

Etablir le plan de communication d'un projet

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection - N°12

.be



“**COMM Collection**” est une série de guides pratiques à l'intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé les contenus et est chargé de leur mise en œuvre.

Déjà parus :

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence (épuisé)
- N° 3 Vision et missions de la communication interne
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 6 Les points de contact de l'administration fédérale
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle

A savoir

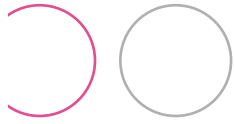
La version électronique de cette brochure est disponible en format PDF sur www.p-o.be, rubrique "Information générale" - "Publications".



Table des matières

Introduction	3
1. Objectifs de la communication du projet	5
2. Contexte du projet	6
3. Analyse des groupes cibles	8
4. Messages	11
5. Planification et organisation	12
6. Rapportage et adaptation	16
7. Evaluation et debriefing	17
Conclusion	18
Bibliographie	19
Annexe: un exemple	20





Introduction

Le présent guide a pour objectif d'accompagner les collaborateurs, non professionnels de la communication, dans l'élaboration des plans de communication de leurs projets.

La communication est une composante essentielle d'un projet. Tout comme la gestion du projet doit faire l'objet d'une méthodologie adéquate, les actions de communication doivent être structurées et se dérouler en phase avec le projet.

Qu'est-ce que le plan de communication d'un projet?

Le plan de communication abordé dans ce guide est l'**aperçu structuré des actions de communication relatives à un projet particulier**.

A ne pas confondre avec le plan de communication d'une organisation (également appelé plan stratégique de communication) qui est l'approche globale de la communication interne et externe au sein de cette organisation (objectifs, structure, modalités de collaboration, ...).

A distinguer également du plan d'actions en matière de communication qui reprend les sujets sur lesquels l'organisation souhaite communiquer selon la méthode définie dans le plan de communication.

A qui ce guide est-il destiné?

Ce guide s'adresse au **chef de projet**, sans expérience dans le domaine de la communication et confronté à la nécessité d'élaborer le volet "communication" de son projet.

Il ne s'agit donc pas d'un manuel destiné aux professionnels de la communication.

Toutefois, les **communicateurs** peuvent également l'utiliser pour initier leurs collègues des autres services à la manière d'établir le plan de communication d'un projet.

Le message est donc: collaborez. Prenez contact avec le service "communication" de votre organisation lorsque vous entamez l'élaboration du volet "communication" de votre projet. Il pourra vous aider pour tous les aspects abordés dans ce guide.



De quoi se compose ce guide?

Il s'agit d'un **guide pratique en 7 étapes** à suivre pour développer le plan de communication de votre projet. Il ne contient pas de théorie sur la communication et s'utilise comme un fil conducteur à travers les différentes phases du développement de votre plan.

Pour chaque étape, vous trouverez

- les directives,
- les questions que vous devez vous poser,
- un éventuel commentaire,
- un tableau à compléter, si nécessaire.

Suivez les étapes pas à pas et complétez les différents tableaux pour aboutir à un plan de communication complet. Vous trouverez à cette fin des **tableaux simples** et bien expliqués.

Pour vous inspirer, vous trouverez également en annexe un **exemple de plan complété**: la communication sur l'introduction d'un nouveau système informatique au sein d'une organisation.

A la lecture de ce guide, vous découvrirez bien vite que vous êtes capable d'élaborer vous-même un plan de communication.

Ont activement collaboré à la réalisation de ce document:

Nathalie Duflos	SPF Personnel et Organisation
Paul Soyeur	SPF Intérieur
Cathy Verbyst	SPF Personnel et Organisation
Lorna Baert	SPF Sécurité sociale
Ann Cossement	SPF Intérieur
Astrid Neve	SPF Intérieur
Peter Grouwels	SPF Intérieur
Arlin Bagdat	SPF Intérieur
Fabrice Degregorio	SPF Finances
Ludo Meulebrouck	Ministère de la Défense
Katleen Vanmuylders	INASTI
Sofie Jacobs	INASTI
Béatrice Best	SPF Santé publique
Jona De Leye	SPF Santé publique
Veerle Custers	SPP Politique scientifique

Etape 1: objectifs de la communication du projet

1. Directives

Toute communication réussie passe par un plan de communication solide. Et tout plan de communication solide commence par une réponse claire à la question: "quel résultat voulons-nous atteindre avec la communication de ce projet?".

