Communication et organisation

13 | 1998

Management par projet et logiques
communicationnelles

Gérer la communication du projet

Gérard Herniaux

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2022>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2022](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2022)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Gérard Herniaux, « Gérer la communication du projet », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 21 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2022> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2022>

Ce document a été généré automatiquement le 21 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Gérer la communication du projet

Gérard Herniaux

Projet et communication

- 1 On rencontre dans un projet des problèmes de management identiques à ceux des autres formes d'organisation, avec toutefois des contraintes spécifiques à ce type d'activité, notamment l'obligation de respecter une échéance (le « time to market » cher aux entreprises commerciales).
- 2 Quelles que soient les difficultés rencontrées, un projet doit progresser, et la crainte de gaspiller du temps peut devenir une véritable obsession pour ceux qui y sont impliqués.
- 3 De ce fait, la communication présente aux yeux du chef de projet un caractère ambigu :
 - 4 – il la sait indispensable pour obtenir une concourance efficace de tous ses partenaires,
 - 5 – mais il la sait aussi grande dévoreuse de temps et difficile à contenir dans des limites bien définies.
- 6 Trivialement dit : « ou on travaille, ou on parle ».
- 7 Exemple : pour mettre en place un dispositif de téléinformatique, un chef de projet progressa rapidement au démarrage, parce que tout le monde savait que son opération était délicate et qu'une entente tacite s'était créée dans l'entreprise pour ne pas le déranger.
- 8 Mais dès que le projet prit un régime normal, les différentes Directions qu'il concernait estimèrent de leur devoir de s'en occuper, et le submergèrent alors d'interventions aussi louables que désordonnées.
- 9 Finalement, après avoir perdu trois jours à faire prendre une décision dans une situation d'urgence, le chef de projet eut la bonne idée de construire un cas pédagogique à partir de cet incident, ce qui lui permit de convaincre les directeurs de modérer leur ardeur à communiquer.
- 10 Cette anecdote montre bien qu'un projet peut souffrir tout autant d'un excès que d'un déficit de communication.

- 11 On peut en conclure que cette dernière doit être gérée avec rigueur, et non livrée aux initiatives plus ou moins pertinentes de tous ceux que le projet intéresse.

Avec qui communiquer ?

- 12 En situation de projet, on est amené à appliquer les méthodes et les outils habituellement recommandés pour établir avec les différents partenaires des relations efficaces, c'est-à-dire permettant de créer les conditions d'une collaboration fructueuse à partir d'une bonne compréhension mutuelle.
- 13 Du point de vue du chef de projet, le problème est avant tout d'identifier avec qui il doit communiquer parmi les nombreux interlocuteurs qui se présentent dans son environnement (15 catégories d'intervenants dans un grand projet industriel, selon l'AFNOR).
- 14 Sans entrer ici dans les méandres d'une typologie détaillée, on peut raisonnablement retenir, au minimum 8 catégories d'acteurs candidats à la communication :
- 15 – l'équipe de projet,
 - 16 – les prestataires internes,
 - 17 – les commanditaires,
 - 18 – les sous-traitants,
 - 19 – la hiérarchie de l'entreprise,
 - 20 – les utilisateurs,
 - 21 – le personnel de l'entreprise,
 - 22 – l'environnement de l'entreprise.
- 23 Il existe donc un nombre non négligeable de « couches » de communication, qui ne fonctionnent pas toutes de la même manière quant aux objectifs visés, aux informations échangées et aux modalités de relation.
- 24 Exemple : dans un projet du domaine aéronautique, le chef de projet décida d'établir des contacts officiels avec des ingénieurs travaillant chez des industriels appelés à devenir ses sous-traitants par la suite.
- 25 Il pensait en effet, à tort ou à raison, que ces personnes étaient régulièrement consultées par le commanditaire sur les grandes orientations techniques, et qu'il lui fallait nécessairement obtenir leur adhésion pour faire entériner ses propres choix.
- 26 Officiellement, cependant, les industriels n'avaient pas voix au chapitre, et ces manœuvres menées en coulisse devaient être soigneusement masquées au commanditaire, d'où un « triangle infernal » amusant à observer.
- 27 Cette illustration montre que le chef de projet se trouve confronté à un double problème de communication :
- 28 – d'une part, développer à l'intérieur de chaque couche les relations nécessaires et suffisantes à la bonne marche du projet,
 - 29 – d'autre part, établir une bonne étanchéité entre les couches pour éviter de créer la confusion dans les esprits des différents acteurs en les confrontant à des messages divergents.

