

La communication autour du projet

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| I. Concepts de la communication | 3 |
| A. Qu'est-ce que la communication? | 3 |
| B. Pourquoi communiquer dans le cadre d'un projet? | 3 |
| C. Formes de la communication | 3 |
| D. Dimensions de la communication dans un projet..... | 4 |
| E. Méthodes de communication | 4 |
| F. Approches de communication | 5 |
| II. Exercice : Quiz | 5 |
| III. Stratégies de communication | 6 |
| A. Définir les familles de parties prenantes | 6 |
| B. Médias et supports de la communication | 7 |
| IV. Exercice : Quiz | 8 |
| V. Communication écrite | 9 |
| A. Règle des 5 C en communication écrite | 9 |
| B. Cas particulier des supports de présentation | 9 |
| VI. Exercice : Quiz | 10 |
| VII. Communication orale | 11 |
| A. Règles en communication orale | 11 |
| B. Bruit, facteur de rupture de la communication orale..... | 11 |
| C. Cas particulier des réunions | 11 |
| VIII. Exercice : Quiz | 13 |
| IX. Dynamique de groupe | 14 |
| A. Dynamique de groupe..... | 14 |
| B. Modèle de Tuckman adapté à la gestion de projet..... | 14 |
| C. Rôle du chef de projet dans la dynamique de groupe..... | 15 |
| D. Outils du chef de projet pour améliorer la dynamique de groupe | 15 |
| X. Exercice : Quiz | 16 |
| XI. Essentiel | 17 |
| XII. Auto-évaluation | 17 |
| A. Exercice | 17 |
| B. Test..... | 18 |
| Solutions des exercices | 18 |

I. Concepts de la communication

Contexte

Si une activité ne doit pas échapper au chef de projet et aux membres de son équipe, c'est bien la communication. Le très sérieux Project Management Institute (PMI) qui a vendu plus de 5 millions d'exemplaires de son « *Corpus Des Connaissances En Management de Projet* », écrit, je cite « *les recherches prouvent que les meilleurs chefs de projet accordent 90 % de leur temps à communiquer sur un projet* ». Ce chiffre peut sembler surévalué, mais si l'on ajoute le temps que passe un chef de projet en discussions, en réunions, dans l'élaboration des rapports, ou en présentations, il est certain que ce travail de communication représente la majorité de ses activités. Essayons de mieux comprendre ce qui se cache derrière le terme de communication.

A. Qu'est-ce que la communication ?

Définition

La communication consiste à échanger de l'information de manière volontaire ou involontaire à travers un certain nombre de formes, d'activités ou de mécanismes.

Exemple

Discuter autour de la machine à café, envoyer un courriel, participer à une réunion ou montrer son accord en hochant la tête, sont autant d'activités qui permettent de communiquer.

B. Pourquoi communiquer dans le cadre d'un projet ?

La gestion d'un projet demande de communiquer entre les membres de l'équipe de projet, ne serait-ce que pour assurer la coordination dans l'équipe de projet, comprendre ce qui est réalisé, ou les problèmes à résoudre. Les parties prenantes, comme le client, les utilisateurs, ou les membres du comité de pilotage ont, quant à eux, besoin d'information pour comprendre où en est le projet.

La communication dans le cadre d'un projet consiste donc à échanger de l'information pour assurer la satisfaction des besoins en information du projet et de ses parties prenantes.

Les activités de communication dans un projet utilisent plusieurs formes qui permettent d'adresser des dimensions différentes.

C. Formes de la communication

La communication utilise des formes verbales qui s'appuient sur des mots et des formes non verbales.