Sans objectif, la communication reste en effet assez vague et risque de perdre son sens.

Chaque projet a un ou plusieurs objectifs. Souvent, ils sont repris dans une fiche de projet. Les objectifs de communication contribuent à la réalisation des objectifs du projet.

Formulez toujours vos objectifs de manière SMART:

- **Spécifiques:** clairement délimités;
- **Mesurables:** possibilité de vérifier a posteriori s'ils ont été atteints grâce à des indicateurs définis au préalable;
- **Acceptables:** corrects;
- **Réalistes:** compte tenu des limitations existantes;
- **Temporels:** le délai est défini.

2. Les questions à vous poser

- Quels buts voulez-vous atteindre?
 - Faire connaître quelque chose?
 - Stimuler un comportement?
 - Débloquer des résistances?
 - Faire adhérer à une vision, un plan de management, une mission?
 - Ou?
- Vos objectifs sont-ils formulés de manière SMART?

A faire

Formulez vos objectifs de communication de manière SMART.



Etape 2: contexte du projet (parties impliquées, moyens disponibles et limitations)

1. Directives

Dressez une liste de toutes les parties impliquées.

Les parties impliquées sont toutes les personnes et les groupes concernés par le projet, et donc pas seulement le groupe cible que vous trouvez le plus important.

Les parties impliquées comprennent:

- le groupe cible principal (voir étape 3);
- les supérieurs qui doivent soutenir le projet;
- les personnes qui doivent être tenues informées du projet;
- les personnes qui doivent offrir leur collaboration (services de communication, informatique, logistique, ...);
- ...

Enumérez les moyens disponibles

Listez tous les moyens qui peuvent vous aider à mener à bien votre plan de communication:

- canaux de communication existants (e-news, intranet, workshops, réunions, ...);
- documentation ou textes existants;
- matériel pour les présentations (ordinateur portable, beamer, ...);
- événements planifiés, réunions de réseau et/ou présentations auxquels vous pouvez participer.

... et les limitations.

Malheureusement, vous êtes confronté à un certain nombre de limitations dont il convient de tenir compte:

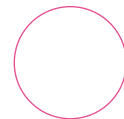
- budget,
- délais,
- disponibilité,
- moyens techniques,
- ...

2. Les questions à vous poser

- Quelles sont les parties impliquées?
- Quel est le budget à votre disposition pour la communication?
- Combien de temps pouvez-vous y consacrer?
- Sur l'aide de qui pouvez-vous compter?
- Quels sont les moyens techniques disponibles?
- Quelles sont les éventuelles limitations?

A faire

Identifiez les parties impliquées, les moyens disponibles et les limitations afin d'évaluer la faisabilité de votre plan de communication.





Etape 3: analyse des groupes cibles

1. Directives

Dans l'analyse des groupes cibles, vous vous demandez qui sont les personnes que vous voulez informer, sensibiliser, motiver, Quelle est leur attitude par rapport à votre projet? Quelles sont les conséquences de votre projet pour ces personnes?

Ce n'est qu'avec ces données en main que vous pourrez choisir la forme de communication adéquate.

Un groupe cible est **un ensemble de personnes** ou d'instances **que vous souhaitez atteindre**.

En règle générale, votre groupe cible principal sera homogène: les collègues, les bourgmestres, les pompiers, les services fiscaux, ... mais au cours de la mise en œuvre du projet, vous devrez également communiquer avec d'autres groupes cibles (voir étape 2: parties impliquées).

