

LA COMMUNICATION DANS LES PROJETS

Stelly Mississippi, Muriel Davies

IRISE, CESI Nanterre, 93, bd de la Seine - BP 602 - 92006 Nanterre

Mots clés (5 maxi) : Projet, communication, équipe, entreprise

1 INTRODUCTION

J'ai passé une année d'alternance dans le bureau projet d'une agence d'état. Ce bureau agissait au sein la direction production et opérations, cœur de métier de l'organisation. Son rôle consistait à faire décider formellement le lancement des projets par un COMEX, permettant ainsi de les porter officiellement à la connaissance des futurs collaborateurs. Les autres directions ne disposant pas de ce dispositif, un fort décalage est apparu, entraînant un manque de visibilité et de coordination dans le suivi des projets. Les chefs de projets ne pouvaient donc pas répondre aux exigences de leur direction concernant le respect QCD des projets. Je me suis donc demandé comment améliorer la communication au sein d'un projet.

2 ETAT DE L'ART ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Trois points sont ressortis dans mes recherches. Tout d'abord, Il ne faut pas réduire la communication à une simple fonction de diffusion d'informations. France Saint-Hilaire stipule qu'il « faut en effet distinguer la parole dite « fonctionnelle », qui sert à l'exécution de la tâche, et la parole « non fonctionnelle », qui sert à tisser des liens sur le plan social ». Les problèmes de communication peuvent être issus d'une mauvaise information ou d'un manque de relations.

Ensuite, il apparaît que l'échange peut être influencé par le contexte : l'environnement physique, social ou les circonstances. Les projets « se déroulent dans un environnement plus vaste que le projet en lui-même. La compréhension de ce contexte élargi aide à effectuer le travail en accord avec les buts de l'entreprise, et à le gérer conformément aux méthodologies des pratiques établies de l'organisation [...]. Les facteurs environnementaux de l'entreprise peuvent être favorables ou défavorables aux options de management de projet et peuvent avoir une influence positive ou négative sur le résultat. », PMBOK, 5ème édition. L'organisation et la structure de l'entreprise vont donc influencer le déroulement du projet et sa communication. Dans une entreprise de type fonctionnelle, le cloisonnement des activités ne favorise pas les échanges. Par contre, dans un système matriciel, les fonctions transverses font le lien entre les directions.

Pour finir, dans l'entreprise, la communication est généralement un outil de commandement, de diffusion, de coordination, de coopération et de contrôle. Valérie Lheman indique que peu d'écrits traitent de la communication comme un élément de construction ou de partage permettant l'élaboration d'un projet commun, ou d'une activité stratégique pour découvrir, apprendre ou pour innover. Peu de professionnels envisagent la communication comme un élément essentiel qui définit le projet et sur lequel repose celui-ci. Cependant des études récentes publiées dans un rapport du PMI révèlent que « des communications efficaces conduisent à davantage de projets réussis et que les organisations deviennent alors plus performantes ».

3 MODELE OU METHODE

J'ai analysé le mode de fonctionnement en gestion de projet de trois entreprises de structures différentes. Que la structure soit divisionnelle, matricielle ou en mode projet, elles ont toutes mises en place une procédure de gestion de projet, une méthodologie interne qui peut s'adapter aux différents projets. Au sein de deux entreprises l'encadrement de ce processus de gestion de projet est porté par une structure appelée bureau projet ou en encore PMO. Adaptée à la taille de l'entreprise, elle est le centre névralgique du fonctionnement quotidien de l'activité projet. Ces benchmarks ont permis de mettre en avant qu'une activité coordonnée favorise la communication. La coordination n'est possible qu'avec des définitions compréhensibles, précises des rôles et responsabilités de chacun.

4 EXPERIMENTATION

J'ai eu l'opportunité d'être dans une entreprise en pleine transformation. En effet, pendant mon année d'alternance, une nouvelle orientation stratégique, visant à accroître la performance de l'organisation, a été définie. Cette évolution permettra de répondre aux directives de l'Etat et de faire face aux évolutions de l'environnement. Pour atteindre ces objectifs, toutes les actions et les projets devront obligatoirement s'aligner avec la stratégie.

La présidence a donc décidé de mettre en place un dispositif unique de gestion et de suivi des projets. Ce nouveau processus, soutenu par une nouvelle structure, concerne toutes les directions. Tous les projets seront approuvés par la présidence via une seule procédure, et identifiés dans un annuaire projet. Le rôle et les fonctions des contributeurs seront clairement définis. Les échanges d'informations seront donc plus fluides.

5 RESULTATS

L'harmonisation des activités a été un premier pas vers une meilleure communication au sein des projets mais aussi dans l'entreprise. Ces changements ont été bien accueillis. Aujourd'hui toutes les directions ont le même vocabulaire, ce qui facilite les échanges d'informations pour le suivi des projets. Mais cela a eu un impact important sur le fonctionnement habituel des employés ; des résistances ont été observées face à ces transformations. Des collaborateurs ont été accompagnés tout au long du processus. Leurs craintes ont été prises en compte tout en mettant en avant l'avantage de ce changement. J'ai pu observer que l'écoute, l'accompagnement et la compréhension sont des principes importants à respecter.

6 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La communication est facilitée dans les entreprises qui ont mis en place des outils et des structures pour accompagner la gestion de projet. Mais il ne faut pas oublier que la communication est aussi une interaction personnelle. En gestion de projet l'Humain reste l'élément clé de la réussite.

REFERENCES

- [1] Lehmann, V., La communication et la gestion de projet : une équation à réinventer. Sans ed
- [2] Project Management Institut, Le coût élevé des faibles performances : le Rôle essentiel de la communication. Rapport approfondi Pulse of the profession, 2013
- [3] Project Management Institut, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK). V^{ème} édition, 2013
- [4] Saint-Hilaire F. Les problèmes de communications dans l'entreprise: information ou relation. Mémoire de maîtrise de la faculté des lettres, université Laval Québec. Sans ed, 2005
- [5]

Contact principal: Muriel DAVIES

Coordonnées : mdavies@cesi.fr