- **Communication écrite** : physique ou électronique, c'est la forme qui permet de rédiger un contrat, de fournir un tableau de bord ou de documenter une procédure technique par exemple.
- **Communication orale** : en face à face ou par l'intermédiaire de solution électronique de type téléconférence, ou visioconférence, c'est cette forme que l'on utilise dans les réunions, les présentations d'avancement ou dans un cours en amphithéâtre par exemple.
- **Communication non verbale** : le ton de la voix, l'expression du visage, notre posture, sont autant de manières de communiquer. Les spécialistes considèrent la communication non verbale comme permettant de faire passer plus d'informations que la communication verbale. Si les orateurs professionnels jouent sur cette forme, pour la plupart d'entre nous, cette forme de communication est en partie involontaire.

L'importance du choix des mots dans la communication verbale

Une idée peut souvent être présentée en utilisant des mots différents, mais qui peuvent avoir une signification légèrement différente. Le choix des mots permettra d'ouvrir ou de fermer la porte au dialogue.

Par exemple, dire le mot « *jamais* » lors d'une conversation, ferme définitivement la porte au dialogue, alors que « *presque jamais* » l'entrouvre. De même, remplacer « *toujours* » par « *presque tout le temps* » favorise l'échange et la discussion.

D. Dimensions de la communication dans un projet

Les dimensions de la communication vont se décliner en fonction des parties prenantes, de leur position vis-à-vis du projet et de leurs attentes. Je citerai les dimensions suivantes :

- **Internes** : pour adresser les besoins des parties prenantes internes au projet comme l'équipe de projet ou le comité de pilotage.
- **Externes** : pour adresser les besoins des parties prenantes externes au projet comme le client, les fournisseurs, voire les différentes associations qui peuvent impacter le projet.
- **Hiérarchiques** : qui permettent d'adresser les liens hiérarchiques dans les trois directions :
 - Montante : du chef de projet vers la direction de l'entreprise.
 - Descendante : l'équipe de projet si vous êtes le chef de projet.
 - Horizontale : vos pairs, par exemple si vous êtes un des membres de l'équipe de projet, ce sont les autres membres de l'équipe.

D'autres dimensions existent qui n'ont pas le caractère « *directionnel* » des précédentes. Ce sont les dimensions :

- **Formelles** comme les rapports, les comptes-rendus de réunions et **informelles** comme les discussions ou les échanges sur les réseaux sociaux.
- **Officielles** comme les rapports d'entreprise ou les demandes faites aux commissions gouvernementales et **officieuses** comme les diverses discussions entre les parties prenantes.

Remarque

Comme souvent quand on définit des catégories, il est possible de les combiner. Par exemple, une discussion au coin café avec un fournisseur pourra être classifiée comme Externe - Informelle. De même, un rapport de progression du projet pour notre client sera classifié comme Externe - Formel.

E. Méthodes de communication

Les parties prenantes d'un projet ont 3 méthodes de communication à leur disposition :

1. Les communications interactives entre plusieurs individus. Ce sont par exemple les discussions, réunions, les messageries instantanées, les mails, etc.
2. Les communications de type « *push* » qui permettent d'envoyer de l'information. Ce sont par exemple les rapports, les fax, les messages vocaux.
3. Les communications de type « *pull* » qui permettent aux parties prenantes d'aller chercher de l'information par exemple les sites Internet ou certains SharePoint.

F. Approches de communication

Les approches de communication sont multiples et ont considérablement évolué ces dernières années.

Historiquement, les communicants pouvaient utiliser quatre approches différentes :

1. Les communications interpersonnelles qui permettent de communiquer entre deux personnes en face à face.
2. Les communications en petits groupes de 3 à 6 personnes.
3. Les communications publiques dans lesquelles un orateur s'adresse à un groupe de personnes. C'est le cas par exemple des formations en amphithéâtre.
4. Les communications de masse dans lesquelles le seul lien entre la personne qui envoie un message et son public se fait par l'intermédiaire du média de communication, un journal, un magazine ou un film par exemple.

