

La communication dans la gestion de projet

Michael Perret

Résumé

Ce chapitre présente les manières d'appréhender la communication dans la gestion de projet. Il passe en revue les littératures anglophone et francophone sur le sujet, qui toutes deux affirment que la communication autour d'un projet se planifie et se produit à l'aide d'une méthodologie rigoureuse. Ce faisant, la littérature managériale conçoit la communication comme un processus mécanique : si le message est bien tourné, il sera bien réceptionné. Or, la réalité du terrain vient souvent contredire cette façon de procéder. Le chapitre se termine donc par une prise de distance avec le corpus étudié et appelle les futurs gestionnaires de projet à combiner une planification en amont et une posture plus ouverte aux contretemps que tout projet rencontre dans le cours de sa réalisation.

Dans la gestion de projet, la communication joue un rôle très important. Le très influent Project Management Institute (PMI) va jusqu'à dire qu'elle représente 80 % du travail du chef de projet. Ce chapitre propose de passer en revue la littérature sur la communication de projet. Loin d'être systématique, il cherche à montrer que tant les auteurs français qu'anglo-saxons s'accordent à dire que la communication autour d'un projet se planifie, dispose d'outils adéquats et s'échelonne dans le temps. La littérature est constituée d'ouvrages et d'articles rédigés par des praticiens principalement. Dans le champ anglo-saxon, les auteurs sont reconnus comme des « PMP », soit des Project Management Professionnals, titre délivré par le PMI. Ce dernier édite également des ouvrages de référence dans le domaine, comme l'incontournable *A guide to the project management body of knowledge : PMBOK guide* (Project Management Institute, 2013). La littérature francophone, bien plus réduite, est celle de femmes et d'hommes du terrain.

On aborde la communication dans la gestion de projet en trois temps. La littérature accorde une importance en premier lieu à la maîtrise des outils de communication (voir point 1. La boîte à outils du chef de projet). Puis, dans un deuxième temps, de nombreux auteurs cherchent à montrer que communiquer autour d'un projet peut se planifier rigoureusement (2. Le plan de communication projet). Enfin, un bon chef de projet est quelqu'un qui dispose de savoir-être et de savoir-faire en communication (3. Les attributs d'un chef de projet). Mais même muni de boîte à outils, de recettes à suivre et de bonnes attitudes à avoir en situation de communication, le chef de projet reste démuné face aux forces passives ou opposées au projet. Le corpus de textes étudiés manque de fournir des clés de compréhension et d'action qu'une « communication ouverte » pourvoit aisément (4. Pour une communication projet ouverte).

1. La boîte à outils du chef de projet

Les auteurs s'attachent à montrer qu'une communication « efficace » pendant le projet passe par un choix d'outils et de supports adaptés au projet. Ce chapitre détaille les différents moyens de communication préconisés par la littérature sur la communication

dans la gestion de projet⁶. « Optimiser sa communication » et « faire passer l'information » dépendent pour beaucoup de la méthodologie retenue et du *timing* de la communication.

1.1 La communication orale et non verbale

La communication orale met en présence des interlocuteurs, très souvent en présence physique les uns des autres ou par des moyens intermédiaires comme la vidéoconférence ou le téléphone (Englander & Fernandes, 2010, p. 39). Le chef de projet l'emploie constamment sur le terrain. Deux outils de communication orale sont constamment mobilisés lors de la gestion de projet :

- **La prise de parole en public.** Dans son quotidien professionnel, le chef de projet est amené à prendre la parole, que ce soit en petit comité ou devant un public plus important dans des réunions de travail, des conférences, etc. Parler en public, indiquent O. Englander et S. Fernandes (2010), se prépare sérieusement et demande de l'entraînement et de l'implication personnelle.
- **L'écoute.** Si bien transmettre le message semble un prérequis essentiel à toute bonne communication, écouter ses interlocuteurs l'est tout autant. Le gestionnaire de projet doit être réceptif à ce qui se dit. La littérature managériale ou de communication interpersonnelle parle souvent de pratiquer l'écoute active. Cette technique, qui se base sur les travaux de Carl Rogers (1967), a pour objectif d'augmenter la qualité de l'écoute et de permettre à l'interlocuteur d'être entendu et compris. L'écoute active consiste à écouter son interlocuteur avec attention et à lui retourner ce qu'il dit, en questionnant, en reformulant, ou encore en synthétisant ses propos. La grande dif-

⁶ La présentation des outils ci-dessous fera l'impasse sur l'ouvrage *Project Management Communications Bible* (Dow & Taylor, 2008), qui détaille de manière bien trop spécifique la planification et le compte rendu de nombreux outils de communication en lien avec la gestion de projet. Les lecteurs pourront s'y référer pour obtenir davantage de détails sur les nombreux outils existants en lien avec la communication projet.

ficulté de cette technique réside dans le fait que le retour doit se faire sans jugement, de manière neutre.

Ce qui se transmet dans le cours de l'interaction ne se réduit pas seulement à un échange oral, mais comprend aussi une dimension non verbale. Cette dernière a le vent en poupe dans la littérature managériale sur la gestion de projet. Il existe différents modes de communication non verbale⁷ qui seraient le reflet de nos attitudes, directement matérialisées par des comportements à maîtriser. Pour O. Englander et S. Fernandes, il existe trois moments où le contrôle de votre communication non verbale est crucial : l'arrivée devant vos interlocuteurs, la prise de parole et l'animation de groupe (2010, p. 38). Pour ce faire, les auteurs préconisent des positions du corps optimales afin de faciliter une bonne communication, que la personne ait une attitude de confiance, ce qui indiquerait qu'elle n'a rien à cacher, et enfin que la personne inspire la sérénité en gérant son stress et sa respiration.

1.2 La communication écrite

Dans le cadre d'un projet, les occasions de transmettre des informations par le biais de rapports, de comptes rendus, ou encore de tableaux de bord ne manquent pas. Aux moyens de communication écrite « classiques » – compte rendu, rapport, indicateurs et autres tableaux de bord (Englander & Fernandes, 2010, p. 49-63) –, S. Jha (2010) propose de détailler de manière très fine les différents écrits du projet (2010, p. 12-76).