Il se peut également que vous deviez **subdiviser** un groupe particulier en plusieurs sous-groupes. Cela peut s'avérer nécessaire sur le plan de l'implication, de l'attitude, du message, ...

2. Les questions à vous poser

- Quels sont les différents groupes cibles?
- Tous les groupes cibles sont-ils homogènes (en ce qui concerne le projet)?
- Un groupe cible particulier doit-il être subdivisé selon:
 - son importance;
 - son implication dans le projet;
 - sa conviction et son attitude vis-à-vis du projet;
 - ses connaissances, aptitudes et préférences en informatique (pour déterminer le choix des canaux);
 - son accessibilité (localisation et ICT);
 - sa localisation (ex. collaborateurs administratifs au siège central)

versus inspecteurs ou collaborateurs itinérants);
- son utilisation des médias et ses préférences en la matière.

- Qu'attendez-vous des groupes cibles? Vos attentes sont-elles fortes ou faibles? Demandez-vous si vous voulez qu'une partie impliquée:

- soit informée de l'existence du projet;
- comprenne le projet;
- soit convaincue de la valeur ajoutée du projet;
- collabore au projet;
- convainque les autres de la nécessité du projet;
- ...

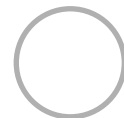
Plus vous attendez de quelqu'un, plus votre communication doit être intensive et interactive.

- Quel(le) est leur principal(e) souci, barrière ...?

Il est très important de vous demander quel est le principal souci/la principale préoccupation ou barrière de chacune des parties impliquées dans le cadre du projet et les changements que celui-ci implique.

En cas de doute, faites un petit sondage. Interpellez quelques personnes pour connaître leur opinion. Ecoutez ce qui se raconte aux abords du distributeur de café ou dans la cafétéria, ou posez la question directement aux parties impliquées.

Il est crucial d'émettre les bonnes hypothèses à ce stade étant donné que toute la communication en découlera.





3. Tableau à compléter

Groupes cibles (y compris sous-groupes)	Qu'attendez-vous d'eux?	Leur principal(e) souci/ préoccupation/barrière

A faire

Consacrez du temps à une analyse en profondeur des groupes cibles.
Ne vous contentez pas d'un exercice superficiel.
Divisez si nécessaire chaque groupe cible en sous-groupes.

Etape 4: messages

1. Directives

Pour faire passer efficacement l'information, optez pour **un seul message par action de communication**. Adoptez le principe KISS: keep it short and simple!

2. Les questions à vous poser

- Quel est le contenu (le centre) de votre communication par groupe cible?
 - Comment l'exprimez-vous avec des mots?
 - Avec des images?
 - Les messages sont-ils identifiables?
- Les messages correspondent-ils aux besoins des différents groupes cibles?
- Les messages cadrent-ils avec vos objectifs (sur le plan du style, de l'impact, ...)?
- Les différents messages sont-ils cohérents les uns par rapport aux autres?
- Quel est le message principal d'une action de communication?

A faire

Privilégiez un message unique et simple par action de communication.





Etape 5: planification et organisation

1. Directives

Voici venu le moment de fusionner les résultats de tous les exercices de réflexion précédents.

Un plan de communication finalisé se compose:

- **d'un plan de communication visuel:** un aperçu général, sous la forme d'une **ligne du temps, reprenant succinctement toutes les actions de communication** (une ligne pour chaque groupe cible ou sous-groupe identifié);
- **d'un planning de communication:** un **tableau reprenant tous les aspects de chaque action de communication planifiée:**
 - date,
 - groupe cible,
 - message,
 - moyen de communication,
 - expéditeur,
 - fréquence,
 - matériel,
 - responsable.