Et puis sont arrivés les techniques informatiques et les réseaux qui permettent une cinquième approche :

5. Les communications à l'aide des réseaux sociaux permettent à de grands groupes de personnes de communiquer ensemble.

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.19]

Question 1

Il existe 3 formes de communication.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

La communication dans un projet prend avant tout une dimension descendante du chef de projet vers l'équipe de projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Parmi les propositions suivantes, laquelle correspond à une communication formelle interne ?

- ☐ Une discussion autour de la machine à café.
- ☐ Un magazine de diffusion nationale.
- ☐ Un tableau de bord mensuel mis à la disposition du management de l'entreprise.
- ☐ Un rapport envoyé au ministère de l'Environnement.

Question 4

Vous envoyez un lien web à un destinataire, quelles méthodes de communication utilisez-vous ?

- ☐ Push puis Push
- ☐ Push puis Pull
- ☐ Pull puis Push
- ☐ Pull puis Pull

Question 5

Communication de masse et communication à l'aide des réseaux sociaux désignent la même approche de communication.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

III. Stratégies de communication

Vous n'allez pas envoyer un fax pour demander à un membre de votre équipe de projet de vous rejoindre au coin café, mais vous allez lui téléphoner ou lui envoyer un SMS. De même, vous ne rédigez pas un contrat de manière informelle, bien au contraire, vous choisissez les mots avec soin. Définir les stratégies de communication pour un projet revient finalement à choisir les formes, les dimensions, les méthodes, les approches et les outils servant à communiquer en fonction des besoins du projet et des parties prenantes.

A. Définir les familles de parties prenantes

La première chose à faire consiste à définir les familles de parties prenantes et comprendre avec elles quelles sont leurs attentes et exigences. Ces familles dépendent bien entendu de chaque projet, mais les familles suivantes et leurs exigences « *standard* » vous aideront dans cette définition.

1. Membres du projet :

Ceux-ci ont besoin de communications orales souvent informelles, qui permettent de répondre aux questions simples ou de comprendre les difficultés avant qu'elles ne deviennent des points bloquants. Ce type de communication permet aussi de ressentir l'état d'esprit de l'équipe de projet et des individus qui la composent.

Les membres du projet ont aussi besoin de communication plus formelle telle que la réunion de début de projet ou les réunions hebdomadaires de suivi de projet. Ces dernières permettront de travailler de manière efficace sur les risques, de suivre l'avancement du projet, de comprendre les points bloquants et de prendre des décisions en commun.

Dans les projets de grande taille, les équipes sont souvent hiérarchisée et il est nécessaire de mettre en place un système permettant de rapporter les progrès et les difficultés de la période de manière écrite.

2. Comité de pilotage :

Le comité de pilotage a besoin de comprendre le statut de votre projet. Ces besoins varient d'un projet à l'autre, mais incluent les points marquants de la période, tels que les progrès, le suivi des budgets et du planning, l'état des risques du projet et les points que vous désirez leur escalader. Le comité de pilotage apprécie, en général, de pouvoir comparer le statut du projet de la période précédente avec celui de la période en cours.

Cette information se fait par l'envoi d'un tableau de bord et sa présentation dans une réunion formelle.

Exemple **Tableau de bord**

Le tableau de bord suivant n'est qu'un exemple extrapolé d'un vrai projet. Il permet de visualiser les points importants du projet et de comprendre son statut général.

Project 3056 – Consolidation du Lan

Statut Global du projet

Project Manager : Philippe T.

Program Manager : Nicolas C.

