



Ce projet est cofinancé par l'Union européenne



Konrad
Adenauer
Stiftung

«Renforcer les éléments constitutifs d'une démocratie : Appui aux partis politiques»

Prof. Jemaïel HASSAINYA

Guide du Formateur en marketing et communication politiques

Avec la collaboration de Faten BOUCHARA,
Ahmed Farhat HAMMOUDI et Olfa MEZIOU

Février 2013

Impression : Simpack

I.S.B.N : 978-9938-05-506-1

L'auteur

Professeur universitaire, Jemaïel HASSAÏNYA enseigne le Marketing et la Communication depuis une vingtaine d'années. Il a animé de nombreuses formations dans ce domaine en Tunisie, au Maroc, en Algérie et en France. En 2011 et 2012, il a animé plusieurs sessions de formation en démocratie participative, organisation et rôle d'un parti dans une démocratie ainsi que des sessions de formation/de formateurs.

Ce guide synthétise l'essentiel de ces sessions.

Les 3 collaborateurs ont participé activement à ces sessions et ont fait une lecture-test d'une première version du guide.

SOMMAIRE

Avant-Propos	6
Présentation du guide	8
Séquence initiale : démarrage des travaux de l'atelier	10
0.1. Séance d'ouverture	10
0.2. Présentation des participants	10
0.3. Approche de l'atelier	14
0.4. Approche pédagogique : l'andragogie	15
Séquence 1. Mise en commun des bases de la communication	17
1.1. Essai de définition de la communication	17
1.2. Multitude des situations de communication politique : « Tout est communication »	18
1.3. Le schéma linéaire de Shannon : communication ou information ?	18
1.4. Le processus de la communication interpersonnelle, CIP	21
1.5. Communication de groupe et animation politique	24
1.5.1. Terminologie	24
1.5.2. Caractéristiques du débat de groupe et règles d'animation	25
1.5.3. Perturbations de la communication de groupe et difficultés de l'animation	27
Séquence 2. Marketing et stratégie de communication politique	32
2.1. La démarche générale du Marketing	32
2.2. Essai d'application au Marketing politique	35
2.2.1. Diagnostic global : le paysage politique en Tunisie	35
2.2.2. Analyse interne au Parti	39
2.2.3. Ciblage des électeurs et positionnement du Parti dans le paysage politique en Tunisie	41
Séquence 3. Plan d'action et outils de la communication politique	43
3.1. Le Plan d'Action Marketing politique: les 4 P	43
3.2. Développement d'un slogan de parti politique	45
3.3. La campagne électorale	48
3.3.1. Développement d'objectifs d'une campagne électorale	48
3.3.2. Composantes d'une campagne électorale	49
3.4. Les coalitions politiques	50
Séquence terminale : évaluation de la formation par les participants	53
Quelques recapitulations	54
Note bibliographique	56

Avant-propos

Dans le cadre de leur appui à la préparation des partis politiques en vue des élections, l'Union Européenne et la Konrad-Adenauer-Stiftung financent le projet s'intitulant «**Renforcer les éléments constitutifs d'une démocratie : appui aux partis politiques**». Mis en œuvre conjointement par la Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), l'Institut de Presse et des Sciences de l'Information (IPSI) et l'Institut Arabe des Droits de l'Homme (IADH), ce projet cible principalement les partis politiques en Tunisie et vise le développement d'un pluralisme politique basé sur des partis promouvant des valeurs démocratiques. Ce projet dont la réalisation s'est effectivement étendue sur une période de 18 mois (du 19 juillet 2011- au 31 décembre 2012) comprend 7 actions (forums de discussion, séminaires régionaux, ateliers de formation en communication et analyse politique, sur le rôle d'un parti dans une démocratie, et publications) qui ont été réalisées dans la capitale et dans huit gouvernorats de l'intérieur du pays.

J'aimerais d'abord remercier M. Michel MOUCHIROUD (société civile et coopération décentralisée. Délégation de l'Union européenne en Tunisie) et les premiers responsables des institutions partenaires: M. Taoufik YAAKOUB, Directeur de l'IPSI, M. Basset BEN HASSEN, Président de l'IADH et Mme Lamia GRAR, Directeur Exécutif. Je voudrais aussi rendre hommage à mon prédécesseur, M. Klaus D. LOETZER qui a dirigé ce projet pendant plus d'une année et qui n'a ménagé aucun effort pour sa réussite. J'associe à cet hommage la coordinatrice du Projet, Aïda TARHOUNI, pour son engagement total, l'efficacité de sa communication avec les partenaires, les intervenants et les bénéficiaires des activités de notre projet.

Le personnel directement en charge du Projet a œuvré pour la réussite de toutes les actions retenues. Je citerai notamment

- à l'IPSI : M. Moez BEN MESSAOUD, gestionnaire du projet, et M. Slim JAOUED, Assistant du Projet
- à l'IADH : M. Naceur Kéfi, gestionnaire du projet, et M. Abdallah KLIBI, Assistant du Projet

Un grand merci aussi à Mme Monika MRAD, responsable administratif et financier du projet UE.

Enfin, je remercie vivement tous les partis politiques qui ont délégué des centaines de participants aux activités de notre projet, ainsi que les représentants de la Société civile et des institutions.

En matière de formation, **4 sessions sur «le marketing et la communication politiques»** ont été organisées (entre décembre 2011 et mars 2012) et auxquelles ont participé 130 cadres de partis politiques. Elles ont été prolongées par 2

sessions de formation de formateurs dans ce domaine (avril et mai 2012) dont ont bénéficié 22 participants. Par ailleurs, **3 sessions** de formation sur « *rôle du parti et son organisation dans une démocratie* » ont été organisées en juin-juillet 2012, prolongées par **3 sessions de formation des formateurs sur le même thème**, en septembre, octobre et novembre 2012.

L'élaboration de ce « **guide du formateur en marketing et communication politiques** » représente l'aboutissement du premier processus de formation. Les formateurs qui ont participé à ces sessions vont être des multiplicateurs de formation dans leurs propres partis, assurant ainsi la durabilité de cette contribution et l'élargissement de son impact. Portant aussi bien sur le contenu que sur les méthodes et outils de l'andragogie au service du formateur dans ce domaine, le présent guide est un précieux outil de travail pour ces formateurs en particulier, et pour tous les cadres de partis qui pourraient être sollicités pour assurer en interne une telle formation.

Je voudrais remercier et féliciter notre expert et formateur en communication et marketing politiques, Prof. Jemaïel HASSAINYA, d'avoir conduit efficacement les deux séries de sessions de formation et d'avoir élaboré avec une grande maîtrise ce guide pratique ainsi que les trois formateurs-assistants Faten BOUHRARA, Ahmed Farhat HAMMOUDI et Olfa MEZIOU d'avoir apporté une contribution significative à la finalisation de ce guide du formateur.

Nul doute que les utilisateurs de ce Guide sauront mettre à profit sa pertinence et sa praticité.

Le Directeur du Projet, Dr. Hardy OSTRY
Représentant Résident de la Konrad-Adenauer-Stiftung e.V
en Tunisie, Algérie et Libye

Présentation du guide du formateur en « marketing et communication politiques »

Ce guide est l'aboutissement d'un processus participatif et intégré de formation en « Marketing et communication politiques » conduit dans le cadre du projet, «**Renforcer les éléments constitutifs d'une démocratie : appui aux partis politiques**». Avec co-financement de l'égide de l'Union européenne, ce projet a été mis en œuvre conjointement par la Konrad Adenauer Stiftung, l'IPSI et l'IADH, et cible principalement les partis politiques promouvant des valeurs démocratiques.

Le processus est participatif car **4 sessions** de formation *sur « le marketing et la communication politiques »* ont été organisées (entre décembre 2011 et mars 2012) et auxquelles ont participé 130 cadres de partis politiques. Elles ont été prolongées par **2 sessions de formation de formateurs** dans ce domaine (avril et mai 2012) dont ont bénéficié 22 participants. L'approche pédagogique adoptée laisse une grande part aux contributions des participants à travers les interventions dans les débats, les exercices, les jeux de rôles, élaboration et réalisation d'une action de formation, etc.). Il est intégré car il a comporté une série de sessions complémentaires allant de la formation sur le contenu, se prolongeant par la formation de formateurs, s'achevant par une mise en situation de quelques formateurs qui ont d'ailleurs collaboré à l'élaboration du présent guide.

Le guide est organisé en 7 séquences reproduisant le déroulement-type d'un atelier de formation de formateurs appliqué au marketing et à la communication politiques :

Séquence de démarrage des travaux de l'atelier

Séquence 1. Mise en commun des bases de l'andragogie

Séquence 2. Les composantes d'une action de formation

Séquence 3. Identification des besoins et des objectifs de formation

Séquence 4. Choix des méthodes et outils pédagogiques adaptés

Séquence 5. Conception, réalisation et évaluation d'actions de formation des participants-formateurs.

Séquence de clôture de l'atelier.

Il comporte aussi bien des explications sur le fond que sur les méthodes et techniques andragogiques à mettre en œuvre par les futurs formateurs. Plusieurs conseils concrets sont donnés au formateur pour qu'il réussisse son atelier de formation en Marketing et communication politiques.

L'auteur recommande à ces formateurs de suivre la structure séquentielle explicitée dans le guide, notamment au cours des premières sessions de formation que chaque formateur aura à animer. Plus tard, l'expérience permettra à chacun de personnaliser et d'enrichir ce guide d'exemples diversifiés, surtout que la formation interne au parti rassemblera des groupes homogènes de participants ayant, en principe, les mêmes référentiels politiques, voire idéologiques.

Quelques récapitulation sont insérées à la fin du quide pour résumer certaines définitions, à l'intention du formateur.

Ce guide a été expérimenté à travers les sessions de formation sur le contenu (marketing et communication politiques) et de formation de formateurs. Il a été, en plus, doublement validé :

- par la collaboration de 3 formateurs-assistants au niveau de sa conception globale et de sa lecture-test
- en conviant 2 des 3 formateurs-assistants à réaliser, avec l'auteur, une session de formation des formateurs basée sur ce guide.

Je voudrais remercier les responsables de ce projet d'avoir garanti toutes les conditions de bon déroulement de ces sessions de formation. Les dizaines de participants de nombreux partis politiques ont enrichi ces formations, je les en félicite. Enfin, j'adresse tous mes encouragements aux 3 formateurs-assistants, Faten BOUCHRARA, Ahmed Farhat HAMMOUDI et Olfa MEZIOU pour leur collaboration efficace.

Prof. J. HASSAÏNYA

Séquence initiale :

Démarrage des travaux de l'atelier

Comme toute rencontre, l'atelier de formation démarre sur une séance d'ouverture généralement suivie par la présentation des participants puis, de manière spécifique, ici, l'exposé de l'approche de l'atelier et de l'approche pédagogique retenue.

01. Séance d'ouverture

Réservée à l'accueil des participants, à l'énoncé du cadre et des objectifs de l'atelier, à des indications sur le programme et, peut-être, à l'annonce de quelques dispositions d'organisation, cette séance relève de la responsabilité directe des organisateurs de l'atelier qui décident de l'ampleur à lui donner : niveau de représentation officielle des partenaires, médiatisation et contenu. Mais le formateur a tout intérêt d'en discuter avec ces organisateurs d'abord pour être informé à l'avance, mais aussi pour éviter les éventuelles divergences entre ce qu'il a préparé (et qu'il va énoncer tout de suite après) et ce qui va être dit par les officiels, notamment concernant la nature de la rencontre (atelier de formation et non « journée d'étude », « séminaire », « journée d'information », voire « réunion ») et ses objectifs dont il est important de préciser la formulation générale unique, quitte à ce que certains aspects soient détaillés par telle ou telle partie officielle, conformément à ce que va dire le formateur...tout de suite après.

L'organisation et la mise en place de la salle*, la durée de l'ouverture et ce qui lui succédera (suspension ponctuelle ou pause-café) font aussi partie des aspects à discuter entre le formateur et les organisateurs.

**La mise en place de la salle est de la responsabilité du formateur qui décide de la disposition des tables, chaises et outils/supports pédagogiques. Tout ceci est décidé quelques jours à l'avance et communiqué officiellement et par écrit au service concerné, en même temps que le matériel et les équipements à mettre en place (Tableaux, vidéoprojecteur, multiprises, papiers, etc.). Le formateur doit veiller à la disponibilité et à la bonne mise en place de tout cela (chek list) dans la salle même, la veille de l'atelier, pour éviter les (mauvaises) surprises et le stress de dernière minute et garantir ainsi un bon démarrage des travaux.*

02. Présentation des participants

Dès sa prise en charge de l'atelier, le formateur se présente lui-même (clairement mais sobrement) et énonce (ou redit) l'objectif de l'atelier de formation dans ses grandes lignes sans entrer dans les détails et procède à la présentation des participants* en choisissant parmi plusieurs modalités possibles.