L'écrit est le plus adapté pour fournir des informations de fond, raconter des histoires, expliquer les processus, fournir des instructions étape par étape pour les tâches, écrire des notes et rédiger des rapports (Jha, 2010, p. 11). Les outils en communication écrite sont

⁷ O. Englander et S. Fernandes présentent douze modes de communication non verbale basés sur la littérature scientifique : la gestuelle, la proxémie (utilisation de l'espace), l'haptique (utilisation du toucher), le regard (utilisation des yeux ou du regard), la pause, l'olfactique (utilisation de l'odorat), la vocalisation (utilisation du ton de la voix), le mode sonore (grognements, marmonnements, etc.), le silence, la tenue (position du corps), l'allure (l'apparence globale) et la locomotion (marcher, boiter, tituber, etc.) (2010, p. 36).

nombreux et se différencient par leur contenu, leur utilité pour le projet et les liens qu'il y a entre eux. En se basant sur l'ouvrage *The Project Manager's Communication Toolkit* de S. Jha, on relèvera plus particulièrement la description de ces outils :

- Le mandat du projet, soit le document qui autorise et délimite formellement le projet. Le chef de projet le reçoit généralement d'un mandant interne ou externe à l'entreprise.
- L'énoncé des travaux (Statement of Work [abrégié SOW]), qui consiste en une description des produits ou des services qui seront fournis par le projet.
- Le document d'initialisation du projet. Le chef de projet a la responsabilité de créer un document justifiant et détaillant le projet. Le texte doit aussi prévoir l'organisation, les limites et les indicateurs de gestion du projet. Le document est généralement validé par la direction de l'entreprise.
- Le plan de gestion du projet, soit un document formel qui définit comment le projet est exécuté, suivi et contrôlé. C'est au chef de projet que revient la responsabilité de sa rédaction, en se basant sur les apports des membres de l'équipe de projet et des principales parties prenantes, qui vont ensuite le valider. Ce document est central au chef de projet.
- Le *rétroplanning*. La gestion du temps étant un élément central dans un projet, le chef de projet se doit de maîtriser les échéances et la bonne tenue du calendrier (Jha, 2010, p. 26). Il pourra s'aider d'un *rétroplanning*, outil de planification des différents jalons d'un projet basés sur sa date de fin. On y décrit les tâches et les activités en lien avec l'estimation du temps nécessaire pour leur accomplissement. Le *rétroplanning* permet également de noter et modifier à mesure les informations concernant le calendrier des tâches et activités du projet.
- Le rapport de fin de projet. Les projets doivent être bouclés de manière formelle, de la même manière qu'ils ont été initialisés formellement. Ce rapport doit contenir dans les grandes lignes les objectifs du projet, s'ils ont

été atteints ou non, les approbations des clients et des parties prenantes et autres autorisations, la liste des livrables, la liste des points ouverts et des personnes qui les prennent en charge, le rapport sur le calendrier et les coûts occasionnés, la liste des changements demandés et les contributeurs au projet. Le rapport de fin de projet doit être envoyé aux parties prenantes et aux cadres supérieurs de l'entreprise.

- Le document de retour d'expérience (Lessons learned document). L'équipe de projet se doit de consigner son retour d'expérience, parce qu'il est essentiel qu'elle apprenne de ses erreurs et de ses succès. La gestion de connaissances de chaque organisation exige que chaque équipe de projet rédige systématiquement un tel document. L'entreprise, de manière générale, apprend énormément grâce à ce genre de bonnes pratiques et capitalise une expérience pour les prochains projets.

1.3 La communication visuelle et les projections

Une bonne part de l'information s'exprime autrement qu'à travers la communication écrite ou orale. Le visuel joue pour beaucoup dans la compréhension de messages, qu'il se retrouve inclus par la suite dans d'autres formes de communication écrite ou comme support de communication orale.

1.3.1 La communication visuelle

Les éléments visuels et quantitatifs sont souvent inclus comme suppléments ou annexes aux rapports, mémos et présentations. Ces formes visuelles de communication permettent de rendre compte facilement de données, et ce de manière précise. Elles sont regroupées en trois domaines principaux : les tableaux et diagrammes ; les tables et les matrices et l'infographie.

- **Les tableaux, les graphiques et les diagrammes.** S. Jha propose une palette d'outils visuels à même d'aider le chef de projet dans la communication du projet. La liste complète des techniques précise les fonctions de chaque outil et les variations qui peuvent être apportées

en fonction du projet (2010, p. 86-118). On reprendra les outils visuels principaux ci-dessous :

- **Le diagramme de Gantt.** Cet outil permet de visualiser dans le temps les diverses tâches composant le projet. Le diagramme de Gantt est très apprécié des gestionnaires de projet pour son adaptabilité. On peut facilement personnaliser les entrées dans le diagramme par public-cible.
- **Le *flowchart*.** Cet outil est une représentation graphique normalisée de l'enchaînement d'opérations, de procédures ou de données. Les systèmes complexes et les interactions entre les processus peuvent être facilement symbolisés visuellement en utilisant le *flowchart*.
- **L'organigramme.** Cet outil de communication schématise et hiérarchise visuellement la structure de l'entreprise, de telle sorte que les parties prenantes comprennent aisément les liens entre les entités, les réseaux de communication, etc. Il permet également à l'interne de savoir qui travaille sur le projet, à quel degré d'implication, etc.
- **La structure de répartition de travail** (Work Breakdown Structure, abrégée WBS). Cet outil est un découpage hiérarchique du travail à effectuer par l'équipe de projet pour atteindre les objectifs et créer les livrables requis. Toutes les tâches du projet doivent théoriquement y figurer.
- **Le diagramme d'arbre de décision.** Cet outil sert enfin à prendre des décisions dans des situations complexes avec de multiples choix. Les possibilités sont représentées graphiquement sur un diagramme, avec les conséquences telles que les résultats possibles, les coûts et l'utilité de tels choix.
- **Les tables et les matrices.** Ces outils permettent d'organiser de manière systématique les données d'un projet afin de les analyser et de les comparer selon une variété de caractéristiques. Les tables et les matrices ont une grande importance pour le visuel, puisqu'elles per-

mettent aisément de représenter clairement des problématiques souvent complexes.

- **L'infographie.** Également appelée « graphisme d'information », elle désigne le procédé de mise en image d'informations généralement statistiques sous la forme de diagramme ou de carte. Le principe est de synthétiser visuellement des informations principalement quantitatives.

1.3.2 Les projections

Le chef de projet sera peut-être amené à faire des présentations à des clients, à l'équipe de projet, à la direction de l'entreprise ou à des parties prenantes externes. Il se doit donc de maîtriser les différents aspects de la présentation, comme la préparation, les aides visuelles (telles que des diaporamas sur MS PowerPoint ou Prezi, etc.) et la communication verbale et non verbale. Ce qui sera projeté n'est qu'une partie de la présentation, mais le chef de projet se doit d'avoir des diapositives riches en informations. Les différents éléments visuels cités précédemment peuvent être repris dans la présentation. Aussi, les *slides* doivent contenir des informations textuelles : les auteurs conseillent d'écrire entre trois et cinq informations par diapositive. On privilégiera l'écriture de « demi-phrases » à l'inscription de mots-clés qui n'indiqueront pas grand-chose lors de la relecture de la présentation après coup. Pour Garr Reynolds (2008 ; 2012), les idées sont centrales dans les présentations visuelles, et non le texte. Une image et une demi-phrase éclaireront davantage les propos de l'orateur qu'une diapositive chargée d'informations.