| Date du tableau de bord : Janvier 2020 | | Métriques | Statut | Commentaires / Actions | |
|--|--|------------|--------|---|--|
| Description du projet | | Périmètre | | Le périmètre est constant. | |
| Transfert des services réseaux | | Ressources | | Pas de problème de ressource. | |
| Transfert des équipements réseaux | | Planning | | Le projet accuse un retard d'1 mois en cours de rattrapage par l'ajout de 2 ressources. | |
| Changement des équipements obsolètes | | Coûts | | Les ressources supplémentaires créent un surcoût de 5000 €. | |

| Risques / Problèmes | | Owner | Jalons à 3 mois | Status | Date |
|--|--|-------------|--------------------------------|--------|------------|
| Il y a un risque de retard dans la reprise du service lié à la bande passante du réseau. | | Philippe T. | Signature du Contrat | | 20/12/2019 |
| | | | Transfert de connaissance | | 10/01/2020 |
| | | | Transfert des services réseaux | | 20/02/2020 |

| Objectifs clefs de la période | | Objectifs clefs de la prochaine période | |
|---|---------|---|--|
| Transférer les informations de configuration. | Réalisé | Augmenter la bande passante du réseau. | |

3. Client

Le client a besoin de comprendre l'état d'avancement du projet, ce qui se fera par un tableau de bord présenté dans une réunion spécifique. Un tableau de bord similaire à celui du comité de pilotage, mais expurgé des détails internes, ira parfaitement.

Si le projet présente beaucoup de livrables, il sera intéressant de mettre en place un processus d'approbation formelle de chaque livrable dans une réunion spécifique avec le client et en utilisant un document adapté.

4. Parties prenantes spécifiques

La communication avec les fournisseurs, les instances gouvernementales, dépendra bien entendu des besoins et exigences de ceux-ci. Rappelez-vous cependant qu'une communication écrite reste, ce qui n'est pas le cas d'une communication orale. Par exemple si vous vous mettez d'accord avec un fournisseur sur une date de livraison, envoyer un mail ou un fax entérinera la décision, ce qui n'est pas le cas d'une simple conversation téléphonique.

5. Ensemble des parties prenantes

Dans les gros projets, un spécialiste de la communication est souvent chargé de produire un bulletin mensuel ou trimestriel pour présenter le projet, ses acteurs, les avantages pour les sociétés client et fournisseur et présenter les grands progrès du projet.

Ce bulletin peut se présenter sous forme papier ou sous forme d'article Web et intègre de plus en plus de vidéos et d'interviews enregistrées.

B. Médias et supports de la communication

Une fois les familles de parties prenantes et leurs attentes bien définies, il deviendra nécessaire de choisir la technique pour transmettre l'information. Ces techniques ne manquent pas aujourd'hui, et comptent parmi elles :

- Les messageries classiques et instantanées,
- La téléphonie,

- Les web ou les SharePoint qui permettent le partage de fichiers de tous les types,
- Les téléconférences et les visioconférences,
- Les différents réseaux sociaux,
- Les journaux professionnels, les journaux d'annonces légales et les communiqués de presse,
- Les lettres, lettres d'information, magazines internes à l'entreprise,
- La voix utilisée en réunion, en présentation ou en conversation.

Ces techniques ne remplissent pas toutes les mêmes fonctions, et ne répondent pas toutes aux mêmes besoins. Aussi, il faut se poser plusieurs questions pour choisir la technique de communication adaptée.

1. Quelle est l'urgence du besoin en information ?
2. Quelles sont les disponibilités et la fiabilité de la technologie ?
3. Quelle est la facilité d'utilisation ?
4. Quel est son coût ?

La réponse à ces questions en ligne avec les formes et les dimensions de la communication orientera le choix des médias.

Exemple

Par exemple, une téléconférence sera adaptée pour un auditoire dispersé géographiquement. Un accès internet est suffisant, facile d'utilisation et pourra être mis en place rapidement et à faible coût pour un grand nombre de personnes.

À l'inverse, une visioconférence demandera l'utilisation d'un studio spécialisé, qui devra vraisemblablement être réservé des semaines à l'avance, et limitera le nombre de personnes à quelques dizaines.

