https://blog-gestion-de-projet.com/wp-content/uploads/2020/07/logo-blog2-293px-transparent.png

Projet CMRL

**efficacement votre stratégie de communication**

**Décrivez et pilotez**

PLAN DE COMMUNICATION

**Plan de communication**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom / Code projet** | **SAP30/CMRL** | |
|  |  |  |
| **Référence** | **Stratégie2022/CMRL** | |
| **[A quelle stratégie, objectif stratégique, portfolio ou programme, le projet est-il affilié ?]** | | |
| **Chef de projet** | **Chantal Dupont** | |
|  |  |  |
| **Service/Organisation** | **Confassis S.A.** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Historique** |  |
| **Version** | **Auteur** | **Description** | **Date** |
| 1.0 | Bernard Dupuis | Gestion du changement | 15/05/2022 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Table des matières**

[Présentation du projet et objectifs de communication 3](#_Toc71551212)

[Messages et stratégie de communication générale 4](#_Toc71551213)

[Stratégie de communication « Acteurs-clés » 7](#_Toc71551214)

[Stratégie de communication « Acteurs du projet » 8](#_Toc71551215)

[Stratégie de communication « Acteurs attentifs » 10](#_Toc71551216)

[Stratégie de communication « Acteurs passifs » 11](#_Toc71551217)

[Les ressources et leur participation à la communication 12](#_Toc71551218)

[Stratégie de formation 12](#_Toc71551219)

[Gouvernance 14](#_Toc71551220)

## Présentation du projet et objectifs de communication

|  |
| --- |
| **Présentation et objectif(s) des communication** |
| *[Quels sont les objectifs de ce projet ? Quels sont les besoins et objectifs de communication ?]*  **Exemple :**  LE PROJET :  Notre Centre de Montage Régional Lillois est la dernière entité du groupe à n’avoir pas encore installé le système SAP.  Il produit des sièges pour nos clients constructeurs automobiles.  Les solutions informatiques existantes sont dépassées, coûteuses et ne sont plus maintenues.  De plus, les processus d’intégration avec les systèmes du siège sont principalement manuels et génératrices d’erreurs.  Les procédures de clôture mensuelles sont longues et souvent incorrectes, ce qui génère du travail supplémentaire.  Enfin, le manque de flexibilité des solutions actuelles empêche la mise en place des applications nécessaires à notre stratégie d’expansion.  Pour toutes ces raisons, le comité de Direction a approuvé le passage au systèmes SAP du groupe avec un démarrage du projet au plus tôt.  **L’OBJECTIF DE CE PLAN DE COMMUNICATION :**  Ce plan a pour but de décrire les stratégies de communication permettant au projet d’informer de manière complète et transparente toutes les parties prenantes.  Un accent particulier sera donné sur les bénéfices de ce nouveau système pour l’entreprise et ses collaborateurs.  L’ensemble du personnel du CMRL aura accès, soit en direct, soit via notre site intranet, aux rapports d’avancements ainsi qu’à de la documentation décrivant les solutions mises en place.  Des campagnes régulières nous permettront de récolter des retours d’informations utiles pour adapter le message ou les solutions mises en place.  Enfin, une étude post-implémentation nous permettra de mesurer la satisfaction de chaque groupe de parties prenantes. |

Identification des parties prenantes

|  |
| --- |
| **Mise en place d’un registre des parties prenantes** |
| *[Comment allons-nous identifier les parties prenantes de la manière la plus exhaustive possible et créer une matrice pouvoir-intérêt ?].*  **Exemple :**  Nous voulons sensibiliser l’ensemble du personnel du CMRL ainsi que les parties prenantes impliquées dans le projet.  Cette liste individuelle sera basée sur un rapport des ressources humaines et complétée par les membres de l’équipe projet et les membres des comités de gestion du projet.  Ensuite, nous allons regrouper l’audience obtenue en quatre grands groupes :   * Les acteurs clés (les décideurs qui influencent le projet) * Les acteurs du projets (impliqués directement dans le projet) * Les acteurs « attentifs » (intéressés par les résultats du projet) * Les acteurs « passifs » (bénéficiaires directs ou indirects mais non actifs)   Pour chacun de ces groupes, une stratégie de communication adaptée sera documentée ci-dessous.  ***Un premier jet du registre des parties prenantes est joint à ce plan.***  *Veuillez vous référer à votre registre des parties prenantes pour l’analyse détaillée.* |