2. Les questions à vous poser

- Ligne du temps
 - A quel moment est-il nécessaire de communiquer?
 - A qui?
 - Quel moyen de communication est le mieux adapté?
 - Votre plan de communication est-il réaliste, faisable?
- Planning de communication
 - A quel moment l'action de communication sera-t-elle réalisée?
(date)
 - Quel groupe de personnes voulez-vous atteindre avec cette action?
(groupe cible)

- Quel est le contenu de l'action de communication? (**message**)
- Quelle méthode de communication faut-il utiliser pour transmettre le message? (**moyen**: e-mail, newsletter, séance d'information, dépliant, affiche, ...)
- Qui transmettra le message? (**expéditeur**)
- Combien de fois cette action précise sera-t-elle répétée? (périodicité: unique, hebdomadaire, mensuelle, ...) (**fréquence**)
- Quel matériel sera nécessaire pour la bonne exécution de l'action de communication: brochure, document d'information, ...? (**matériel**)
- Qui est en pratique le responsable de la réalisation de l'action? (**responsable**)

3. Conseils pratiques

Ligne du temps

Tracez, pour chaque groupe cible, une ligne horizontale, sur laquelle vous indiquerez les actions de communication axées vers ce groupe.

Ecrivez chaque action de communication (courrier, séance d'information, réunion, ...) **sur un post-it et collez-le sur la ligne du temps.**

Lorsque vous serez certain, sur base des données de votre analyse des groupes cibles, que chaque groupe cible bénéficie de la communication dont il a besoin, votre plan de communication visuel est terminé. Vous pouvez alors le finaliser.

Planning de communication

Remplissez pour chaque bloc du plan de communication visuel une ligne complète sur le planning de communication. Ordonnez les lignes selon la chronologie.

Toutes les colonnes du tableau doivent être complétées de manière à vous obliger à préparer toutes les actions de communication et à ne rien laisser au hasard. Vous pouvez soit compléter un tableau pour l'ensemble des actions de communication planifiées, soit compléter un tableau par groupe cible ou par objectif, au choix.

Pour les actions de communication d'une certaine ampleur, il peut être utile de rédiger une fiche par action mentionnant l'objectif, le budget, les tâches à accomplir, le responsable, ...



Contrôle

Contrôlez sur base de votre tableau d'analyse des groupes cibles si vous avez prévu assez d'actions de communication et si elles sont suffisamment variées et interactives pour

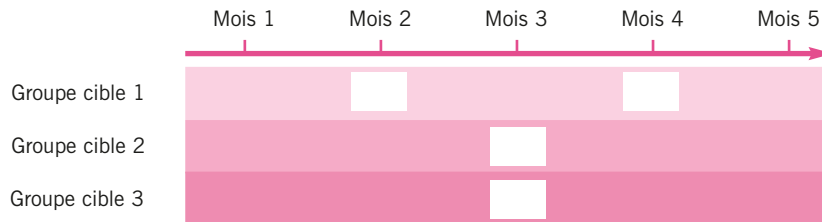
- les parties impliquées dont vous attendez beaucoup;
- les parties impliquées qui ont encore un long chemin à parcourir pour être impliquées.

Ces groupes demandent **plus d'interactivité, de variété et de répétition dans la communication.**

Consultez à nouveau la liste des moyens et des limitations que vous avez établie. D'autres moyens sont-ils nécessaires?

4. Tableaux à compléter

Plan de communication visuel: ligne du temps



Planning de communication

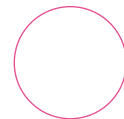
Planning de communication (par groupe cible ou par objectif, au choix)							
date	groupe cible	message	moyen	expéditeur	fréquence	matériel	responsable

A faire

Établissez un plan de communication reprenant tous les “moments de communication” et les actions y afférentes.

Complétez toutes les cases du planning de communication.

Contrôlez vos actions de communication sur base de votre analyse des groupes cibles. Vérifiez si elles correspondent aux conclusions que vous avez tirées lors de cette analyse.





Étape 6: rapportage et adaptation

1. Directives

On n'établit pas un plan de communication pour le classer "verticalement" dans une armoire. Il s'agit d'**un outil de travail** qui peut en permanence évoluer. Au fil du temps, des modifications peuvent s'avérer nécessaires, par exemple si du retard a été pris dans le projet.