** Avant l'installation des participants, le formateur place sur les tables des cartons de la même couleur et de gros feutres noirs. Au fur et à mesure de leur installation, il demandera aux participants d'inscrire leur nom (et/ou prénom) de façon très lisible, en plus des badges déjà distribués par l'équipe d'accueil.*

La plus simple modalité consiste à demander aux participants de se présenter individuellement en déclinant l'identité (éventuellement le Parti) et les attentes par rapport à l'atelier, en notant les principales sur un tableau de papier bien visible à tous les participants et sur lesquelles il faudra revenir à la fin de l'atelier pour les « comparer » au déroulement réel de la formation.

Autre modalité : la présentation croisée. Le formateur demande aux participants de se mettre en binôme, simplement dans l'ordre des places occupées (en évitant que 2 représentants du même parti soient voisins) et de faire connaissance mutuellement pendant cinq minutes. Chaque participant va se présenter par la suite au nom de son voisin. L'autre membre du binôme peut, éventuellement, compléter sa propre présentation, à sa manière. Cette modalité est plus longue mais permet aux participants de communiquer immédiatement dès les premiers instants de l'atelier et est souvent génératrice d'une bonne ambiance de démarrage.

Pouvant faire suite à l'une des 2 modalités, la troisième consiste à demander à chaque participant de faire un dessin traduisant son personnage et ses attentes. Par la suite, chaque participant présente son dessin, l'explique et réagit aux éventuelles observations/questions de ses collègues. C'est long aussi, mais tellement intéressant quand les participants jouent le jeu et sont créatifs. Voir exemple sur la planche ci-dessous qui reproduit les 11 dessins des participants et les notes prises par le formateur lors des présentations de ces dessins.

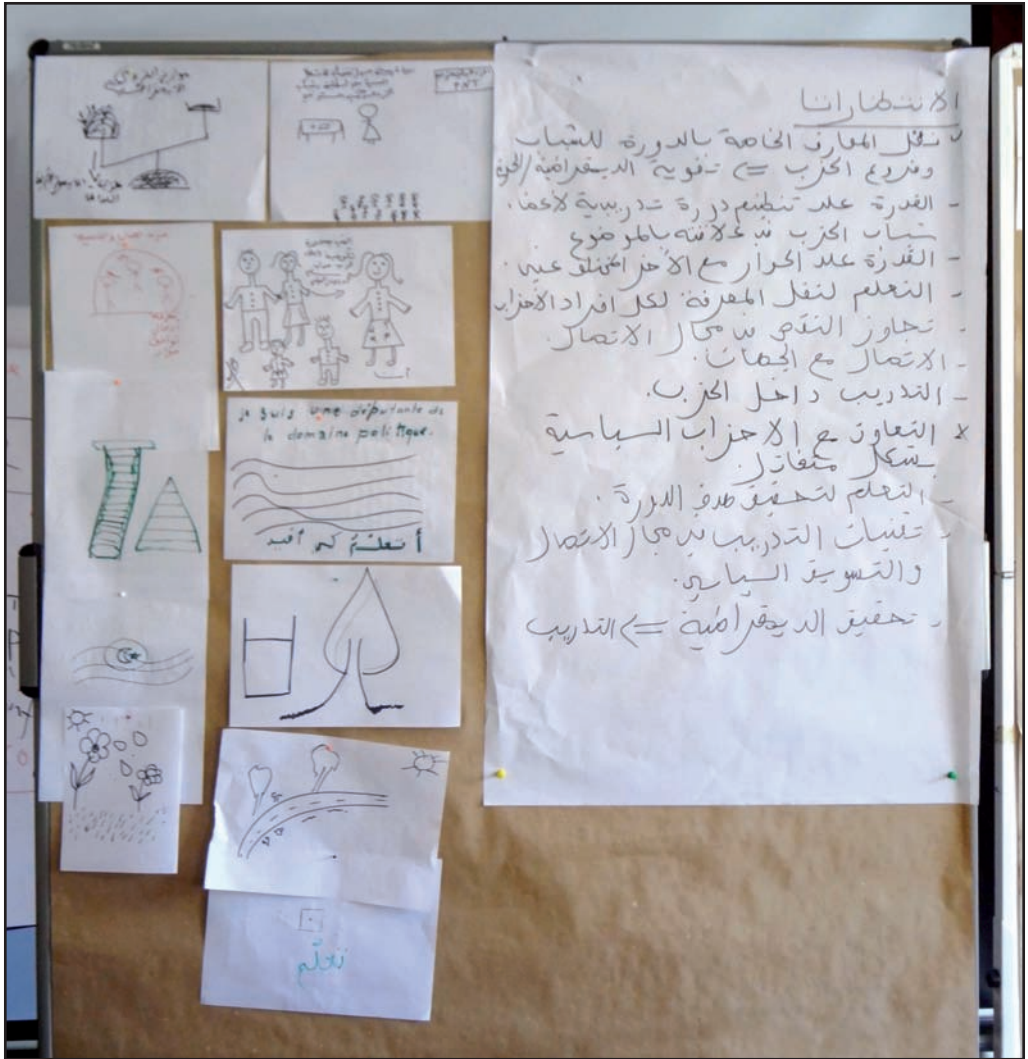
Autre modalité complémentaire : le formateur demande aux participants de s'identifier à un animal, un objet ou un personnage connu (même choix pour tout le groupe). Chaque participant présente et explique son choix, avec commentaires des participants et du formateur.

A noter : La présentation des participants n'est pas une simple formalité incontournable, c'est aussi un important moment auquel il faut accorder l'attention et le temps nécessaire... et le dire aux participants car certains peuvent trouver que c'est long... une fois qu'ils se sont présentés eux-mêmes.

Pour chaque participant, c'est d'abord une première occasion de prendre la parole en public et d'essayer de le faire à son avantage, n'oublions pas qu'il s'agit d'une session de formation sur la communication et le marketing politiques. En plus, de l'identité et de l'appartenance à tel parti, il va essayer de personnaliser cette présentation... pour ne pas passer inaperçu. Quelques informations sur l'activité socio-professionnelle, sur l'expérience politique, sur des attentes spécifiques, etc. peuvent faire partie de cette présentation en vue de se positionner par rapport aux autres participants.

Pour l'ensemble du groupe, la présentation des participants est aussi une bonne occasion de « rompre la glace » et de se mettre dans les dispositions d'échange, surtout si le formateur (ou un participant) ponctue cette séance de quelques courts commentaires pour valoriser certaines interventions, encourager les hésitants (et surtout les timides) à entrer dans le jeu et contribuer ainsi à instaurer une ambiance positive de communication.

Le formateur peut conclure cette séance en observant la diversité et la richesse de ce groupe, conditions favorables à un bon déroulement de l'atelier. Enfin, il notera (pour lui-même) quelques interventions intéressantes qu'il citera plu tard comme exemples ou contre exemples de communication... une fois que la glace aura été réellement rompue.



Dessins des participants et leurs commentaires

03. Approche de l'atelier

Il s'agit d'un atelier et non d'un séminaire, symposium, journée d'étude ou tout autre type de rencontre. Cet atelier met en œuvre une approche participative et consensuelle qu'il faudra exposer en tant que charte de communication et de travail à faire valider/approuver/signer par les participants d'une manière appropriée.

La planche ci-dessous doit servir d'appui en utilisant l'une des 2 techniques suivantes:

- en la reproduisant sur des cartes cartonnées et de couleur (voir plus loin, la technique Métaplan)
- ou sur une diapositive *animée* (technique du data show).

L'approche Participative et Consensuelle (APC) est mise en œuvre grâce/à travers la synergie de 3 composantes : la communication de groupes, la visualisation et l'intervention du formateur/modérateur (les 4 grands cartons circulaires).



La **communication de groupe** (sur laquelle nous reviendrons d'une autre manière plus détaillée) obéit à quelques règles qu'il faut présenter/rappeler une à une (animation ou carte par carte) en les commentant et en utilisant la méthode interrogative sur les contenus « devinables » par les participants (méthode active reprise plus loin).

La **visualisation** par Métaplan (technique des tableaux d'affichage de cartes écrites au gros feutre noir) ou data show obéit aussi à quelques règles qu'il faut dévoiler de la même manière que précédemment, en insistant sur la dernière carte relative à la production du document/rapport de l'atelier.

Enfin, l'**intervention du formateur** lui permet de jouer aussi le rôle de modérateur/facilitateur, tout en gardant la neutralité politique car il s'agit bien d'une formation sur la communication politique, non sur la politique. Il faut, à ce moment, inviter les participants à ne pas politiser les débats, tout en acceptant que le formateur rectifie le tir chaque fois que nécessaire, c'est-à-dire chaque fois que les débats prennent (ou même commencent à prendre) une tournure politisée.

Après cette présentation, prendre quelques observations/questions des participants qui souhaitent en faire, avant d'inviter tout le monde à valider/signer cette charte, à travers un jeu/exercice approprié.

04. Approche pédagogique : l'andragogie

S'agissant d'une formation d'adultes, l'approche pédagogique spécifique adoptée, **l'andragogie**, est une **pédagogie active et participative (PAP)** qui doit être explicitée à ce moment de l'atelier pour que toutes les interventions des participants (et du formateur) s'inscrivent et soient comprises dans ce cadre.

Comme la précédente, la planche ci-dessous est à reproduire et à présenter selon la technique choisie (Métaplan ou Data show animé) dans l'ordre suivi ici, sans oublier d'y faire intervenir les participants (méthode interrogative).

La PAP repose sur la synergie de 3 composantes :

- **L'objet** de la formation
- **Les participants**, et
- **Le formateur**

- L'objet détermine le contenu spécifique de la formation (le marketing et la communication politiques) qui sera détaillé au fur et à mesure de l'avancement de l'atelier,
- Les participants sont des membres et des cadres des partis politiques, justifiant d'une certaine expérience pratique de la politique et qui sont appelés à apporter des contributions tout au long de la formation, et

- Le formateur qualifié en matière de l'objet/contenu de la formation et surtout développe des attitudes et des comportements d'appui à l'APAP.



Approche Pédagogique : l'andragogie

Deux à deux, ces composantes entretiennent des relations

- de compétence des formateurs par rapport à l'objet/contenu,
- d'intérêt des participants par rapport à l'objet/contenu, et
- d'échange-coopération entre les participants et le formateur.

Il faut insister sur les synergies de cet ensemble de composantes de l'APAP et s'assurer que celle-ci est bien assimilée et acceptée par l'ensemble des participants. Au besoin, faire quelques comparaisons avec la pédagogie scolaire et universitaire où les relations sont différentes et où les synergies ne sont pas évidentes.

Première Séquence

Mise en commun des bases De la communication

Cette séquence est centrale dans la formation, aussi bien pour son contenu que pour l'apprentissage de la communication et de l'animation politiques. Conformément au principe de la formation-action, l'apprentissage de la communication se fait en communiquant. Pendant la formation, toutes les situations individuelles ou de groupe peuvent servir d'illustration et le formateur ne doit pas hésiter à valoriser pédagogiquement ces « cas spontanés ».

L'entrée en matière de cette section est, classiquement, un essai de définition de la communication. Les situations analysées seront ensuite de plus en plus compliquées, c'est-à-dire de plus en plus proches de la réalité : l'homme politique pouvant se trouver en situation de communication/information linéaire, en processus de communication interpersonnelle, en communication de groupe, plus ou moins perturbée, et participant à la communication de masse, à travers les média.

1.1. Essai de définition de la communication : Brainstorming

Cette étape doit être lancée par une question évidente du formateur : ***Qu'est-ce que la communication ?***

Le formateur s'applique à gérer le débat autour des propositions orales faites par les participants (et enregistrées sur des cartes) en notant leur complémentarités/oppositions/diversité. Quand les échanges commencent « à prendre », il faut proposer la définition du Dictionnaire de l'Education, déclinée ainsi : « *La communication est le fait de manifester sa pensée ou ses sentiments par la parole, l'écriture, le geste et la mimique dans le but de se faire comprendre* ».