## Messages et stratégie de communication générale

|  |
| --- |
| **Stratégies de communication adaptées aux audiences** |
| *[Décrire les différentes stratégies de communication. Tout d’abord l’approche générale, ensuite les stratégies de communication adaptées à chaque groupe de parties prenantes] ?*  **Exemple :**  **Généralités.**  Le responsable du changement établira le plan de communication et fournira aux équipe les modèles de documents de communication qui seront utilisés tout au long du projet.  Ceci inclus les modèles de minutes de réunions et les modèles de base des présentations. Ces modèles seront disponibles dans une section spéciale du site intranet pour téléchargement.  Ces modèles seront améliorés de façon continue. N’hésitez donc pas à télécharger les dernières versions lorsque vous préparez un document.  La communication elle-même se fera par le biais de plusieurs canaux :   * Des réunions d’information * Un site Intranet dédié avec une partie « questions-réponses » * Une lettre d’information mensuelle * Les boîtes à suggestions   Des Agents du Changement seront sélectionnés par les chefs de service. Leur rôle étant d’étendre la communication à l’ensemble du personnel et de faire remonter les questions et les commentaires. Par cela, nous pourront améliorer et parfaire notre communication.  Une stratégie de formation des utilisateurs aux nouvelles solutions mises en place sera établie.  Cette stratégie inclura la formation d’utilisateurs-clés formés par l’équipe projet et éventuellement des formateurs des Ressources Humaines pour les aspects non-techniques.  **Les réunions d’information.**  Ces réunions seront organisées à la cantine du CMRL, spécialement aménagée à cet effet. Elles auront lieu à l’issue de chaque phase importante du projet et commenceront à l’issue de la phase d’initiation du projet.  Lors de cette première réunion, il sera communiqué les raisons pour lesquelles le projet a été décidé et les bénéfices attendus. Ceci clarifiera le contexte du projet.  Après la phase de planification, le plan détaillé et les grandes lignes du cahier des charges seront expliqués. Il sera important ici que chacun comprenne les implications sur le travail – s’il y en a – ainsi que les attentes de l’équipe projet en terme de support.  Après la phase de réalisation, nous expliquerons comment le nouveau système a été paramétré et testé, en mettant l’accent sur l’implication des utilisateurs clés. Nous expliquerons enfin ce qui va se passer dans la phase suivante et ici aussi ce que l’équipe projet attend de chacun.  Après la phase de contrôle et de suivi, on fera le point sur la formation et on expliquera ce qui va se passer dans la période suivante ainsi que les mesures qui nous permettront de déclarer le projet comme clôturé.  Et enfin, une dernière réunion d’information nous permettra de faire le point complet de ce qui a été réalisé et des bénéfices récoltés et attendus. Il est important ici de remercier l’ensemble du personnel pour leur support pendant cette période de transition et de reconnaître leur participation au succès de l’initiative.  **Site intranet.**  Le site intranet créé pour le projet sera utilisé à la fois pour la communication intra projet que pour la communication interne avec l’ensemble du personnel.  Pour ce faire, il sera impératif de protéger certaines sections par mot de passe.  Les sections prévues dès le départ :  **Ouverts à tous** :   1. SAP au CMRL et dans l’entreprise : tout sur le projet SAP30 2. Questions-réponses 3. Manuels utilisateurs et manuels de formation   **Réservés (avec mots de passe) :**   1. Documentation projet – Réservé à l’équipe projet 2. Comités de projet – Réservé aux membres des comités 3. Comités de pilotage et de direction – Réservé aux membres des comités   La réalisation de ce site intranet sera faite par le service informatique du siège sous la coordination du responsable du changement et de la responsable projet.  **Lettre d’information mensuelle.**  Chaque mois, un résumé de l’avancement du projet fera l’objet d’une publication papier destinée à tous ceux n’ayant pas ou peu d’accès aux sites intranet – principalement les ouvriers mais aussi d’autres membres du personnel interne ou externe.  Il est possible que des copies de ce document soient communiquées à la concurrence ou à certains clients. Ceci sera pris en compte lors de la rédaction de la lettre d’information afin d’éviter des fuites d’informations confidentielles.  Nous proposons un concours organisé pour tout le personnel afin de trouver un nom pour la lettre mensuelle. Cela permettra d’impliquer tous ceux que cela peut intéresser et peut éventuellement être doté d’un petit prix pour le nom qui sera choisi avec l’accord du comité de direction.  **Boîtes à suggestions.**  Pour assurer l’anonymat, nous mettrons aussi à disposition du personnel, dans les locaux administratifs, à la cantine et dans l’usine, plusieurs « boîtes à suggestions » permettant à tous ceux qui le veulent de commenter ou de suggérer des idées. |