Soumettez régulièrement le plan au comité de pilotage du projet, discutez-en avec toutes les personnes intéressées et adaptez-le si nécessaire.

2. Les questions à vous poser

- Votre communication reste-t-elle d'actualité dans un contexte en pleine évolution?
- Des adaptations sont-elles nécessaires
 - en ce qui concerne les groupes cibles?
 - en ce qui concerne les sous-groupes?
 - dans le style ou le ton?
- Les messages sont-ils bien compris par les différents groupes cibles?

A faire

Veillez à ce qu'il y ait un feed-back permanent sur les actions réalisées et procédez aux ajustements nécessaires.

Etape 7: évaluation et debriefing

1. Directives

Grâce à la bonne définition de vos objectifs (étape 1), vous pouvez évaluer durant le projet et ultérieurement les actions de communication que vous avez entreprises.

Vous pouvez le faire intuitivement ... ou sur base d'une enquête.

Cette évaluation vous permettra de tirer des conclusions concernant vos actions de communication futures.

Organisez un debriefing, une réunion au cours de laquelle vous parcourez les points positifs et négatifs de vos actions de communication.

2. Les questions à vous poser

- Avez-vous atteint vos objectifs (totalement, partiellement)?
- Si non: où votre plan a-t-il échoué?
- Comment pourriez-vous améliorer cela dans le futur?
- Pourriez-vous utiliser dans le futur la même méthode pour une mission similaire?

A faire

Beaucoup de projets se ressemblent. L'expérience acquise aujourd'hui vous sera sans aucun doute encore utile dans le futur. Faites toujours un "debriefing" de vos actions pour affiner vos compétences.



Conclusion

Dresser un plan de communication, c'est bien plus qu'un simple *brainstorming* sur quelques idées de communication originales.

C'est s'arrêter sur l'objectif du volet "communication" de votre projet, sur les parties impliquées, le message, les limitations auxquelles vous êtes confronté, ...

Chaque aspect d'un plan de communication, de l'expéditeur jusqu'au canal de communication, doit être mûrement réfléchi.

Pour vous y aider, le présent guide vous a proposé un plan en 7 étapes ainsi que des tableaux à compléter. Vous pouvez désormais vous lancer dans la création de votre premier plan de communication. N'hésitez pas à vous faire conseiller davantage par un de vos collègues du service "communication" de votre organisation.

Bibliographie

- Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication, Thierry Libaert, 2003, Ed. DUNOD, ISBN 21-0007-026-6
- Guide de la communication pour l'entreprise, Heude Rémi Pierre, 2003, Ed. Maxima, ISBN: 2-84001-334-7
- La communication publique en pratique, Messenger Marianne, 1995, Ed. Les Editions d'Organisation, ISBN:2-7081-1786-6
- Organiser la communication interne, Lebel Marie-France, Lebel Pierre, 1992, Ed. Les Editions d'Organisation, ISBN:2-7081-0936-7
- Formuler des objectifs *SMART*: www.belgium.be > Fonctionnaires > Cercles de développement > Fils conducteurs pour collaborateur et chef fonctionnel
- Het communicatieplan: opzet en uitvoering in 8 stappen, Waardenburg, Marten, 1999, uitg. KLUWER, ISBN 9026-73010
- Werkboek communicatieplanning: het communicatieplan: stappen, kernvraag en elementen, 't Lam, Peter, 2000, uitg. COUTINHO, ISBN 90-6283-216-4
- Tante Mariette en haar fiets: handboek overheids- en verenigingscommunicatie, Goubin Eric, 2002, uitg. Vanden Broele, ISBN 90-5753-974-8
- Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk, Jumelet Lydia, Wassenaar Iris, 2003, uitg. ThiemeMeulenhoff, ISBN: 90-06-95023-8
- Overheidscommunicatie: de binnenkant van het vak, Galjaard Chiel, 1997, uitg. Lemma, ISBN:90-5189-666-2
- Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden, Koeleman Huib, 1992, uitg.Bohn Stafleu Van Loghum, ISBN:90-313-1362-9
- Communicatiemanagement voor organisaties: structuur, methodiek en onderzoek, Schoemaker H., Vos M., 1996, uitg. Lemma, ISBN:90-5189-285-3
- www.mediahuis.nl

Tableaux à compléter:

www.belgium.be > Fonctionnaires > Communication > Politique de communication > Plan de communication





Annexe: un exemple

A titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous le cheminement suivi pour l'élaboration d'un plan de communication relatif à un projet.