1.4 La communication collective

Aux trois groupes d'outils présentés par S. Jha (2010) vient se rajouter ce que O. Englander et S. Fernandes appellent la « communication collective » (2010, p. 79). Sous cette dénomination, les auteurs entendent toute communication mise en œuvre pour un groupe de personnes, quelle que soit sa taille. Communiquer avec ses parties prenantes est le lot quotidien du chef de projet. C'est pourquoi ce dernier se doit de faire part constamment de l'avancée

du projet à différents groupes. Il pratiquera l'échange d'informations et le *feedback* avec :

- **L'équipe projet**, soit les personnes en prise directe avec le chef de projet et qui effectuent des fonctions opérationnelles bien précises. Pour Englender et Fernandes (2010), la communication avec l'équipe projet se fait principalement en réunion, qui devrait se tenir de manière hebdomadaire ou quotidienne, selon les nécessités du projet. Les séances sont opérationnelles : on y fait état de l'avancement des travaux, des éventuels problèmes rencontrés et des actions à entreprendre.
- **Le comité de pilotage du projet**, soit une équipe transversale constituée de membres représentant toutes les catégories de fonctions impactées par le projet. Le comité définit sa stratégie et valide les grandes décisions à prendre, c'est pourquoi le chef de projet doit lui communiquer les indicateurs d'activité du projet. Ce dernier doit veiller à garder d'excellentes relations avec le comité de pilotage, qui assure la mission « marketing » du projet à l'interne comme à l'externe. Le CoPil, comme on le nomme d'usage, décide enfin des sujets à remonter en comité de direction. Durant la vie du projet, le chef de projet est fréquemment en lien avec le CoPil. Les auteurs conseillent de bien ménager les relations avec ce dernier, vu la fréquence des interactions et son importance stratégique.
- **Le comité de direction**, soit le mandant, le chef de projet et le responsable qualité. Il veille au bon déroulement du projet et au respect des objectifs fixés. Il décide du lancement des phases du projet, valide les principaux livrables et effectue le suivi global du projet à l'aide de tableaux de bord. La communication avec ce groupe doit être fréquente, ponctuelle et informative.
- **Le comité des utilisateurs**, soit les futurs destinataires du projet. Ils sont des acteurs majeurs, car ils constituent une ressource de forces de réflexion, de propositions et de validation. Il fait remonter les expériences de terrain, les nouveaux besoins des utilisateurs et propose des pistes d'amélioration. La communication est moins for-

melle avec ce groupe-là, basée principalement sur les échanges verbaux.

- **L'entreprise.** Le chef de projet, confronté à un projet de la taille de l'entreprise et/ou impactant une majorité du personnel, peut communiquer par le biais des supports internes à l'entreprise (Englander & Fernandes, 2010, p. 81). Le contenu du message peut revêtir un caractère marketing (où il s'agit de vendre le projet à l'interne, d'informer, ou encore de viser à préparer les collaborateurs au changement).
- **Le réseau de connaissances.** Enfin, le chef de projet ne dispose de toutes ses cartes en main que lorsqu'il connaît et emploie son réseau de connaissances personnelles (Englander & Fernandes, 2010, p. 99). Il est essentiel de l'entretenir pour pouvoir s'appuyer sur le savoir de ses relations. La littérature sur le sujet insiste pour que les contacts soient fréquents, qu'ils soient formels ou plus relâchés, en direct ou à distance.

2. Le plan de communication projet

Le plan de communication qui accompagne la gestion de projet décrit les processus qui assurent la production, la collecte, la diffusion, le stockage et l'élimination des renseignements en lien avec le projet. Selon le PMI, ce document explique comment répondre aux besoins et aux attentes en matière de communication durant tout le projet, comment et dans quels formats les informations seront communiquées, quand et où chaque communication sera faite, et qui est responsable pour chaque type de communications. Un plan de communication projet peut être formel ou informel, très détaillé ou brossé grossièrement, et est basé sur les exigences des parties prenantes du projet. Le plan de communication projet prévoit néanmoins :

1. Les besoins de communication des parties prenantes.
2. L'information à communiquer, y compris le format, le contenu et le niveau de détail.
3. La personne responsable de la communication de l'information.

4. La personne ou les groupes qui recevront les informations.
5. Les méthodes ou technologies utilisées pour communiquer l'information, telles que les protocoles, les e-mails et/ou des communiqués de presse.
6. La fréquence de la communication, soit hebdomadaire, mensuelle, etc.
7. La signalisation progressive, soit l'identification des délais et de la chaîne de gestion (noms) pour la progression de problèmes qui ne peuvent être résolus au niveau du personnel moins qualifié.
8. La méthode de mise à jour et de redéfinition du plan de gestion des communications alors que le projet progresse et se développe.
9. Le glossaire de termes communs.

Dans l'ensemble, le plan décrit tous les aspects de la gestion de la communication du projet. Il documente les procédures que le chef de projet et les membres de l'équipe vont suivre pour rassembler, créer et distribuer les informations du projet. Parce que la communication joue un rôle essentiel dans la réussite de tout projet, il faut envisager de consacrer suffisamment de temps pour la planification puis pour la gestion de la communication tout au long du projet. Ce faisant, il est responsable de l'efficacité et de l'efficience non seulement de sa communication, mais aussi pour toute la communication qui a lieu durant l'ensemble du projet. Le chef de projet doit disposer d'un protocole qu'il doit suivre pour s'assurer que les membres de l'équipe le suivent également.

S. Jha (2010) met en garde contre les dérives communautaires qui existent dans la gestion de projet. L'équipe du projet étant composée d'employés de différents services et organismes, il arrive qu'ils n'aient pas travaillé ensemble au préalable ou qu'ils ne se connaissent même pas. Pour S. Jha (2010), il y aura toujours des frictions entre les différents groupes et organisations en raison de leurs intérêts divers, de leur politique interne et aussi de la façon dont ils comprennent et perçoivent les événements. Les personnes peuvent poursuivre leurs propres objectifs et activités et ne pas être en phase avec les objectifs du projet. Ce dernier exige pourtant que tous les groupes se coordonnent les uns avec les autres et travaillent ensemble. Les collaborateurs des différents groupes doivent

travailler de façon coordonnée pour obtenir les résultats souhaités. S'il y a des frictions entre les équipes qui collaborent à un projet, c'est aussi parce que ces dernières sont dépendantes les unes des autres en matière de travail et d'information. Dans de telles situations, il est essentiel pour la bonne marche du projet que le plan de communication comporte un protocole les invitant à communiquer sans délai et de manière proactive. La transmission d'informations doit se faire sans l'intermède constant du chef de projet. Celui-ci doit intervenir dans les cas où il y a un problème de communication ou si la communication ne se déroule pas correctement, et ce dès les premières indications de dysfonctionnement.