Complément

D'autres facteurs entrent en jeu, tels que la sensibilité et la confidentialité de l'information ou l'environnement global du projet. Par exemple, le fait que les destinataires de l'information soient dans des fuseaux horaires différents, parlent des langues différentes ou soient de cultures très différentes, influencera la stratégie de communication et les médias à utiliser.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.20]

Question 1

La mise en place d'une stratégie de communication unique et identique pour toutes les parties prenantes est la meilleure stratégie de communication possible dans un projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Les 3 grandes familles de parties prenantes avec qui le chef de projet doit communiquer sont ?

- ☐ Les fournisseurs, l'état et l'utilisateur final.
- ☐ L'équipe de projet, le comité de pilotage et le client ou son représentant.
- ☐ La notion de famille de parties prenantes n'est pas réaliste.
- ☐ Les fournisseurs, le sponsor et le comité de pilotage.

Question 3

Les tableaux de bord internes et externes peuvent avoir une présentation similaire même si certaines données sont spécifiques à l'un ou à l'autre.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Il existe un très grand nombre de médias pour supporter et transmettre la communication.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

La confidentialité de l'information ne rentre pas en jeu dans le choix d'un média de communication.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

V. Communication écrite

A. Règle des 5 C en communication écrite

Rien n'est plus pénible qu'un courriel bourré de fautes d'orthographe ou dans lequel le flot des idées est tellement compliqué qu'il gêne la compréhension globale du message et de son contenu. Pour éviter ce type de problème, il faut suivre la règle des 5 C.

| | |
|----------------|-------------------------|
| Conseil | La règle des 5 C |
|----------------|-------------------------|

La règle des 5 C signifie que l'auteur d'un message, d'un article ou d'une présentation écrite se forcera d'être :

1. **Correct** vis-à-vis de la grammaire et de l'orthographe. Ce n'est plus si difficile aujourd'hui avec les correcteurs en ligne.
2. **Concis** dans son message pour éviter les malentendus et les interprétations.
3. **Clair** vis-à-vis de l'objectif de communication.
4. **Cohérent** dans la suite des idées, de manière à ne pas perdre le lecteur.

L'auteur devra aussi garder le :

5. **Contrôle** du flot des mots et des idées en intégrant au texte des résumés, des schémas ou des graphiques par exemple.

B. Cas particulier des supports de présentation

Le rôle des supports de présentation est bien particulier. Les supports de présentation sont destinés à aider la présentation orale et permettre une mémorisation la plus facile possible des messages de la présentation orale.

Conseil

Comment réussir un support de présentation ? La règle des 5 C s'applique bien entendu, mais en plus il est nécessaire par exemple de :

- **Soigner la mise en page du support** de présentation en utilisant une **charte graphique appropriée** pour définir le cadre, les polices et la taille des caractères, les couleurs et le logo.
- **Limiter le nombre d'idées à 2 ou 3** par transparent / diapositive, et **limiter le volume d'informations** sur chaque transparent / diapositive.
- **Utiliser des photos, des graphiques, des schémas.**
- **Se méfier des animations** qui peuvent assez vite devenir pénibles.

Si votre entreprise possède ses propres modèles de présentation, utilisez-les. Sinon le Web fourmille d'exemples, de conseils et de modèles de présentation, ne vous privez pas de faire une petite recherche personnelle.

Exercice : Quiz

[solution n°3 p.21]

Question 1

Le terme de Correct dans la règle des 5 C de la communication signifie qu'il faut porter une tenue correcte.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Respecter la règle des 5 C se fait en multipliant les détails dans une explication.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Un bon support de présentation a besoin de suivre une charte graphique.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Un bon support de présentation fait appel à toutes les solutions possibles d'animation.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Rien ne vaut un support de présentation extrêmement détaillé.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

VII. Communication orale

A. Règles en communication orale

La règle des 5 C s'applique bien entendu, mais en plus il faut :

- Soigner sa tenue et sa présentation physique. Un orateur brillant se verra excuser une tenue négligée, ce ne sera pas le cas pour un orateur un peu moins brillant, etc.
- Soigner le ton de sa voix et sa posture autant que possible.
- Utiliser un langage compréhensible par tous sans être simpliste.
- Utiliser des images et des exemples évocateurs.

