




Etablir le plan de communication d'un projet

Guide pour les communicateurs et chefs de projet fédéraux

COMM Collection N°12
Édition 2016

.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 COMMnet Kern, 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 dans COMM Collection :

- N° 29 Communiquer en situation de changement
- N° 28 Maturité de la présence en ligne
- N° 27 Accueillir un étudiant stagiaire dans les services de communication fédéraux
- N° 26 Recommandations pour une accessibilité téléphonique de qualité
- N° 25 Intégrer la dimension de genre dans la communication fédérale
- N° 24 Employer branding et communication de recrutement
- N° 23 Gérer les relations avec la presse
- N° 22 Comment harmoniser votre intranet et Fedweb
- N° 21 Recommandations pour l’utilisation des médias sociaux
- N° 20 Droit d’auteur et propriété intellectuelle en questions
- N° 19 Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique
- N° 18 La Charte du COMMnetKern
- N° 17 Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement
- N° 15 Évaluer des actions de communication
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d’information électronique
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges - Charted’utilisation du .be
- N° 3 Communication interne: de l’action à l’interaction
- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique

A savoir

Ces brochures sont disponibles en format PDF sur www.fedweb.belgium.be > Publications.





Etablir le plan de communication d'un projet

Guide pour les communicateurs et chefs de projet fédéraux

COMM Collection N°12
Édition 2016



Ont activement collaboré à la réalisation de cette brochure

- Andreea Albastroiu SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
- Nathalie Brisy SPF Personnel et Organisation
- Jean-Philippe Colson SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
- Veerle Custers SPF Mobilité et Transports
- Betty De Lanoeye Institut des Vétérans - INIG
- Mila Druwe Fedict
- Astrid Nève SPF Intérieur
- Geneviève Speltincx INAMI
- Pauline Vachaudez SPP Intégration sociale
- Cathy Verbyst SPF Personnel et Organisation

Coordination et rédaction

Nathalie Brisy - SPF Personnel et Organisation

Remerciements

Pour les commentaires et la relecture critique à

Anne-Catherine Lahaye, Experte en communication OSELACOM.COM, Coordinatrice RP Ecole Supérieure des Affaires de Namur, Collaboratrice didactique UNamur

Christine Donjean, Chargée de cours UCL, Présidente de l'ABCI, Directrice de collection chez Edipro

Aux nombreux relecteurs et testeurs des outils, issus des organisations fédérales

Capac (L-A. Petre, H. Raes), **Coda-Cerva** (C. Leloup), **Inami** (I. Collin, W. Matarasso, H. Dumont), **Institut des Vétérans** (P. Gautier), **Medex** (S. Maquoi), **SPF Chancellerie** (C. Lombard), **SPF Economie** (A. Delire, M. Amand), **SPF Finances** (G. Voet, P. Bossu, E. Boute), **SPF Intérieur** (A. Vancauwenberge, H. Choukri, L. Postiglione, O. Vandenplas), **SPF P&O** (K. Eggers, J. Frankson, P. Theys, T. d'Hooghe, B. Smeets), **SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement** (V. Velle)...

Table des matières

Introduction	5
I. Communiquer efficacement dans un projet	9
I.1 Communiquer ?	9
I.2 Pourquoi communiquer ?	10
I.3 Pourquoi faire un plan de communication pour votre projet ?.	13
I.4 Quelle place pour la communication dans votre projet?.....	14
I.5 Quels sont les acteurs de la communication ?	18
I.6 Quels types de communication mettre en place ?.....	20
I.7 Quand communiquer ?	21
II. Méthode d'élaboration d'un plan de communication de projet	23
II.1 Etape 1 : Tenir compte du contexte du projet	25
II.2 Etape 2 : Analyser les différents groupes cibles.....	33
II.3 Etape 3 : Déterminer les objectifs de communication	37
II.4 Etape 4 : Définir quels messages pour quels groupes cibles .	41
II.5 Etape 5 : Etablir le plan d'actions	44
II.6 Etape 6 : Faire le suivi et adapter.....	52
II.7 Etape 7 : Evaluer et debriefer	54
III. Synthèse : élaborer le plan de communication d'un projet en un coup d'œil	57
IV. Conclusion	58
V. Outils 'COMM projet'	60
VI. Glossaire	62
VII. Un exemple de plan de communication	66
VIII. Bibliographie	74

Introduction

La communication est une composante essentielle d'un projet. Une étude de 2013¹ confirme que **la communication est un facteur de succès dans un projet**. D'après cette étude, les organisations qui communiquent efficacement obtiennent de meilleures performances avec leurs projets :

- 80% atteignent les objectifs initiaux (contre 52% sans communication)
- 71% respectent les délais (contre 37% sans communication)
- 76% respectent le budget (contre 48% sans communication).

Tout comme la gestion d'un projet suit une méthode, les actions de communication sont structurées et se déroulent en phase avec le projet.

A qui ce guide est-il destiné ?

Vous êtes **impliqué dans un projet** ? Que vous soyez **sponsor, chef de projet professionnel ou occasionnel, gestionnaire d'un portefeuille de projets ou tout simplement membre d'une équipe de projet**, cette brochure vous propose **une méthode complète** pour élaborer le plan de communication de votre projet.

Vous êtes **communicateur**² ? Vous pouvez l'utiliser pour **aider vos collègues** des autres services :

- à mieux comprendre l'importance des démarches inhérentes à un plan de communication,
- à élaborer le plan de communication de leurs projets.

¹ *The Essential Role of Communications, Project Management Institute, Inc., Mai 2013*

² *Communicateur (ou communicant) : membre du service de communication, point de contact communication, c'est-à-dire personne occupant une fonction de communication dans une organisation, à temps plein ou partiel.*

Pas de panique !

Ce guide propose un **'package' complet** pour vous aider à développer le plan de communication d'un projet: des informations générales, une méthode, des exemples et des outils (templates et fiches pratiques) en ligne. Mais vous ne devez **pas forcément utiliser tous les outils** proposés. **Faites votre choix** en fonction de l'ampleur de votre projet, du temps dont vous disposez,...

- Vous n'êtes **pas du tout familiarisé avec la communication** ? Cela vaut la peine de vous imprégner des notions de base en lisant l'entièreté de la publication. Vous pourrez ensuite facilement sélectionner les parties qui vous seront plus utiles pour élaborer le plan de communication de votre projet.
- Vous êtes un **communicateur chevronné** ? Vous pouvez aller à l'essentiel en consultant directement les outils en ligne.

→ **Quel que soit votre profil, puisez dans ce guide et ces outils comme bon vous semble !**

Le plan de communication d'un projet?

Le **plan de communication d'un projet** est l'aperçu structuré des actions de communication relatives à un projet spécifique, en lien avec les différentes phases de ce projet et dans le respect de la stratégie de communication de l'organisation. Le chef de projet en est le 'chef d'orchestre' : c'est lui qui est garant du plan de communication de son projet mais cela ne signifie pas qu'il doit réaliser lui-même toutes les actions du plan.

Ne confondez pas 'plan de communication d'un projet', qui fait l'objet de ce guide, et 'plan de communication stratégique'³ qui définit la stratégie de communication de l'organisation. Si le plan de communication d'un projet doit s'inscrire dans la stratégie globale de communication de l'organisation, il s'agit bien de deux choses distinctes.

3 Cf. *COMM Collection 19 Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique*

Que contient ce guide ?

En **première partie**, il aborde de manière synthétique quelques **éléments théoriques sur la communication** dans le cadre d'un projet

- pourquoi communiquer dans le cadre d'un projet ?
- la place, le rôle, les acteurs de la communication
- la communication pour soutenir le changement.

En **deuxième partie**, il décrit pas à pas une **méthode en 7 étapes** pour développer le **plan de communication**. Vous pouvez ainsi développer un plan de communication complet pour votre projet en suivant les étapes et en complétant les différents tableaux proposés.

Le guide s'utilise comme un fil conducteur pour mener une réflexion sur les différents aspects de la communication d'un projet et développer un plan cohérent, en lien avec les différentes phases du projet.

A chaque étape sont détaillés

- les questions que vous devez vous poser
- les actions à entreprendre
- éventuellement, des outils et conseils pratiques.

Il ne s'agit toutefois pas d'un processus purement linéaire : vous pouvez ainsi mener plusieurs étapes en parallèle, aborder une étape avant une autre, revenir à une étape précédente à tout moment, ... L'important est d'intégrer de manière cohérente les éléments indispensables à votre plan.

Des **templates et fiches pratiques sont disponibles sur www.fedweb.belgium.be dans la rubrique 'Outils COMM projet'**.

Vous pouvez utiliser librement les outils proposés en fonction de votre projet (ampleur, durée, complexité, ...). Certains outils vous paraîtront peut-être plus adaptés que d'autres : faites votre choix parmi les templates et fiches à votre disposition.

En fin de brochure, un **glossaire** reprend la liste des terminologies utilisées et un **exemple complet de plan de communication** illustre l'ensemble de la méthode et les outils proposés.

Vous voulez échanger sur le sujet ? Rendez-vous sur le [groupe LinkedIn COMMnet-KMnet](#).

Les 5 règles d'or d'un bon plan de communication d'un projet

1. Faites-le !
2. Faites-le... le plus vite possible !
3. Faites-vous aider si vous en ressentez le besoin. Le service communication de votre organisation peut vous soutenir et vous conseiller dans votre démarche.
4. Adaptez le plan de communication en fonction de l'évolution de votre projet.
5. Évaluez le plan de communication en fin de projet. Cela vous sera d'autant plus utile si vous êtes amené à communiquer sur un projet similaire à l'avenir.

I. Communiquer efficacement dans un projet

Nous vivons dans une société de communication : nous communiquons n'importe où et n'importe quand, tant dans la sphère privée que la sphère professionnelle. L'avènement des médias sociaux a encore accéléré les choses, rendant la dynamique de communication de plus en plus rapide et interactive.

En tant que chef de projet, vous passez aussi beaucoup de temps à communiquer: avec le comité de pilotage, l'équipe projet, les 'clients', les utilisateurs, les fournisseurs, les collègues,... Cette communication peut prendre diverses formes : négociation, rapport sur l'état du projet, répartition du travail, recherche d'informations,...

I.1 Communiquer ?

Trop souvent, la communication se résume à une question de moyens (ex : envoyer un mail, réaliser une brochure,...). Or, pour communiquer efficacement, il faut distinguer le contenu (le fond) et le moyen (la forme).

- Déterminez d'abord le contenu : *que voulez-vous communiquer ? quel message voulez-vous faire passer ?*
 - *Quel impact souhaitez-vous obtenir auprès de votre groupe cible? Par exemple, avoir un impact sur sa connaissance, sa perception, son comportement,...*
 - *Votre message est-il opportun ? Pertinent ?*
 - *A qui doit-il être transmis ?*
 - *Que devez-vous dire précisément ?*
- Choisissez ensuite le moyen : *quel(s) canal/canaux allez-vous utiliser pour transmettre votre message ?*
 - *quel est/sont le(s) meilleur(s) moyen(s) pour transmettre le message ?*
 - *votre groupe cible est-il familiarisé avec le(s) canal/canaux envisagé(s) ?*

Les canaux de communication influencent la façon dont vous faites passer un message : vous ne rédigez pas un e-mail comme si vous écriviez un message par WhatsApp, ou un document fonctionnel comme s'il s'agissait d'un roman. La forme est donc aussi importante que le fond.

Lorsque vous préparez votre communication, prenez en compte ces différentes dimensions :

1. **interne** (communication avec le comité de pilotage, le groupe projet) ou **externe** (communication avec les clients, utilisateurs, fournisseurs)
2. **formelle** (rapports, présentations, documents, e-mails,...) ou **informelle** (conversations de couloir, appels téléphoniques,...)
3. **synchrone** (échanges face à face, réunions,...) ou **asynchrone** (e-mails, rapports,...)
4. **officielle** (décisions) ou **officieuse** (discussions avec les collègues ou les collaborateurs)
5. **écrite** (rapports, e-mails,...) ou **orale** (échanges face à face, réunions,...)
6. **verbale** (message) ou **non verbale** (ton de la voix, attitude, posture,...). Ne négligez pas la communication non verbale : celle-ci représente la majeure partie de ce qui 'passe' dans une situation de communication !

I.2 Pourquoi communiquer ?

Exemple

'Un formulaire de demande est mis en ligne sur un site web. L'équipe projet est ravie : le formulaire fonctionne correctement et désormais, toutes les demandes pourront être introduites via ce canal, ce qui permettra de gagner en efficacité. Mais, après quelques semaines, le service accueil constate que très peu de demandes lui parviennent via le formulaire et se plaint que cela crée simplement une source supplémentaire de collecte à côté de toutes les autres.