2.1 La réalisation du plan de communication

Prévoir et agir sont les maîtres mots des auteurs O. Englender et S. Fernandes (2010), qui conseillent de préparer la communication du projet via un plan de communication. Suivant ce que propose Thierry Libaert dans son ouvrage *Le plan de communication* (2008), les auteurs proposent de préparer le terrain en identifiant les acteurs du projet et en prenant connaissance de leurs attentes et de leurs perceptions. La partie prospective terminée, le plan de communication peut être réalisé par étapes.

2.1.1 L'audit de communication

La première étape est ce que Libaert appelle « l'audit de communication » (2008). Elle consiste à cartographier en premier lieu les acteurs du projet. Cela revient à se demander qui est concerné par le projet et qui peut être considéré comme un partenaire ou comme un opposant. Plus spécifiquement, O. Englender et S. Fernandes distinguent plusieurs acteurs. Les utilisateurs finaux sont premièrement les personnes à qui est destiné le nouveau projet. Ce peuvent être des gens à l'intérieur d'un service de l'entreprise tout comme des parties prenantes externes. À l'intérieur de l'organisation, il y a également la direction générale, commanditaire et décideur final, et les équipes techniques. On peut également prévoir que le projet touchera des partenaires sociaux, si le projet a un impact sur les conditions de travail des employés, les clients et partenaires, ou encore les fournisseurs et sous-traitants (Englender & Fernandes, 2010, p. 103). Ces différents acteurs vont s'impliquer

à des moments différents dans le projet, ils vont avoir une opinion favorable ou défavorable à son encontre lors de son lancement, de sa réalisation et de sa conclusion.

Un autre objectif de l'audit de communication est de mesurer dans un deuxième temps les attentes et les perceptions des acteurs du projet, tant que faire se peut. Comment comprennent-ils les raisons d'être du projet ? Quels sont leurs motivations et freins individuels face au projet ? Quels types de changements attendent-ils ? Et enfin, ont-ils des besoins particuliers en matière de communication ou de formation ?

2.1.2 La conception du plan de communication

Toute communication réussie autour du projet passe par un plan de communication solide, selon O. Englender et S. Fernandes (2010, p. 108). La réalisation du plan de communication débute obligatoirement par la définition des objectifs du plan de communication projet. Les auteurs proposent d'adopter la méthode SMART pour ce faire. En fonction des destinataires des actions de communication, les objectifs peuvent être de faire connaître le projet, de le faire aimer en obtenant l'adhésion des acteurs au projet, ou encore d'influencer les comportements des personnes à y adhérer.

Il est également indispensable pour les auteurs de déterminer les destinataires de la communication. On parle volontiers de définir des groupes cibles qu'il faudrait atteindre ; en réfléchissant aux gains que l'on peut tirer de leur exploitation, des actions à mener pour atteindre la cible et aussi des obstacles qui se dressent entre les groupes cibles et le projet.

La prochaine étape consiste à choisir les moyens de communication en fonction du type de message, du groupe cible et du contexte. En somme, chaque technique et chaque support de communication sont plus ou moins coûteux et efficaces selon la situation.

La dernière étape de conception du plan de communication comprend la planification des actions de la stratégie communica-

tion. Les auteurs distinguent deux étapes importantes dans la planification de la stratégie de communication :

- Fixer les dates de mise en œuvre des actions, des événements ou des réalisations projetées. Tout ceci dépend des objectifs et des contraintes propres à la stratégie, mais aussi des événements extérieurs comme de grandes manifestations, par exemple.
- Déterminer le planning de travail pour préparer les différentes étapes qui conduiront à ce que tout soit prêt pour les dates fixées. Cela revient à définir des dates jalons pour chacune des actions à réaliser. On parvient à dresser le planning de travail des différentes étapes par rétroplanification, c'est-à-dire que les dates fixées déterminent le temps à disposition pour réaliser les actions (Englander & Fernandes, 2010, p. 113).

2.1.3 Le contenu du plan de communication

Le plan de communication contient un planning de communication ainsi que sa représentation visuelle des actions à mener. Chaque action de communication planifiée se retrouve ainsi saisie dans un tableau synthétisant les aspects suivants : la date à laquelle l'action de communication doit être réalisée ; le groupe de personnes visées (groupe cible) ; le contenu de l'action de communication (message) ; la méthode de communication à utiliser pour transmettre le message (moyen de communication) ; l'expéditeur du message ; la fréquence à laquelle l'action doit être répétée ; le matériel nécessaire et la personne responsable du bon déroulement de l'action (Englander & Fernandes, 2010, p. 114-115). Il est du ressort du chef de projet d'informer toute personne impliquée dans le plan de communication à temps. Tel responsable de telle action a intérêt à connaître au préalable ses responsabilités et les échéances à respecter.

Le plan de communication doit également être visuel. Il reprendra succinctement toutes les actions de communication qui seront réparties chronologiquement sur des lignes horizontales. On prévoit une « ligne du temps » par groupe cible. Cette méthode permet de vérifier qu'il y a suffisamment d'actions de communication par

groupe cible et que celles-ci sont convenablement échelonnées dans le temps en fonction de l'interaction souhaitée avec les groupes cibles. Un groupe cible dont on attend beaucoup, exemplifient les auteurs, demande à ce que l'on prévoie de nombreuses actions de communication, variées et/ou répétées à son encontre.

2.1.4 La gestion du plan de communication

La conduite du plan de communication demande un suivi régulier et rigoureux, précisent les auteurs. La gestion du plan de communication varie en fonction de critères propres à chaque organisation. Elle se modifie également avec l'évolution de la communication au sein de l'entreprise. O. Engländer et S. Fernandes proposent trois styles de management du plan de communication (2010, p. 117) :

- **La gestion centralisée de la communication.** Celle-ci revient généralement à la personne responsable de la communication dans l'organisation (le/la DirCom, par exemple).
- **La gestion de la communication par chaque direction concernée.** Ici, la communication est directement rattachée à la personne qui dirige le service. Cette organisation présente l'avantage de responsabiliser chaque service dans la définition de ses propres objectifs.
- **La gestion de la communication dans une organisation par projet.** Lorsque le projet de communication est de nature complexe, l'entreprise désigne des personnes de différents services afin de composer une équipe qui s'occupera du plan de communication.

2.2 Le plan de communication et les étapes du projet

Le plan de communication doit enfin prévoir le contenu et les moyens de communication pour les grandes étapes du projet. Le lancement du projet, les réunions durant le projet, l'adoption du projet ainsi que l'après-projet doivent être inclus dans le plan de communication.