## Stratégie de communication « Acteurs-clés »

|  |
| --- |
| **Acteurs-clés** |
| *[La stratégie de communication doit être adaptée à chaque type d’audience. Comment allons-nous communiquer avec les acteurs-clés et quand ?]*  **Exemple :**  Les acteurs-clés sont des partenaires décisionnels du projet. Non seulement la communication doit être transparente mais elle doit être détaillée.  Les acteurs-clés ont accès à toutes les informations disponibles – à commencer par le registre des problèmes et risques car cela va influencer les décisions prise.  Pour préparer les réunions des différents comités, une présentation résumant l’état d’avancement sera préparée.  Cette présentation résumera les efforts engagés et les avancées réalisées depuis la dernière réunion.  Deux sections essentielles feront parties de ce document :   * Un résumé des risques résiduels et des problèmes rencontrés * Une liste des décisions et actions à prendre   En annexe au résumé d’avancement, on joindra toute la documentation nécessaire à la prise de décision éventuelle ou à la compréhension générale des points discutés.  Il est aussi essentiel que cette présentation soit envoyée aux membres de la réunion AU PLUS TARD 24 HEURES avant le début de la réunion.  Ces réunions sont organisées à l’avance et le calendrier est connu (voir Gouvernance).  Toutefois, il peut arriver de devoir organiser des réunions exceptionnelles lorsque des problèmes doivent être résolus ou lors de passage d’un jalon majeur à l’autre. |