Ce n'est pas parce qu'une organisation introduit un nouveau formulaire et modifie le processus qui y est lié que les usagers l'utilisent pour autant ! Ils doivent savoir que ce formulaire existe, qu'ils doivent l'utiliser pour introduire leur demande. En d'autres termes : changer leur comportement. Sinon, ils continueront à téléphoner, envoyer des e-mails et des courriers. Ils auront peut-être aussi du mal à l'utiliser

parce qu'il ne répondra pas à leurs besoins (problème de lisibilité, options non-prévues,...).'

La communication peut contribuer à rendre ce formulaire incontournable.

Communiquer sur un projet permet entre autres

- de créer un **soutien** auprès des diverses parties prenantes (collaborateurs, partenaires, groupes cibles,...) : à travers la communication, elles sont informées, sont en mesure de mieux comprendre les objectifs du projet et le rôle de chacun, savent ce qui est attendu d'elles, se sentent impliquées, deviennent des ambassadeurs du projet⁴,...
- d'être à l'**écoute** des besoins, de recueillir du feedback pour adapter le projet si nécessaire : la communication permet de 'prendre le pouls', de sentir comment le projet est perçu auprès des parties prenantes, de s'assurer que les objectifs sont atteints et de 'réorienter le tir' si nécessaire,...
- de donner de la **visibilité** au projet et contribuer ainsi à sa viabilité : communiquer permet au projet d'exister et, dans certains cas, peut être un outil de lobbying efficace auprès des décideurs.
- d'accompagner le **changement** inhérent à tout projet : un projet implique nécessairement une évolution d'une situation à une autre, tant pour ceux qui travaillent sur le projet que pour ceux qui seront impactés (usagers, collaborateurs, partenaires,...). Concrètement, un projet revient souvent à induire un changement de comportement, de procédure, de règle dans une organisation, un service, un processus,... Et qui dit changement, dit souvent peur et résistance avant apprentissage et acceptation. C'est un processus naturel dont il convient de tenir compte aussi dans la communication.

⁴ Dans le cas de l'exemple du formulaire de demande, des usagers qui ont utilisé le formulaire et en sont contents peuvent à leur tour le recommander à d'autres.

La communication peut créer des conditions favorables à l'acceptation du changement. Pour ce faire, tenez compte

- de la **divergence de vision** entre acteurs

Les acteurs du projet sont conscients des futurs changements induits par le projet et se construisent leur propre vision. Mais cela se passe 'dans leur tête'. S'ils ne partagent pas leur vision, il y a un risque que diverses visions coexistent et se contredisent.

- du degré de **maturité face au changement**

Les acteurs principaux (ex : les membres de l'équipe projet) mettent plusieurs jours/semaines/mois à préparer et concevoir le projet. Durant tout ce temps, ils se familiarisent, 'digèrent' petit-à-petit les changements que ce projet va induire.

Les acteurs secondaires (ex : les utilisateurs) ne sont pas nécessairement impliqués dans cette phase. Lorsqu'ils prennent connaissance du projet, celui-ci est déjà bien avancé et ils doivent 'digérer' beaucoup plus vite ce changement. Or, l'acceptation d'un projet demande du temps.

Pour faire face aux difficultés potentielles liées au changement

- communiquez sur les **processus**

Même si tout n'est pas décidé, finalisé, vous pouvez communiquer sur le processus, c'est-à-dire le cheminement du projet (ex : ce qui a déjà eu lieu, ce qui est prévu,...). Cela permettra d'éviter spéculations et rumeurs.

- impliquez le **management**

En situation de changement encore plus qu'ailleurs, l'exemple doit venir 'd'en haut'. Si vous attendez de vos groupes cibles qu'ils adoptent un certain comportement, le management doit lui aussi, et avant tout le monde, adopter ce même comportement ('walk your talk'). Il en va de la crédibilité de votre projet.

- appuyez-vous sur les **chefs (middle management)** en leur donnant des outils ‘clés sur porte’ (présentation PowerPoint, e-mails prêts à l’emploi, schémas,...) qu’ils pourront utiliser/personnaliser pour relayer votre communication sans perdre de temps. Les chefs sont un relais essentiel pour votre communication. Facilitez-leur la vie.

- **préparez-vous et anticipez**

Vous pouvez analyser les risques, préparer scénarios de communication et les ‘questions les plus fréquentes (FAQ).

- prévoyez des moments de **dialogue**

Vous pouvez donner la parole aux collaborateurs, les impliquer aux moments clés. Les laisser poser leurs questions et surtout, ne pas vous obliger à avoir réponse à tout. Dire que l’on ne sait pas, c’est aussi donner une réponse.

Plus d’infos : consultez la [COMM Collection 29 Communiquer en situation de changement](#).

I.3 Pourquoi faire un plan de communication pour votre projet ?

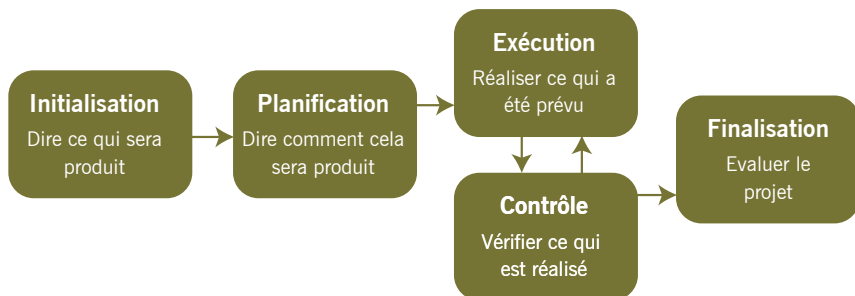
Elaborer un plan de communication permet de **structurer**, de **coordonner** et d’**avoir une vue globale sur la communication de votre projet**. Il sert à faire du **reporting** vers la hiérarchie et à obtenir un **accord** entre toutes les parties concernées. C’est pourquoi il importe de le faire **valider** par les instances de décision du projet (sponsor, comité de pilotage).

Le plan de communication vous aide à vous poser les bonnes questions au bon moment, à penser à impliquer les parties prenantes, à structurer votre travail en fonction des objectifs à atteindre pour au final gagner du temps, avoir la maîtrise de votre budget et gagner en efficacité. Il s’agit toutefois d’un **outil évolutif** : le plan de communication s’enrichira et s’adaptera au fur et à mesure de l’avancement de votre projet.

I.4 Quelle place pour la communication dans votre projet?

En ce qui concerne le projet en tant que tel, on y retrouve classiquement les 4 phases suivantes

- **initialisation** : évalue les idées de projets, construit approximativement leur logique d'implantation (processus de mise en oeuvre), estime les ressources humaines, délais et coûts,... Objectif : pouvoir prendre des décisions, avant de s'aventurer dans une planification plus conséquente.
- **planification** : détaille toute la logique du projet, les activités mises en séquence, les durées calculées, les ressources ajustées, les risques évalués,... Objectif : diminuer l'incertitude et l'improvisation qui peuvent parfois être désastreuses et réduire un projet à néant.
- **exécution et contrôle** : vont de pair, l'une pour produire et l'autre pour vérifier en continu si l'exécution se déroule selon ce qui a été prévu. Pratiquement tous les domaines d'activités sont concernés car il faut parfois planifier à nouveau en fonction d'événements internes ou externes.
- **clôture** : permet de finaliser les contrats, rendre des surplus, clore le budget, retenir les leçons apprises lors du projet écoulé, pour améliorer la conduite des prochains projets.



La communication, quant à elle, peut accompagner le projet de différentes façons. Schématiquement, plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

I.4.1 Communication ponctuelle



Le projet suit son cours et lorsque le besoin se fait sentir ou qu'un problème/manquement est identifié, on lance une action de communication.

Avantage

- Le projet bénéficie d'une communication ponctuelle, quand il en a besoin.

Inconvénients

- Actions au 'coup par coup'. Risque de manque de cohérence entre les actions de communication d'un même projet.
- Séparation entre le projet (= l'équipe projet) et la communication (= le communicateur) autour de celui-ci. La communication ne peut être que réactive.
- Utilisation de la communication à mauvais escient, pour tenter de régler un problème ou combler un manque inhérent au projet.

I.4.2 Communication à la suite du projet



Une fois le projet préparé, le chef de projet contacte le communicateur et lui demande de préparer un plan de communication sur le projet.

Avantage

- Cela permet de garantir une certaine cohérence entre les actions de communication.

Inconvénient

- La communication est générée à posteriori du projet et se limite alors le plus souvent à une communication superficielle et réactive.

I.4.3 Communication parallèle au projet



Le chef de projet et le communicateur avancent en parallèle et se concertent.

Avantage

- Le 'va et vient' entre le chef de projet et le communicateur permet de s'ajuster l'un à l'autre tout au long du déroulement du projet.

Inconvénient

- La communication reste une composante 'à part'. Elle peut soutenir le projet par diverses actions mais les actions 'projet' et les actions de communication sont distinctes.

I.4.4 Communication intégrée au projet



La communication est une composante à part entière du projet.

Avantages

- Les aspects de communication sont intégrés dès le départ dans le projet et avancent en même temps que le projet.
- Il y a une écoute mutuelle entre projet et communication (situation *win-win*).
- Les éventuels retards ou incidents du projet sont communiqués immédiatement et de la façon la plus adéquate.

→ **Idéalement, pensez à intégrer la communication dès le début du projet.**

Dans la pratique toutefois, vous pouvez être confronté à d'autres situations. Soyez-en conscient et, si cela est possible, essayez de 'rectifier le tir'.

→ **Quel que soit le schéma dans lequel vous vous trouvez, adaptez la communication de votre projet aux 'us et coutumes' de votre organisation.**

Tenez compte de la culture et des usages de communication de votre organisation. D'une organisation à l'autre, ceux-ci peuvent varier très fort : *la communication s'effectue-t-elle sur le mode 'top down' ou plutôt 'bottom up' ? Les membres du personnel sont-ils encouragés à s'exprimer et le font-ils ? L'organisation utilise-t-elle les nouvelles technologies ?* En fonction de ces différents paramètres, vous n'adopterez pas le même style de communication.

→ **Faites valider le plan de communication par les instances de décision du projet.**

Le processus de validation doit suivre les phases et l'évolution du projet.

I.5 Quels sont les acteurs de la communication ?

En tant que **chef de projet**, vous êtes le '**chef d'orchestre**', l'organisateur de la communication de votre projet. Vous partagez la responsabilité de la communication avec le sponsor et/ou le comité de pilotage (qui devront valider votre plan de communication). Cela ne signifie toutefois pas que vous devez réaliser vous-mêmes toutes les actions de communication : vous pouvez déléguer, demander conseil,...

Les acteurs de la communication d'un projet sont multiples⁵. Et chacun, à un moment donné du projet, a un rôle à jouer.

Acteurs d'un projet	Quel rôle peuvent-ils jouer dans la communication ?
Les membres de l'équipe projet	<p>Ils sont les ambassadeurs, les relais du projet. A ce titre, ils peuvent capter les réactions des différents groupes cibles et les rapporter au groupe afin d'adapter/évaluer les actions.</p> <p>Il est également possible de déléguer la communication à un membre de l'équipe, qu'il s'agisse d'un communicateur ou simplement d'un volontaire qui, le temps du projet, assurera ce rôle ou réalisera certaines actions.</p>
Les instances de décision - le sponsor - le comité de pilotage - le PMO	<p>En tant que représentants du management, le sponsor et le comité de pilotage sont les instances de décision du projet. Ils veillent à la cohérence des communications par rapport à la stratégie de l'organisation. Ils peuvent débloquer des situations en appuyant les actions et valident la communication.</p> <p>Présent dans certaines organisations, le PMO coordonne les projets et s'assure que les chefs de projets communiquent entre eux.</p>

⁵ Les acteurs de la communication identifiés ici le sont dans le cadre d'un projet issu du secteur non marchand (public, associatif, non gouvernemental,...). Dans le secteur privé, d'autres acteurs (actionnaires, contributeurs,...) peuvent également être identifiés.