2.2.1 Le lancement du projet

Le démarrage du projet permet aux acteurs de faire connaissance, de se répartir les rôles et les responsabilités, et de définir le mode de fonctionnement de l'équipe. Une ou plusieurs réunions sont prévues pour ce faire. Une base documentaire peut également être prévue. S. Jha va plus loin. L'auteur de *The Project Manager's Communication Toolkit* avance que le plan devrait déterminer le type de rapports, ainsi que leur fréquence, qui devraient être préparés et distribués durant le projet. L'enjeu est de pourvoir aux besoins de communication des parties prenantes tout en gérant l'ensemble des problèmes communicationnels qui peuvent survenir pendant le projet. L'historique des derniers projets et des processus organisationnels devrait également être exhumé avant la création du plan de communication. Sa planification nécessite encore les contributions des clients, en ceci que l'on aura récolté au préalable leurs besoins de communication : quels sont les rapports, les documents, les produits livrables et les formulaires dont ils ont la nécessité ? Renseignez-vous et confirmez le modèle, le format et la fréquence pour chaque communication, ainsi que les destinataires de cette communication. Les gestionnaires de projet délaissent généralement ces détails au début du projet car leur absence dans le plan n'influence pas le projet immédiatement. Cependant, ces éléments peuvent avoir un impact retentissant sur le long terme (Jha, 2010, p. 36).

2.2.2 Les réunions de projet

Elles rassemblent les différents acteurs du projet afin de faire le point sur l'avancée du projet et sur le planning, prendre des décisions, etc. S. Jha précise que le plan de communication peut de ce point de vue inclure également les lignes directrices pour les réunions d'avancement du projet, des réunions de l'équipe de projet, des réunions en ligne et l'envoi d'e-mails (Jha, 2010, p. 36).

2.2.3 La réalisation du projet

Lorsque le projet est validé et opérationnel, le chef de projet doit encore prévoir de communiquer avec l'organisation et les parties prenantes. M. Campbell suggère qu'une communication à

l'interne se fasse en deux temps (Campbell, 2012, p. 260). On veillera à prévenir dans un premier temps les employés de manière générale du succès du projet et des bénéfices qu'ils peuvent en tirer, de manière personnelle ou collective. Cela permet de féliciter les collaborateurs et de les garder motivés, même s'ils n'ont pas ou peu participé au projet. L'équipe de projet ainsi que les comités qui ont collaboré au projet se doivent d'être félicités plus spécifiquement. Une autre communication peut survenir dans un deuxième temps pour ce groupe de personnes gravitant de près autour du projet, pour rendre compte de son évolution avec des indicateurs précis.

2.2.4 Le suivi du projet

O. Englender et S. Fernandes (2010) accordent une grande importance à la mesure de l'efficacité de la communication dans la bonne marche du projet. T. Libaert appelle cette phase celle du « contrôle » (2008, p. 180). En fin de projet, cela permet de voir si les objectifs du plan ont été atteints, de comparer l'impact des différents moyens mis en œuvre en prenant en compte leur coût et leur efficacité, et enfin d'évaluer le chef de projet et chacun de ses collaborateurs (Englender & Fernandes, 2010, p. 133). On tiendra compte d'« indicateurs de suivi de mise en œuvre opérationnelle » tant en communication interne (nombre de réunions tenues, d'entretiens réalisés, de consultations de l'intranet et d'informations diffusées, etc.) qu'en communication externe (nombre de lettres, d'appels téléphoniques et d'e-mails de réclamations, de communiqués diffusés, de conférences de presse tenues, d'interviews accordées, etc.).

Le plan de communication peut également prévoir une enquête de satisfaction afin de mesurer la satisfaction des utilisateurs finaux. Suivant la taille de la population concernée et la longueur de l'enquête, sa réalisation peut être faite par un sous-traitant (par exemple, un institut de sondage ou de recherches). La mise en place de l'enquête de satisfaction passe par la délimitation du sujet, par la définition des groupes cibles de l'enquête et par la taille de l'échantillon de personnes à interroger. On préparera ensuite le questionnaire. Pour chacune des thématiques retenues, précisent O. Englender et S. Fernandes (2010, p. 131), on ciblera deux ou trois

questions. L'analyse des résultats, qui suit la récolte des données, permet l'évaluation qualitative (basée sur les questions ouvertes, « libres » du questionnaire) et/ou quantitative des données (soit les réponses du type « très satisfaisait » à « pas du tout satisfait », par exemple). Les résultats doivent être enfin communiqués à l'équipe de projet dans un premier temps, au comité directeur et au comité de pilotage, puis enfin aux utilisateurs et aux managers concernés. Cette dernière étape, qui est la communication des résultats, est bien souvent négligée dans l'enquête de satisfaction. Elle est pourtant centrale dans la gestion de la communication interpersonnelle et organisationnelle.

Enfin, chaque projet a pour finalité la mise en œuvre d'une nouvelle application ou d'une application remodelée, au sein de son entreprise. Le plan de communication doit prendre en compte l'accompagnement au changement. Pour O. Englander et S. Fernandes (2010), quatre concepts fondamentaux sont au cœur de la conduite du changement :

- **La participation au changement.** Les futurs utilisateurs doivent être associés au projet dès son début. Prendre en compte leur avis, obtenir leur adhésion, les informer sont les tâches du chef de projet.
- **La communication utilisateurs.** Les utilisateurs doivent connaître les objectifs du projet, ses conséquences sur leur pratique professionnelle ainsi que son planning et son avancement. Selon les auteurs, cela permet aux utilisateurs « de comprendre et d'accepter les changements à venir » (Englander & Fernandes, 2010, p. 134).
- **La formation.** Le plan de communication doit envisager des formations de telle sorte que les utilisateurs disposent des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à la nouvelle application. De l'identification des utilisateurs à former à l'élaboration du contenu et des modules de formation, tout doit être développé à l'avance via le plan de communication.
- **L'accompagnement lors de la mise à disposition.** Le plan de communication doit aussi comprendre la conduite de l'utilisateur avec son nouvel outil. Cette étape n'est pas seulement la remise d'un quelconque mode

d'emploi, mais se veut un moment de dialogue où l'on se doit d'être à l'écoute des difficultés rencontrées dans la manipulation ou des demandes qui surgissent.

Dans son ouvrage *Communications Skills for Project Managers*, M. Campbell suggère de dépasser les résistances au changement en maîtrisant certains éléments (2012, p. 221-223), tels que :

- S'assurer que les cadres supérieurs et intermédiaires adhèrent au changement.
- S'assurer que les employés sont engagés dans le projet, car la participation au changement, comme vu précédemment, devrait faciliter son acceptation.
- S'assurer que les personnes d'influence adhèrent au changement.
- Communiquer clairement et précisément, de telle manière que chaque public cible reçoive des informations spécifiques. On évitera d'inonder d'e-mails le tout-venant.