- 30 Il lui faut donc analyser soigneusement avec qui et pourquoi il doit communiquer, puis mettre en place des méthodes de gestion lui permettant de maîtriser les échanges avec tous ses partenaires.

Couches de communication

Communication avec l'équipe du projet

- 31 L'équipe est entendue ici comme l'ensemble des personnes qui sont attachées en permanence au projet (pas forcément à temps complet ni pour toute sa durée).
- 32 Elle constitue un groupe stable, dont les problèmes d'animation et de communication sont semblables à ceux de n'importe quel groupe.
- 33 Toutefois, la communication au sein de cette couche est à peu près la seule à porter sur la réalité du projet, dont les autres acteurs ont une vision plus ou moins déformée.
- 34 Cette spécificité doit être soigneusement protégée, car il importe que l'équipe se réfère toujours à la réalité pour le pilotage du projet.
- 35 Exemple : lorsqu'un projet est réalisé pour un client, le prix que ce dernier accepte de payer est souvent imposé comme budget de l'opération, alors que le coût du projet et son financement sont pourtant déterminés selon des référentiels différents.
- 36 Dans un tel cas, l'équipe du projet doit baser la gestion sur son évaluation du coût de son travail et non sur le prix de vente, qui dépend principalement des conditions du marché, d'où un malentendu fréquent avec la hiérarchie de l'entreprise.
- 37 Indépendamment des objectifs habituels d'animation, la communication au sein de l'équipe doit donc contribuer à instaurer en permanence une vision saine de la situation, ce qui peut être obtenu notamment en échangeant régulièrement sur des informations élaborées en commun.
- 38 À cet égard, une pratique efficace consiste à travailler ensemble sur un tableau de bord, permettant à chacun d'avoir du projet une vision globale et réaliste au lieu de s'enfermer dans sa spécialité, et pouvant servir de support à des échanges fructueux.
- 39 Encore faut-il que la hiérarchie résiste à la tentation de consulter ce document, sous peine de créer un climat de suspicion et de fausser toutes les informations dès le départ.
- 40 Une autre particularité de la situation de projet est que l'équipe a une durée finie, et qu'on devrait logiquement penser à préparer sa dissolution longtemps à l'avance.
- 41 On constate en pratique que cette phase est particulièrement mal réalisée dans la plupart des cas : beaucoup de participants se plaignent de n'avoir pas le temps de tirer un vrai bilan du travail fait ensemble, ni d'en extraire les enseignements exploitables par d'autres, ni même de fêter la fin du projet avant de se perdre de vue.
- 42 Il y aurait donc lieu de développer une approche spécifique de la communication sur ce thème pour améliorer la conclusion des projets.

Communication avec les prestataires internes

- 43 Les prestataires internes sont les personnes ou les services de l'entreprise qui interviennent ponctuellement sur le projet, et qui peuvent parfois se trouver en concurrence avec des sous-traitants.
- 44 Les relations avec ces partenaires sont ambiguës, car ils désirent (ou exigent) qu'on fasse appel à eux, mais sans accepter pour autant d'aliéner leur indépendance aux contraintes du projet, notamment dans leurs priorités.
- 45 Exemple : un chef de projet put constater qu'un travail commandé 1 an auparavant à un bureau d'étude de son entreprise n'avait pas commencé à 1 mois de l'échéance, d'autres demandes ayant été traitées prioritairement.
- 46 Le plus curieux est que le chef de projet s'attendait à cet incident, mais n'avait pas pensé pouvoir s'opposer à une pratique courante, et apparemment tolérée par la Direction.
- 47 Il décida dès lors de ne plus faire appel qu'à des sous-traitants, sur lesquels il pourrait exercer des contrôles coercitifs.
- 48 On voit ainsi que la communication doit permettre non seulement de suivre le travail des prestataires internes mais aussi de les sensibiliser aux impératifs du projet, en leur faisant comprendre l'importance du respect des engagements qu'ils prennent.
- 49 Une démarche client /fournisseur constitue souvent un bon moyen d'atteindre ce double objectif.