Le service de communication/le communicateur	<p>En tant qu'expert, il apporte soutien et conseil en communication, il s'assure de l'adéquation avec la stratégie de communication de l'organisation. Il peut participer au groupe projet.</p> <p>En tant qu'acteur⁶, il peut réaliser certaines actions de communication plus spécifiques (copywriting, publications,...).</p>
Les membres de l'organisation	<p>On peut distinguer plusieurs catégories telles que le top management, le middle management (chefs), les collaborateurs. Chacun peut, de manière individuelle ou collective, contribuer à la communication du projet en relayant les informations, en participant activement à celle-ci (test, feedback,...).</p>
Les experts	<p>Ils apportent le contenu technique par rapport au projet et lui donnent une caution scientifique. On peut leur demander d'intervenir lors de réunions, de débats, d'entretiens avec certains partenaires, avec les médias,... Ils sont souvent les initiateurs du projet.</p>
Les partenaires	<p>Ils sont à la fois internes (autres services/DG,...) et externes (autres organisations, médias, usagers/citoyens, monde académique). Tout comme les membres de l'organisation, ils peuvent jouer un rôle actif dans la communication du projet (participer, donner du feedback, co-crée, relayer,..) et être impliqués dans toutes les phases.</p>

Il n'est pas toujours possible de mobiliser une ressource 'communication' toute la durée d'un projet mais il est toujours intéressant de faire appel à un regard externe, qu'il soit dans l'organisation (ex. : service communication) ou en dehors (ex. : partenaire). Raison pour laquelle il est d'autant plus important d'**impliquer d'autres acteurs** dans la communication de votre projet et de **développer une relation**

⁶ Il importe de clarifier dès le début du projet le/les rôles et responsabilités qui seront endossés par le service communication.

'gagnant-gagnant' avec le communicateur⁷. Une collaboration entre chef de projet et communicateur est profitable aux deux parties

- le **chef de projet** peut s'appuyer sur l'expertise d'un communicateur pour développer sa communication.
- le **service communication/communicateur** peut veiller à la cohérence des actions et des messages véhiculés par les divers plans de communication des projets et s'assurer de leur adéquation avec la stratégie de communication de l'organisation.

I.6 Quels types de communication mettre en place ?

La communication 'met de l'huile' dans les rouages : elle véhicule l'information, fait connaître le projet, permet aux différents acteurs de se sentir concernés, favorise l'engagement,... A bien des égards, elle est un facteur clé de succès d'un projet - pour autant que le projet soit de qualité.

Dans un projet, derrière le mot 'communication', on distingue généralement **différents types de communication**:

Type de communication	Finalité pour le projet	Destinataires	Information	Moyens (exemples)
Opérationnelle	Faire fonctionner le projet	Experts Personnes ressources	Détaillée	Réunions (formelles, informelles) Mail
Décisionnelle	Arbitrer	Comité de pilotage Sponsor	Synthétique permettant de prendre les décisions	Réunions formelles

⁷ Le soutien du service communication varie selon les ressources internes et la stratégie de communication de l'organisation. Cependant, un simple feedback est toujours possible.

Promotionnelle ⁸	'Vendre'- motiver	Clients Personnes ressources Experts Utilisateurs Collègues Partenaires Journalistes	Synthétique incitant à faire savoir, faire comprendre, faire agir ⁹	Journal du projet Réunions (formelles et informelles) Brochures Folders Intranet Site web Vidéo Événements
-----------------------------	----------------------	---	---	--

Tout au long de votre projet, vous aurez à adopter les différents types de communication. Les types de communication opérationnelle et décisionnelle relèvent plus de la gestion de projet 'au jour le jour'. La communication promotionnelle vise davantage à promouvoir, 'vendre' le projet auprès des différents groupes cibles.

1.7 Quand communiquer ?

Il ne suffit pas de communiquer une fois au début du projet pour que le processus se déroule bien. A contrario, il ne faut pas non plus attendre que le projet soit finalisé avant de communiquer. S'il n'y a pas suffisamment de communication, si celle-ci est trop précoce ou trop tardive, cela risque de mettre en difficulté le projet. Tout est une question de 'dosage' et d'équilibre : **communiquer au bon moment, le bon message, aux bonnes personnes.**

Schématiquement, on peut distinguer 2 moments clés de communication

- la communication **durant le projet**
Durant tout le projet, la communication s'attache à faciliter l'atteinte des objectifs du projet.

⁸ Dans la communication promotionnelle, on comprend tout ce qui est destiné à informer, faire comprendre, convaincre, que ce soit en communication interne ou en communication externe. C'est essentiellement ce type de communication qui fait l'objet du plan de communication tel qu'il est expliqué dans la partie II de cette brochure.

⁹ Voir aussi partie II, étape 3 'objectifs de communication', p.37

- la communication **de 'l'après-projet'**
Une fois le projet terminé, le produit/service qui résulte du projet continue à exister. Il devient 'un processus récurrent'- 'un produit'. Continuez à communiquer lorsque le projet est devenu un processus/ un produit et veillez au transfert des connaissances (historique des actions déjà réalisées,...).

→ **La fin d'un projet ne signifie pas la fin de la communication !**

Exemple

Le projet avait pour objectif l'introduction d'un nouveau logiciel pour le traitement des dossiers clients. Le projet est terminé lorsque le nouveau logiciel a remplacé l'ancien sur les PC des collaborateurs. La responsabilité du logiciel passe du chef de projet au service ICT ou au service clients. C'est à eux qu'il advient ensuite de s'assurer que le logiciel est bien utilisé, performant, à jour,... Il faut encore communiquer sur ce logiciel qui est devenu la nouvelle norme. Par exemple en lui dédiant une page sur l'intranet avec une petite présentation, des FAQ's, en mentionnant la personne de contact en cas de problème, en publiant 'des nouvelles de...' dans le journal du personnel, en prévoyant une documentation 'ad hoc' pour les nouveaux dans le service, en communiquant sur les bénéfices apportés par ce nouveau logiciel après une période d'utilisation (témoignages de collaborateurs/clients/usagers, statistiques,...), en encourageant le partage d'expériences (via forum, blog, wiki,...).

II. Méthode d'élaboration d'un plan de communication de projet

Le plan de communication est la traduction opérationnelle et structurée des actions de communication¹⁰ relatives à un projet. Il constitue le cadre de référence pour toutes les communications du projet.

Pour l'élaborer, vous pouvez utiliser une **méthode en 7 étapes**, basée sur le principe du processus d'amélioration continue 'PDCA'


- **P** ('plan') : préparer, planifier
- **D** ('do') : développer, réaliser, mettre en œuvre
- **C** ('check') : contrôler, vérifier
- **A** ('act' ou 'adjust') : agir, ajuster, réagir



¹⁰ Par référence au tableau sur les types de communication dans un projet (p.20-21), traditionnellement, le plan de communication se concentre sur la communication 'promotionnelle' du projet.

Etablir le plan de communication d'un projet revient donc à suivre le rythme et les phases du projet. Il s'agit d'un processus

- **itératif** : la communication s'adapte et évolue au gré des nécessités du projet.
- **non linéaire** : dans un plan de communication, 'tout est dans tout' ; vous pouvez ainsi mener plusieurs étapes en parallèle (particulièrement les étapes 2 et 3), aborder une étape avant une autre, revenir à une étape précédente à tout moment,... L'important est que vous pensiez à intégrer de manière cohérente les différents aspects du plan de communication.
- **à faire valider** : le plan de communication sert à faire du reporting vers la hiérarchie et à obtenir un accord entre toutes les parties concernées. C'est pourquoi il importe de le faire valider par les instances de décision du projet (sponsor, comité de pilotage).

Vous trouverez dans les pages suivantes les détails des actions à entreprendre pour chaque étape d'élaboration du plan de communication. Des outils vous sont également proposés sous la forme de templates et fiches pratiques. Ils renvoient vers des '**Outils COMM projet**' en ligne sur www.fedweb.belgium.be et sont indiqués à l'aide de l'icône .

Envie de retrouver les **essentiels de la méthode** ? Consultez la fiche



[PLANCOMM_Synthèse en 1 coup d'œil_Fiche](#)

Un **exemple complet**, illustrant l'ensemble de la méthode, est présenté en fin de brochure (p.66-73).



II.1 Etape 1 : Tenir compte du contexte du projet

Cette première étape permet de faire **la transition entre le projet et la communication**. Il s'agit d'identifier les éléments du contexte du projet utiles à la communication de celui-ci.

1. Les questions à vous poser

- Quelles sont les parties prenantes?
- 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 disponibles (ressources humaines, budget,...)?
- Quelles sont les éventuelles limitations/contraintes/opportunités (deadlines,...)?

2. Comment y répondre ?

De nombreux éléments collectés dans le cadre du projet peuvent vous aider à construire la communication autour du projet. Utilisez les outils et techniques de gestion de projet, ils vous seront utiles pour élaborer la communication de votre projet.

2.1 Consultez la fiche projet et/ou le business case

Si vous avez développé une fiche projet et/ou un business case pour votre projet, vous y trouverez de nombreux éléments utiles pour préparer votre plan de communication tels que

- la liste des parties prenantes, les rôles et responsabilités
- la liste des étapes-clés prévues dans le projet (quoi-qui-quand)
- le budget disponible, les aspects financiers du projet
- le timing du projet
- les risques/contraintes.

Si vous commencez à rédiger votre fiche projet, envisagez-la également sous un angle 'communication' : les différentes rubriques serviront aussi pour la communication de votre projet.



2.2 Tenez compte des expériences antérieures

Dans le cas d'une action récurrente, vous pouvez reprendre la synthèse de l'évaluation de l'action¹¹ précédente. Elle peut fournir une foule d'informations utiles telles que : ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, les pistes d'améliorations,... qui vous feront gagner un temps précieux.

Exemple

Chaque année, vous organisez une semaine de sensibilisation à la diversité. Dans ce cadre,

- vous avez développé une série d'outils (brochure, articles, liste de partenaires, gadget, site web dédié, liste de presse,...) qui sont encore d'actualité – ou pas.
- vous avez identifié des partenaires fiables – ou pas.
- vous avez, lors du débriefing, réfléchi à des pistes d'amélioration (autre timing, groupe cible prioritaire, message à préciser,...) – ou pas.

2.3 Analysez le contexte global de votre projet

De manière générale, le contexte dans lequel se situe et évolue votre projet regorge d'éléments pouvant influencer positivement ou négativement la communication de celui-ci.

- L'analyse **SWOT** réalisée dans le cadre du démarrage du projet donne une photo des forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au contexte du projet.
- A côté de la traditionnelle analyse SWOT, de nouvelles tendances se dessinent : c'est le cas du **SOAR**, basé sur la philosophie de l'Appreciative Inquiry.

Tout comme le SWOT, le SOAR est un exercice de groupe qui permet de synthétiser les éléments clés d'un projet sous forme d'un tableau. Mais à la différence du SWOT, le SOAR se concentre sur les éléments positifs (les forces, les opportunités) et il s'attache à la formulation

¹¹ Vous pouvez réaliser cette synthèse à l'aide de l'outil proposé à l'étape 7 'Debriefing_Template', p.55.



d'une vision commune et sa concrétisation. Il peut s'utiliser pour préparer un plan de communication, et permet de faire une synthèse du contexte du projet.

L'avantage de ce modèle est qu'il se concentre sur les solutions plutôt que les problèmes.

 [SOAR_Fiche](#)

 [SOAR_Template](#)

2.4 Dressez une liste de toutes les parties prenantes

Une partie prenante est 'un **acteur, individuel ou collectif** (groupe ou organisation), activement ou passivement **concerné par un projet** ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution)¹². Dans la terminologie de gestion de projet, le terme 'stakeholder' est souvent utilisé pour désigner une partie prenante.

- La matrice **RASCI**, parfois utilisée en gestion de projet, peut également être intéressante à consulter car elle fournit des indications sur les rôles et responsabilités des intervenants d'un projet (qui fait quoi ?). Elle identifie 5 rôles
 - **R** ('responsible') : intervenant qui réalise l'action
 - **A** ('accountable') : responsable du plan d'actions, il a autorité sur le R, il ne réalise pas lui-même l'action mais il rend des comptes sur son avancement
 - **S** (support) : personne ou autorité qui peut intervenir en support
 - **C** ('consulted') : intervenant qui doit être consulté
 - **I** ('informed') : intervenant qui doit être informé.

Listez toutes les personnes et groupes concernés par le projet, entre autres

- les supérieurs qui doivent soutenir le projet
- les personnes qui doivent offrir leur collaboration (services support tels que : services de communication, informatique, logistique, experts, mais aussi partenaires internes et externes...)

¹² https://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante



- les autres personnes qui doivent être tenues informées du projet (collaborateurs, partenaires,...).

Une fois les parties prenantes listées

- identifiez leur positionnement et leur degré d'influence par rapport au projet
- déterminez si elles représentent des cibles pour la communication, c'est-à-dire si vous allez communiquer vers elles.

Rassemblez ces diverses informations dans le tableau ci-dessous. Il fait la transition entre les informations liées au projet (colonnes 1 à 3) et celles liées à la communication (colonne 4).