La discussion autour de cette définition permettra de compléter les propositions des participants, notamment sur la dimension non verbale de la communication, ne pas hésiter à débattre sur le but/ l'objectif de la communication : se faire comprendre par l'autre et/ou l'influencer ?

Donner quelques exemples de communication bien préparés et significatifs et inviter les participants à en donner aussi en notant la multitude et la diversité de ces exemples, pouvant enrichir la première définition donnée. Pourquoi d'ailleurs ne pas encourager certains participants à donner leur propre définition ? En arabe, s'ils le souhaitent.

1.2. Multitude des situations de communication politique : « Tout est communication »

La précédente discussion autour de la définition conduit nécessairement à constater la multitude et la diversité des situations de communication évoquées. C'est alors le bon moment pour citer l'hypothèse (de l'Ecole de Palo Alto qui sera reprise plus loin) que « **Tout est communication** » : ce que l'on dit et ce que l'on ne dit pas, ce que l'on fait et ce que l'on ne fait pas, les silences « éloquents », les paroles, les sourires et les grimaces, les postures du corps, les gestes, l'apparence (vestimentaire), le volontaire/ conscient et l'involontaire/inconscient, etc.

Prendre le temps pour les échanges entre les participants eux-mêmes et avec le formateur, jusqu'à ce qu'ils prennent conscience de l'évidence de la déclaration ci-dessus et se disent « j'existe, donc je communique » qui supprime la fréquente déclaration : « telle personne ne communique pas (du tout) ».

L'Homme politique se trouve lui aussi dans des situations diversifiées qui ne peuvent être que des situations de communication : des simples activités et gestes de la vie quotidienne, aux actions politiques répétitives ou occasionnelles (réunion du conseil municipal ou du Parti politique, réunion-débat à l'extérieur du Parti, campagne électorale, etc.). Inviter les participants à citer leur propre expérience de situations de communication politique. Toutes ces situations renvoient à des opérations et processus spécifiques de communication : C. interpersonnelle, C. de groupe, C. de masse, etc. Essayer à ce moment d'affecter ces exemples et ceux donnés par les participants plus tôt (figurant encore au tableau-cartes) à ces derniers types de situations que le formateur va exposer maintenant.

1.3. Le Schéma linéaire de SCHANON* : communication ou information ?

Après les échanges informels sur la discussion de la définition et des situations de communication politique, pour mieux formaliser la relation de communication, le schéma simplifié de type linéaire de SCHANON est présenté par le formateur, en mettant l'accent sur les 4 composantes : (voir le début de la planche p-20)

- l'émetteur, E
- le message, M
- le canal, C
- et le récepteur, R.

** En 1949, Shannon était ingénieur à la Bell Compagny et travaillait sur une nouvelle machine reproduisant un fonctionnement « similaire » au cerveau humain, le futur computer/ordinateur. Son schéma a le mérite d'avoir été proposé à un moment où la communication, qui a toujours existé, n'était pas encore formalisée/modélisée et d'avoir été pris comme référence pendant des décennies...*

Les conditions de fonctionnement d'un tel schéma doivent être explicitées :

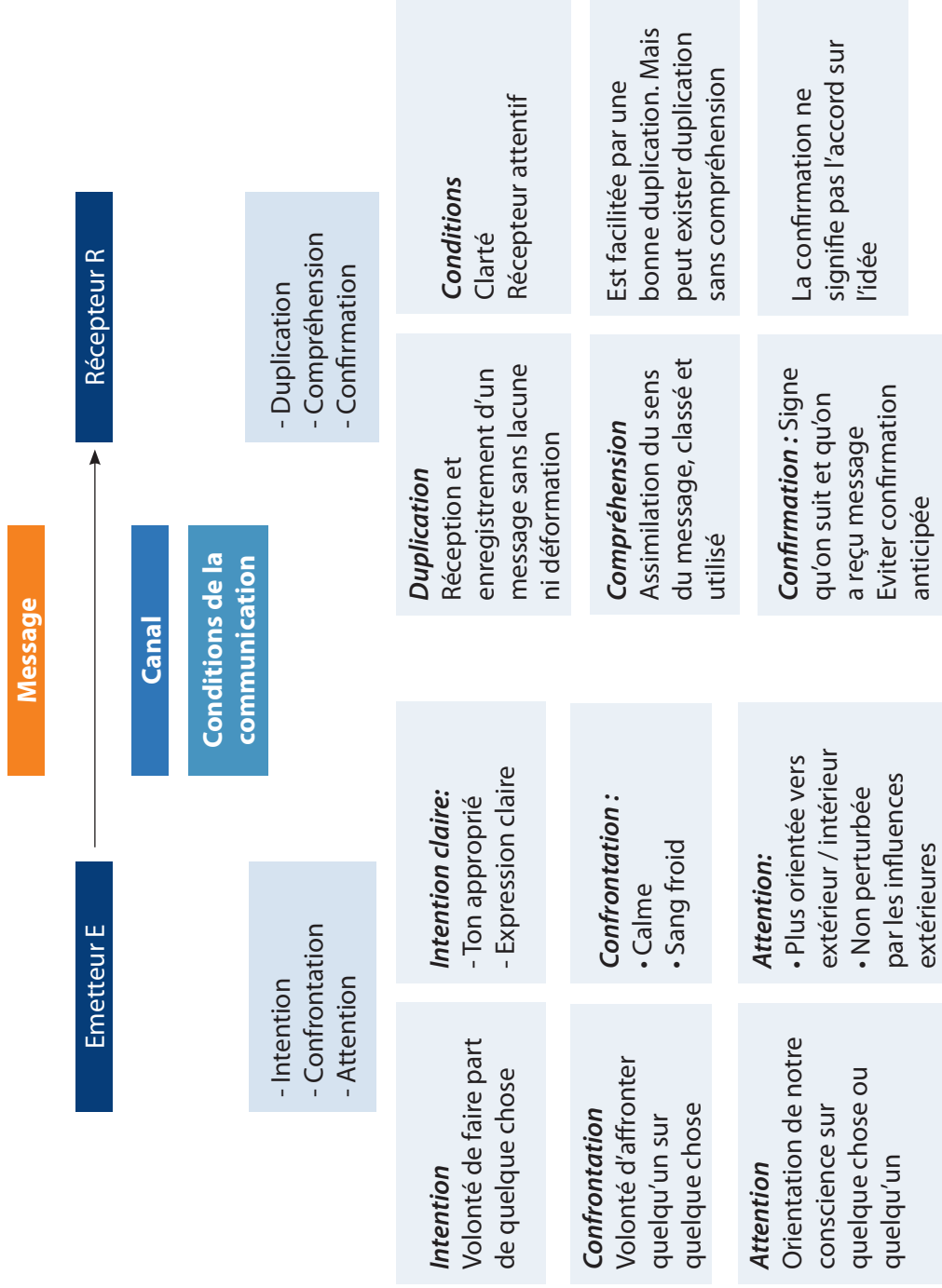
- L'E doit afficher une « intention » claire et accepter la « confrontation » avec le R et le sujet, tout en ayant une « attention » orientée vers son interlocuteur (pas sur soi-même),
- de son côté, le R doit d'abord effectuer une **duplication-enregistrement** du message sans déformation, manifester une **confirmation** de sa réception (par un petit « oui » ou un hochement affirmatif de la tête) et en avoir une bonne **compréhension**.

Chacun de ces termes techniques doit faire l'objet d'explications claires appuyées par des exemples verbaux accompagnés par la gestuelle et la mimique nécessaires et renforcées par quelques essais (parfois involontaires) des participants.

Malgré son caractère très simplificateur, ce schéma permet déjà d'enrichir et/ou de rafraîchir les connaissances des participants en matière de communication et de les doter d'une sorte de grille de lecture et d'interprétation de quantité de gestes et d'échanges quotidiens, volontaires ou fortuits. Ces conditions doivent être aussi illustrées par de nombreuses attitudes des participants et du formateur dans les échanges, à 2 ou en groupe, pour enregistrer une demande de parole, souligner une réaction, signifier la réception d'un message par la parole, le geste, le regard, la mimique, etc. Toutes ces illustrations sont à analyser et disséquer en plénière pour étayer les conditions rappelées ci-dessus.

La question évidente qui s'impose : s'agit-il de transmission d'information ou d'une véritable communication ? Les réponses proposées par les participants aident à conclure que c'est une communication à sens unique, bien que les simples gestes ou regards du récepteur confèrent à cette action une dimension d'échange, donc de communication. Ceci constitue aussi des segments réels de vraie communication comportant des réactions du récepteur, ou « feed-back ».

Le Schéma Linéaire (Shannon, 1949) et les conditions de la communication



1.4. Le processus de communication interpersonnelle, CIP

L'étape précédente du schéma linéaire aura bien préparé les participants à l'analyse et au vécu de situations de communication complexes, comparables à celles auxquelles l'Homme politique est souvent confronté et/ou dont il est partie prenante.

C'est le moment de présenter la communication interpersonnelle, en tant que processus, en reproduisant la partie droite de la planche p23, au Métaplan ou data show. On voit, au centre de cette partie, les 4 composantes de base : Emetteur, Message, Canal et Récepteur. Le processus de la CIP est lancé sous forme de *schéma circulaire* (et non plus linéaire) au cours duquel les interlocuteurs changent souvent de rôle :

- au départ, l'émetteur est E1, le récepteur est R1
- ensuite, R1 change de rôle et devient E2, alors qu'E1 devient R2
- l'instant d'après, R2 devient E3 et E2 devient R3, et
- ainsi de suite, de manière circulaire traduisant bien le processus de la CIP.

Il est recommandé de construire ce schéma progressivement avec les participants, suivant la technique Métaplan, en découvrant/retournant successivement les cartes une à une (avec animation pour data show). Le faire aussi à travers la méthode interrogative pour faire contribuer les participants à la production collective de ce schéma circulaire, en prenant et valorisant toutes les observations et remarques de la salle.

Tel un film au ralenti, le schéma circulaire de la CIP reproduit la succession ordonnée d'instantanés infiniment courts pendant lesquels les rôles sont bien partagés et mutuellement respectés. En fait, les choses ne se passent pas de façon aussi bien organisée/structurée, dans la réalité, les choses se passent comme dans un film à vitesse normale, voire accélérée, avec un mélange d'interruptions, coupures mutuelles de parole plus ou moins volontaires, feed-back, moments de compréhension/incompréhension. Ce « désordre », c'est aussi la CIP dans la réalité, avec possibilité d'élargissement et de formalisation.

En effet, conformément à la position de l'Ecole de Palo Alto, quand deux personnes sont en situation de communication, ce sont en fait **2 systèmes** qui le sont, chaque personne intervenant comme l'émanation d'un système à part entière. Pour introduire ceci, s'appuyer sur le reste de la planche, notamment l'encadré de la partie gauche qui précise que les deux systèmes communiquent dans un contexte ou environnement donné qui peut, en plus, influencer différemment les deux systèmes/personnes qui présentent des caractéristiques spécifiques.

Celles-ci sont produites par l'individu lui-même (âge, sexe, activité, tempérament...) et par son système élaborant, notamment sa famille, sa filiation, son histoire, religion et pays d'une part, et par l'influence différenciée de l'environnement-contexte dans lequel se déroule la communication, d'autre part. On est alors bien loin du schéma caricatural de Shannon. La réalité est même encore plus complexe parce qu'au verbal se mêle le non-verbal, au conscient l'inconscient, à l'explicite l'implicite, à l'affiché le caché, au vécu le perçu (revenir à la partie droite de la planche, en bas) et bien d'autres oppositions et nuances qui font que, si toute situation est une situation de communication, la compréhension interpersonnelle n'est pas une issue garantie de cette communication, loin s'en faut.

Toutes ces idées doivent être développées et illustrées par le formateur avec les contributions des participants à travers les différentes situations de communication qui se présentent en politique. Ces aspects sont fondamentaux pour la bonne compréhension interpersonnelle en général et pour le travail du politicien en particulier. Les participants sont bien placés pour assimiler et enrichir ces idées à travers l'expérience quotidienne qui souligne la complexité de la tâche de l'Homme politique en matière de communication : il doit finalement « être attentif », tout en étant un bon communicateur dans ses interventions, mais aussi et surtout dans son écoute et observation du déroulement des débats. D'autres « obligations » de l'homme politique vont apparaître pour d'autres situations de communication politique qui vont être analysées dans la suite de cet atelier : communication de groupe et communication de masse, notamment.



Le processus de communication interpersonnelle : CIP

1.5. Communication de groupes et Animation politique

Cette étape nous introduit en plein dans la situation-type d'une activité de communication politique avec un groupe de participants et un politicien-animateur chargé de la conduite des débats. Quelques précisions d'expressions propres sont d'abord nécessaires.