Etape 1: objectifs de la communication du projet

L'objectif du projet est d'introduire un nouveau système informatique et de faire en sorte que chacun puisse l'utiliser.

Objectif de la communication (à quoi veut-on arriver?): d'ici juin 2006, tous les collaborateurs devront être motivés à l'idée de travailler avec le nouveau système informatique. Indicateurs: nombre de participants à la formation, nombre d'utilisateurs du programme.

Etape 2: contexte du projet (parties impliquées, moyens disponibles et limitations)

Parties impliquées:

- les collaborateurs qui doivent utiliser le système,
- les supérieurs des collaborateurs,
- le président de l'organisation,
- les syndicats,
- le service ICT.

Moyens disponibles:

- documentation ou textes existants: syllabus du programme ICT,
- moyens techniques: un ordinateur portable et un beamer.

Limitations:

- budget: pas de budget supplémentaire prévu,
- délai: fin juin 2006,
- disponibilité: une personne disponible un jour par semaine.

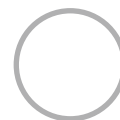
Etape 3: analyse des groupes cibles

Groupes cibles	Qu'attendez-vous d'eux ?	Leur principal(e) souci/préoccupation/barrière
Le président de l'organisation	Qu'il soutienne activement le projet et qu'il motive les supérieurs à motiver leurs collaborateurs	Baisse temporaire du rendement
Les dirigeants des collaborateurs	Qu'ils motivent leurs collaborateurs et leur donnent le temps de se former	Baisse du rendement
Les collaborateurs qui doivent utiliser le système	Qu'ils soient motivés pour utiliser le système	Devenir "superflus" à cause du nouveau système
Les syndicats	Qu'ils soient informés du projet	Insatisfaction des membres

Etape 4: messages

Quel est le centre de votre communication?