Parties prenantes	Positionnement	Degré d'influence	Groupes cibles de la communication

Le positionnement des parties prenantes est souvent utilisé dans les projets complexes. Il permet de répondre aux questions suivantes : *'sur qui puis-je m'appuyer ?', 'quelle action entreprendre vers qui ?'*

Vous pouvez positionner les parties prenantes selon 4 catégories¹³

- les alliés (pour/actifs)
- les indifférents (plutôt pour/passifs)
- les déchirés/hésitants (parfois pour/parfois contre)
- les opposants (contre/peu enclins à discuter).

¹³ Fauvet J.C., *L'élan sociodynamique*, 2004, Ed. de l'Organisation, ISBN 978-2-7081-3038-8 – Voir présentation détaillée du modèle dans 'Parties prenantes_Fiche'



→ **Dans ce modèle, les alliés sont particulièrement importants**

- Avec eux, soyez participatifs, mettez l'accent sur la co-construction
- Acceptez-les tels qu'ils sont, avec leurs humeurs et surtout leurs critiques !
- Passez au moins 2/3 de votre temps pour consolider votre cercle d'alliés
- Appuyez-vous sur eux pour obtenir des informations, convaincre les hésitants, contenir l'opposition,...

Vous pouvez également tenir compte du **degré d'influence et d'importance d'une partie prenante** par rapport au projet

- a-t-elle beaucoup, peu ou pas d'influence ?
- est-elle très importante pour le projet ou au contraire pas du tout ?

Cela vous donnera des indications sur le type de communication à mettre en place par la suite.

Exemple

Si un acteur est très influent et important, vous devrez communiquer de manière à le convaincre et le faire agir.



[Parties prenantes_Fiche](#)



[Parties prenantes_Template](#)

La colonne '**Groupes cibles de la communication**' permet de faire un premier tri parmi les parties prenantes, en préparation de l'étape 2 consacrée à l'analyse des groupes cibles.



2.5 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,...)
- matériel existant, documentation ou textes (listes de FAQ, rapports,...) mais aussi ordinateur portable, beamer,...
- événements planifiés, réunions de réseau et/ou présentations auxquels vous pouvez participer
- ...

Liste des canaux de communication

Prenez en compte les canaux de communication 'officiels' de votre organisation mais également les canaux qui relèvent de la communication 'de ligne' (= communication du (middle) management) et de la communication informelle. Les médias sociaux complètent de plus en plus la panoplie des divers moyens de communication. Ne les négligez pas, pour autant qu'ils soient déjà intégrés dans les canaux de communication de votre organisation et qu'ils fassent sens par rapport à votre projet.

→ **Demandez à votre service de communication la liste des canaux internes et externes utilisés par votre organisation.**



Exemple de liste de canaux, à compléter/adapter selon le contexte de votre organisation

	Communication formelle	Communication de ligne	Communication informelle
Internes	Intranet Newsletter interne Mails Ecrans (screensaver) Valves Pop up Wiki Forum Web TV	Réunions d'équipe Séances d'information Groupes de discussion Notes de service Workshops Events Téléconférences Chat	Coffee corner Activités sportives/culturelles Bouche à oreille Contacts téléphoniques Messagerie instantanée (Lync, Messenger,...) Yammer
Externes	Site web Newsletter Publications Campagnes médias Page d'entreprise LinkedIn Page Facebook Compte officiel Twitter	Réunions partenaires Courriers Mails Events Téléconférences	Facebook

2.6 Tenez compte des limitations/contraintes/risques

Malheureusement, vous êtes confronté à un certain nombre de limitations dont vous devez tenir compte

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





Etape1 : l'essentiel



A faire

- Analysez le contexte global de votre projet
- Dans le cas d'une action récurrente, prenez en compte l'évaluation de l'action précédente.
- Identifiez, listez et analysez les parties prenantes
- Énumérez les moyens disponibles
- Listez les limitations/contraintes
- Faites une première évaluation de la faisabilité de votre plan de communication.

Outils de base

-  [Parties prenantes_Fiche](#)
-  [Parties prenantes_Template](#)

Outils pour aller plus loin

-  [SOAR_Fiche](#)
-  [SOAR_Template](#)



II.2 Etape 2 : Analyser les différents groupes cibles

Dans l'étape 1, vous avez listé les parties prenantes et parmi celles-ci, vous avez déterminé les groupes cibles de la communication, c'est-à-dire **l'ensemble de personnes ou d'instances** que vous souhaitez atteindre avec la communication du projet.

Vos groupes-cibles peuvent être homogènes (ex. : les collègues, les bourgmestres, les pompiers, les services fiscaux,...). En fonction du projet (taille, impact,...) il peut être utile de les 'affiner' et les **subdiviser en plusieurs sous-groupes** (ex : les *digital natives*, les actifs, les membres du personnel ne disposant pas d'ordinateur,...). Cela peut s'avérer nécessaire sur le plan de l'implication, de l'attitude, du message, des moyens mis en œuvre,...

A noter que de plus en plus, les groupes cibles attendent une **communication 'sur mesure'**. Ils apprécient d'être **impliqués** et de pouvoir **donner leur avis**. A côté des communications 'classiques', envisagez également des moments d'échanges, des appels à contribution,...

1. 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 vs. inspecteurs ou collaborateurs itinérants)
 - son utilisation des médias et ses préférences en la matière.
- Quelles sont les conséquences du projet pour les différents groupes cibles ?



- Qu'attendez-vous des groupes cibles? Vos attentes sont-elles fortes ou faibles? Demandez-vous, par groupe cible, si vous voulez qu'il
 - soit informé de l'existence du projet
 - comprenne le projet
 - soit convaincu de la valeur ajoutée du projet
 - collabore au projet
 - convainque les autres de la nécessité du projet¹⁴

➔ **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 quels sont les principaux freins/soucis (préoccupations, barrières,...) des groupes cibles impliqués dans le projet et les changements que celui-ci induit.

En cas de doute, faites un petit sondage. Interpellez quelques personnes pour connaître leur opinion. Écoutez ce qui se raconte aux abords du distributeur de café ou dans la cafétéria, dans la salle d'attente d'un guichet, ou posez directement la question aux groupes cibles (petit sondage éclair via pop up sur le site web, sur l'intranet,...).

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

2. Comment y répondre ?

Pour vous aider à répondre à ces questions, utilisez un **tableau de synthèse** des principaux éléments.

Groupes cibles	Qu'attendez-vous d'eux?	Quels sont leurs principaux freins/soucis ?	Qu'est-ce qui pourrait - les intéresser - les rassurer - les inciter à agir?
Groupe cible 1			
Groupe cible 2			

¹⁴ Cf. Etape 3 'Déterminer les objectifs de communication', p.37



Groupes cibles Synthèse_Template

Exercice des portraits

Il est parfois difficile de se représenter les personnes derrière les 'groupes cibles', cela reste très abstrait. Or, pour mettre en place des actions de communication efficaces, il est important de bien identifier les personnes qui composent les 'groupes'.

Une fois que vous avez listé les différents groupes cibles, vous pouvez recourir à l'exercice des portraits (à réaliser avec le groupe projet) pour dresser une galerie de portraits assez représentative des différents groupes cibles.

Il est ensuite beaucoup plus aisé de préparer des actions, des messages en visualisant ces personnages bien concrets.

Exemple

Paul a 45 ans, il est gestionnaire de dossiers et travaille depuis 15 ans dans son organisation. Il aime que les choses soient bien ordonnées et tient à ses habitudes de travail. Il est sceptique par rapport au projet d'introduction d'un nouveau formulaire en ligne : pourquoi changer maintenant ce qui existe depuis toujours et fonctionne bien ? Il se pose des questions et attend du projet une réelle valeur ajoutée pour son travail quotidien.



Groupes cibles Portraits_Fiche



Groupes cibles Portraits_Template



Etape 2 : l'essentiel

A faire

- Consacrez du temps à une analyse en profondeur des groupes cibles.
- Divisez si nécessaire chaque groupe cible en sous-groupes en fonction de critères qui vous semblent les plus opportuns.
- Listez des réponses possibles en regard des craintes et des besoins identifiés.

Outil de base

 [Groupes cibles Synthèse_Template](#)

Outils pour aller plus loin

 [Groupes cibles Portraits_Fiche](#)

 [Groupes cibles Portraits_Template](#)



II.3 Etape 3 : Déterminer les objectifs de communication

Cette étape vise à déterminer les objectifs de communication, c'est-à-dire les **résultats** que vous voulez atteindre avec la communication de votre projet pour chacun des groupes cibles identifiés. Sans objectifs clairs, la communication reste en effet assez vague et risque de perdre son sens.

Pensez à assortir vos objectifs d'**indicateurs** (KPI)¹⁵ qui permettront de déterminer a posteriori si vos résultats ont été atteints.

1. Les questions à vous poser

- Quel **résultat** voulez-vous atteindre avec la communication du projet?
- Les objectifs de communication sont-ils formulés de manière **SMART**¹⁶ ?
- Quels **indicateurs** permettront de vérifier si les objectifs sont atteints ?

2. Comment y répondre ?

2.1 Les 3 dimensions des objectifs de communication

Il faut distinguer les **objectifs du projet** (repris dans la fiche de projet) de ceux de la **communication du projet**. Les objectifs de communication contribuent à la réalisation des objectifs du projet. Ils concernent plus spécifiquement les réactions attendues de la part des groupes cibles, en termes d'attitudes et de comportements.

Exemple

Objectif du projet : introduire un formulaire en ligne pour recueillir les demandes des collaborateurs.

Objectif de communication : d'ici janvier 2017, les collaborateurs savent qu'ils doivent introduire leurs demandes via le formulaire en ligne. Ils sont convaincus de l'intérêt du formulaire en ligne et sont disposés à adapter leur façon de travailler.

¹⁵ Voir 'Exemple de plan de communication' p.66 et 'Outils COMM Projet' on line.

¹⁶ Voir 'La formulation des objectifs de communication', p.39.



Un objectif de communication peut se définir selon **3 dimensions**

- **Connaissance:** la communication a pour but d'**informer**, de susciter l'attention, la prise de conscience au sujet du projet.
- ➔ **Formulez vos objectifs en utilisant des termes tel que 'faire savoir', 'informer'...**

Exemple

Objectif : faire savoir aux usagers qu'un formulaire de demande de l'attestation X412 est lancé sur le site web.

Résultat attendu (KPI): 4 usagers sur 5 connaissent l'existence du formulaire en ligne.

- **Attitude:** la communication a pour but d'**éveiller l'intérêt**, le désir et la préférence des individus.
- ➔ **Formulez vos objectifs en utilisant des termes tels que 'faire comprendre', 'convaincre', 'faire adhérer'...**

Exemple

Objectif : faire comprendre aux collaborateurs que l'introduction d'un formulaire en ligne facilitera leur travail.

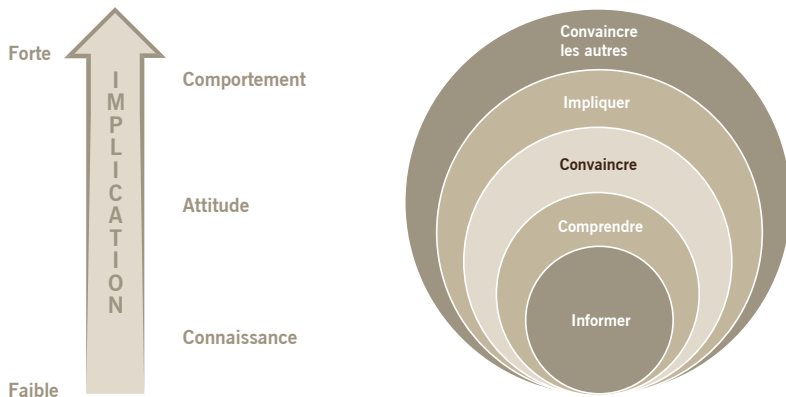
Résultat attendu (KPI): 4 collaborateurs sur 5 comprennent dans quelle mesure le projet les affecte et sont convaincus de la plus-value du projet.

- **Comportement:** la communication a pour but d'entraîner une action se traduisant par l'**adoption d'un nouveau comportement**.
- ➔ **Formulez vos objectifs en utilisant des termes tels que 'faire faire', 'soutenir les actions'...**

Exemple

Objectif : faire des collaborateurs du helpdesk des ambassadeurs du projet.

Résultat attendu (KPI) : les collaborateurs soutiennent le projet en dehors de la sphère de celui-ci et incitent activement les 'clients' à utiliser le nouvel outil par exemple.



Ces 3 dimensions sont comme autant de barreaux d'une échelle dont le premier échelon est 'informer' et le dernier est 'convaincre'. Difficile de sauter un échelon. Plus l'implication souhaitée est élevée, plus vous devez prévoir d'objectifs de communication intermédiaires. Si les objectifs de communication suivent une certaine gradation, il faut également veiller à prendre en compte les groupes cibles quel que soit le niveau de l'objectif visé : consulter, écouter, prendre la température, tenir compte du feedback, ... Cette logique d'implication des groupes cibles vaut pour chaque objectif de communication.