3. Les attributs d'un chef de projet

Selon les auteurs, les compétences communicationnelles d'un chef de projet sont pour beaucoup dans la réussite d'un projet. Michael Campbell va plus loin : une bonne maîtrise des aptitudes de communication permet de garder impliqués et informés l'équipe du projet, les cadres supérieurs et toutes les parties prenantes engagées dans le projet (Campbell, 2012). Dans son ouvrage *Communication skills for project managers*, il avance que le chef de projet doit utiliser la communication :

- **Pour gérer et atténuer les risques.** Lors d'un projet, trois grands types de risques pourraient survenir, à savoir les risques techniques, les risques de l'entreprise et les risques au sein de l'organisation. Le chef de projet se doit de les identifier, de les évaluer, de proposer un plan d'atténuation et enfin de les surveiller.
- **Pour manager les problèmes.** Tant l'identification du problème que la recherche de solutions ne sont pas nécessairement de sa responsabilité. Mais le chef de projet

fait souvent office de relais, d'interface quand surgissent des problèmes.

Dans son article paru dans l'*International Journal of Project Management*, E. Fisher affirme qu'un bon chef de projet est quelqu'un de sensible aux personnes qui l'entourent. À l'aide d'entretiens et de *focus groups*, l'auteur va définir six compétences et comportements communicationnels que tout bon chef de projet doit avoir (2011, p. 1000).

1. **Maîtriser l'intelligence comportementale**⁸

Le chef de projet doit être authentique, ouvert et honnête avec les autres. Il doit indiquer franchement qu'il croit en son équipe et aux capacités de ses membres. Il se montre réellement empathique envers les autres et dispose d'un répertoire de comportements permettant de faire face à des personnalités différentes et divergentes, dans différentes situations et en toutes circonstances.

2. **Mener les parties prenantes du projet**

Le chef de projet se doit d'être acquis à la nécessité d'innover, ceci pour inspirer les autres à devenir plus créatifs et innovants en retour au sein du groupe. Il doit aussi adopter un style de *leadership* qui est adapté à la situation. C'est par exemple sa vision ou son charisme qui va faire avancer le groupe. Il doit également s'assurer que les membres de l'équipe de projet se conforment à ses objectifs. Mais la réciprocité est envisageable : les attitudes et comportements de l'équipe devront être pris en compte par le chef de projet.

3. **Influencer les parties prenantes**

Le chef de projet doit convaincre, influencer ou impressionner les autres afin de favoriser la bonne tenue du calendrier du projet, ou désirer avoir un impact ou un effet spécifique sur les autres. Dans l'idéal, il doit influencer les membres de l'équipe de projet en leur vendant les bénéfices du changement, par exemple. Ceci

⁸ E. Fisher parle dans l'article original de « comprendre les caractéristiques comportementales » (*Understanding behavioural characteristics*) (Fisher, 2011, p. 1000). Qu'on pardonne au traducteur et auteur du présent chapitre ce très léger glissement sémantique.

s'obtient, selon E. Fisher, en changeant de comportement ou d'attitude. On parvient à influencer les autres, pour l'auteur, si l'on partage ce que représente le fait de travailler avec une équipe de grand calibre. On devrait observer dans l'équipe un changement de comportements associé au succès.

4. Se comporter de manière « authentizotique »

Le chef de projet doit afficher ouvertement sa préoccupation pour les autres, pour leurs besoins comme pour leurs sentiments. Il doit les accepter pour ce qu'ils sont et ne pas essayer de les forcer à changer. Il responsabilisera son équipe de projet en déléguant des tâches et en lui demandant de prendre ses propres responsabilités. On cherchera à comprendre l'autre et ce qui lui est important. Il est également du rôle du chef de projet de créer un climat de travail où l'équipe de projet se sente bien. Les employés apprécient les autres, s'apprécient eux-mêmes et le projet en soi.

5. Gérer les conflits

Le chef de projet doit garder un œil sur les tensions naissantes et inévitables qui surgissent lors d'un projet. Le rôle du chef de projet sera de réduire les frictions naissantes avant qu'elles ne dégèrent en conflit. Anticiper les conflits en adoptant une démarche de proximité et désamorcer un conflit sont deux prérequis d'un bon chef de projet. Pour une démarche plus structurée de la gestion de conflits, on se référera à l'ouvrage d'O. Englander et S. Fernandes, *La communication dans la gestion de projet* (2010, p. 161-169).

6. Être sensibilisé aux différences culturelles

Le chef de projet doit développer, afficher et appliquer sa connaissance des différences culturelles des membres de l'équipe. Il doit également montrer et comprendre sa connaissance des valeurs et des croyances des autres cultures. Il adopte des comportements culturellement adaptés pour gérer efficacement les personnes impliquées dans le projet. Enfin, le chef de projet n'est crédible dans cet exercice que s'il croit que la diversité culturelle améliore véritablement les propres valeurs et croyances de tous. Il sera dès lors d'un optimisme franc quant aux différences culturelles.

La négociation est une situation de communication de recherche d'un accord entre deux ou plusieurs parties dans un temps donné. Pour atteindre cet objectif, les deux parties vont confronter leurs idées et leurs intérêts qui, bien que divergents en début de situation, s'harmoniseront au fil de la négociation grâce notamment aux concessions mutuelles. O. Englender et S. Fernandes proposent d'envisager deux grandes manières de négocier pour un chef de projet, soit la négociation conflictuelle et la négociation coopérative (2010, p. 138-141) :

- **La négociation conflictuelle.** Marquée par des relations d'affrontement, un rapport de force, la négociation conflictuelle est une approche basée sur la compétition. Le contexte créé par cette relation va affecter les stratégies réciproques consistant à affirmer sa position, à dissimuler les informations qui pourraient affaiblir cette position, à privilégier une communication opaque et, au besoin, des menaces. Les partenaires sont dans une logique de somme zéro : tout ce que gagne l'un sera perdu pour l'autre. Les négociations conflictuelles peuvent parvenir à des situations « perdant-gagnant » ou « perdant-perdant ». Les auteurs suggèrent que ce type d'approche n'est pas judicieux à long terme, même si elle est très fréquemment utilisée dans un projet qui s'enlise.
- **La négociation coopérative.** Le modèle de la négociation intégrative est marqué par des relations de collaboration. L'idée qui sous-tend le modèle est qu'il faut parvenir à un accord sur le partage de ressources qui doit pleinement satisfaire les intérêts des deux côtés. Les partenaires sont dans une logique de « gagnant-gagnant ». Une telle situation non seulement détermine un mouvement positif vers la coopération et la compréhension mutuelle, mais consiste à supprimer les différences et à accepter un dénominateur commun.