1.5.1. Terminologie

Pour éviter les malentendus sur la communication de groupe, le formateur a intérêt à démarrer cette étape par un petit exercice de terminologie pour bien marquer les différences et les points communs entre les trois expressions voisines. Poser des questions sur le contenu des 3 expressions :

- la dynamique de groupe,
- les techniques de groupe, et
- l'animation de groupe.

Il vaut mieux organiser les discussions des participants en 3 groupes de travail dédiés aux 3 expressions. Une dizaine de minutes suffiront pour que chaque groupe puisse exposer ses propositions en plénière, avec débat et commentaires du formateur. Mais tout travail de groupes devrait être précédé par une séance plénière préparatoire et explicative.

En général, il apparaît que la dynamique de groupe n'est pas bien connue et souvent confondue avec le dynamisme de groupe ; les techniques de groupe sont un peu mieux connues, mais pas suffisamment, et l'animation de groupe apparaît comme un fourre-tout signifiant une certaine méconnaissance réelle de cette expression. Ces « appréciations » déclinées clairement par le formateur, avec beaucoup de « délicatesse de communication », vont éveiller la curiosité et l'attention des participants qui vont accueillir avec grand intérêt les définitions/explications précises que le formateur va alors exposer.

- **Dynamique de groupe** : mécanismes et phénomènes de la vie d'un groupe, dans la réalité et non en théorie
- **Techniques de groupe** : ensemble d'outils, de moyens, d'astuces personnelles, etc. permettant de conduire et d'influencer un groupe
- **Animation de groupe** : appui et coordination active du travail d'un groupe pour l'aider à atteindre ses objectifs propres.

Les participants comprendront alors que, telle que définie, l'animation de groupe nécessite :

- une bonne connaissance de la dynamique de groupe, c'est-à-dire les mécanismes et phénomènes normaux de la vie d'un groupe, pour faire le bon diagnostic de la situation,
- une bonne maîtrise des techniques de groupes, c'est-à-dire l'ensemble des méthodes, outils et moyens à utiliser pour conduire (et influencer) un groupe, en vue de choisir la technique la plus adaptée à la situation.

Le formateur n'hésitera pas à illustrer ces explications par des exemples vivants et réels, vécus par les participants depuis le début de la session, les prenant à témoin pour telle ou telle illustration et les amenant à citer et expliciter eux-mêmes d'autres exemples. Chaque participant commencera ainsi à mieux saisir son rôle en tant qu'Homme politique-animateur en même temps que la difficulté de bien le remplir, surtout que bien d'autres aspects méritent encore toute son attention.

1.5.2. Caractéristiques du débat de groupe et règles de l'animation

Pour doter les participants/Hommes politiques d'outils et de règles plus précis et plus adaptés à chaque situation, le formateur présentera en 4 points : (Planche p27) les caractéristiques essentielles du débat de groupe que l'Homme politique peut avoir à organiser et conduire, ainsi que les précautions et règles (signalées par une flèche horizontale) correspondantes en matière d'animation. Le formateur s'appuie sur la planche ci-dessous à reproduire en diapos/cartes et à exposer dans l'ordre retenu ici, comme explications/recommandations à l'Homme politique :

- définition et caractéristiques d'un groupe : effectif, constitution, objectif poursuivi ; l'Homme politique/animateur doit savoir que l'ensemble est différent de la somme des individus et être attentif autant à l'entité (le groupe) qu'à ses éléments (les personnes prises individuellement), en se référant sans cesse à l'objectif retenu. Dans cette situation de communication, il s'agit d'un groupe d'une quinzaine de personnes, comme lors d'une réunion du Parti, à l'échelle régionale, par exemple, l'Homme politique assumant l'animation de la rencontre. En général, c'est un groupe de constitution mixte, sauf si la femme politique a choisi de s'adresser particulièrement à des femmes (rurales, par exemple). Enfin, l'objectif poursuivi dépend de l'objet de la rencontre et des raisons de son organisation ; l'Homme politique doit veiller à le faire adopter par les participants comme étant leur propre objectif, pour les intéresser et capter leur attention.
- le statut d'animateur : doit être accepté comme principe de conduite du débat de groupe et l'animateur doit s'en assurer de manière directe, explicite et franche, en traitant les éventuelles difficultés d'acceptation de ce principe. Pour l'homme/

femme politique qui organise/anime la rencontre, son statut peut lui paraître évident et accepté, mais il faut tout de même prendre quelques minutes pour s'en assurer et se faire accepter par le groupe. Il ne s'agit, évidemment pas, de poser la question de manière crue et directe, mais de le faire indirectement en déclinant/ rappelant l'approche de la rencontre en matière de communication : approche participative et consensuelle. Le rappel et l'acceptation des règles de cette approche (voir séquence de démarrage, ci-dessus) confèrent à l'animateur plus de légitimité vis-à-vis du groupe qui l'accepte en validant la « charte ».

- hétérogénéité/richeesse du groupe : la plupart des groupes sont hétérogènes vis à vis de plusieurs caractéristiques citées ci-dessus, notamment les besoins et attentes des différents participants ; l'Homme politique/animateur, tout en identifiant ces différences, doit les transformer en facteurs de richesse et de dynamisation du débat de groupe.
- le débat de groupe est un phénomène variable qui peut osciller entre écoute polie, euphorie et lassitude, en passant par un enthousiasme plus ou moins engagé et engageant ; l'Homme politique/animateur doit bien repérer ces différents moments et s'y adapter en utilisant les techniques adéquates tout en faisant confiance au groupe et en l'associant, selon le besoin, au renforcement des moments positifs ou à l'amélioration de la situation.

Certains participants peuvent évoquer des difficultés de communication/animation rencontrées sur le terrain ; les discuter rapidement en annonçant qu'elles seront étudiées plus tard.

L'exposé de ces situations et des attitudes que doit avoir l'animateur doit être fait par le formateur en impliquant les participants dans la description de telle situation ou caractéristique, avec exemples réels à l'appui et dans la proposition de « solutions » pour les traiter correctement. Cette pédagogie active et participative est très utile, mais le formateur doit éviter de tomber dans le scolaire qui inhibe l'engagement des participants. Ceux-ci doivent percevoir ces explications non pas seulement comme un savoir/savoir-faire/savoir-être à connaître/maîtriser mais aussi comme outils/ techniques pour améliorer leur communication politique.

REGLES D'ANIMATION DES DEBATS POLITIQUES DE GROUPE

1. Groupe :

Ensemble de personnes réunies pour un temps et une activité donnés pour atteindre un objectif commun
Groupe différent d'une somme de personnes

2. Le statut d'animateur :

Est en principe accepté mais des non dits peuvent surgir

3. Tout Groupe. est assez hétérogène/ riche :

- Facteurs individuels et socioculturels
- Besoins/ attentes

4. Le débat de groupe est un phénomène souple qui peut passer par des moments très différents :

- Engagement plus ou moins poli
- Enthousiasme/Lassitude
- Confrontaion/opposition
- Conflits

→ L'animateur doit être attentif au groupe et aux individus, tout en se référant à l'objectif

→ S'en assurer et traiter les éventuelles difficultés de cette acceptation

→ L'animateur doit identifier ces différences et les transformer en richesse/ dynamisation

→ L'animateur doit repérer ces différents moments et les gérer tout en faisant confiance au groupe et éviter les dérapages de la D.G. en utilisant les T.G. adaptées

1.5.3. Perturbations de la communication de groupe et difficultés de l'animation politique

Les dysfonctionnements du débat politique au sein du groupe vont être analysés de façon systématique, à présent, après avoir été évoqués rapidement à l'étape précédente. En andragogie active et participative, ceci se fait avantagement, d'abord en travaux de groupes puis en plénière. Mais tout travail de groupes devrait être précédé par une séance plénière préparatoire et explicative.

Ici, l'objectif de la plénière préparatoire est de faire découvrir par/aux participants les principales causes des perturbations de la communication de groupe et les difficultés de l'animation. Le formateur va alors coordonner un « brainstorming orienté », c'est-à-dire un débat collectif pour recueillir les propositions des participants à propos des perturbations, tout en essayant de regrouper ces propositions en 4 catégories distinctes. Afficher les cartes selon les catégories, sans avancer de nom de catégories, tout en se faisant aider par les participants. Faire commenter ces catégories par les participants pour qu'ils découvrent la nature de chaque catégorie. Faire valider la

dénomination des 4 catégories, proche de :

- préparation et organisation
- attitude de l'ensemble du groupe
- attitude de quelques participants difficiles, et
- prestation de l'animateur.

En général, les participants découvrent aussi (sinon le formateur peut les aider/pousser dans ce sens) qu'il n'y a que quelques cartes par catégorie et que l'analyse des causes de perturbation de la communication de groupes n'est pas exhaustive. La transition est toute faite : le formateur invite les participants à compléter cette analyse pour les 4 catégories de causes, au sein de 4 groupes de travail, pour environ 30 minutes.

Chaque groupe exposera ses résultats relatifs à la catégorie de causes de perturbations dont il a été chargé, avec discussion collective, commentaires et validation de la plénière.

Pour compléter et renforcer cette analyse, le formateur présentera les 2 premières catégories de causes en se référant à la planche p.29 et aux commentaires qui l'accompagnent.

- **Cadre et organisation du travail/débat de groupe** : la mauvaise préparation de l'atelier, l'inadaptation du local, les conditions d'accueil et de déroulement des travaux et la présence irrégulière de certains participants constituent, pour cette catégorie, les facteurs généraux les plus perturbateurs de la communication et du débat de groupe.

Le formateur insistera sur le fait qu'en l'absence d'un service d'organisation performant au sein du Parti (ou de sa cellule régionale), l'Homme politique doit s'assurer lui-même (ou par un collaborateur très proche, digne de confiance en la matière) de l'excellente préparation de tous ces aspects pour réduire au minimum ce genre de perturbations de « son » débat politique de groupe.

- **Attitude du groupe** : comme précisé plus haut, le groupe constitue une entité à part entière, bien distincte de la somme des individus qui le composent. La dynamique de ce groupe peut générer des attitudes plus ou moins favorables à la progression du débat, en dehors de l'enthousiasme collectif dont l'animateur doit profiter au mieux car il peut laisser place au mieux à la passivité, au pire à l'agressivité au sein du groupe. L'animateur doit repérer à temps ces attitudes et essayer d'en connaître les raisons (parmi celles qui sont listées sur la planche ou d'autres raisons) pour les

<p><i>Troubles liés au cadre et à l'organisation du travail de groupe</i></p>	<p>Mauvaise préparation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Participants • Timing 	<p><i>Troubles liés à l'attitude du groupe</i></p>	<p>Groupe passif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transition d'étape • Participants dépassés, fatigués • Participants désignés 	<p><i>Troubles liés à l'attitude/personnalité de participants difficiles</i></p>	<p>Le dominateur : parle beaucoup pour dominer</p>	<p><i>Troubles liés à l'attitude de l'animateur</i></p>	<p>Attitude inadaptée, défavorable</p>
<p>Local inadapté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensions • Température, lumière, bruit, etc. 	<p>Groupe agressif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'intérêt au sein du groupe • Attitude de l'animateur 	<p>Le rigolo : Le clown inoffensif, le clown agressif</p>	<p>Langue utilisée par l'animateur</p>	<p>Le blasé : Il a tout vu, il connaît tout mieux que tout le monde. Rien ne l'émeut...</p>	<p>Techniques d'animation non maîtrisées</p>	<p>Animateur trop directif</p>	<p>Méthode utilisée mal adaptée au thème</p>
<p>Conditions d'accueil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hébergement • Restauration • Pause café • Téléphone, messages, etc. 	<p>Le parleur bavard : Ecoute peu, parle trop veut attirer l'attention et l'estime des autres</p>	<p>Le muet/silencieux : isolé-Timide, Difficulté de communication</p>	<p>Animateur autoritaire Monopolise la parole</p>	<p>L'agressif</p>	<p>Supports mal utilisés</p>	<p>Gestion inefficace des problèmes et/ou du temps au cours du débat</p>	<p>L'idéaliste</p>
<p>Présence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensorielle • Ponctualité 	<p>Le Négativiste</p>						

traiter au mieux et au plus vite avant que la dynamique de groupe ne dégénère en situations trop négatives. A titre d'exemple, les conflits d'intérêt qui peuvent exister au sein d'un tel groupe, rassemblant les représentants de plusieurs partis politiques, peuvent s'exacerber à l'insu de l'animateur s'il n'adopte pas à temps l'attitude la plus indiquée.

