



1 EN UNE PHRASE

Un plan de communication relie chaque partie prenante à un message, un canal et une fréquence ; le canal se choisit selon l'urgence et la richesse du message (un sujet sensible se traite à l'oral, une info de masse par mail).

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Le projet implique plusieurs parties prenantes aux besoins d'info différents (équipe, sponsor, clients).
- ✓ Vous venez de cartographier les parties prenantes : le plan en est la suite logique.
- ✓ Une décision sensible ou une mauvaise nouvelle doit passer : choisir le canal devient critique.
- ✓ Le projet dure : il faut un rythme d'info stable (comité, point d'équipe, reporting).

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Micro-projet de quelques jours, une seule équipe co-localisée : un canal informel suffit.
- ✗ Vous n'avez pas encore identifié les parties prenantes : faites d'abord la carte.
- ✗ Vous confondez plan et formalité : un tableau jamais relu ne communique rien.

3 PAS À PAS

- 1 **Reprendre la liste des parties prenantes.** Partez de votre carte des parties prenantes. Pour chacune, notez ce qu'elle attend : décider, être rassurée, exécuter, simplement être informée. Le besoin commande le reste.
- 2 **Définir le message pour chacune.** À chaque partie prenante son angle : le sponsor veut budget et risques, l'équipe veut les tâches du moment, le client veut les dates. Un même fait, plusieurs formulations.
- 3 **Choisir le canal selon urgence et richesse.** Urgent et sensible : oral, appel ou visio, on voit les réactions. Riche et structuré à archiver : mail ou compte-rendu. Info de masse, peu sensible : mail collectif, affichage, messagerie d'équipe.
- 4 **Fixer la fréquence et le moment.** Régulier pour le suivi (point d'équipe hebdo, comité mensuel) ; ponctuel et sans délai pour l'alerte. Une mauvaise nouvelle se dit tôt, pas le vendredi soir ni au prochain comité.
- 5 **Désigner l'émetteur et formaliser le plan.** Qui envoie quoi : le chef de projet pour le sponsor, le référent technique pour l'équipe. Rassemblez le tout dans un tableau : qui, quoi, quel canal, quelle fréquence, par qui.
- 6 **Relire et ajuster en cours de route.** Un plan n'est pas gravé. Une partie prenante se plaint d'être mal informée, un comité tourne à vide : corrigez le canal ou la fréquence. Le plan vit avec le projet.

ASTUCE

Avant de cliquer « envoyer », posez-vous deux questions : ce message est-il sensible, et est-il urgent ? Si oui à l'un des deux, décrochez ou lancez une visio plutôt que d'écrire. L'écrit pour informer et tracer, l'oral pour décider, rassurer ou annoncer ce qui fâche.

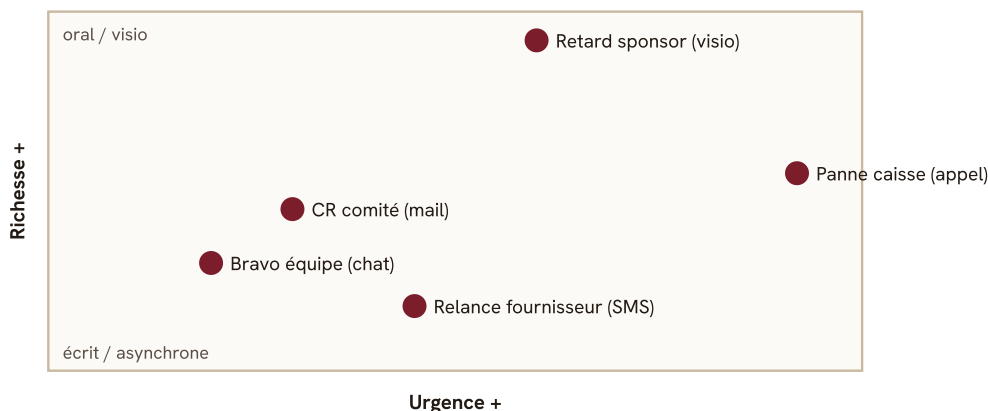
4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Lancement du food-truck. Cinq situations tombent dans la même semaine. Pour chacune, le bon canal dépend de deux choses : l'urgence (combien de temps puis-je attendre une réponse) et la richesse du message (un fait simple ou un sujet à nuancer).

Serveur de caisse en panne	Urgent, confirmation immédiate : appel téléphonique
Compte-rendu de comité (8 pers.)	Riche, à archiver, multi-destinataires : email
Annoncer un retard au sponsor	Sensible, nuance nécessaire : visio ou appel, jamais par mail sec
Relancer un fournisseur connu	Léger, non urgent : SMS / message direct
Féliciter l'équipe d'une étape livrée	Visible, informel, collectif : messagerie d'équipe

Le même chef de projet, cinq canaux différents en une semaine : le canal n'est pas une habitude, c'est un choix. L'annonce du retard au sponsor révèle l'expert. Un mail « le projet glisse de 3 jours » paraît froid et coupe le dialogue : le sponsor lit la mauvaise nouvelle seul, sans pouvoir réagir. En visio, vous annoncez, expliquez, voyez sa réaction et proposez la suite. À l'inverse, traiter la panne de caisse par mail serait une faute : le message peut rester non lu alors que chaque minute coûte un client. Règle : plus le message est sensible ou urgent, plus le canal doit être riche et synchrone ; plus il est factuel et destiné à beaucoup, plus l'écrit asynchrone convient.