Communication avec les commanditaires

- 50 Les commanditaires d'un projet sont les personnes qui en fixent les objectifs et qui lui fournissent les moyens financiers pour les atteindre.
- 51 Ils peuvent représenter des clients ou bien l'entreprise (auquel cas il n'est pas toujours facile de les trouver), et le chef de projet est souvent tenté de s'affranchir de leur tutelle pour prendre des décisions en toute liberté.
- 52 Exemple : dans un service public, on a vu un chef de projet redéfinir ses objectifs pendant la réalisation de l'opération, et réussir à faire entériner ce changement par son commanditaire sans que celui-ci s'en aperçoive, préoccupé qu'il était par la gestion d'un portefeuille de 59 projets.
- 53 Il est pourtant dommageable de marginaliser les commanditaires car la cible d'un projet peut changer en cours d'exécution, en fonction de l'environnement, ce qui implique une gestion à deux niveaux :
 - 54 – le pilotage stratégique, assuré par les commanditaires pour maîtriser les évolutions des objectifs,
 - 55 – le pilotage opérationnel, que le chef de projet applique pour atteindre les objectifs qui lui sont désignés à un moment donné.
- 56 La communication joue évidemment un rôle essentiel dans le couplage, indispensable et délicat, entre ces deux niveaux.

Communication avec les sous-traitants

- 57 Les sous-traitants sont tous les prestataires externes à l'entreprise, qu'ils interviennent tout au long du projet ou ponctuellement.
- 58 Leurs travaux étant régis par des contrats, on pourrait croire que la communication avec eux peut être relativement simple, mais en réalité ces relations ne sont pas forcément faciles : ils ont évidemment intérêt à ce que le projet réussisse, par ce qu'ils peuvent en espérer des retombées, mais ils ont aussi leur propre stratégie, mal connue du chef de projet, d'où de mauvaises surprises possibles.
- 59 Exemple : lors d'un appel d'offre, il arrive que le moins disant soit une entreprise en difficulté financière qui espère recevoir un acompte à la commande mais qui ne pourra pas forcément honorer ses engagements.
- 60 Pour éviter ces situations, il faut communiquer avec les sous-traitants en vue de mieux comprendre leurs problèmes et de les impliquer autant que possible dans une vision commune du projet.
- 61 Cette démarche conduit à des relations de partenariat, au lieu d'une gestion en « boîte noire ».

Communication avec la hiérarchie de l'entreprise

- 62 La hiérarchie considérée ici comprend les dirigeants ayant autorité sur le chef de projet et/ou sur certains membres de son équipe, et qui se trouvent concernés par le projet à travers ces liens mais aussi par leur souci du bon fonctionnement global de l'entreprise.
- 63 Les informations qui leur sont transmises les renseignent à la fois sur la marche du projet et sur la manière dont il est conduit, ce qui introduit un biais inévitable dans le reporting : les événements favorables remontent toujours plus facilement que les ennuis, et la hiérarchie a donc une vision plus ou moins édulcorée, voire carrément erronée, des opérations.
- 64 Les Directions des entreprises ont bien conscience de ces déviations, et tentent de varier leurs sources de renseignement pour les corriger.
- 65 Exemple : dans un projet informatique il est arrivé qu'un chef de projet indique un avancement normal alors que pas une ligne du programme n'avait été écrite au moment où l'exploitation aurait dû démarrer (cas de figure communément appelé « usine russe »).
- 66 Pour le chef de projet, la hiérarchie représente une arme à double tranchant :
- 67 – il compte sur elle pour débloquer certaines situations qui le dépassent,
- 68 – mais il craint qu'elle s'immisce dans les activités courantes et prenne des initiatives inopportunes, dans la mesure où elle est loin du terrain.
- 69 La communication vise donc ici à obtenir une coopération assez délicate, souvent remise en question par les aléas du projet, et qui requiert une certaine subtilité de tous les protagonistes.

Communication avec les utilisateurs

- 70 Les utilisateurs sont les personnes appelées à se servir des produits de toutes natures élaborés par le projet (objets physiques, logiciels, services, etc.), et qui peuvent être aussi bien des acheteurs, des usagers, des prestataires, etc.
- 71 Il semble évident qu'on doit s'intéresser très tôt aux attentes des utilisateurs, mais bien souvent l'équipe de projet croit connaître leurs besoins et omet de dialoguer avec eux pour gagner du temps, puis essaye ensuite de les persuader qu'ils sont correctement satisfaits.
- 72 Exemple : dans le projet SOCRATE de la SNCF, un produit techniquement réussi (système de délivrance de billets) est apparu comme inadapté parce que le personnel chargé de l'exploiter ne savait pas bien s'en servir lors de son lancement.
- 73 Il semble aujourd'hui que de tels cas aient convaincu les chefs de projet de se mettre à l'écoute des utilisateurs tout au long de leurs travaux, et de communiquer avec eux pour s'assurer qu'ils les ont bien compris.
- 74 À cet égard, les démarches d'analyse fonctionnelle constituent une base méthodologique efficace.