B. Bruit, facteur de rupture de la communication orale

Le bruit est le facteur principal de rupture de la communication orale.

Le bruit peut être créé par exemple par la mauvaise qualité d'une ligne téléphonique ou un débit Internet insuffisant dans une téléconférence ou une visioconférence.

La notion de bruit est aussi étendue à tous les types de messages qui viennent gêner la communication. Ce sont par exemple les digressions par rapport au sujet, les questions agressives ou les jugements négatifs.

C. Cas particulier des réunions

Qui n'est pas un jour sorti d'une réunion avec le sentiment d'avoir perdu son temps ou avec le sentiment frustrant qu'il n'en sortira rien d'exploitable ?

Qui ne s'est pas demandé pourquoi les décisions prises dans une réunion n'étaient pas suivies d'effet ?

La réponse est souvent liée à une mauvaise application des règles de base par le responsable de la réunion.

Les règles de gestion des réunions

Toute réunion doit suivre des règles qui interviendront avant, pendant et après la réunion.

- **Avant la réunion** : le responsable de la réunion doit s'assurer que la logistique est en place. Une salle de réunion doit être retenue. Le but, l'agenda, l'ordre du jour, les attentes, la date, l'heure, la durée et les participants doivent être définis. Les informations de logistique doivent être communiquées aux participants avec suffisamment d'avance.

Il est du devoir du responsable de la réunion de la préparer et de s'assurer de la disponibilité des éventuels supports comme les tableaux de bord.

- **Pendant la réunion** : le responsable de la réunion doit être clair, précis et se tenir à l'agenda prévu et à la durée prévue. Les participants doivent adopter un comportement coopératif. Le responsable de la réunion rappelle l'agenda, l'ordre du jour et fixe les règles de la réunion. Le responsable de la réunion va gérer les échanges, c'est-à-dire :
 - Gérer les prises de parole en respectant les équilibres entre les participants.
 - Soutenir les participants en difficulté et contenir les participants difficiles.
 - Recentrer les discussions sur l'ordre du jour.
 - Respecter les horaires.

Le responsable de la réunion ou un secrétaire devra noter :

- Les participants à la réunion.
- Les points abordés et non abordés souvent par manque de temps.
- Les décisions prises pendant la réunion.
- Les actions qui sont décidées, leurs responsables et la date d'exécution.

En fin de réunion, le responsable de la réunion fera un récapitulatif de celle-ci en insistant sur les décisions prises et les actions décidées et s'assurera de la compréhension des participants et de leur accord.

- **Après la réunion**, le responsable de la réunion doit impérativement envoyer un compte-rendu de la réunion qui présentera les personnes présentes, l'agenda, le déroulement, les décisions et actions prises pendant la réunion et la date de la prochaine réunion s'il y a lieu. Ce compte-rendu devra être envoyé dans les 3 jours qui suivent la réunion.

Exemple

Exemple de convocation à une réunion, extrait du projet de consolidation Lan.

| Project 3056 – Consolidation du Lan | | Project Manager : Philippe T. Program Manager : Nicolas C. |
|--|--------------------------------------|---|
| Réunion: revue des configurations des routeurs réseau | Date : 5 janvier 2020 9 h – 11 h | Salle: Alpe d'Huez |
| Participants | Rôle | Présence |
| Mr Philippe T. | Chef de projet – responsable réunion | obligatoire |
| Mr Georges D. | Responsable réseaux | obligatoire |
| Mme Denise F. | Responsable centre informatique | optionnelle |
| Ordre du jour | | |
| Définir la configuration type des routeurs réseau. Définir la date au plus tôt de mise à jour des configurations des routeurs. Sélectionner l'équipe réseaux en charge de cette réalisation. | | |

Remarque Agendas électroniques

L'apparition des agendas électroniques et des outils de réservation de salle a grandement facilité la mise en place de la logistique des réunions. Il est difficile aujourd'hui de se cacher derrière un problème de logistique pour ne pas être présent dans une réunion ou ne pas la diriger correctement.