2.2 La formulation des objectifs de communication

Formulez vos objectifs de communication 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**: atteignables
- **Réalistes**: compte tenu des possibilités
- **Temporels**: le délai est défini.

Il est parfois difficile de formuler des objectifs de communication SMART au début de la préparation du plan de communication : ce sont les différentes étapes dans leur globalité qui rendent les objectifs SMART.

Lors d'un premier brainstorming, abordez la communication de votre projet de manière très générale. Posez-vous les questions suivantes :






que voulez-vous ? Que pouvez-vous faire pour y arriver ? Comment la communication peut-elle aider le projet ?

Le tableau de synthèse suivant est pratique

Périodes / Phases du projet	Objectifs de communication (quoi? Dans quel but?)	Groupes cibles	Indicateurs (comment le vérifier?)

Si vous éprouvez des difficultés à formuler vos objectifs, commencez par noter les réactions que vous souhaitez provoquer à l'aide d'un 'tableau d'ébauche des objectifs de communication' proposé dans les 'Outils COMM Projet' on line.

-  [Objectifs COMM Ebauche_Fiche](#)
-  [Objectifs COMM Ebauche_Template](#)
-  [Objectifs COMM Synthèse_Template](#)

Etape 3 : l'essentiel



A faire

- Identifiez les buts à atteindre (convaincre, faire adhérer,...).
- Formulez vos objectifs de communication.
- Déterminez les indicateurs qui permettront de déterminer si les objectifs sont atteints.

Outil de base

-  [Objectifs COMM Synthèse_Template](#)

Outils pour aller plus loin

-  [Objectifs COMM Ebauche_Fiche](#)
-  [Objectifs COMM Ebauche_Template](#)



II.4 Etape 4 : Définir quels messages pour quels groupes cibles

Dans cette étape, vous définissez les **messages qui constitueront le ‘fil’ de votre histoire**. Plus vos messages sont adaptés aux besoins de vos groupes cibles, plus votre communication aura de l’impact.

1. 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?

2. Comment y répondre ?

2.1 Messages primaires et secondaires

Définissez les messages primaires et secondaires relatifs à votre projet

- les **messages primaires** constituent les messages-clés du projet. Ils répondent aux principales questions que l’on se pose à propos du projet
 - *quoi ?*
 - *pourquoi ?*
 - *pour qui ?*
 - *quand ?*
 - *comment ?*

Répétez-les ou faites-y référence dans vos différentes actions de communication.



- les **messages secondaires** sont adaptés en fonction des groupes cibles et complètent les messages primaires. Ils mettent par exemple l'accent sur les avantages du projet pour tel ou tel groupe cible.

2.2 KISS

Pour faire passer efficacement l'information, optez pour un seul message par action de communication et par groupe cible¹⁷. Adoptez le principe KISS : **Keep It Short and Simple** ! Votre message doit être

- court, concis
- simple, facile à comprendre
- irréfutable : il doit répondre aux questions, pas soulever de nouvelles questions.

2.3 Storytelling

Actuellement fortement répandu, le storytelling est une technique qui consiste à **raconter des histoires**. Elle vise à mettre en forme des messages en faisant appel aux émotions, aux images, à l'imaginaire, à la créativité,... *Once upon a time...*

Utiliser la technique du storytelling peut vous aider à **renforcer l'impact et l'efficacité de vos messages**, pour autant qu'elle soit adaptée aux circonstances et groupes cibles, et fasse sens par rapport au projet. Veillez toutefois à adapter la technique en fonction de vos groupes cibles : les citoyens peuvent par exemple se montrer plus ouverts à des arguments émotionnels que le management, plus sensibles à des arguments rationnels.

2.4 Elevator pitch

A l'instar du storytelling, l'elevator pitch peut vous aider à renforcer l'impact de votre communication. Il s'agit d'un **exercice de communication orale** qui consiste à se présenter et mettre en valeur son projet face à un partenaire, décideur ou client potentiels. L'expression réfère à la **durée, très courte**, de l'intervention : il faut que l'intervention puisse se faire au cours d'un déplacement dans un ascenseur.¹⁸

¹⁷ *Le tout peut être inséré dans un grand tableau de bord (l'inconvénient est d'avoir de très grands tableaux de bord) ou de faire un tableau de bord par groupe-cible (le risque dans ce cas est de perdre la vue d'ensemble).*

¹⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch



Pour votre projet plus spécifiquement, l'elevator pitch doit mettre l'accent sur deux éléments clés

- la **situation que votre projet entend faire évoluer** – situation AS IS (ex : insatisfaction, besoins non satisfaits, résultats non atteints,...)
- la **réponse ou plus-value** (*value proposition*) que votre projet entend apporter – situation TO BE (ex : souhaits, besoins satisfaits, résultats atteints,...)

 [Storytelling - Elevator pitch_Fiche](#)

 [7E_Fiche](#)

 [7E_Template](#)

Etape 4: l'essentiel

A faire

- Privilégiez un message unique et simple par action de communication et par groupe cible.
- Identifiez les messages primaires et secondaires.
- Veillez à utiliser un ton et un langage adapté à chaque groupe cible.
- Assurez-vous que les messages soient connus et utilisés par tous les émetteurs (=cohérence).

Outils de base

Pas d'outil de base spécifique, intégrer les éléments relatifs aux messages directement dans les outils présentés à l'étape suivante

 [Plannings COMM_Fiche](#)

 [Plannings COMM_Template](#)

Outils pour aller plus loin

 [Storytelling - Elevator pitch_Fiche](#)

 [7E_Fiche](#)

 [7E_Template](#)



II.5 Etape 5 : Etablir le plan d'actions

Voici venu le moment de fusionner les résultats des exercices de réflexion précédents. Ne reprenez pas tout : choisissez ce qui vous semble le plus important/pertinent en tenant compte du contexte et de la faisabilité.

S'il est intéressant de réaliser les étapes précédentes en groupe de travail, cette étape-ci est du ressort du chef de projet et/ou du communicateur¹⁹.

Un plan de communication finalisé se compose

- d'un **plan de communication visuel**: un aperçu général reprenant succinctement toutes les actions de communication.
Traditionnellement, il se présente sous la forme d'un tableau Word ou Excel (une ligne pour chaque groupe cible ou sous-groupe identifié). D'autres formes sont également envisageables, comme le Mindmap.
- d'un **planning de communication**: un tableau reprenant tous les aspects de chaque action de communication planifiée.

Au final, vous disposez d'un/de document(s) présentant de manière générale et visuelle l'ensemble des actions de communication liées aux différentes phases de votre projet et identifiant '*qui fait quoi quand ?*'. Utilisez-le(s) comme 'feuille de route' et adaptez-le(s) en fonction des évolutions du projet.

➔ **Lors de la planification de vos actions de communication, tenez compte des échéances liées à votre projet et planifiez vos actions de communication en fonction. C'est la notion de rétroplanning**

Vous commencez par la fin et vous planifiez 'à reculons' les tâches liées aux actions de communication (démarche inverse à celle du planning 'classique').

➔ **Anticipez, soyez réaliste et prévoyez une marge de sécurité.**

Créer une brochure de présentation, développer un film de promotion, réaliser une affiche,... Autant d'actions qui nécessitent des délais de production plus ou moins importants. Tenez compte de ces paramètres si vous voulez disposer à temps de votre matériel de communication !

¹⁹ Voir partie 1 - les acteurs du projet, p.18-19.



1. Les questions à vous poser

Plan de communication visuel (ligne du temps)

- A quel moment est-il nécessaire de communiquer?
- Vers quels groupes cibles?
- 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?
- Quel groupe de personnes voulez-vous atteindre avec cette action?
- Quel est le contenu de l'action de communication?
- Quel canal de communication faut-il utiliser pour transmettre le message : e-mail, newsletter, séance d'information, dépliant, affiche, ... ?
- Quel matériel sera nécessaire pour la bonne exécution de l'action de communication: brochure, document d'information, ...?
- Qui transmettra le message?
- Combien de fois cette action précise sera-t-elle répétée?
- Qui est en pratique le responsable de la réalisation de l'action?

2. Comment y répondre ?

2.1 Choisir les bons moyens²⁰

Déterminez les moyens de communication en fonction de vos objectifs de communication. Plus vos **objectifs** de communication sont **élevés** (c'est-à-dire plus vous attendez de vos groupes cibles qu'ils agissent), plus vos **moyens** de communication doivent être **diversifiés** et **interactifs**.

Veillez à impliquer les groupes cibles quel que soit l'objectif de communication visé. Pensez à les consulter, écoutez-les, tenez compte de leur feedback, ... Le tableau ci-après propose des exemples de moyens de communication en fonction des objectifs de communication visés et de l'implication des groupes cibles souhaitée.

²⁰ Par moyens, on entend à la fois le matériel de communication (affiches, articles, présentations, spot radio, film, ...) mais aussi les canaux de communication qui seront utilisés pour les diffuser (intranet, site web, réunion, bouche-à-oreille, spot radio, vidéo, ...).



	Objectifs de communication <i>cf étape 3</i>	Implication des groupes cibles <i>cf étape 2</i>	Moyens (canaux, matériel) de communication ad hoc
Connaissance	Informé-faire savoir Annoncer le projet (information standard)	Prendre connaissance Le groupe cible est informé de l'existence du projet	E-mail, affichage, newsletter, article sur l'intranet, le site web
Attitude	Faire comprendre Fournir des informations adaptées aux divers groupes cibles	Comprendre Le groupe cible comprend les objectifs du projet	Magazine interne avec article détaillé reprenant différents points de vue, réunion d'information,...
	Faire adhérer Arriver à ce que le groupe cible soutienne le projet.	Soutenir Le groupe cible se sent concerné par le projet. Il a besoin d'explications sur le pourquoi et sur l'après...	Présentation interactive, débat, tables rondes, forum en ligne
Comportement	Rendre acteur S'appuyer sur le groupe pour développer et faire évoluer le projet	S'impliquer Le groupe cible propose des idées, donne du feedback, évalue une composante du projet	Séances de brainstorming, focus groupe, sondage en ligne,...
	Convaincre les autres Laisser au groupe cible une part de la responsabilité du projet. Au de-là de la communication au sens strict, cette approche touche à la culture interne et favorise les initiatives.	S'engager, participer Le groupe cible propose des solutions dans un cadre bien défini, aide à identifier les problèmes, propose des solutions (co-création). Il se pose en ambassadeur du projet auprès des autres groupes cibles.	La communication peut jouer un rôle en proposant des outils concrets pour soutenir cette approche : groupe de travail, méthodes d'animation, facilitation, plateforme collaborative en ligne, wiki, blog,...

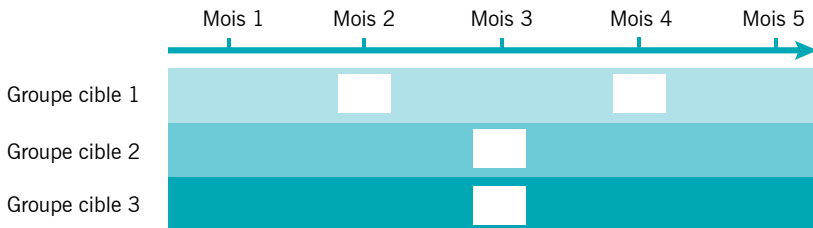


2.2 Plan de communication visuel

Le plan de communication visuel constitue la **ligne du temps** des actions de communication. Il est basé sur une segmentation par groupe cibles, donnant ainsi une approche orientée 'marketing' au plan d'action.

- 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.
- Quand vous êtes 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.

Pour vous aider à imaginer des actions originales, diversifiées, efficaces, adaptées à vos cibles, vous pouvez brainstormer à l'aide du 'modèle 7^E' (exercice de brainstorming permettant d'imaginer des actions de communication diversifiées par groupes cibles).



2.3 Planning de communication

Le planning de communication constitue le **tableau de bord** qui vous permet de faire le lien entre le projet et la communication. Il permet également d'assurer le **suivi des actions** ; c'est d'autant plus important lorsqu'il y a plusieurs acteurs de communication et que le projet a une certaine durée. On retrouve dans ce tableau de bord

- **les éléments de base** : il s'agit des champs 'classiques' de tout plan de communication
- **les éléments 'optionnels'** (*en rouge et en italique dans le tableau ci-après*): utiles mais pas indispensables, ils sont surtout utiles si le projet est plus complexe et/ou plus long.



Ce tableau peut être réalisé en Word ou Excel. L'avantage d'Excel est qu'il permet, lorsqu'il est complété, de filtrer selon un champ prioritaire (ex. : phase du projet, groupe cible, ordre chronologique, émetteur,...).