## Stratégie de communication « Acteurs du projet »

|  |
| --- |
| **Acteurs du projet** |
| *[La stratégie de communication doit être adaptée à chaque type d’audience. Comment allons-nous communiquer avec les acteurs du projet et quand ?]*  **Exemple :**  Les acteurs du projet sont principalement l’équipe projet et les coordinateurs ainsi que des utilisateurs clés.  Ici la communication sera journalière, permanente.  Chaque journée commencera par un « stand-up meeting » organisé par les coordinateurs de domaines avec leurs équipes.  On y discutera des actions et achèvements de la journée précédente. On discutera aussi des attentes pour la journée qui commence.  On parlera aussi des problèmes rencontrés et de leur résolution. Des risques résiduels que les coordinateurs mettront à jour dans le registre des problèmes et risques.  Enfin, les décisions touchant le domaine seront faites ensemble et documentées après la réunion.  Chaque semaine, selon un rythme régulier et un calendrier établi, un comité technique ainsi qu’un comité de projet se rencontreront.  Le comité technique sera constitué du chef de projet, du responsable de l’intégration, des coordinateurs fonctionnels et un ou plusieurs membres de leur équipe. Ce comité a pour but de résoudre toute question technique qui pourrait avoir un impact (négatif ou positif) sur l’exécution du projet et de faire le point d’avancement.  Le comité de projet constitué des coordinateurs, du chef de projet, du responsable de l’intégration et du responsable de la communication discutera de tous les aspects d’intégration entre les domaines ainsi que du projet dans son ensemble.  Lors du comité de projet, on reverra ensemble le registre des problèmes et risques, le registre des actions et le registre des livrables le cas échéant.  Le comité de projet se rencontre pour prendre de décisions et faciliter la résolution de problèmes.  On va bien sûr faire le point de la situation dans chaque domaine, afin de comprendre les évolutions et mettre à jour le plan, mais on va surtout axer les discussions sur les écueils rencontrés afin de définir ensemble les stratégies de résolution et de déblocage.  Pour finir, les « scribes » nommés de manière tournante, auront la responsabilité de mettre à jour le site intranet (Documentation projet) avec les dernières versions de la documentation afin que chacun dans l’équipe puisse avoir accès aux informations essentielles du projet.  La section « Documentation projet » est protégé par mot de passe qui sera mis à jour chaque mois et communiqué lors du premier comité de projet du mois.  Outre la documentation nécessaire à chaque domaine en particulier, cette section du site contiendra tous les documents officiels du projet : les registres de problèmes et risques, des livrables, des actions, du plan de charge etc…  Et bien sûr aussi la Charte Projet, le Cahier des charges, les rapports d’avancement, le plan de communication, les minutes de réunions et tout autre document officiel du projet. |

## Stratégie de communication « Acteurs attentifs »

|  |
| --- |
| **Les acteurs attentifs** |
| *La stratégie de communication doit être adaptée à chaque type d’audience. Comment allons-nous communiquer avec les acteurs attentifs du projet et quand ?]*  **Exemple :**  Les acteurs attentifs sont des parties prenantes en théorie non impliqués dans le travail journalier de l’équipe projet mais qui souhaitent en suivre l’évolution par curiosité, intérêt ou raisons diverses.  Les chefs de service par exemple font partie de ce groupe d’audience.  Bien sûr, les chefs de service ont délégué des utilisateurs clés qui se chargent de représenter et de défendre les besoins des différents départements. Il est très fréquent que les utilisateurs clés rencontrent leurs chefs de service de manière régulière pour faire le point.  Malgré tout, les acteurs attentifs ne peuvent être considérés de la même manière que les acteurs passifs et ont un besoin d’information et de reconnaissance nécessitant une communication particulière.  La stratégie pour ce groupe d’audience est de confier au responsable de l’intégration le soin d’organiser des revues officielles avec la communauté d’acteurs attentifs afin de gérer les attentes et de générer un retour d’information.  Ces réunions d’information auront lieu mensuellement ou sur demande particulière. Elles peuvent être communes ou individuelles selon les besoins.  On y présentera l’état d’avancement du projet de manière générale en mettant un accent particulier sur le département ou domaine concerné. Le canevas de la présentation reste identique mais le contenu est adapté pour cette réunion en particulier.  C’est une audience à ne pas négliger car si leur influence sur le projet n’est pas toujours importante, leur pouvoir est grand et il est préférable qu’ils supportent l’initiative en cours.  Ils méritent une attention particulière sans toutefois la surestimer. |