Communication avec le personnel de l'entreprise

- 75 Beaucoup de personnes, dans l'entreprise, peuvent se sentir étrangères à un projet : on pourrait être tenté de ne pas s'occuper d'elles et, de fait, il arrive qu'elles n'entendent jamais parler d'opérations à caractère confidentiel.
- 76 De telles pratiques se paient lourdement quand on a besoin de faire appel à une assistance pour résoudre les problèmes qui surgissent régulièrement car il faut alors que des personnes compétentes acceptent d'aider le projet, ce qui implique qu'elles le connaissent et s'y intéressent.
- 77 Exemple : dans une société d'électrochimie, une enquête auprès des chefs de projets permit de dresser une liste de 30 experts internes, qu'ils consultaient quand ils rencontraient des difficultés de différentes natures.
- 78 Lorsque la Direction voulut officialiser ces relations, les 30 personnes refusèrent le rôle proposé, craignant d'être trop souvent dérangées si elles se laissaient reconnaître.
- 79 Il importe donc d'échapper à la situation classique d'une entreprise à deux vitesses, où s'opposent (parfois violemment) :
- 80 – les participants aux projets, soumis à leurs contraintes,
- 81 – les autres personnes, fonctionnant sur un rythme différent et se sentant plutôt « spectateurs » des projets.
- 82 Pour avoir un maximum de chances de réussir, les projets doivent être portés par toute l'entreprise, et il faut pour cela que l'ensemble du personnel soit mobilisé en leur faveur par une communication intense et variée (articles dans le journal interne, « portes ouvertes », etc.).

Communication avec l'environnement de l'entreprise

- 83 L'environnement de l'entreprise englobe tout l'univers externe à l'exception des sous-traitants déjà considérés plus haut, et comprend des partenaires très variés qui peuvent ou non intervenir sur le projet : fournisseurs, clients, administrations, banquiers, concurrents, etc.
- 84 On pourrait penser *a priori* que le projet ne devrait avoir que des contacts indirects avec l'environnement, mais en fait ce dernier est souvent très important à considérer pour deux raisons :
- 85 – d'une part, il peut exercer une influence non négligeable sur les choix et la conduite du projet,
- 86 – à l'inverse, on peut avoir besoin de l'influencer pour augmenter les chances de réussite.
- 87 Cette problématique apparaît clairement lorsqu'on établit une cartographie des acteurs concernés par le projet, permettant de montrer à quelles pressions il est soumis et quelles actions peuvent favoriser sa réalisation en créant un « courant porteur ».
- 88 Exemple du premier type de relations : tous les projets générés par la neutralisation de l'amiante dans les bâtiments construits en France doivent tenir compte d'un environnement très dense.
- 89 Les principaux acteurs à considérer sont :
- 90 – les associations de défense, ayant trouvé là un thème de ralliement puissant pour une partie du public,
- 91 – les administrations (ministères de la santé, du logement, du travail, de l'environnement), soucieuses de ne pas paraître dépassées,
- 92 – les producteurs d'amiante, qui ont créé depuis longtemps un lobby efficace et qui exercent un chantage implicite à l'emploi,
- 93 – les propriétaires de locaux, qui cherchent à obtenir des subventions pour les interventions à effectuer,
- 94 – les écologistes, désireux de régler correctement l'élimination des déchets générés par les traitements précédents,
- 95 – les entreprises de bâtiment, déchirées entre l'espoir de nouveaux marchés et la difficulté de réaliser des chantiers entièrement confinés.
- 96 Quelle que soit la solution technique proposée, il est évident qu'elle a peu de chances de réussir si on néglige de communiquer avec tous ces acteurs pour trouver un compromis acceptable entre leurs intérêts contradictoires.
- 97 En ce qui concerne le second type de relations, un projet peut prévoir des actions de communication visant à influencer l'environnement dans le cadre d'une stratégie globale de l'entreprise, par des informations qui peuvent éventuellement n'avoir qu'un lointain rapport avec la réalité.
- 98 Ainsi, les sociétés commerciales diffusent régulièrement des messages d'intoxication afin d'inciter les entreprises rivales à choisir des voies peu favorables, ou de les décourager de lancer des projets concurrents, messages qui peuvent jeter le trouble dans l'esprit des acteurs internes s'ils ne sont pas avertis de ces manœuvres.