- Déclinez chaque bloc du plan de communication visuel (ligne du temps, voir p.47) en une ligne complète sur le planning de communication.
- 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.
- Vous pouvez utiliser des couleurs pour vous repérer plus vite (par exemple par phase).
- 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,...

➔ **Ce tableau vous semble long et vous ne voyez pas directement l'utilité de toutes les colonnes ?**

Consultez les exemples en fin de brochure et on line sur Fedweb pour mieux cerner l'intérêt et l'utilité des différents champs.

2.4 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?*

Avant de lancer vos actions de communication, contrôlez votre message et la prise en compte du groupe cible.



	Domaines	A vérifier
Message	Clarté	Jargon : le langage est-il suffisamment adapté ? Le raisonnement est-il complet ? Le fond et la forme sont-ils cohérents ?
	Empathie	Arguments : sont-ils recevables, adaptés, compréhensibles pour mon destinataire ? Risquent-ils de le choquer, de heurter sa sensibilité ? Ton : est-il adapté à la sensibilité du destinataire ?
	Efficacité	Information : les idées principales sont-elles mises en évidence ?
	Cohérence	Votre action est-elle en phase avec les actions précédentes ? Respecte-t-elle l' identité /la stratégie de l'organisation ?
Groupe cible	Prise en compte du contexte	Disponibilité : est-ce le bon moment, le bon endroit pour communiquer vers votre groupe cible ? A priori : votre action (message-émetteur-canal) tient-elle compte des 'à priori' qui circulent chez les groupes cibles ? Evitement/opposition : votre communication prévoit-elle des échanges face-à-face pour les groupes cibles fuyants ou opposants ? Avez-vous prévu des scénarios en cas de conflits ouverts ou au contraire de mise en évidence de non-dits ? Surcharge : avez-vous bien organisé votre stratégie d'information ? <ul style="list-style-type: none">• information principale communiquée à tous• détails accessibles pour ceux qui le souhaitent via intranet, site web, brochure,...



Etape 5: l'essentiel

A faire

- Elaborez les actions de communication, par cible.
- Etablissez un plan de communication visuel 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.
- Faites un rétroplanning réaliste.

Outils de base



Plannings COMM_Fiche



Plannings COMM_Template

Outils pour aller plus loin



7E_Fiche



7E_Template



II.6 Etape 6 : Faire le suivi et adapter

Un plan de communication est un **outil de travail qui doit évoluer en permanence**. Au fil du temps, des modifications peuvent s'avérer nécessaires, par exemple si le projet a pris du retard.

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

1. 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?

2. Comment y répondre ?

Communiquer est un processus évolutif basé sur le principe de l'amélioration continue 'PLAN-DO-CHECK-ACT'. Dès le départ du projet, mettez en place les conditions pour pouvoir suivre ce cercle vertueux.

Une fois la planification et les actions réalisées

- Contrôlez : veillez à ce qu'il n'y ait pas d'écart entre ce que vous avez prévu et ce que vous avez réalisé.
- Ajustez : corrigez les éventuels écarts que vous constatez.



Etape 6: l'essentiel

A faire


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

Outils de base

 [Plannings COMM_Template](#)

 [Débriefing_Template](#)

Outils pour aller plus loin

 [COMM Collection 15 Évaluer des actions de communication_Brochure](#)



II.7 Etape 7 : Evaluer et debriefer

Dans cette dernière étape, vous évaluez dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs de communication.

1. 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 un projet similaire?

2. Comment y répondre ?

Grâce à la bonne définition de vos objectifs et indicateurs (étape 1), vous pouvez évaluer vos actions de communication durant le projet et à la fin de celui-ci.

Cette évaluation vous permettra de **mesurer l'impact de vos actions** et de **tirer des conclusions** pour vos actions de communication futures.

Vous pouvez évaluer la communication de votre projet intuitivement ou à l'aide de techniques bien spécifiques : enquête auprès des groupes cibles, entretiens, groupes de discussion,... La [COMM Collection 15 Évaluer des actions de communication](#) détaille ces différentes méthodes. En résumé, on peut distinguer deux types d'évaluations : les quantitatives et les qualitatives.

	Etude quantitative	Etude qualitative
Critères	<ul style="list-style-type: none">• Tendances de comportements ou de motivation• Question précise, fermée, fixe• Echantillon représentatif <p>→ Résultats: chiffres</p> <p>→ Objectif: généraliser</p>	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre en profondeur des attitudes ou des motivations• Question large, ouverte, évolutive• Petit échantillon <p>→ Résultats: phrases</p> <p>→ Objectif: comprendre</p>



	Etude quantitative	Etude qualitative
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes (sur papier, en ligne, par téléphone,...) • Revue de presse: liste des parutions/thèmes, répertoire des thèmes des appels téléphoniques, mails... • Outils de monitoring en ligne, caractérisation de l'audience, nombre de vues, de clics, de réactions, de commentaires,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens face à face • Groupes de discussion (= focus groupes) • Observation • Revue de presse: analyse des contenus des parutions (articles) • Outils de monitoring en ligne: thèmes abordés dans les discussions, commentaires, impact plus ou moins positif,...

Vous pouvez également organiser un **débriefing**, une réunion avec l'équipe projet, au cours de laquelle vous parcourez les points positifs et négatifs de vos actions de communication. Cela vous permettra de tirer des leçons pour l'avenir (*lessons learned*).

Complétez le tableau de synthèse avec l'équipe projet

Actions	Ce qui a fonctionné	Ce qui n'a pas fonctionné (ou moins bien)	Comment faire mieux ?
Action 1			
Action 2			

Communiquer les résultats de cette évaluation en dehors du groupe projet, vers le management, vers les personnes qui ont contribué à cette évaluation... Communiquez aussi sur les éventuelles actions qui seront menées par la suite.



Exemple

Vous avez organisé une séance d'information pour le lancement officiel d'un logiciel et moins de 20% des collaborateurs concernés étaient présents. Cela s'explique notamment par le fait qu'un incident a paralysé une grosse partie des lignes de train au même moment. Une autre séance d'information sera donc organisée.



[Débriefing_Template](#)

Etape 7: l'essentiel

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 'débriefing' de vos actions pour affiner vos compétences.
- Communiquez sur les résultats des actions de communication.

Outil de base



[Débriefing_Template](#)

Outil pour aller plus loin



[COMM Collection 15 Évaluer des actions de communication](#)

III. Synthèse : élaborer le plan de communication d'un projet en un coup d'œil

La brochure vous a présenté une version complète de la méthode d'élaboration d'un plan de communication d'un projet. Il ne s'agit toutefois pas d'un processus purement linéaire : dans un plan de communication, 'tout est dans tout' ; vous pouvez ainsi mener plusieurs étapes en parallèle (particulièrement les étapes 2 et 3), aborder une étape avant une autre, revenir à une étape précédente à tout moment,... L'important est que vous pensiez à intégrer de manière cohérente les différents aspects du plan de communication.



Retrouvez sur Fedweb une version succincte et condensée de la COMM Collection en 9 pages : le récapitulatif des étapes, et pour chacune d'elles, les questions à vous poser, des conseils pratiques et les outils disponibles. Téléchargez cette version et gardez-la à portée de main : elle vous sera certainement utile dans votre travail quotidien.

 [Synthèse en 1 coup d'oeil_Fiche](#)

IV. 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 une **méthode en 7 étapes** ainsi que des **fiches** à consulter et des **tableaux** à compléter (outils COMM projet).

Vous pouvez désormais vous lancer dans la création du plan de communication de votre projet. Suivez le rythme et les **phases du projet**, et adaptez la communication au gré des nécessités. N'hésitez pas à vous **faire conseiller** par un(e) collègue du service communication de votre organisation. Et n'oubliez pas **d'ancrer la communication de 'l'après-projet'** : 'fin d'un projet' ne signifie pas 'fin de la communication'.


Principes clés pour réussir la communication de votre projet

- **Intégrez** la communication dès le début du projet
- Faites le **lien** entre les phases du **projet** et les actions de **communication**
- Ne passez **pas directement** aux **moyens** de communication
- Elaborez un **plan de communication solide** et adaptez-le selon le principe de l'**amélioration continue**
 - Tenez compte du contexte
 - Connaissez vos cibles et sachez ce que vous attendez d'elles
 - Formulez des messages 'KISS' adaptés à chaque groupe cible
 - Planifiez et suivez les actions
 - Évaluez l'impact des actions de communication et si besoin, adaptez vos actions
 - Organisez la communication de l'après-projet
- Faites **évoluer** et **valider** le plan de communication tout au long du déroulement du projet.

Mais surtout, faites sens. **Racontez une histoire, développez un fil rouge, un message central cohérent.**

Le plan de communication est l'outil qui compile ces divers éléments pour en faire un tout cohérent.

V. Outils ‘COMM projet’

Les outils présentés dans cette brochure et indiqués à l’aide de l’icône  sont téléchargeables sur www.fedweb.belgium.be dans ‘Outils COMM projet’. Ils sont classés en 2 catégories

- les outils de base, à utiliser comme ‘incontournables’
- les outils pour aller plus loin, à utiliser pour approfondir l’exercice.

Vous pouvez utiliser librement les outils selon l’ampleur, la durée, la complexité de votre projet : faites votre choix parmi les templates et fiches à votre disposition.

Ci-contre, la liste des outils²¹ disponibles dans ‘Outils COMM projet’

²¹ De nouveaux outils peuvent être ajoutés à cette liste. N’hésitez pas à faire part de vos suggestions sur le [groupe LinkedIn COMMnet-KMnet](#).

Les outils de base	Les outils pour aller plus loin
Etape 1 – Contexte	
 Parties prenantes_Fiche  Parties prenantes_Template	 SOAR_Fiche  SOAR_Template
Etape 2 - Groupes cibles	
 Groupes cibles Synthèse_Template	 Groupes cibles Portraits_Fiche  Groupes cibles Portraits_Template
Etape 3 - Objectifs de communication	
 Objectifs COMM Synthèse_Template	 Objectifs COMM Ebauche_Fiche  Objectifs COMM Ebauche_Template
Etape 4 Messages	
 Plannings COMM_Fiche  Plannings COMM_Template	 Storytelling - Elevator pitch_Fiche  7E_Fiche  7E_Template
Etape 5 Plan d'actions	
 Plannings COMM_Fiche  Plannings COMM_Template	
Etape 6 Suivi et adaptation	
 Plannings COMM_Template  Débriefing_Template	COMM Collection 15 Évaluer des actions de communication_Brochure
Etape 7 Evaluation	
 Débriefing_Template	COMM Collection 15 Évaluer des actions de communication_Brochure

VI. Glossaire

- **Appreciative enquiry** : approche des organisations, des équipes et des individus qui consiste à rechercher les ressources, les réussites, les expériences positives chez chacun, dans l'entreprise et son environnement. Elle remplace les diagnostics, les critiques et les points de vue négatifs par une focalisation sur l'énergie qui donne vie à l'organisation, l'objectif étant avant tout d'identifier les facteurs de réussite de l'équipe, du département, de l'entreprise ou de l'institution concernée.
- **Bottom up** : se dit d'un mode de communication privilégiant les initiatives qui viennent des collaborateurs vers le management ('du bas vers le haut'). Le contraire étant la communication 'top down' (voir p.65).
- **Business case** : proposition à l'initiative d'un projet. Le business case énumère les raisons pour lesquelles le projet a été initié, l'objectif du projet, les bénéfices attendus, les options à considérer, les coûts prévisibles, les risques supputés,... A l'instar de la fiche projet (voir p.63), le business case contient de nombreux éléments utiles pour préparer le plan de communication d'un projet.
- **Comité de pilotage** (groupe de pilotage) : organe supérieur de décision au sein de l'organisation du projet. Il effectue le suivi du contenu, rectifie le cap et valide les résultats.
- **Cible ou groupe cible** : ensemble de personnes ou d'instances auxquels s'adresse la communication. Les groupes cibles peuvent être homogènes (ex. : les collègues, les bourgmestres, les pompiers, les services fiscaux,...). En fonction du projet (taille, impact,...) il peut être utile de les 'affiner' et les subdiviser en plusieurs sous-groupes (ex. : les digital natives, les actifs, les membres du personnel ne disposant pas d'ordinateur,...).
- **Digital native** : se dit de la génération née à l'ère d'internet.
- **Elevator pitch** : exercice de communication orale qui consiste à se présenter et mettre en valeur son projet face à un partenaire ou investisseur potentiel, situé à un niveau hiérarchique plus élevé que soi, et dont le temps est compté. L'expression réfère à la durée, très courte, de l'intervention : il faut que l'intervention puisse se faire au cours

d'un déplacement dans un ascenseur. A l'instar du storytelling (voir p.65), l'elevator pitch peut aider à renforcer l'impact de la communication.