- **Attitudes de participants difficiles** : le groupe est certes une entité, mais c'est aussi une constellation de personnages dont les attitudes sont plus ou moins favorables au bon déroulement du débat de groupe et qui peuvent devenir carrément négatives si l'animateur n'y prête pas l'attention nécessaire pour les repérer à temps et les traiter. A titre d'exemples et non d'inventaire exhaustif, on peut signaler (voir planche p.29) : le dominateur, le rigolo, le bavard, le silencieux, le blasé mais aussi le chef hiérarchique, le négatif, le timide, etc. Chacun de ces personnages doit être expliqué avec précision, avec l'aide de certains participants, en mimant ses attitudes, sa posture, ses gestes, ses grimaces, etc. Il peut provoquer des troubles du débat de groupe, surtout si certains participants changent de personnage et adoptent successivement des attitudes, volontaires ou non, qui peuvent bloquer la progression du débat. L'animation du débat peut devenir particulièrement difficile si tel ou tel participant prend pour cible un autre participant ou, pire, l'animateur lui-même.

Ces explications sont à concrétiser à travers un **jeu de rôles** : « Qui est qui et comment le traiter ? ». Un participant volontaire choisit un thème de débat qu'il va animer et quitte la salle pour un moment. En l'absence de cet animateur, les autres participants se répartissent des rôles à jouer en tant que participants difficiles. Le volontaire revient alors en salle et anime le débat sur le thème choisi par lui-même, pendant la période fixée à l'avance, par exemple 15 mn, sans aucune intervention du formateur, tout en essayant d'identifier les différents personnages joués et de les traiter conformément aux règles de la bonne animation de groupes. Tout en travaillant sur le fond avec les participants, il doit analyser la dynamique de groupes et repérer les différents participants difficiles et leurs comportements, tout en utilisant les bonnes techniques de groupe pour y faire face et faire progresser le débat. C'est un défi difficile à relever, surtout pour un animateur débutant. Au terme du temps imparti, le formateur arrête l'exercice et demande à l'apprenti-animateur d'évaluer sa propre prestation sur le fond, décliner le repérage des différents participants difficiles : qui a joué/été qui ? et comment a-t-il traité ces différents personnages ? Les participants ainsi interpellés confirment/infirmement ces identifications et évaluent le traitement opéré par l'animateur.

Ce jeu de rôles se déroule généralement dans une excellente ambiance, surtout si, au préalable, le formateur a demandé aux participants de ne pas exagérer leurs rôles et de contribuer sérieusement au débat, pour éviter les dérapages. L'exercice intéresse et même passionne réellement les participants qui insistent souvent à le rejouer. En fonction du temps disponible, le formateur peut organiser encore 1 à 3 séances de cet exercice (chaque séance dure au total de 30 à 45 mn), sans oublier de bien l'exploiter globalement, dans le sens que ces personnages existent réellement dans les groupes et en perturbent souvent le travail/débat. D'où le choix pertinent des techniques que l'apprenti-animateur décide d'utiliser.

- La dernière catégorie de causes de perturbation du travail/débat de groupe peut provenir de l'attitude et du comportement personnel/professionnel de l'animateur lui-même : connaissance insuffisante de la dynamique de groupes et maîtrise partielle des techniques de groupes, mauvaise gestion du groupe et des événements particuliers qui s'y déroulent, imprégnation insuffisante du contenu du travail de groupes, objet de la séance, même si une connaissance approfondie n'est pas nécessaire, attitude personnelle/communication, perçue négativement par des participants, etc. (se référer à la dernière colonne de la planche p.29).

Tout en présentant ces 4 catégories de causes, le formateur doit y associer les participants pour (les faire) décliner les solutions et techniques possibles pour traiter telle ou telle attitude du groupe, tel ou tel personnage difficile et pour rattraper une éventuelle erreur de préparation ou d'organisation des travaux.

Séquence 2

Marketing et stratégie De communication politiques

2.1. La démarche générale du Marketing

Après avoir été considérée comme processus autonome, la communication va être envisagée, à présent, dans sa relation avec le marketing politique et va acquérir, dès lors, une nouvelle fonction en tant qu'outil d'action visant le citoyen-électeur. Pour ce faire, il faudra d'abord exposer la démarche générale du marketing et l'appliquer ensuite au domaine politique.

Conformément à notre approche andragogique, l'exposé va se faire de manière progressive, active et participative, associant régulièrement les représentants des partis à la « production-explicitation » de cette démarche marketing.

Le marketing fait partie de ces domaines où « tout le monde croit connaître quelque chose », sinon plus... Mais ce sont souvent des connaissances (très) approximatives, partielles et même fausses. Ceci se prête parfaitement à une séance de « brainstorming orienté ». Le formateur pose la question : « **que vous suggère le mot marketing ?** » et demande une seule réponse à chaque participant, sur carte. Les réponses sont collectées au fur et à mesure qu'elles sont formulées et le formateur en prend connaissance et les classe mentalement (pour lui-même) en 2 grands ensembles : « ce qui se voit » et « ce qui ne se voit pas ». Il affiche ensuite les cartes une à une en demandant aux participants de lui suggérer, à partir de la seconde carte, de disposer les cartes par proximité de contenu (en vue de découvrir les 2 ensembles), quitte à changer, même plusieurs fois, l'emplacement de telle ou telle carte. Quand toutes les cartes sont affichées, faire découvrir aux (par les) participants le sens des proximités, jusqu'à arriver aux 2 ensembles.

La plupart des expressions et mots-clés du Marketing figurent généralement sur les cartes, proposées par les participants souvent de manière plus ou moins juste/complète. Mais comme c'est souvent le cas, le Marketing est compris dans sa déclinaison la plus limitative, le confondant avec la publicité. Le formateur prend alors le temps d'explicitier le Marketing comme un « iceberg », en traçant une ligne horizontale en pointillés qui représente la surface de l'eau, séparant les 2 ensembles de cartes disposées, évidemment, de manière suggestive (en s'inspirant de la planche p. 34 qui sera reconstituée progressivement).

Tout en s'appuyant légèrement sur ceux/celles qui connaissent déjà (un peu/beaucoup) le marketing (en leur demandant clairement de ne pas aller plus vite que le groupe

pour ne pas casser l'effet-découverte, tellement important en andragogie !!), faire découvrir, avec beaucoup de patience, que la partie visible/émergente de l'iceberg/marketing, correspond aux actions du marketing, appelées marketing opérationnel ou **marketing mix**. La partie invisible/immergée de l'iceberg/marketing, aussi importante, correspond à la préparation des actions, c'est le **marketing stratégique** qui permet d'élaborer *l'identité* du produit que l'entreprise veut transmettre à ses acheteurs-clients dont le consommateur. Mais cette identité n'est visible qu'à travers *l'image* perçue par le consommateur telle qu'elle est reconstituée par le marketing opérationnel. D'où l'indispensable cohérence globale entre ces deux parties de l'iceberg, pour que cette image reflète l'identité avec la plus grande fidélité.

Le marketing stratégique correspond à la partie basse de la planche p.34, à révéler en retournant les cartes une à une et en associant les participants à cette découverte. Il comprend successivement

- les études (de marché) pour la collecte de l'information relative aux consommateurs et à la concurrence,
- la *segmentation du marché*, pour identifier les différentes catégories «homogènes» de consommateurs, appelées segments
- le *ciblage* d'une partie (ou, rarement, de la totalité) des consommateurs à viser, et
- le *positionnement stratégique* qu'on voudra faire du produit dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence.

La transition du stratégique à l'opérationnel se fait en développant des axes stratégiques d'intervention qui vont être concrétisés par des actions marketing rassemblés en mix marketing.

Le marketing mix ou opérationnel correspond à la ligne immédiatement au-dessus de la « surface de l'eau », à découvrir de la même manière que le marketing stratégique. Il comprend les 4 P

- le *produit* proposé au consommateur,
- le *prix* auquel l'entreprise compte le vendre,
- la *place* où le produit est proposé/disponible, et
- la *promotion* ou les actions de communication pour faire connaître et apprécier le produit par les différents clients/consommateurs.

Une autre cohérence s'impose ici pour chaque P et entre les 4 P pour transmettre une image claire, non floue ou embrouillée par des messages différents entre les P, sans oublier la cohérence globale mentionnée ci-dessus. Ainsi, par exemple, si l'entreprise décide de positionner son produit comme étant de haut de gamme, il faudrait

- que le produit ait des caractéristiques spécifiques : composition, marque, emballage, etc.
- que le prix soit plus élevé que celui d'un produit quelconque/banal de la même catégorie,
- que le produit soit offert à des endroits particuliers : magasins de marque et non sur le tas, en grande surface, et
- qu'il n'y ait pratiquement pas de promotion car ce genre de produits « se vend tout seul ».

Cette recherche de cohérence est une importante dimension du travail de marketing pour que l'entreprise puisse « fabriquer ce qu'elle a déjà vendu ». Ceci veut dire que, grâce à une conception très pertinente du produit, au double point de vue du consommateur et de la concurrence, sa vente est déjà assurée, comme s'il était « déjà vendu ».



Démarche générale du Marketing

2.2. Essai d'application au marketing politique

La transposition de la démarche générale du marketing au domaine politique n'est ni simple ni automatique. L'approche et l'esprit restent certes les mêmes (présenter quelque chose sous son meilleur jour pour qu'il soit apprécié par ses acquéreurs potentiels), mais « on ne vend pas un Homme politique comme on vend un fromage ou un yoghourt », selon la formule consacrée chez les adversaires de cette transposition. Ceux-ci assimilent souvent le marketing politique à la **propagande politique** menée par les régimes totalitaires de l'ancien bloc socialo-communiste pour vanter et imposer leurs « réalisations », souvent à posteriori.

C'est donc un « essai d'application » qui va être mené à présent, surtout qu'il ne s'agit pas de vendre un produit matériel tangible mais de **promouvoir un « produit » fortement marqué par le facteur humain et donc difficile à cerner**. Cette application ne sera donc pas structurée conformément à la démarche marketing mais comprendra des actions et étapes pouvant être rattachées d'abord au marketing politique stratégique, elle portera ensuite (prochaine séquence) sur les 4P, en tant que composantes du Plan d'Action du marketing opérationnel.

2.2.1. Diagnostic global : le paysage politique en Tunisie

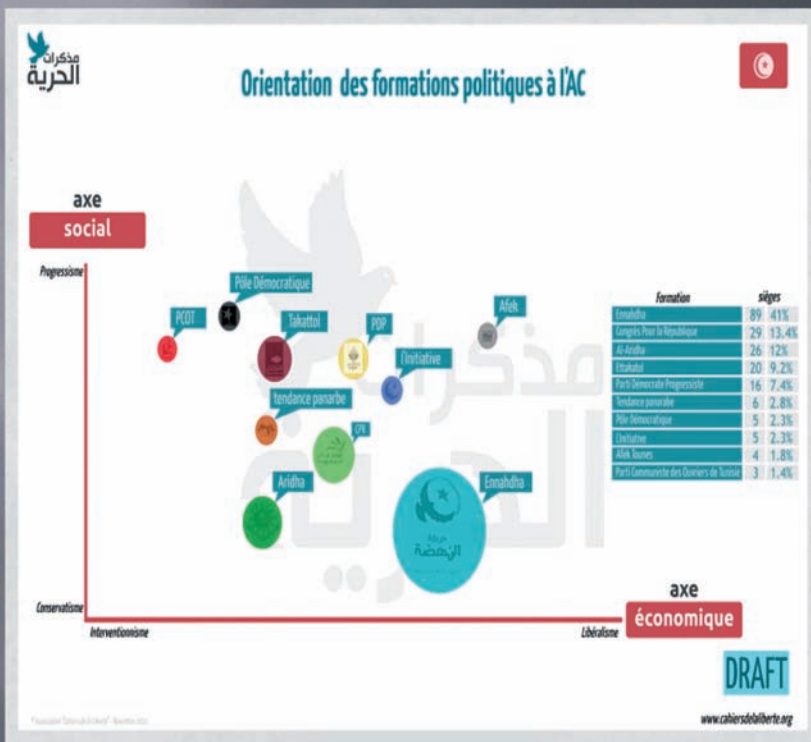
C'est la première étape pouvant tenir lieu d'étude de marché du marketing stratégique. Mais les données/informations disponibles ou à collecter sont parcellaires, partielles, voire partiales. En effet, en Tunisie, le processus de démocratisation est tout à fait à ses balbutiements et la majorité des nombreux partis n'ont qu'une expérience politique rudimentaire. La carte politique est ainsi assez sommaire et volatile. Sommaire car elle indique seulement la tendance déclarée d'une dizaines de partis, et volatile car des « fusions », ralliements et autres coalitions traversent sans cesse ce paysage politique ...mouvementé et insaisissable par les non-initiés/spécialistes qui constituent l'écrasante majorité de l'électorat tunisien.