Gestion de la communication

Plan de communication par couche

- 99 L'inventaire précédent montre qu'un projet génère automatiquement une communication volumineuse et diversifiée, dès lors qu'il s'inscrit dans un contexte lui-même très varié.
- 100 Il se confirme ainsi que la communication représente une dimension à part entière du projet, au même titre que la qualité ou le risque, et qu'il faut la traiter avec rigueur.
- 101 Un aspect primordial de cette gestion consiste à mettre en place un plan de communication pour chacune des couches envisagées plus haut, tenant compte des objectifs spécifiques correspondants et conforme aux préconisations d'usage pour parvenir à maîtriser les échanges avec les différents partenaires, ce qui implique :
- 102 – d'inventorier les acteurs concernés,
 - 103 – de fixer des objectifs,
 - 104 – d'élaborer les messages à faire passer,
 - 105 – de définir les actions à réaliser,
 - 106 – de choisir des modalités de communication,
 - 107 – d'analyser les risques,
 - 108 – d'organiser les actions,
 - 109 – de mettre en place un dispositif d'évaluation,
 - 110 – de réaliser la communication et d'en mesurer les effets.
- 111 Cet effort devant être multiplié par le nombre de couches à traiter, il importe qu'il soit dimensionné au juste nécessaire pour être compatible avec la charge générale du projet, mais il ne doit pas pour autant être minimisé sous peine de perdre toute efficacité.
- 112 Exemple : dans une société d'aéronautique, la nécessité de réduire la durée et le coût de développement des moteurs fut traduite en un plan de formation destiné à l'ensemble des techniciens des bureaux d'étude, qui furent systématiquement inscrits aux stages sans avoir été clairement informés au préalable sur la finalité de l'opération.
- 113 Après qu'une centaine de personnes eussent ainsi reçu la bonne parole, et qu'un certain malaise se soit fait jour à travers leurs réactions, il apparut :
- 114 – d'une part, que les participants avaient compris que la formation, présentée comme devant favoriser une réduction de 30 % du coût de développement, préparait une compression des effectifs d'ampleur équivalente,
 - 115 – d'autre part, que la hiérarchie inscrivait son personnel aux stages sans en connaître le contenu, et ne lui permettait pas d'appliquer celui-ci une fois la formation terminée.
- 116 On ne peut évidemment prétendre que la communication à elle seule aurait réglé le problème de cette entreprise, mais une action bien construite aurait au moins pu éviter certains écarts d'interprétation et le sentiment général d'échec qui en est résulté.

Étanchéité entre les couches

- 117 Un aspect non moins important de la communication consiste à éviter que les informations circulant dans les différentes couches se mélangent, ce qui pourrait nuire au fonctionnement global du projet.
- 118 Exemple : dans la réalisation d'un banc d'essai, un sous-traitant crut à tort que sa participation était remise en cause après avoir découvert dans le journal interne de l'entreprise un article où le chef de projet dévoilait ses préférences pour les prestataires internes.
- 119 Sa méfiance le poussa à des manœuvres secrètes qui empoisonnèrent les relations pendant toute l'opération, pour aboutir en fin de compte à une réconciliation spectaculaire mais tardive.
- 120 On peut difficilement empêcher de tels troubles, dans la mesure où une bonne partie de la communication s'effectue de manière informelle, mais les inquiétudes peuvent souvent être évitées par une délimitation soigneuse : il importe que chaque partenaire comprenne bien dans quelle couche il se situe, de sorte que les divergences qu'il pourrait constater avec d'autres couches ne lui apparaissent pas inquiétantes.
- 121 Un premier impératif pour y parvenir est que le chef de projet ait une stratégie globale de communication parfaitement claire, c'est-à-dire qu'il soit capable d'établir pour lui-même un inventaire complet de ses interlocuteurs et de tenir en temps réel un tableau indiquant pour chacun :
- 122 – son rôle sur le projet,
 - 123 – les objectifs de communication avec lui,
 - 124 – les actions déjà prévues ou engagées pour les atteindre,
 - 125 – l'état des relations obtenu,
 - 126 – les évolutions prévisibles,
 - 127 – les actions correctives à prévoir.
- 128 Il s'agit en quelque sorte d'un « centre de contrôle », permettant de vérifier à tout moment où en sont les relations avec tous les partenaires et de prendre les initiatives adaptées aux événements.
- 129 Une autre nécessité est de parvenir à « typer » fortement les messages émis par le projet, de manière à pouvoir à la fois les aiguiller correctement et marquer nettement les frontières d'interprétation pour leurs destinataires.
- 130 À cet effet, il faut prendre soin de préciser systématiquement, à chaque contact avec un interlocuteur, dans quelle catégorie il se situe par rapport au projet et à quel titre on communique avec lui, jusqu'à créer une identification automatique dans son esprit.
- 131 De telles méthodes sont relativement simples et ne réclament qu'une attention soutenue, mais elles impliquent généralement d'introduire un certain formalisme dans les échanges en définissant un protocole précis, basé sur une classification générale de tous les acteurs et sur une présentation standardisée des documents échangés avec eux.