Les auteurs rappellent qu'une négociation se prépare et qu'un bon négociateur doit avoir certaines qualités, telles que le dynamisme, la patience, une attitude constructive, et de la fermeté (Englender & Fernandes, 2010, p. 146-147).

Le chef de projet efficace est aussi celui qui sait prendre des décisions en toute situation. O. Englender et S. Fernandes proposent de découper la prise de décision en cinq étapes, qui peuvent être plus ou moins respectées selon que le contexte de prise de décision se fait en « eaux calmes », lors d'un « changement de cap » ou en « mer agitée » (2010, p. 156-161) :

- Identifier sur quoi va porter la décision : un problème, une situation ou un choix.
- Définir les objectifs : quel est le ou quels sont les résultats attendus ?
- Analyser et rechercher tous les éléments relatifs au contexte ayant mené à cette situation, identifier tous les risques et peser les conséquences de chaque action.
- Préparer les solutions alternatives ou des options et considérer leurs résultats. Parmi les solutions possibles, laquelle est la meilleure ?
- Agir de manière responsable ou se tenir à la décision prise.

Les métaphores maritimes employées jusque-là par les auteurs indiquent surtout que la variable de temps n'est pas toujours au rendez-vous, et qu'en situation de « mer agitée », le chef de projet sera amené à prendre des décisions davantage basées sur son expérience et sur ses intuitions.

La réussite d'un projet passe également par la capacité du chef de projet et de l'équipe de projet de le porter, de l'incarner, d'y croire. Et parce que tout nouveau projet augure des changements dans l'entreprise, le chef de projet doit être au cœur de la conduite du changement. Ténor dans le domaine, J. Kotter affirme que le changement est possible pour autant que la vision de l'entreprise soit claire (Kotter, 1995). Non seulement celle-ci doit être claire, mais elle doit également être communiquée constamment. C'est là que le rôle du chef de projet entre en jeu. Ce dernier doit porter la vision de l'entreprise dans le projet (Kotter) et la transmettre, continuellement. C'est en liant les objectifs du projet au tableau

d'ensemble et en montrant l'exemple⁹ que le chef de projet parvient à initier le changement auprès de ses interlocuteurs (Kotter, 1995, p. 64). Car comme le précise J. Kotter, la communication se fait via la parole (écrite ou orale) et par les actes. Ce sont ces derniers qui sont le moyen le plus efficace d'influencer autrui (Kotter, 1995, p. 65).

4. Pour une communication projet ouverte

La présentation des outils, des aptitudes communicationnelles et du plan de communication que se doit de maîtriser le chef de projet fait ressortir que la littérature managériale a une vision très « mécaniste » de la communication. « Bien communiquer », tant pour les auteurs francophones que pour les anglophones, peut en effet être compris comme un processus que l'on peut découper en vue de son analyse et de sa réussite. Or, dans les faits, « bien transmettre » ne rime pas forcément avec « bien comprendre », ou encore « bien exécuter ». Pour J.-M. Charpentier et V. Brulois (2013), cette vision, qui « limite la communication à un processus de création et de circulation de messages et d'images vers des destinataires qu'il s'agit d'informer, de convaincre, d'influencer, voire de manipuler », n'est que la face émergée d'une réalité bien plus vaste et plus complexe (Charpentier & Brulois, 2013, p. 8). Ce que l'on retient communément comme le cœur et la matrice de la communication fait l'impasse sur le fond des relations, des échanges entre tous ceux qui font l'entreprise et, ici plus spécifiquement, le projet. Échanger afin de faire face à une situation, construire une relation et écouter l'autre sont des éléments bien peu traités par la littérature managériale. Pourtant, même bien armé d'outils, de plans et de savoir-faire, le chef de projet peut se heurter à des forces passives, voire opposées à son projet. Les enseignements de l'ouvrage d'O. d'Herbemont et B. César, *La stratégie du projet latéral* (1996), sont précieux dans ce cas pour entamer le dialogue, changer la dynamique et finir un projet en équipe.

⁹ Dans le texte original, J. Kotter utilise le terme beaucoup plus parlant de *walk the talk* (Kotter, 1995, p. 64).

4.1 Les manquements de la vision mécaniste de la communication

Les chapitres précédents l'ont suffisamment montré, la communication se comprend, dans la littérature managériale étudiée, comme une transmission de contenu. Cette approche a des implications concrètes. Tout se passe comme si le mécanisme qui lie l'émetteur du message au récepteur était simplissime. Quatre grands principes définissent ce modèle dit « mécaniste » (Lohisse, 2009, p. 20-21).

- **Premier principe : le modèle est linéaire.** Tout est dans la linéarité du mouvement (le processus s'organise dans un sens unique) et l'important est la conservation de l'intégrité du message. Tout doit passer de A à B. Des interventions extérieures peuvent venir freiner, détourner, contrarier le mouvement. Il y a de la perte dans toute communication, en raison de la structure du canal, de la non-transparence des consciences, des spécificités langagières. Mais le principe de la linéarité (aller droit au but) n'est pas mis en cause par ces « accidents » que l'on nommera « bruits parasites ».
- **Deuxième principe : le modèle est séquentiel,** c'est-à-dire qu'il se traduit dans une suite d'opérations analysables successivement. Il y a un ordre de succession obligé : le sujet A formule son message, le met sur le canal. Le message arrive au sujet B, qui en subit l'effet. Les unités sont repérables à des moments différents de l'action. Le message précède l'effet, l'émetteur ouvre la communication, la phrase a un début et une fin...
- **Troisième principe : le modèle est atomistique,** il y a extériorité et séparation des éléments constitutifs, ils ne se compénètrent pas. Les deux sujets sont distincts l'un de l'autre, le message est distinct du canal, les unités qui composent le message sont séparées : il y a des phrases, des mots, des séquences...
- **Quatrième principe : le modèle est référentiel.** Les objets, les idées doivent prendre une certaine forme, doivent être représentés pour pouvoir être transmis. Ces

« signes » sont des simulacres ou des copies, des signes conventionnels. Au plan théorique et abstrait, il est possible de les étudier indépendamment des protagonistes de l'acte de communication.

Cette manière de considérer la communication, et plus particulièrement la communication projet, évacue des éléments pourtant importants dans ce qui se passe lorsque l'on communique. Premier manquement, la complexité de la communication est abandonnée. En la découpant, en la linéarisant et en la séquençant, on simplifie ce qui circule. Si l'attitude est louable pour bien prendre en main des situations particulières, une telle approche ne tient pas compte de l'imprévisibilité que comporte toute communication.