Toutes ces considérations sont à expliciter par le formateur qui doit se laisser aider par les participants pour établir les éléments de ce diagnostic global.

Dans un premier temps, il s'agit simplement de décliner les noms des partis représentés dans la salle de formation, environ une quinzaine. Ensuite, le formateur fait compléter cette première liste en y faisant figurer d'autres partis non représentés. Mais cette liste élargie ne constitue pas encore un « paysage » politique. Interroger les participants sur la possibilité et les modalités d'accéder à une meilleure connaissance/analyse de ce paysage politique. Quels types d'informations doit-on avoir sur les partis pour construire une classification ou une typologie de ces partis ? Laisser les participants faire des propositions et commencer même à les appliquer dans ce sens.

Les faire constater notamment que l'*idéologie* défendue par les partis ne constitue pas un critère suffisamment discriminant car elle constitue plus un concept abstrait qu'une réalité concrète, d'une part et n'est pas toujours clairement annoncée, d'autre part. Finalement, leur proposer de classer les partis politiques selon des critères qui concernent et intéressent directement tout citoyen : les orientations économiques et les orientations sociales de chaque parti (Graphique-diapositive ci-dessous, à commenter).

La scène politique de l'après Elections:



Le graphique est à construire avec les participants, comme suit :

- lister d'abord les partis représentés à l'Assemblée Nationale Constituante, ANC, en rappelant le nombre de sièges de chaque parti
- tracer le plan des 2 axes des orientations économique et sociale des partis
- diviser les participants en 3 groupes de travail
- demander à chaque groupe de placer les différents partis sur le graphique (15 à 20 mn)
- faire exposer les résultats des 3 travaux de groupes
- commenter collectivement les 3 graphiques exposés
- faire la synthèse en présentant le graphique ci-dessus et les 3 diapos ci-dessous (élaborés par Ahmed Farhat HAMMOUDI lors de la session de formation des formateurs en marketing et communication politiques, en avril 2012, à Tunis) .
- Terminer ce diagnostic en évoquant avec les participants les évolutions récentes de ce paysage politique en Tunisie.

I) Les principaux pôles politiques actuels en Tunisie

1- La coalition gouvernementale: la TROIKA

- Parti Mouvement Ennahdha
- Forum démocratique pour le travail et les libertés (FDTL)
- Parti le congrès pour la république. (CPR)

2- Les partis centristes socialistes (les social démocrates)

- Parti républicain (PR)
- Processus démocratique socialistes (PDS)

3- les partis de la gauche socialiste

- Mouvement des patriotes démocratiques (MPD)
- Parti du travail patriotique démocratique (PTPD)
- Parti socialiste de gauche (PSG)

4- Les partis de la gauche radicale:

- Parti ouvrier communistes tunisiens (POCT)
- Front national tunisien (FNT)
- Militantisme démocratique progressiste (MDP)

Avec quelques groupuscules politiques non organisés (Ligue révolutionnaire...)

5- Les partis à référence destourienne dont notamment:

- Parti patriotique (PP)
- Parti l'initiative (PI)

6- Les partis nationalistes:

- Mouvement populaire unioniste progressiste
- Parti avant-gardiste
- Front populaire unioniste (FPU)

7- Des nouveaux partis du centres tels que le Mouvement de citoyenneté (Mouatana), le Parti de Gloire (Almajd), le Parti d'Équité et de Développement, le Parti justice et développement, le Parti de la Nation, mouvement de la Volonté populaire, etc.

8- Partis de l'extrême droite dont notamment le Parti de libéralisation (Attahrir) et d'autres groupuscules salafistes.

9- Des réseaux et des associations politiques dont l'impact est grandissant, tels que le réseau « Destourna », le parti Pirates et les indépendants

2.2.2. Analyse interne au Parti

Cette analyse peut représenter un complément de diagnostic (interne) pour permettre le positionnement du parti au sein du paysage politique explicité ci-dessus.

Objectif : les participants maîtrisent et appliquent la technique de diagnostic : Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces, FFOM, SWOT en anglais. Le Parti pourra ainsi connaître ses points forts et ses points faibles au niveau interne, ainsi que les menaces et les opportunités au niveau extérieur, facilitant son positionnement.

Le formateur explique cette technique en commençant par l'entité à analyser : le Parti avec toutes ses instances, aussi bien au niveau central qu'au niveau des différentes régions où il est présent.

Les **forces** sont les caractéristiques internes du Parti qui lui confèrent un certain avantage sur ses concurrents. Au contraire, les **faiblesses** sont les caractéristiques internes du Parti qui lui confèrent un certain « handicap ». Les forces doivent être renforcées et valorisées, les faiblesses doivent être atténuées, voire éliminées.

Les **opportunités** sont les caractéristiques favorables de l'environnement qui doivent être considérées comme des « occasions » à saisir par le Parti. Comme leur nom l'indique, les **menaces** sont des caractéristiques de l'environnement défavorables au Parti qu'il ne doit pas ignorer et contre lesquelles il doit se prémunir.

Le travail doit être mené en 4 groupes de participants pour traiter respectivement les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Les résultats seront exposés en plénière pour être discutés en tant que composante à part entière de la formation. Une mise en cohérence globale doit être assurée en plénière, malgré la difficulté objective que les groupes ne se réfèrent pas nécessairement à un Parti réel, encore moins au même Parti, mais à des caractéristiques générales qui peuvent représenter telle force ou telle faiblesse, telle opportunité ou telle menace. L'alternative consisterait à choisir par consensus un Parti réel à analyser par les 4 groupes, mais le travail pourrait être difficile à gérer car les membres du Parti choisi et ses sympathisants auraient tendance à amplifier ses forces et les opportunités de son environnement, alors que ses opposants pourraient amplifier ses faiblesses et les menaces de son environnement. C'est au formateur de tempérer ces tendances pour que l'exercice soit profitable du point de vue méthodologique et aboutir à des conclusions pertinentes. Connaissant déjà suffisamment les participants des différents partis représentés, le formateur peut opter pour la version qui lui semble la plus adaptée. En cas de doute ou d'hésitation, il est tout à fait préférable de proposer aux participants de travailler sur un parti hypothétique dans l'environnement politique tunisien. A moins que... les représentants d'un parti donné proposent que celui-ci fasse l'objet de l'étude de

cas. Les remercier de leur sportivité et attirer l'attention des autres participants qu'il ne s'agit que d'un exercice..

Quelques exemples de résultats sont reproduits ci-dessous pour « inspirer » le formateur lors de la discussion de l'analyse en plénière, dans le cas d'un Parti fictif.

les forces

- l'autorisation et le visa
- les ressources humaines et matérielles
- les alliances avec d'autres partis et des associations
- la bonne coordination interne
- la solidarité de l'équipe dirigeante et des membres
- le militantisme et la crédibilité des membres, etc.

les faiblesses

- problèmes de communication entre la base et les cadres du parti sinon entre candidats et électeurs
- problèmes d'organisation : mauvaise gestion, manque de moyens logistiques et matériels
- dysfonctionnement au niveau de la coordination
- niveau de communication faible dû à un programme et à un discours ambiguë et ne reflétant pas les attentes des électeurs
- manque d'expérience des adhérents et des militants du parti
- manque de volontariat

les opportunités

- paysage politique sans Parti vraiment dominant
- grand enthousiasme des tunisiens envers la politique
- positions des partis favorables aux coalitions

les menaces

- existence de quelques partis concurrents forts et à grande assise populaire et/ou régionale
- la concurrence déloyale des adversaires politiques

- infiltration de certains éléments perturbateurs, malveillants, profiteurs ou espions
- Les rumeurs et campagnes diffamatoires qui portent atteinte à l'image du parti et/ ou de l'un de ses leaders
- les réactions impulsives ou mal coordonnées et qui se basent sur des informations erronées
- les questions gênantes pour lesquelles nous ne sommes pas préparés
- Les prises de position faites dans l'urgence au vu d'évènements à première vue importants mais non vérifiés.

Partant de cette analyse, le Parti pourra mieux cibler ses électeurs.

2.2.3. Ciblage des électeurs et positionnement du Parti dans le paysage politique en Tunisie

Compte tenu du fait que l'expérience démocratique est toute récente en Tunisie et que la plupart des partis politiques sont à leur démarrage, le ciblage des électeurs d'un Parti donné est une opération encore difficile et imprécise. La grande majorité des partis souhaite toucher le maximum d'électeurs, avec des programmes électoraux de type « généraliste », reprenant pratiquement les mêmes objectifs qui reproduisent les attentes des populations : emploi, développement régional équilibré, dignité, etc.

Le ciblage approximatif est, peut-être, partiellement compensé par une tentative de positionnement plus clair dans le paysage politique national représenté par la figure explicitée p. 36 . Le Parti aura à décliner aux électeurs, au moins, ses axes économique et social, et, le cas échéant, son orientation idéologique/politique lui permettant d'occuper un créneau spécifique et distinctif, bien identifiable par ses électeurs.

Objectif de l'étape: ciblage des groupes et catégories sociales, identification des cibles, puis outils de ciblage

Déroulement :

- travaux en groupes,
- exposés-discussion en plénière
- synthèse du formateur

Résultats (à titre indicatif, pour inspiration éventuelle) :

Groupe 1 : canaux et outils pour atteindre les électeurs

- réseaux sociaux
- dépliants et affiches
- porte parole
- rencontres individuelles et de personnalités locales influentes
- rencontres et cérémonies/festivités diverses

Groupe 2 : canaux et outils pour atteindre les électeurs

1. rencontres avec personnalités importantes/influentes
 2. manifestations et rencontres diverses
 3. affiches collées sur murs et banderoles
 4. débats médiatisés (radio et TV)
 5. suivi serré des concurrents
 6. soirées/festivités
 7. travail associatif bénévole
 8. concours
 9. outils électroniques
 10. médias et relations avec les journalistes
 11. travail de proximité sur terrain
 12. relations avec organisations de la Société civile.
- Discussion en plénière sur les outils proposés et leurs relations avec les différentes cibles, comme : les jeunes en général, les étudiants, les chômeurs, les professionnels et les femmes (y compris celles encore au foyer)
 - Exposé de synthèse du formateur

Séquence 3

Plan d'action et outils

De la communication politique

3.1. Le Plan d'Action Marketing politique : les 4P

Transposées dans le domaine politique, l'approche du marketing et la démarche qui en découle se déclinent par les rapprochements suivants (voir partie supérieure de la planche relative à la démarche générale du marketing, p. 45) :

- le **produit** est l'**Homme politique**, son parti et le programme qu'il défend. Il faut que le citoyen y trouve suffisamment de valeur/s pour qu'il accepte de payer, c'est-à-dire de donner sa voix
- le prix, représenté ici par la **voix du citoyen**, utilisable une seule et unique fois, lors d'une opération électorale (précaution du doigt trempé dans une encre bleue),
- la promotion est l'ensemble des **actions de communication** pour informer sur l'existence du Parti, le faire apprécier par le citoyen-électeur pour qu'il vote pour les candidats de ce parti, y adhère et revote pour eux, le plus souvent possible, et
- la place signifie tous les **espaces et lieux visités ou fréquentés** par l'homme politique dans ses actions au quotidien ou lors d'opérations électorales.

La notion de produit politique doit être explicitée davantage, surtout que les participants (et les hommes politiques en général) ne sont pas habitués à cette terminologie. En termes marketing, un produit n'est pas une entité indivisible, mais est constituée de 2 catégories d'entités complémentaires (voir planche p. 45 relative au plan d'Action Marketing)

- Le **cœur de produit**, c'est-à-dire ce que le « consommateur » utilise réellement. En agro-alimentaire, par exemple, c'est l'aliment que le consommateur va ingérer : jus, pomme, pain, biscuit, etc. Même s'il n'est pas évident de définir avec précision le cœur de produit en politique, il pourrait être assimilé au programme du parti ou à l'homme politique qui incarne le Parti au niveau national ou, surtout, au niveau local avec lequel le citoyen-électeur est plus en contact, réellement
- Les (autres) **attributs du produit** qui « entourent » le cœur de produit et qui influencent aussi (parfois plus) le choix du consommateur/citoyen. Pour l'homme politique, on peut penser à son apparence physique, à sa tenue vestimentaire, sa manière de parler aux électeurs, ses fréquentations, ses prises de position, etc.