- **Fiche projet** : document récapitulatif d'un projet, rédigé en début de projet, identifiant de nombreux éléments tels que les objectifs, livrables, budget, ressources humaines, risques, facteurs de succès, planning,... La fiche projet contient de nombreux éléments utiles pour préparer le plan de communication d'un projet.
- **KISS** : acronyme anglais de **Keep It Short and Simple**. Fait référence à la teneur d'un message de communication court, simple, facile à comprendre et irréfutable.
- **KPI** : Key Performance Indicator. Un KPI est un indicateur qui permet de vérifier l'atteinte des objectifs, résultats.
- **Mindmap** : schéma qui permet de représenter visuellement les liens entre différentes idées ou concepts. Au centre figure le thème du mindmap, en image ou en mots. Des branches irradiant depuis le centre en portant les idées principales sous forme de dessins ou de mots-clés. Ces branches irradient à leur tour vers des idées secondaires, en images ou mots-clés,...
- **Modèle de socio-dynamique** : permet de positionner l'ensemble des parties prenantes (voir ci-dessous) d'un projet sur base de leurs actions menées et de leur degré d'initiative. Le modèle identifie 4 catégories : allié (favorable au projet, actif) – indifférent (plutôt favorable au projet, passif) - déchiré/hésitant (parfois pour/parfois contre le projet) - opposant (contre le projet, peu enclin à discuter). La réflexion autour du positionnement des parties prenantes permet d'adapter le style et les messages de communication.
- **Modèle 7^E** : méthode pour brainstormer et réfléchir aux actions de communication possibles autour d'un projet. Ce modèle est basé sur 7 axes pour inciter les personnes à modifier leur comportement et prendre part au changement. www.7e-model.be
- **Parties prenantes** : acteur individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution). Dans la terminologie de gestion de projet, le terme 'stakeholder' est souvent utilisé pour désigner une partie prenante.

- **PDCA** : acronyme anglais de Plan (préparer, planifier) - Do (développer, réaliser, mettre en œuvre) - Check (contrôler, vérifier) - Act ou Adjust (agir, ajuster, réagir). Aussi appelé 'roue de Deming'. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue visant à mettre en place un cercle vertueux pour améliorer sans cesse la qualité d'un projet, produit, service,...
- **PMO** : Project Management Office. Le PMO est responsable de l'analyse, de la gouvernance et des outils utilisés pour planifier, créer, évaluer et arbitrer les projets/programmes dans un département, une organisation.
- **Portraits** : exercice directement inspiré de la technique de marketing des 'personas' (<http://www.weloveusers.com/methodes/personas.html>). Il permet de se représenter les personnes derrière les groupes cibles, d'identifier leurs principales caractéristiques et de se mettre à leur place. Cette activité se réalise en groupe et permet de dresser une galerie de portraits assez représentative des différents groupes cibles. Il est ensuite beaucoup plus aisé de préparer des actions, des messages en visualisant des personnages bien concrets.
- **RASCI** : acronyme anglais de Responsible (responsable, réalisateur d'une action) – Accountable (intervenant chargé de rendre des comptes sur l'avancement d'une action) – Support (personne ou autorité qui peut intervenir en support) - Consulted (intervenant qui doit être consulté) – Informed (intervenant qui doit être informé). Parfois utilisée en gestion de projet, la matrice RASCI fournit des indications sur les rôles et responsabilités des intervenants d'un projet (qui fait quoi ?).
- **SMART** : acronyme de Spécifique – Mesurable – Acceptable – Réaliste – Temporel. Il est conseillé de formuler les objectifs (de communication) de manière SMART : clairement délimités, permettant de vérifier a posteriori s'ils ont été atteints (grâce à des indicateurs définis au préalable), atteignables, adaptés et définis dans le temps.
- **SOAR** : acronyme anglais de Strengths (Forces) - Opportunities (Opportunités) - Aspirations (Aspirations) - Results (Résultats). Tout comme le SWOT (voir p.65), le SOAR permet de synthétiser les éléments clés d'un projet sous forme d'un tableau. Mais à la différence du SWOT, le SOAR se concentre sur les éléments positifs

(forces, opportunités) et laisse de côté les faiblesses. De même, il s'attache à la formulation d'une vision commune et sa concrétisation (aspirations, résultats). Il peut s'utiliser pour préparer un plan de communication, et permet de faire une synthèse du contexte du projet.

- **Sponsor** : responsable du résultat final au sein d'un projet. Il a l'autorité morale pour soutenir son groupe de travail de manière optimale et l'encourager dans sa mission. Il soutient le trajet de changement et est responsable de l'application des décisions prises par le comité de pilotage dont il fait partie.
- **Storytelling** : technique qui consiste à raconter des histoires. Le storytelling vise à mettre en forme des messages en faisant appel aux émotions, aux images, à l'imaginaire, à la créativité,... Utiliser la technique du storytelling peut aider à renforcer l'impact et l'efficacité des messages de communication.
- **SWOT** : acronyme anglais de Strengths (Forces) - Weaknesses (Faiblesses) - Opportunities (Opportunités) - Threats (Menaces). La matrice SWOT permet d'obtenir une vision synthétique des éléments clés d'un projet en rassemblant et croisant les forces et les faiblesses (éléments internes) ainsi que les opportunités et menaces potentielles (éléments externes, liés à l'environnement). Il peut s'utiliser pour préparer un plan de communication, et permet de faire une synthèse du contexte du projet.
- **Top down** : se dit d'un mode de communication unidirectionnelle, du management vers le reste de l'organisation, selon un système hiérarchique ('du haut vers le bas'). Le contraire étant la communication 'bottom up' (voir p.62).

VII. Un exemple de plan de communication

A titre d'exemple, vous trouverez dans les pages suivantes le cheminement suivi pour l'élaboration d'un plan de communication relatif à la publication d'une brochure.

Retrouvez également en ligne



[Exemple PLANCOMM de base \(publication d'une brochure\)](#)



[Exemple PLANCOMM complexe \(projet à long terme, avec dimension interne et externe\)](#)

Exemple PLANCOMM de base 'Brochure COMM COLL 12'

Etape 1 : Contexte du projet

Description du projet : Synthèse de la situation de départ (AS IS) et de la situation souhaitée (TO BE). (Voir aussi infos figurant dans la fiche projet).

Situation de départ	Souhait (vision)
<p>La COMM Collection n°12 'Elaborer le plan de communication d'un projet' a été éditée pour la première fois en décembre 2005.</p> <p>Sur Fedweb où elle est disponible en téléchargement, elle arrive en 2^{ème} position dans la série des COMM Collection.</p> <p>Il est important de garder à jour cet outil.</p> <p>En 10 ans, la société de communication a beaucoup évolué.</p> <p>Il est utile de compléter ce document</p> <ul style="list-style-type: none">• Mise à jour des listes de médias mix.• Lien plus marqué entre les phases du projet et le plan de communication.	<p>Faire en sorte que la brochure + la boîte à outils soient pratiques et collent aux besoins des organisations (chefs de projets et communicateurs)</p> <p>Faire de ce guide et de la boîte à outils on line des outils incontournables pour les chefs de projets fédéraux.</p> <p>Meilleure exploitation de la mise on line (pas seulement publication en pdf mais aussi mise à disposition de nombreuses ressources pratiques (fiches et templates)</p>

Etat des lieux	La fiche projet existe et est validée par le COMMnetKern (CNK), le réseau des responsables communication fédéraux.
	Le chef de projet est désigné.
	Le CNK joue le rôle de sponsor du projet.

Phases du projet	Phase 1 Initialisation	Définition du scope (fiche projet) Recherche des acteurs
	Phase 2 Planification	Rédaction des livrables (brochures, fiches,...) en collaboration avec les divers acteurs. Test auprès d'un échantillon de testeurs de la version 'bêta' Adaptation Validation par le CNK
	Phase 3 Exécution	Publication de la brochure et des outils Promotion afin d'en faire un standard dans les organisations fédérales.
	Phase 4 Finalisation	Evaluation - Adaptation

Parties prenantes	Positionnement	Influence	Cibles
Le chef de projet	Allié	Haut	Non
La direction générale DOP	Allié	Moyen	Non
Le CNK	Allié	Haut	Oui
L'équipe Fedweb	Allié	Faible	Non
Les chefs de projets fédéraux (et membres de groupes projet)	Déchiré	Moyen	Oui
Les PMO fédéraux (coordinateurs de projets)	Déchiré	Moyen	Oui
Les communicateurs fédéraux et gestionnaires de connaissances	Allié	Moyen	Oui
Les testeurs (échantillon de chefs de projets fédéraux)	Allié	Moyen	Oui
Les formateurs fédéraux en gestion de projet et communication	Allié	Moyen	Oui
Le management des organisations fédérales	Indifférent	Moyen	Oui
Les usagers de Fedweb	Indifférent	Très faible	Oui
Les communicateurs des autres services publics	Indifférent	Faible	Non
Le monde académique	Indifférent	Faible	Non

Risques	Manque de disponibilité des membres du groupe projet
	Non validation des livrables par le CNK
	Non adéquation des livrables avec les besoins des chefs de projets
	Non respect des délais

Liste des canaux disponibles	Réunions : GP, CNK, réseau directeurs P&O, Collège des présidents, réunions d'équipe ,...
	Intranets des organisations fédérales
	Fedweb (et statistiques)
	Système d'enquête en ligne
	Mails
	Newsletters internes des organisations
	COMMnet-KMnet : activités du réseau
	Yammer CNK
	Page LinkedIn du SPF P&O
	Page LinkedIn du réseau COMMnet-KMnet
Compte officiel Twitter du SPF P&O	

Moyens (ressources) disponibles	Infographiste mis à disposition par la DG Communication Externe (SPF Chancellerie)
	Traducteurs (SPF P&O)
	Budget pour organisation d'une rencontre dans le cadre du COMMnet-KMnet

Limitations	Délai : le projet doit être réalisé pour début juin (event)
	Disponibilité limitée des membres du groupe projet
	Budget éventuel pour publication papier (tirage limité)
	Pas de graphiste en interne (pour demandes extra)

Etape 2 : Groupes cibles

Brainstorming réalisé en groupe projet : synthèse

Groupes cibles	Qu'attendez-vous d'eux?	Quels sont leurs principaux freins/soucis ?	Qu'est-ce qui pourrait les aider?
Le CNK	Etre informé du projet Relayer les infos en interne Relire donner du feedback	Manque de temps Coexistence avec outils propres	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Les chefs de projets fédéraux (et membres de groupes projet)	Etre informé de l'existence des outils Comprendre l'intérêt des outils Utiliser les outils pour leurs projets	Peur du changement Besoin d'une assurance de la qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Les PMO fédéraux (coordinateurs de projets)	Etre informé de l'existence des outils Comprendre l'intérêt des outils Promouvoir l'utilisation des outils en interne	Peur du changement Besoin d'une assurance de la qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Les communicateurs fédéraux et gestionnaires de connaissances	Etre informé de l'existence des outils Comprendre l'intérêt des outils Adhérer aux outils (les utiliser) Promouvoir l'utilisation des outils en interne	Peur du changement Besoin d'une assurance de la qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Les testeurs	Tester et donner du feedback sur les outils	Manque de temps Difficulté d'utilisation	Contribution à un outil pratique, de qualité et qui correspond à leurs besoins
Les formateurs fédéraux en gestion de projet et communication	Etre informé de l'existence des outils Promouvoir l'utilisation des outils dans le cadre de leurs formations Intégrer les outils dans le volet communication de projet	Peur du changement Besoin d'une assurance de la qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres Acceptation par les spécialistes interne	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Le management des organisations fédérales	Etre informé de l'existence des outils Promouvoir l'utilisation des outils dans le cadre de leur organisation	Peur du changement Besoin d'une assurance de qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres Acceptation par les spécialistes interne	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line) Standards pour le fédéral
Les usagers du site Fedweb	Etre informé de l'existence des outils Comprendre l'intérêt des outils Utiliser les outils pour leurs projets	Peur du changement Besoin d'une assurance de la qualité Perte de temps Coexistence avec outils propres	Qualité des outils Aspects pratiques (simple-on line)