5 LE SCHÉMA



Plan de communication du food-truck en boucle : pour chaque partie prenante, on enchaîne qui (sponsor, équipe, client, fournisseur), quoi (le message), quel canal (du plus riche, visio/appel, au plus diffusable, mail/affichage), quelle fréquence (ponctuel ou régulier), puis on relit et on ajuste. Le canal se positionne sur deux axes : urgence et richesse du message.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Annoncer une mauvaise nouvelle par mail pour éviter la confrontation : le message paraît froid, s'interprète mal et coupe le dialogue. Sensible se dit à l'oral.
- Un seul message pour tout le monde : le sponsor n'a pas les mêmes besoins que l'équipe. Un plan qui ne segmente pas ne sert personne.
- Sur-communiquer : trop de mails et de réunions noient l'info utile et lassent. La bonne fréquence informe sans saturer.
- Faire le plan puis l'oublier : un tableau jamais relu vieillit. Si une partie prenante se sent mal informée, le plan est à corriger.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Chaque partie prenante = un message, un canal, une fréquence. Jamais un message unique pour tous.
- Le canal se choisit selon urgence et richesse : sensible à l'oral, info de masse par écrit.
- Mauvaise nouvelle : tôt et à l'oral, pour pouvoir expliquer et entendre la réaction.
- Le plan découle de la carte des parties prenantes et se relit tout au long du projet.

8 REPÈRES

Le plan de communication est un standard du PMBOK du PMI. Il s'appuie sur la théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1986) : un canal est d'autant plus « riche » qu'il porte le ton, les nuances et le retour immédiat.

9 LE PLAN DE COMMUNICATION ET SES VOISINS DU REGISTRE HUMAIN

Outil	Ce qu'il apporte
Carte des parties prenantes	Identifie QUI suivre et avec quelle attention (pouvoir / intérêt). C'est l'entrée du plan.
Plan de communication	Décide QUOI dire à chacun, par quel CANAL et à quelle FRÉQUENCE. Découle de la carte.
Matrice RACI	Répartit les rôles sur les tâches ; le « I » (Informé) de RACI alimente le plan.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- Équipe à distance ou hybride : ritualisez davantage (point quotidien court, canal écrit de référence) car les échanges informels disparaissent.
- Communication de crise : un porte-parole unique, un canal officiel, une fréquence resserrée tant que dure l'incident.
- Grand projet, parties prenantes externes : ajoutez une colonne « format » (newsletter, réunion publique) et un responsable par message.
- Mode agile : le plan s'allège (radiateurs d'information, démos, daily) mais la logique reste : qui a besoin de quoi, quand, par quel canal.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment choisir le bon canal en pratique ?

Croisez deux questions. L'urgence : ai-je besoin d'une réponse tout de suite ? Si oui, un canal synchrone (appel, visio) ; sinon, l'asynchrone suffit (mail, message). La richesse : le message est-il sensible, ambigu, émotionnel ? Si oui, un canal riche qui porte le ton et permet la réaction (oral, face à face) ; si c'est un fait simple ou à archiver, l'écrit convient. Un sujet sensible se traite à l'oral, une info de masse factuelle par mail ou affichage.

À quelle fréquence faut-il communiquer ?

Juste assez pour informer sans saturer. Pour le suivi régulier, calez un rythme stable et tenu : point d'équipe hebdomadaire, comité de pilotage mensuel, reporting au sponsor selon son besoin. Pour les alertes, pas de fréquence : on communique sans délai dès que l'événement le justifie. Le bon signal : personne ne se plaint d'être noyé sous les messages, ni d'apprendre les choses trop tard.

Faut-il vraiment annoncer les mauvaises nouvelles à l'oral ?

Oui, dès qu'elles sont sensibles. Un mail annonçant un retard ou un dépassement paraît froid, laisse place à l'interprétation et prive votre interlocuteur de la possibilité de réagir et de vous entendre. À l'oral (appel, visio, face à face), vous expliquez le contexte, vous lisez la réaction, vous enchaînez sur votre plan d'action. Vous pouvez confirmer ensuite par écrit pour tracer, mais l'annonce elle-même se fait de vive voix.

Le plan de communication, n'est-ce pas une formalité de plus ?

Seulement si on le remplit pour le classer. Bien utilisé, il évite les angles morts : il garantit que chaque partie prenante reçoit ce dont elle a besoin, sans qu'on découvre en fin de projet qu'un acteur clé n'a jamais été tenu au courant. Sur un petit projet co-localisé, un canal informel suffit ; dès qu'il y a plusieurs publics et de la distance, le plan fait gagner du temps et désamorce les conflits du « je n'étais pas au courant ».

LE GABARIT À REMPLIR

Une ligne par partie prenante. Reprenez votre carte des parties prenantes, puis remplissez le message, le canal (selon urgence et richesse) et la fréquence.

Partie prenante	Message / besoin	Canal	Fréquence	Émetteur

Relisez la colonne Canal : tout ce qui est sensible ou urgent doit être à l'oral, pas par écrit.

POUR ALLER PLUS LOIN

- La carte des parties prenantes : qui suivre, qui ménager.
- La matrice RACI : qui fait quoi sur chaque tâche.
- La clôture de projet : le dernier message à ne pas rater.