## Stratégie de communication « Acteurs passifs »

|  |
| --- |
| **Les acteurs passifs** |
| *La stratégie de communication doit être adaptée à chaque type d’audience. Comment allons-nous communiquer avec les acteurs passifs du projet et quand ?]*  **Exemple :**  Les acteurs passifs représentent la plus grosse partie de l’audience et sont aussi souvent regroupés de manière collective dans le registre des parties prenantes.  C’est pour cette audience que la stratégie générale ci-dessus a été mise au point.  On va donc communiquer avec cette audience via les réunions d’information et le site intranet ainsi que la lettre mensuelle d’information.  Peu de spécifique donc mais deux choses sont à ne pas négliger :   1. Il faut s’assurer que TOUTES les parties prenantes aient accès à l’information. C’est particulièrement délicat dans une usine ou un dépôt 2. Il faut donner à toutes les collaboratrices et collaborateurs la possibilité de donner leur avis ou de poser des questions   C’est pour cette raison que les boîtes à suggestions seront mises en place. Il est bon toutefois de s’assurer que celles-ci soient accessibles à toute personne qui le souhaitera.  Le responsable du changement et ses agents ont la responsabilité de s’assurer que la communication à deux voies est complète et totalement transparente. |

## Les ressources et leur participation à la communication

|  |
| --- |
| **Qui va s’occuper du contenu de la communication ?** |
| *[On va ici expliquer comment le contenu des différents canaux de communication sera créé et mis à jour.]*  **Exemple :**  Reprenons les canaux de communication de notre projet :   * Les réunions d’information   + Ces réunions d’information sont préparées par le responsable de la communication et son équipe   + Le contenu est donné par le chef de projet et les coordinateurs   + Les présentations sont approuvées par le comité de pilotage * Un site Intranet dédié avec une partie « questions-réponses »   + La partie publique du site est sous la responsabilité du responsable de projet et de ses agents   + Les documentations sont établies conjointement par les experts de domaines et leurs utilisateurs clés   + Le matériel de formation est créé par les agents du changement, les ressources humaines, les utilisateurs clé et les experts du centre de compétence   + On réutilisera ici une partie du matériel déjà disponible lors de mises en place précédentes   + La partie documentation est sous la responsabilité du chef de projet et de tous les coordinateurs   + La partie confidentielle est sous la responsabilité du chef de projet et du responsable d’intégration   + Le responsable du changement a également accès en création ou modification du contenu * Une lettre d’information mensuelle   + Est créée par le responsable du changement avec ses agents   + Le/la chef de projet en approuve le contenu, de même que le sponsor * Les boîtes à suggestions   + Créées et installées par le responsable de changement et de ses agents   + Ils sont aussi responsables de la collecte des informations et de leur analyse   + Une section additionnelle peut être créée dans la présentation au comité de pilotage pour partager les résultats de ces analyses et les propositions/suggestions à discuter |

## Stratégie de formation

|  |
| --- |
| **Comment va se passer la formation ?** |
| *[La formation est un élément important de la gestion du changement. Expliquez ici comment la formation sera organisée et qui s’en occupera. Comment seront préparés les supports de formation et par qui ?]*  **Exemple :**  **Généralités.**  La formation sera organisée par le responsable du changement et ses agents, avec l’aide des ressources humaines et des utilisateurs clés.  L’approche sera du type « former le formateur », c’est-à-dire que nous formerons d’abord un groupe de formateurs qui à leur tour formeront les utilisateurs finaux.  Les formateurs seront dans la majorité des cas des utilisateurs clés qui seront formés durant le paramétrage et les tests du nouveau système.  **Les supports de formation.**  Les supports de formation seront basés sur le matériel déjà disponible au siège et adaptés aux besoins du CMRL par des équipes formées d’un représentant formation de la DRH, un utilisateur clé du domaine concerné, un expert du centre de compétence et un agent du changement.  Les supports seront validés par le responsable du changement.  Ils seront mis à la disposition dans une section dédiée du site intranet et améliorés lorsque nécessaire selon le retour d’information des formateurs ou des formés.  **Comment se passera la formation ?**  Des classes par domaine seront organisées dans les locaux du centre de formation. Les cours seront donnés par des utilisateurs clés.  Les groupes n’excéderont pas 12 personnes. La pratique se fera sur une copie dédiée du nouveau système.  La formation est estimée à trois jours et se déroulera avec l’aide de la DRH et les agents du changement.  **Quand se déroulera la formation ?**  Comme expliqué ci-dessus, les formateurs seront formés pendant la phase de réalisation.  Les utilisateurs finaux seront eux formés durant la phase de contrôle et suivi.  Il est possible qu’une priorité soit donnée à des utilisateurs sélectionnés auxquels il sera demandé de participer aux tests d’intégration et/ou de consolidation.  Il est nécessaire en tout cas que la formation soit finalisée avant le basculement en production. |