Etape 3 : Définition des objectifs de communication

Période/Phase du projet	Objectif (quoi? Dans quel but?)	Groupes cibles	Indicateur (Comment le vérifier?)
Phase 1 Initialisation (démarrage du projet)	Toutes les personnes concernées connaissent le projet et en mesurent l'intérêt Dimension « connaissance »	Les membres du CNK	<ul style="list-style-type: none"> • La fiche projet existe (avec une ébauche de plan de communication) • Le point est discuté lors de réunions du CNK • Des volontaires se proposent pour le groupe projet
Phase 2 Planification	Toutes les personnes concernées ont été impliquées Dimension « attitude »	Les membres du groupe projet Les membres du CNK Les testeurs La coordinatrice des formations communication de l'IFA	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan de communication est complété et fait l'objet d'un suivi • Le groupe projet se réunit régulièrement, les outils sont produits, des moments de feedback sont organisés • Le groupe-test a donné son feedback • Le CNK a donné son feedback • La coordinatrice des formations de l'IFA a donné son feedback
Phases 3/4 Exécution et finalisation	Toutes les personnes concernées connaissent l'outil, l'utilisent de manière courante et savent à qui s'adresser en cas de problème Dimension « comportement »	Les communicateurs et gestionnaires de connaissances fédéraux Les services d'encadrement P&O, le management des organisations fédérales Les coordinateurs de projets fédéraux (PMO) Les chefs de projets Les formateurs fédéraux en gestion de projet et communication Les usagers de Fedweb Les élèves de l'IFA	<ul style="list-style-type: none"> • La brochure et la boîte à outils sont mises en ligne sur Fedweb • Les actions de communication prévues dans le plan de communication sont réalisées • Event de lancement a eu lieu • Des ambassadeurs sont identifiés • Statistiques d'utilisation (helpdesk, % d'utilisateurs,...) • Enquête de satisfaction des utilisateurs • FAQ

Etapes 4 et 5 : Définition des messages par groupe cible et planification

Planning de communication visuel

	Sept. 2015	Oct./nov 2015	Dec. /janv5	Fev. 2015	31-mars	30-avr	30-mai	31/06/2016	Juill./nov. 2016	dec. 2016
Les comm. féd. + gest. conn.	Présenter fiche projet + appel vol. pour G.P.	Demander du feedback sur outils + relais vers testeurs	Demander du feedback sur outils	Demander du feedback sur outils + relais vers testeurs	Demander du feedback sur outils + relais vers testeurs	Publier les outils sur fedweb	Campagne promotion a LinkedIn, Yammer,...	Atelier découv. COMMnet -KMnet		
							Faire la promotion des outils en tant qu'ambassadeurs			
Les chefs de projets fédéraux	Le CNK				Informers sur les résultats du test + pres. vers. fin.		Campagne promotion LinkedIn...	Atelier découv. COMMnet -KMnet	Proposer outils de promotion et soutien en interne	
	Comm. féd. + gest. conn.									
	Les chefs de projets fédéraux			Faire connaître projet et appel à testeurs			Campagne de promotion via Fedweb + relais comm.		Faire connaître outils (rapp.)	
Les formateurs fédéraux en gestion de projet et communication	Les testeurs			Faire découvrir les outils +demander feedback						
							Présenter les outils mettre sur (e-Campus)	Atelier découv. COMMnet -KMnet		
Le management des organisations fédérales										
Les usagers du site Fedweb										

Planning de communication

Phase	Objectif de comm	Action	Date/ordre	Groupe cible	Message	Canal	Emett.	Fréq.	Matériel	Resp.
Phase 1 Initialisation	Faire connaître le projet + Faire agir	Campagne de démarr.	17-sept-15	CNK	La DG DOP va mettre à jour la COMM COLL 'plan de comm. d'un projet'. Voici le projet. Nous cherchons des volontaires pour faire partie du groupe de projet, qui est intéressé?	Réunion du réseau CNK	N. Brisy	1x	Fiche projet	N. Brisy
	Demander feedback + Proposer du contenu	Mise en place d'un groupe de projet et production d'outils	oct. 2015- Mars 2016	Comm. féd. (G P)	Travaillons ensemble à la mise à jour de la COMM COLL et à construire des outils qui doivent devenir des standards au niveau du fédéral	Réunions du G.P.	N. Brisy	6x	Fiche projet- Texte broch Docs. de travail	N. Brisy
Phase 2 Planification	Demander feedback		dec. 2015- mars 2016	CNK	Pouvez-vous donner votre avis sur la proposition de brochure + sur le concept de boîte à outils on line + sur le plan de communication	Réunion du réseau CNK + Mail de rappel + Yammer	N. Brisy C. Verbyst	2x	Texte broch Ppt	N. Brisy
	Faire connaître le projet + Demander feedback		fev. 2016	Chefs de projet féd. PMO féd.	Nous avons créé de nouveaux outils pour aider les chefs de projets à communiquer. Souhaitez-vous tester nos outils ou nous proposer des volontaires?	Fedweb Mail	Groupe projet + CNK	1x	Texte mail Boîte à outils + broch	N. Brisy
	Faire connaître les outils + Demander feedback + Soutenir	Campagne de test	fev- mars 2016	Testeurs	Pouvez-vous tester ces outils et nous donner votre feedback?	Mail Réunions Groupe de discussion	Groupe projet	1 X	Temp. Entret. Boîte à outils + broch	N. Brisy
			janv. 2016	Form. IFA	Nous avons créé de nouveaux outils pour aider les chefs de projets à communiquer. Pouvez-vous nous donner votre avis et voir comment les intégrer dans votre catalogue?	Réunion	N. Brisy	2x	Boîte à outils + broch	N. Brisy

Phase 3 Exécution	Faire connaître les outils	Publicat.	avr-16	Usagers Fedweb	Nous avons créé de nouveaux outils pour aider les chefs de projets à communiquer. Ils sont maintenant disponibles sur Fedweb	Fedweb	Equipe Fedweb	2x	Boîte à outils + broch	N. Brisy			
		Campagne de promotion	mai-16	Usagers Fedweb	Vous trouvez sur Fedweb de nouveaux outils pour communiquer sur les projets. Ils sont pratiques, faciles à utiliser. Allez les découvrir.	Fedweb Actu sur fedweb Fedweblight	Equipe Fedweb	2x	Boîte à outils + broch Article	N. Brisy			
			mai-16	Manag. fed.	De nouveaux outils sont disponibles sur Fedweb pour communiquer sur les projets. Ils sont pratiques, ils sont le fruit d'une collaboration des communicateurs fédéraux et peuvent constituer un standard pour une organisation.	Réunions réseau directeurs P&O, Collège des présidents	N. Brisy C. Verbyst	1x	Boîte à outils + broch ppt	N. Brisy			
Phase 4 Finalisation	Faire connaître les outils et faire adhérer	Campagne d'éval.	juin-16	Comm.-KM fed. Chefs de projets PMO	De nouveaux outils sont disponibles sur Fedweb pour communiquer sur les projets. Ils sont pratiques, ils sont le fruit d'une collaboration des communicateurs fédéraux et peuvent constituer un standard pour une organisation. Venez les découvrir et encouragez les chefs de projets à les utiliser.	Rencontre COMMinet- KMnet Page LinkedIn	N. Brisy C. Verbyst GP	1x	Invit. Progr. Boîte à outils + broch ppt scénario worksh.	N. Brisy			
			juil.-nov. 2016	Chefs de projets	De nouveaux outils sont disponibles sur Fedweb pour communiquer sur les projets. Ils sont pratiques et validés par les communicateurs fédéraux. Utilisez-les et faites-vous aider si nécessaire par vos communicateurs.	Fedweb Intranets beConnected Newsletters internes	Comm. féd. PMO	Cont.	Boîte à outils + broch kit de pré-sent. scénario worksh.	N. Brisy			
			dec 2016	Usagers outils 'plan de comm projet'	Vous utilisez nos outils 'plancomm projet'. Donnez-nous votre feedback afin que nous puissions les améliorer.	Fedweb Mails Groupe de discussion	N. Brisy	1x	Form. Enqu. Article ppt	N. Brisy			

VIII. Bibliographie

- Autissier D., Moutot JM, La boîte à outils de la conduite du changement, 2013, Ed. Dunod, ISBN 978-2-10-059777-2
- Bambust F., Effectief gedrag veranderen met het 7^E-Model, 2015, Politea, ISBN 978-2-509-02389-6
- Bizot E, Chimisas M.H., Piau J., La communication : le programme en 70 fiches ; ; 2010, Ed. Dunod ; ISBN 978-2-10-053480-7
- Cayatte R., Communiquer et convaincre dans un projet, Ed. Eyrolles, 2008, ISBN 978-2-212-54040-6
- Cobut E., Lambotte F., Communication publique et incertitude : Fondamentaux, mutations et perspectives, 2011 ; Edipro ; ISBN 978-2-87496-130-4
- Donjean Ch., Lambotte F., Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration, 2015, SPF Emploi, Travail et concertation sociale, Dépôt légal D/2015/1205/11
- Fauvet J.C., L'élan sociodynamique, 2004, Ed. de l'Organisation, ISBN 978-2-7081-3038-8
- Goubin E., Tante Mariette en haar fiets: handboek overheids- en verenigingencommunicatie, 2002, uitg. Vanden Broele, ISBN 90-5753-974-8
- Hammond S.A., The Thin Book of Appreciative Inquiry (3rd Edition), 2013, ISBN 978-0988953802
- Jézéquel B., Gérard P., La boîte à outils du responsable communication, 2012, Ed. Dunod, ISBN 978-2-10-057455-1
- Jumelet L., Wassenaar I., Overheidscommunicatie: de theorie in de praktijk, 2003, uitg. Thieme Meulenhoff, ISBN: 90-06-95023-8
- Koeleman H., Interne communicatie bij verandering, 2013, Adfo Groep, ISBN 978-94-9156-040-8
- Libaert T., Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication, 2008, Ed. Dunod, ISBN 978-2-10-052094-7
- Maes J., Debois F., La boîte à outils du chef de projet, 2013, Ed. Dunod, ISBN 978-2-10-055527-7
- Marchat H., Le kit du chef de projet, 2015, Ed. Eyrolles, ISBN 978-2-212-56297-2
- Pommeret B., La boîte à outils de l'organisation, 2013, Ed. Dunod, ISBN 978-2-10-058529-8
- Reijnders E., Interne communicatie voor de professional. Naar een interactievisie, 2011, Assen, 316 p.

- Stavros J. and Hinrichs G., The Thin Book of SOAR; Building Strengths-Based Strategy 2009, ISBN 978-0982206805
- 't Lam P., Werkboek communicatieplanning: het communicatieplan: stappen, kernvraag en elementen, 2000, uitg. COUTINHO, ISBN 90-6283-216-4
- Waardenburg M., Het communicatieplan: opzet en uitvoering in 8 stappen, 1999, uitg. KLUWER, ISBN 9026-73010
- Wigman M., Regel jij het draagvlak?, 2013, Uitgeverij 'de communicatie in praktijk', ISBN 978-90-817784-0-4
- www.7e-model.be

COMM Collection utiles

- N°3 Communication interne : de l'action à l'interaction
- N°15 Évaluer des actions de communication
- N°19 Élaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique
- N°21 Recommandations pour l'utilisation des médias sociaux
- N°29 Communiquer en situation de changement

Centre d'Étude et de Documentation de l'IFA

Le Centre d'Étude et de Documentation du SPF Personnel et Organisation est localisé à l'IFA. Il possède plus de 11 000 ouvrages et une centaine de périodiques dans des domaines tels que la gestion de projet, la communication, le management, les ressources humaines,...

La plupart des ouvrages cités p.74-75 sont disponibles au Centre de Documentation.

Si vous êtes fonctionnaire fédéral, vous pouvez emprunter des ouvrages, consulter des périodiques ou des rapports de stage, faire des recherches, commander des livres en provenance d'autres bibliothèques,... Leur catalogue est consultable en ligne et l'offre s'étoffe très régulièrement.

- **Plus d'info:** biblio@ofoifa.fgov.be - Tél. : 02 573 74 76

© Service public fédéral Personnel et Organisation

Pour usage non commercial, les textes et les données peuvent être reproduits gratuitement, sans autorisation préalable, moyennant la mention suivante:
«Source : Service public fédéral Personnel et Organisation»

Toute réutilisation à des fins commerciales est soumise à autorisation préalable. La demande d'autorisation doit être communiquée par écrit à l'éditeur responsable.

Plus d'info sur les conditions de réutilisation : <http://www.fedweb.belgium.be/fr/Copyright>

SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16 - 1000 Bruxelles
Tél. : 02 501 02 11
E-mail : communicationexterne@premier.belgium.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel
Rue de la Loi 51 - 1040 Bruxelles
Tél. : 02 790 58 00
E-mail : info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be

Infographie et mise en page :

- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale - Kaat de Mangelaere
- SPF Chancellerie du Premier Ministre - Stijn Desplenter

Impression : Fedopress



Editeur responsable: Alfons Boon • Rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2016/7737/1
Mai 2016