Tout en travaillant sur son programme, le Parti doit donc, en plus, mettre le maximum de soin pour le choix/désignation de ses représentants nationaux, régionaux et locaux et leur inculquer la meilleure manière de le représenter, à travers l'ensemble des attributs.

Approfondissement-formalisation.

Le cœur de produit et chacun des attributs apportent à l'électeur/citoyen un certain bénéfice ou valeur spécifique V_i . La valeur globale apportée par le produit est la somme de toutes les valeurs V_i .

On peut alors écrire $V = \sum V_i$

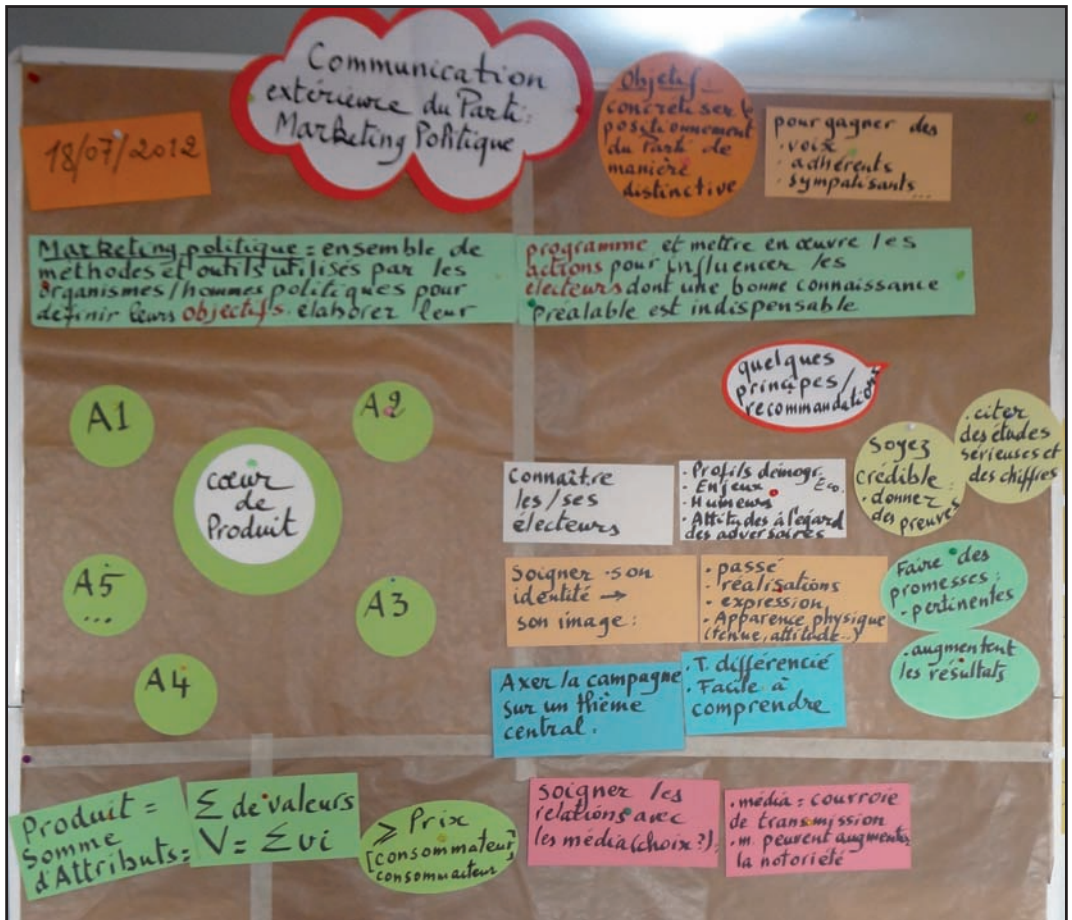
L'achat du produit ne se fera que si V est au moins équivalent (dans l'esprit de l'électeur) au prix P à payer : $V \geq P$

En politique, ceci revient à dire que l'électeur n'acceptera de donner sa voix à ce Parti que si la valeur totale perçue est au moins équivalente à cette voix, c'est-à-dire qu'elle vaille la peine d'y sacrifier son vote et « se priver » ainsi de sa voix dont il ne disposera plus.

Les mêmes exigences de cohérence sont attendues ici à différents niveaux car elles peuvent être déterminantes des choix des électeurs, prompts à détecter et dénoncer les incohérences des candidats et des partis (même là où elles n'existent pas). Entre les 4 P d'abord, pour transmettre une identité cohérente du Parti et garantir la perception, par les électeurs, d'une image nette, non brouillée par les éventuelles incohérences et divergences. Au sein de chaque P, ensuite, pour renforcer l'identité du Parti et l'image qui en sera perçue par les électeurs.

Le formateur laissera s'instaurer le débat nécessaire entre les obligations de la discipline nécessaire à la bonne représentation du Parti, conforme aux « instructions » qu'il donne à ses représentants, et le besoin de personnalisation de ces représentants, conformément aux traits distinctifs de chacun à ses aspirations et aux spécificités de son niveau de représentation, national, régional ou local, pour mieux croiser et répondre aux éventuelles attentes particulières de ses électeurs potentiels.

D'où l'obligation de respecter les quelques principes exposés sur la partie droite de la planche p. 45, à présenter et expliciter par le formateur, en y associant les participants, c'est la communication (externe) du parti.



3.2. Développement d'un slogan de parti politique

En référence au Plan d'Action ou marketing opérationnel, le slogan peut être assimilé à un outil de **promotion** du Parti, d'où le grand soin qu'il faut accorder à son élaboration.

Objectif de l'étape: entraîner les participants à l'élaboration de slogans de parti politique.

Le formateur explique le rôle et les particularités d'un slogan, ses caractéristiques : clair, concis, spécifique/distinctif, facile à mémoriser sans confusion etc.

Les participants sont répartis en groupes de 3 personnes pour une plus grande participation de chaque membre. Ici aussi, il n'y a pas de référence particulière à un parti existant dans la réalité, mais élaboration de slogans dans l'absolu, dans un pays qui vient de vivre sa révolution et qui s'engage dans une démarche de démocratisation progressive.

Les slogans élaborés doivent être exposés et discutés en plénière, en évitant le slogan à caractère trop général et insuffisamment distinctif du Parti.

A titre d'illustration, quelques slogans élaborés par certains participants aux sessions de formation en communication et marketing politique (pour inspiration éventuelle)

- « Etre au service du peuple est notre credo »
- « Justice et nouvelles idées »
- « Progrès humain, Justice sociale, Union nationale »
- « Liberté, Egalite entre les régions, progrès à toutes les catégories »
- « Oumana: pas par pas, nous construisons La Tunisie »
- « Liberté, toute la liberté pour le peuple. Fidélité, toute fidélité à la nation »
- « Gloire au peuple et Fierté à la nation »
- Eternité aux Martyrs et Victoire à la Nation Arabe »
- « Travail, Liberté, Dignité de la Nation »
- « Ensemble pour la liberté, la dignité, le progrès global et solidaire »

Par la suite, le formateur peut aussi se référer aux nombreux slogans de campagnes électorales française, anglaise et américaine rassemblées par une participante à une session de formation en communication et marketing politique et reproduits sur la page suivante.

SLOGAN	candidat / parti	Élection	résultat
A Chicken in Every Pot. A car in every garage Un poulet dans chaque casserole, une voiture dans chaque garage)	Herbert Hoover	Présidentielle des États-Unis, 1928	Victoire
Don't change horse in midstream 'Ne changez pas de cheval au milieu du gué)	Franklin Delano Roosevelt	Présidentielle des États-Unis, 1944	Victoire
La force tranquille	François Mitterrand	Présidentielle française, 1981	Victoire
Il faut un président à la France	Valéry Giscard d'Estaing	Présidentielle française, 1981	Défaite
Le président qu'il nous faut	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1981	Premier tou
Au secours ! La droite revient !	Parti socialiste (France)	Législatives françaises, 1986	Défaite
Vivement Demain !	Rassemblement pour la République	Législatives françaises, 1986	Victoire
La France unie	François Mitterrand	Présidentielle française, 1988	Victoire
Vous irons plus loin ensemble	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1988	Défaite
Du sérieux, du solide, du vrai	Raymond Barre	Présidentielle française, 1988	Premier tou
La France pour tous	Jacques Chirac	Présidentielle française, 1995	Victoire
Le président du vrai changement	Lionel Jospin	Présidentielle française, 1995	Défaite
It's the economy, stupid !	Bill Clinton	Présidentielle des États-Unis, 1992	Victoire
La France en grand, la France ensemble	Jacques Chirac	Présidentielle française, 2002	Victoire
Présider autrement une France plus juste	Lionel Jospin	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Une force pour la France	Jean-Marie Le Pen	Présidentielle française, 2002	Défaite
La relève	François Bayrou	Présidentielle française, 2002	Premier tou
La République, force de la France	Jean-Pierre Chevènement	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Choisir sa vie	Noël Mamère	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Toujours le camp des travailleurs	Arlette Laguiller	Présidentielle française, 2002	Premier tou
Vos vies valent plus que leurs profits	Olivier Besancenon	Présidentielle française, 2002 et 2007	Premier tou
Pour faire enfin bouger la France	Alain Madelin	Présidentielle française, 2002	Premier tou
India shining (L'Inde qui brille)	Bharatiya Janata Party	Élections générales en Inde, 2004	Défaite
Contigo fuertes en Europa (Avec toi, forts)	Parti populaire Espagne	Élections européennes de 2004	Défaite
Volvemos a Europa (Nous revenons en E)	Parti socialiste ouvrier espagnol	Élections européennes de 2004	Victoire
Quand c'est vert, on avance	Ecolo	Élections fédérales de 1999	Victoire
Ensemble tout devient possible	Nicolas Sarkozy	Élection présidentielle française 2007	Victoire
La France de toutes nos forces	François Bayrou	Élection présidentielle française 2007	Premier tou
Osez Bové	José Bové	Élection présidentielle française 2007	Premier tou
Vive la Vie, Vive la République et Vive la France	Jean-Marie Le Pen	Élection présidentielle française de 2007	Premier tou

Le slogan politique ou slogan de campagne est principalement utilisé lors des campagnes électorales pour symboliser ou résumer le programme ou l'idéologie d'un candidat ou parti politique. C'est un élément primordial de l'image et de la communication

3.3. La campagne électorale

Les élections constituent un moment phare de la vie d'un parti, la campagne électorale représente un outil pour la préparation du Parti à ces élections

3.3.1. Développement d'objectif d'une campagne électorale

Objectif de cette étape de formation: les participants maîtrisent l'élaboration d'objectifs de campagnes, devant être

- précis/mesurables
- compréhensibles et mémorisables par le citoyen moyen
- représenter un défi qui intéresse le citoyen et que le Parti pourra relever, donc réalisable,
- pas de fausses promesses, encore moins de surenchères
- à atteindre à un délai relativement court après les élections (timing précis), même si des objectifs de plus long terme peuvent aussi être annoncés

Déroulement :

- exposé du formateur sur les différentes caractéristiques des objectifs d'une campagne électorale (mesurables, réalisables, programmables)
- travaux en 3 ou 4 groupes pour la formulation d'objectifs de campagne électorale (environ 15 minutes)
- exposés-discussion en plénière des résultats des travaux de groupes, en référence aux caractéristiques annoncées
- commentaires-synthèse du formateur

Résultats : à titre d'illustration, ci-dessous, quelques exemples d'objectifs proposés par 4 groupes de travail d'une des sessions de formation

Objectif Groupe 1 : communication avec le plus grand nombre d'électeurs en vue de les mobiliser

Objectif Groupe 2 : création de 300 000 emplois en 5 ans

Objectif Groupe 3 : l'emploi est une priorité et le développement un droit

Objectif Groupe 4 : création de 100 000 emplois publics et réforme du système de l'emploi

Commentaires et synthèse du formateur, notamment concernant la différence entre un objectif de campagne électorale et un objectif de simple participation à l'action politique en général. Tout en restant clair, un objectif de campagne gagnerait à être multidimensionnel, c'est-à-dire porter sur plus d'un aspect pour que plusieurs catégories de citoyens-électeurs y trouvent une satisfaction suffisante, répondant à leurs attentes, et votent pour ce Parti.