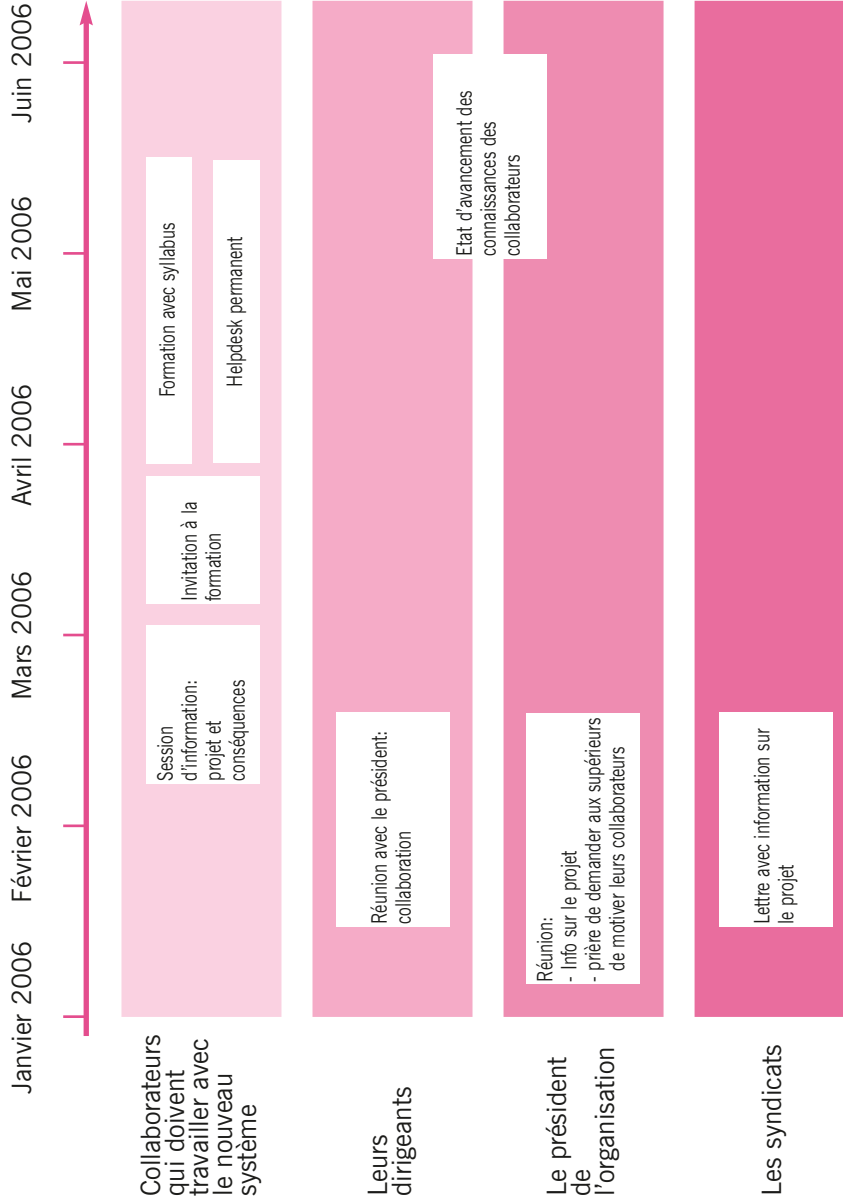
“Le nouveau système présente un certain nombre d'avantages pour vos activités quotidiennes”.





Etape 5: planification et organisation

Ligne du temps



Planning de communication

Planning de communication							
date	groupe cible	message	moyen	expéditeur	fréquence	matériel	responsable
10/01	président	infos sur le projet + prière de demander aux supérieurs de motiver leurs collaborateurs	réunion	chef de projet	1x	fiche de projet	chef de projet
14/01	dirigeants	infos sur le projet + demander de motiver leurs collaborateurs et de donner du temps pour la formation	réunion	chef de projet + président	1x	fiche de projet	chef de projet
14/01	syndicats	infos sur le projet	lettre	président d'information	1x	document	secrétariat du projet
10/02	collaborateurs	infos sur le projet + conséquences concrètes + avantages du nouveau système	séance d'information	chef de projet	1x	présentation powerpoint + document à distribuer avec infos pratiques	chef de projet
02/03	collaborateurs	invitation à la formation	e-mail	chef de projet via supérieurs	1x	document avec infos pratiques (lieu, temps)	secrétariat du projet
15/03	collaborateurs	fonctionnement du système	formation avec exercices	formateur ICT	1x par groupe de 20 pers.	syllabus, exercices	formateur interne
À partir du 15/03	collaborateurs	réponse à toutes les questions des collaborateurs	téléphone, e-mail	service ICT	permanent	liste des réponses aux FAQ	chef de projet
01/05 et 01/07	président + dirigeants	état d'avancement du projet	réunion	chef de projet	2x	fiche de suivi du projet	chef de projet



Etape 6: rapportage et adaptation

Chaque mois, une réunion de suivi est planifiée avec des représentants de toutes les parties impliquées afin de vérifier si les conditions sont encore les mêmes et si le plan de communication doit être adapté.

Etape 7: évaluation et debriefing

En juin 2006, on vérifiera si l'objectif a été atteint. Une note fera la synthèse des principales conclusions.





SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16
1000 Bruxelles
Tél. : 02/501.02.11
E-mail : communicationexterne@belgium.fgov.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Communication interne
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél. : 02/790.58.00
E-mail : info@p-o.be
www.p-o.be



Editeur responsable: Georges Monard • rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2005/7737/36
Décembre 2005