Le deuxième travers de la vision mécaniste de la communication consiste à comprendre cette dernière comme un comportement. En se basant sur l'idée que toute communication poursuit un but, soit agir sur les autres, cette approche stipule en creux que communiquer revient à envoyer des *stimuli* et à attendre des réponses. Appliquée à la communication dans la gestion de projet, la « communication comme comportement » revient à dire que si l'on transmet (l'émetteur) tel document (le message) à telle partie prenante (le destinataire), on sera en mesure de recevoir un retour positif (effet planifié).

La perspective adoptée ici est nettement mécaniste, encore une fois. Le passage du *stimulus* à la réponse est parfaitement linéaire. Il s'agit d'une relation de cause à effet où les parties sont distinctes et le processus séquentiel (Lohisse, 2009, p. 90). Or, la réalité du terrain indique souvent autre chose. Communiquer n'est pas seulement transmettre et attendre une réaction, mais bien plus souvent revient à construire une relation. Il arrive par exemple que les membres de l'équipe de projet demandent des précisions quant à tel et tel sujet, ordre, décret. Ceci permet de clarifier le contenu de l'échange, mais également de préciser le contexte relationnel. Et la stabilité des liens entre protagonistes, bien trop souvent éludée par la littérature managériale, est centrale pour le succès d'un projet. Enfin, communiquer avec quelqu'un implique une part importante d'interactivité, soit l'action réciproque modifiant les comportements des uns et des autres.

4.2 Réussir un projet grâce au dialogue

Lorsque l'on cherche à voir ce qui se passe d'un point de vue de l'interaction dans la vie d'un projet, on constate que les interlocuteurs n'ont pas tous le même degré d'implication. Certaines personnes, indiquent O. d'Herbemont et B. César dans leur ouvrage *La stratégie du projet latéral* (1996), peuvent en effet agir pour ou contre un projet. Les auteurs ont développé un outil qui permet de mesurer l'énergie qu'un acteur développe par rapport à un projet. O. d'Herbemont et B. César l'appellent la « sociodynamique » (1996). Cette énergie a deux composantes : la synergie, soit l'énergie que développe un acteur pour le projet, et l'antagonisme, soit l'énergie que développe un acteur contre le projet. Cet outil permet de préciser et de hiérarchiser les différents types d'acteurs en lien avec le projet, des alliés aux opposants du projet, en passant par les hésitants et les passifs¹⁰. Plus spécifiquement, la position sociodynamique d'un acteur permettrait de pronostiquer sa réaction aux stimulations. Inversement, on adaptera son attitude à celles des acteurs en fonction de leur position sociodynamique pour obtenir une plus grande efficacité de la stratégie. La typologie dégagée de l'outil sociodynamique permet de prévoir *in fine* la perméabilité d'un acteur aux différentes sollicitations qui lui seront faites.

La sociodynamique sert donc à cartographier les alliés et les opposants du projet. Il convient dès lors d'aller à leur rencontre et de dialoguer. On cherchera plus particulièrement à connaître les remarques et les besoins des personnes alliées, comme celles qui sont engagées, hésitantes ou passives. Cette récolte d'informations permettra au chef de projet, ou à l'équipe de projet, de proposer ce qu'O. d'Herbemont et B. César appellent un « projet latéral », soit une nouvelle formulation du projet d'origine qui prend en compte les avis enthousiastes ou réticents des uns et des autres. La stratégie du projet latéral consiste à suivre cette démarche :

- Identifier les alliés potentiels via la sociodynamique et des rencontres sur le terrain.

¹⁰ On se référera à *La stratégie du projet latéral* pour une description détaillée des huit grands types d'acteurs proposés par la sociodynamique (d'Herbemont & César, 1996, p. 39-49).

- Les mobiliser et les organiser pour qu'ils agissent de concert. Les auteurs notent qu'il est plus facile d'amener les alliés à s'organiser quand c'est pour mener leur projet, soit un projet latéral.
- Leur donner les moyens de convaincre, et surtout leur faire confiance pour trouver la bonne route. Le meilleur des projets latéraux est celui que va exprimer un allié.
- S'occuper des récalcitrants, en mettant en valeur les bénéfices attendus du projet plutôt que les sanctions en cas de refus ou d'échec.

Concevoir un projet latéral, ce n'est pas seulement trouver le mot juste, disent les auteurs, c'est faire évoluer le projet et son univers affectif (d'Herbemont & César, 1996, p. 129). En partant de ce constat, O. d'Herbemont et B. César ont créé un modèle qui représente les opinions de chacun des acteurs par rapport au projet, selon trois niveaux de perception (1996, p. 112-129) : les Valeurs, les Utilités et les Envies (soit le modèle VUE). Dans la conception d'un projet latéral, l'enjeu consiste à trouver ce qui est acceptable pour les acteurs alliés à un moment donné.

Cette recherche de dialogue, de compréhension mutuelle et réajustements mutuels en fonction des objectifs communs augure une communication ouverte, basée sur l'écoute de l'autre. L'interaction proposée par la *Stratégie du projet latéral* (1996) et portée par les théoriciens de la communication tels J. Lohisse (2009) ou J.-M. Charpentier et V. Brulois (2013) permet bien plus finement de faire évoluer et réussir le projet que ne le proposent les marches à suivre ou les recettes de la littérature managériale.

Références bibliographiques

- CAMPBELL, M. *Communications skills for project managers*. New York: Amacom American Management Association, 2012.
- CHARPENTIER, J.-M. & BRULOIS, V. *Refonder la communication en entreprise: de l'image au social*. Limoges: FYP, 2013.
- D'HERBEMONT, O. & CÉSAR, B. *La stratégie du projet latéral: comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent?.* Paris: Dunod, 1996.
- DOW, W. & TAYLOR, B. *Project management communications Bible*. Indianapolis: Wiley, 2008.
- ENGLENDER, O., & FERNANDES, S. *La communication dans la gestion de projet*. Paris: Vuibert, 2010.
- FISHER, E. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, december 2011, 29(8), p. 994-1002.
- JHA, S. *The project manager's communication toolkit*. Florida: CRC Press Taylor & Francis, 2010.
- KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, avril 1995, 73(2), p. 59-67.
- LIBAERT, T. *Le plan de communication: définir et organiser votre stratégie de communication*. 3e éd. Paris: Dunod, 2008.
- LOHISSE, J. *La communication: de la transmission à la relation*. 4e éd. Bruxelles: De Boeck, 2009.
- PMI, *the World's Leading Professional Association for Project Management*. 2014. [en ligne]. Disponible à l'adresse: <http://www.pmi.org/> (Consulté le 9 janvier 2014).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

REYNOLDS, G. *Présentation zen: pour des présentations plus simples, claires et percutantes*. Montreuil: Pearson Education France, 2008.

REYNOLDS, G. *La présentation mise à nu: pour des présentations percutantes, avec ou sans diaporama*. Montreuil: Pearson Education France, 2012.

ROGERS, C. R. *Le développement de la personne*. Paris: Dunod, 1967.