Dans ce sens, faire remarquer le caractère unidimensionnel des messages d'illustration ci-dessus et la nécessité d'avoir un objectif multidimensionnel touchant 2 ou 3 champs correspondants aux domaines d'attente des électeurs dans un contexte post-révolution: économique, social et politique (démocratie).

3.3.2. Composantes d'une campagne électorale

En plus de l'objectif, une campagne électorale comporte plusieurs autres composantes aussi importantes : message, groupe-cible et outils pertinents et efficaces pour toucher ce groupe-cible.

Objectif de l'étape : les participants maîtrisent le développement d'une campagne électorale organisée, en la différenciant de l'improvisation dans les élections.

Déroulement :

- exposé du formateur sur la campagne électorale, ses composantes et les outils de sa conduite/direction
- travaux en 3 groupes
- exposé-discussion en plénière
- commentaires et synthèse du formateur

Résultats : à titre d'illustration, ci-dessous les produits d'un exercice lors d'une session de formation en la matière

Groupe 1.

Message : « le peuple uni (une seule main) pour garantir notre avenir »

Objectifs : atteindre 10% des femmes

Groupe-cible : les jeunes de 18-40 ans

Etude : montre que le souci principal des jeunes est l'emploi

Outils : - campagne pour encourager les jeunes à s'inscrire sur les listes électorales,
- mobilisation de personnalités jeunes, connues et en phase avec les orientations du Parti.

Groupe 2

Message : « tout poids partagé est allégé »

Objectifs : obtenir 100 000 voix

Etude : sondage d'opinion

Groupe-cible : femmes marginalisées et ouvrières d'entretien

Outils : - contact directe à travers des rencontres d'électeurs

- faire participer des femmes à la campagne
- écoute des problèmes et proposition de solutions directes et réalisables
- organisation de rencontres sur ces problèmes avec les responsables concernés
- choix de composantes importantes le jour des élections

Groupe 3

Message : « travail, liberté et dignité nationale »

Objectifs : gagner un siège dans chaque circonspection électorale

Groupe-cible/outils :

- 18/24 ans : face book, dépliants, affiches, réunions publiques, animations de quartiers, musique
- 25/45 ans : téléphone, dépliants, affiches, réunions publiques et symposiums/forums
- 65 ans et + : porte à porte, radio-TV, séances d'écoute et actions de masse

Commentaire du formateur concernant la structure d'ensemble d'une campagne : réalisation d'études et élaboration d'un programme détaillé de la campagne.

3.4. Les coalitions politiques

Au cours de sa vie, un parti politique peut avoir une opportunité de coalition politique et intérêt à y entrer. Bien distinguer coalition et fusion.

Une **coalition politique** est une entente ou « alliance tactique entre 2 » avec une ou plusieurs formations politiques en vue de mener ensemble une opération électorale ou de gouverner ensemble. Elle laisse autonome chaque formation qui pourra ainsi avoir des positions spécifiques plus ou moins différentes sur certaines questions : se référer à la Troïka au pouvoir en Tunisie et les quelques spécificités ou divergences de positions qui ont parcouru cette alliance, sans la faire éclater (encore ?)

Une fusion est un acte d'union entre 2 ou plusieurs formations politiques, avec des conséquences sur l'existence/disparition de l'une ou de plusieurs formations au profit de la formation dominante au sein de la fusion, conformément aux résultats des négociations de fusion.

Objectif de l'étape : renforcer la prise de conscience sur l'importance des coalitions politiques et sur leur diversité, à travers l'analyse des points d'accord et des divergences, ainsi que la maîtrise des outils de négociation pour renforcer les accords et surmonter les divergences.

Déroulement :

- exposé du formateur sur les différents types de coalitions
- travail en groupes
- exposés-discussions en plénière
- commentaires et synthèse du formateur

Résultats : à titre d'illustration, ci-dessous les produits d'un exercice lors d'une session de formation en la matière

Groupe 1 : Accords et divergences dans le domaine économique

Accords :

- gel de l'endettement sur 3 ans
- révision des accords passés
- encouragement des investissements directs étrangers, IDE
- contrôle de l'Etat sur les prix, surtout dans les zones défavorisées
- fixation de l'âge de la retraite à 55 ans pour atténuer les problèmes de l'emploi

Divergences :

- diminution des impôts sur les capitaux nationaux
- création d'un marché commun
- baisse des investissements touristiques en général
- encouragement des banques islamiques

Groupe 2 : Accords et divergences dans le domaine culturel

Accords :

- culture commune arabo-musulmane
- opposition aux projets « diviseurs »
- respect de la liberté créative sans toucher les choses sacrées
- élaboration d'un projet culturel moderne
- œuvrer pour une éducation démocratique et populaire
- interdire au privé d'investir dans le secteur éducatif
- réhabilitation de l'École Ezzaitouna

Divergences :

- favoriser l'esprit critique, la créativité et toutes les valeurs humaines nobles
- soutien des créateurs et opposition à la domination de l'Etat et du capital
- démocratisation et gratuité de l'éducation

Groupe 3 : Accords et divergences dans le domaine politique

Accords :

- séparation des 3 pouvoirs
- liberté de l'information
- Assemblée nationale constituante ne dépasse pas 18 mois
- Adoption d'une politique étrangère basée sur des relations de coopération avec les pays frères et amis

Divergences :

- le régime politique
- nature de la Constitution

Indépendamment des résultats de l'exercice mené au cours de la formation, le formateur doit souligner la nécessité de bien discuter des accord/divergences, notamment sur les questions clés

Séquence terminale

Évaluation de la formation

Par les participants et clôture

Au terme de la formation, les participants sont invités à une séance d'évaluation anonyme de la formation, en remplissant une fiche portant sur 8 aspects :

- le contenu de la formation
- l'approche pédagogique mise en œuvre par le formateur
- la participation collective
- la participation personnelle propre
- la durée de la formation
- les conditions générales de déroulement de la formation : salle, hébergement, restauration
- évaluation personnelle du formateur (en cas de 2 formateurs, prévoir une ligne par formateur, nominativement désigné)
- propos libres

Par ailleurs, le niveau de satisfaction pour chaque aspect est à choisir parmi 3 niveaux proposés : non satisfait, satisfait et très satisfait, en mettant une croix X.

L'information doit être ensuite reproduite par 2 participants volontaires sur un tableau de synthèse, en toute fidélité, sachant que des non-réponses sont possibles. Le tableau rempli est alors commenté en plénière par les participants eux-mêmes. Ce qui peut leur donner l'occasion de lire certains « propos libres » apportant ainsi des compléments d'information et d'appréciation sur certains aspects.

Le formateur remercie les participants pour cette évaluation complète et franche qui permettra d'améliorer les sessions futures, aussi bien en matière de contenu qu'au niveau de l'approche et des méthodes/outils pédagogiques. Il les remercie également pour leur participation, implication et engagement dans cette formation, en espérant les revoir en d'autres occasions.

L'atelier est ainsi achevé, le formateur remercie les organisateurs de l'opportunité donnée et leur cède la parole pour les allocutions de clôture et la distribution des certificats de formation, sans oublier la photo de groupe..

Quelques récapitulations

L'**Andragogie** ou formation des Adultes, est une Pédagogie Active et Participative, PAP, qui repose sur la synergie de 3 composantes :

- **L'objet** de la formation
- **Les participants**, et
- **Le formateur**

- L'objet détermine le contenu spécifique de la formation (ici le marketing et la communication politiques) qui sera détaillé au fur et à mesure de l'avancement de l'atelier
- Les participants sont des membres et des cadres des partis politiques, justifiant d'une certaine expérience pratique de la politique et qui sont appelés à apporter des contributions tout au long de la formation
- Le formateur qualifié en matière de l'objet/contenu de la formation et surtout développe des attitudes et des comportements d'appui à l'AAP.

Le Marketing politique. La transposition de la démarche générale du marketing au domaine politique n'est ni simple ni automatique. L'approche et l'esprit restent certes les mêmes (présenter quelque chose sous son meilleur jour pour qu'il soit apprécié par ses acquéreurs potentiels), mais « on ne vend pas un Homme politique comme on vend un fromage ou un yoghourt », selon la formule consacrée chez les adversaires de cette transposition. Ceux-ci assimilent souvent le marketing politique à la **propagande politique** menée par les régimes totalitaires de l'ancien bloc socialo-communiste pour vanter et imposer leurs « réalisations », souvent à posteriori.

Il ne s'agit pas de vendre un produit matériel tangible mais de **promouvoir un «produit» difficile à cerner car fortement marqué par le facteur humain**. Cette application ne sera donc pas structurée conformément à la démarche marketing mais comprendra des actions et étapes pouvant être rattachées d'abord au marketing politique stratégique.

Le Plan d'Action Marketing politique : les 4P

Transposées dans le domaine politique, l'approche du marketing et la démarche qui en découle se déclinent par les rapprochements suivants:

- le **produit** est l'**homme politique**, son parti et le programme qu'il défend. Il faut que le citoyen y trouve suffisamment de valeur/s pour qu'il accepte de payer, c'est-à-dire de donner sa voix
- le **prix**, représenté ici par la **voix du citoyen-électeur**, utilisable une seule et unique fois, lors d'une opération électorale (précaution du doigt trempé dans une encre bleue),
- la **promotion** est l'ensemble des **actions de communication** pour informer sur l'existence du Parti, le faire apprécier par le citoyen-électeur pour qu'il vote pour ce Parti, y adhère et revote pour , le plus souvent possible, et
- la **place** signifie tous les **espaces et lieux visités ou fréquentés par l'homme politique** dans ses actions au quotidien en tant que citoyen ou lors d'opérations électorales. L'Homme politique est avant tout un Homme public, il ne s'appartient (presque) plus. Tout ce qu'il fait ou dit (ne fait pas-ne dit pas, etc.) est bien visible aux citoyens-électeurs qui ne vont pas hésiter à l'interpréter, à faire des liens réels ou virtuels et à en tirer des conclusions (pas toujours pertinentes) à partir desquelles ils vont construire leurs positions électorales.

La campagne électorale

Les élections constituent un moment phare de la vie d'un parti, la campagne électorale représente un outil pour la préparation du Parti à ces élections et pour informer le citoyen-électeur, susciter son intérêt et le convaincre de voter pour le/s candidat/es du Parti

Les objectifs de campagne, doivent être

- précis/mesurables
- compréhensibles et mémorisables par le citoyen moyen
- représenter un défi qui intéresse le citoyen et que le Parti pourra relever, donc réalisables,
- pas de fausses promesses, encore moins de surenchères
- à atteindre à un délai relativement court après les élections (timing précis), même si des objectifs de plus long terme peuvent aussi être annoncés

Une coalition politique est une entente ou « alliance tactique » entre deux ou plusieurs autres formations politiques en vue de mener ensemble une opération électorale ou de gouverner ensemble. Elle laisse autonome chaque formation qui pourra ainsi avoir des positions spécifiques plus ou moins différentes sur certaines questions

Une fusion politique est un acte d'union, une « alliance stratégique » entre 2 ou plusieurs formations politiques, avec des conséquences sur l'existence/disparition de l'une ou de plusieurs formations au profit de la formation dominante au sein de la fusion, conformément aux résultats des négociations de fusion.

Note bibliographique : le présent guide pratique reprend presque exclusivement le déroulement réel des sessions de formation, sans référence particulière à tel ouvrage ou article théorique sur la question. Pour un tel approfondissement, se référer, par exemple à :

- Jacques GERSTLÉ. La communication politique. Armand Colin. Paris 2008.
- Arnaud MERCLER (Coord.) La communication politique. Les Essentiels d'HERMÈS CNRS. Editions. Paris 2008.





	NON Satisfait	SATISFAIT	TRES SATISFAIT
CONTENU		XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX 20	XXXXXXXXXXXX XXXXXX 16
Approche PÉDAGOGIQUE	1	XXXXXXXXXX 10	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX XXXX 25
PARTICIPATION COLLECTIVE		XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX 23	XXXXX XXXX 9
Participation PERSONNELLE	XXXXXX 7 7	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX 24	XXXXX 5
Durée de la Formation	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX X 13 23	XXXXXX 6	XXXXXX 6
Conditions générales de la formation		XXXXXX 6	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX X 28
J. HASSAÏMYA		⊗⊗⊗ 1	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX XXXXXXX X 36
F. B'CHR	X 1	XXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXX 18	XXXXXXXXXXXX XXXXX 18











