait s'étendre aussi aux enjeux et aux politiques qui ne sont pas liés à l'industrie ou aux plans d'affaires d'une entreprise?
 - a. Si la réponse est a. « Devrait être strictement limitée [...] » : Pourquoi? Quelles préoccupations la défense d'intérêts soulèverait-elle si celle-ci allait au-delà des enjeux liés aux activités principales de l'entreprise?
 - b. Si la réponse est b. « Devrait s'étendre aussi aux enjeux qui ne sont pas liés aux activités principales de l'entreprise » :
 - Pourquoi dites-vous cela?



ÉCOLE DE GESTION
JOHN MOLSON



Centre d'excellence Luc-Beauregard de recherche en communication

1455 boul de Maisonneuve O., MB 14-305,

Montréal, Qc, H3G 1M8

514-848-2424 poste 2907

CONCORDIA.CA/JMSB