## Gouvernance

|  |
| --- |
| **Comment sera géré le projet ?** |
| *[Définissez ici l’organisation de la gouvernance du projet, les différentes réunions et comités qui permettront de contrôler toutes les étapes du projet et la réalisation suivant tous les accords de la charte et du cahier des charges.]*  *Veuillez vous référer à la charte et au cahier des charges du projet.*  **Exemple :**  La Gouvernance du projet SAP30/CMRL a été définie comme suit :  **Comité de projet hebdomadaire**  Le comité de projet a pour mission de prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement du projet.  Ces décisions sont prises sur la base de rapports détaillés d’avancement du projet, établis par les différents coordinateurs.  Le comité de projet est autorisé à prendre des décisions dans les domaines technique, ressources, intégration et applicatives si ces décisions n’impactent pas négativement les accords de la Charte Projet.  Les membres du comité de projet hebdomadaire sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Olivier ROBESPIERRE (Sponsor)   + Bernard DUPUIS - A confirmer (Responsable du changement et de la communication)   + Les coordinateurs de processus SAP   **Comité technique hebdomadaire**  Le comité technique a pour but de contrôler tous les aspects techniques du projet, c’est-à-dire le paramétrage mais aussi tous les aspects infrastructure qui doivent faire appel au service informatique.  Ce comité technique est responsable de la revue des risques et de la maintenance du registre des risques. Ceci inclus les actions détaillées de prévention ou de correction des risques.  Le comité définira aussi les solutions techniques permettant de délivrer le projet en adéquation avec les accords de qualité et de délais.  Il se peut que le comité technique soit amené à escalader des risques ou des problèmes vers le comité de pilotage.  Les membres du comité technique hebdomadaire sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Denise ATTALI (Coordinatrice Ventes)   + Monique DAVANT (Coordinatrice Finances)   + Éric DUTEIL (Coordinateur Logistique)   + Jean ALBERT (Coordinateur Achats)   + Les experts SAP du service informatique   **Comité de pilotage mensuel**  Chaque mois, le comité de pilotage (aussi appelé Comité de Direction) se rencontrera afin de faire le point sur l’avancement du projet.  La chef de projet, le responsable de l’intégration et le responsable du changement feront un rapport détaillé au comité et résumeront l’avancement par rapport au plan, les risques résiduels nécessitant une décision, ainsi que tout autre communication importante.  Le comité de pilotage est l’instance ultime pour tout problème majeur pouvant impacter soit le périmètre, les délais ou les coûts du projet.  Ce comité est aussi celui qui confirme le passage d’une phase de projet à l’autre et qui peut éventuellement accepter tout changement par rapport aux accords d’origine.  Il se peut que le comité de pilotage soit invité à des réunions spéciale lors de passage de jalons ou lorsque des décisions urgentes doivent être prises.  Les membres du comité de pilotage mensuel sont :   * + Chantal DUPONT (Chef de Projet)   + Jacques MEUNIER (Intégration et coordination CMRL)   + Olivier ROBESPIERRE (Sponsor)   + Bernard DUPUIS - A confirmer (Responsable du changement et de la communication)   + Les coordinateurs de processus SAP   + Gilles PUCCINI (Directeur Général)   + Thierry GAVEAU (Directeur du CMRL)   + Daniel CHÂTEAU (Directeur Informatique) |