Évolutions attendues

- 132 À l'époque, pas si éloignée, où seules des opérations de grande envergure et relativement rares étaient qualifiées de « projets », la communication n'en faisait partie qu'implicitement.
- 133 Bien que souvent pratiquée par les chefs de projets avertis, elle n'était pas considérée comme une fonction à part entière, mais tout au plus comme un catalogue d'astuces connues des initiés pour favoriser la réussite de certaines opérations, comme d'offrir des chocolats aux secrétaires des directeurs pour que ces derniers soient plus facilement accessibles (exemple vécu).
- 134 Les projets se généralisant aujourd'hui dans la plupart des entreprises, la communication est maintenant reconnue comme une dimension majeure et beaucoup de projets lui réservent une place non négligeable dans leur planning et leur budget, l'expérience révélant une corrélation assez forte entre le bon aboutissement des opérations et l'intensité de la communication qu'on déploie autour.
- 135 Toutefois, cette reconnaissance ne s'accompagne encore que rarement de méthodes rigoureuses de gestion, ce qui entraîne un contrôle imparfait des échanges et des résultats parfois décevants : on constate encore souvent qu'il ne suffit pas de vouloir communiquer, mais qu'il faut surtout savoir bien communiquer.
- 136 L'approche esquissée ici, basée sur un modèle de couches de communication, propose de viser désormais une maîtrise globale de cette dernière, en y consacrant tout autant de rigueur qu'aux autres dimensions du projet.
- 137 Il s'y loge donc l'ambition de transformer en une véritable fonction de gestion ce qui n'est encore qu'un facteur de réussite.
- 138 On peut penser, sans optimisme excessif, qu'une telle démarche devrait générer des réflexions fructueuses qui ne tarderont pas à enrichir le corps des méthodes de conduite de projet, à l'instar de l'analyse des risques, devenue en peu de temps une méthodologie très largement appliquée à partir de la prise de conscience d'un problème auparavant négligé.
-

RÉSUMÉS

La communication est indispensable à la réussite d'un projet, mais elle peut devenir envahissante en raison du nombre d'interlocuteurs à prendre en compte.

En effet, le chef de projet doit communiquer avec au minimum huit couches de partenaires : l'équipe du projet, les prestataires internes, les commanditaires, les sous-traitants, la hiérarchie de l'entreprise, les utilisateurs, le personnel de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise.

Gérer la communication implique à la fois de réaliser un plan de communication efficace pour chaque classe d'interlocuteurs et de créer une bonne étanchéité entre les différentes couches pour éviter la confusion.

C'est par cette double action qu'on peut espérer parvenir à une maîtrise globale de la communication du projet.

Communication is a must for project success, but it can become overwhelming due to the large number of persons to take into account.

In fact, the project leader has to communicate with at least eight layers of partners : project team, internal providers, clients, sub-contractors, firm hierarchy, users, firm members, firm environment.

Managing communication implies jointly to implement an efficient communication plan for each group of actors, and to create a good partitioning between layers in order to prevent confusion.

Through such double action, it can be hoped to achieve a global mastering of the project communication.

AUTEUR

GÉRARD HERNIAUX

Gérard Herniaux, ingénieur de l'École Polytechnique de Paris, est consultant en organisation et animateur de formation. À ce titre, il intervient depuis plus de 30 ans auprès de nombreuses entreprises, publiques ou privées, dans tous les secteurs d'activités. Spécialisé depuis dix ans dans la méthodologie de gestion des projets, il est l'auteur de *Organiser la conduite de projet*, INSEP ÉDITIONS.