Remarque Compte-rendu brouillon et définitif

Dans certains projets, un brouillon de compte-rendu de réunion est envoyé aux participants. Les participants ont alors un certain délai pour faire part de leurs remarques vis-à-vis du compte-rendu. À la fin du délai, le responsable de la réunion publie le compte-rendu définitif.

Exemple **Compte-rendu**

L'exemple de compte-rendu de réunion est extrait du projet de consolidation du LAN.

| Project 3056 – Consolidation du Lan | | Project Manager : Philippe T. Program Manager : Nicolas C. |
|---|--------------------------------------|---|
| Compte rendu : revue des configurations des routeurs | Date : 5 janvier 2020 9 h – 11 h | Salle : Alpe d'Huez |
| Participants | Rôle | Présence |
| Mr Philippe T. | Chef de projet – responsable réunion | Présent |
| Mr Georges D. | Responsable réseaux | Présent |
| Ordre du jour | | Adressé ? |
| Définir la configuration type des routeurs réseau. | | Oui |
| Définir la date au plus tôt de mise à jour des configurations des routeurs. | | Oui |
| Sélectionner l'équipe réseaux en charge de cette réalisation. | | Partiellement |
| Décisions / Actions | | Adressé ? |
| La configuration numéro 3 (voir annexe) est sélectionnée. La configuration des routeurs sera effectuée au plus tôt le 15 janvier 2020. Georges doit sélectionner l'équipe réseaux en charge de cette réalisation pour le 10 janvier au plus tard. | Décision | Oui |
| | Décision | Oui |
| | Action | Travail en cours |
| Prochaine réunion : 11 janvier, salle et heure à définir par Philippe T. | | |

Conseil

Suivant la durée de la réunion et le nombre de participants, il peut être plus judicieux de faire le compte-rendu de la réunion en utilisant un logiciel de traitement de texte plutôt qu'un logiciel de présentation.

Conseil

Il est relativement compliqué d'être à la fois l'animateur de la réunion et le secrétaire. Pour résoudre ce problème, il est possible de nommer un secrétaire qui prendra les notes pendant la réunion. Ce rôle peut être attribué ou endossé par les différents membres d'un groupe de projet se connaissant.

Exercice : Quiz

[solution n°4 p.22]

Question 1

La règle des 5 C de la communication écrite ne s'applique pas à la communication orale.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

Soigner sa tenue et sa posture sont importants en communication orale.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

La notion de bruit en communication orale se limite aux problèmes de bande passante réseau et grésillements téléphoniques.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Les réunions doivent être préparées en amont et demandent du travail en aval.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Il est facile pour l'animateur d'une réunion de servir de secrétaire.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

IX. Dynamique de groupe

A. Dynamique de groupe

Un groupe ne se comporte pas comme un ensemble d'individus séparés, mais a son propre comportement qui va évoluer au fur et à mesure que les membres se connaissent et se font confiance. Cette dynamique est présente en gestion de projet tout comme dans la vie courante.

Exemple

Placez une vingtaine de personnes, ce qui représente un groupe déjà conséquent, qui ne se connaissent pas dans un séminaire pendant 2 ou 3 jours. Vous verrez apparaître des leaders, vous verrez des amitiés se nouer et vous assisterez à un changement d'attitude dans le comportement des individus. Beaucoup passeront d'une attitude très individuelle et sur la défensive au début du séminaire, à une sensation de quitter à regret un groupe performant au moment de la clôture du séminaire.

Ces changements d'attitude sont à la base des travaux de modélisation de Monsieur Bruce Tuckman pour définir son fameux modèle dans les années 60.

B. Modèle de Tuckman adapté à la gestion de projet

Remarque

De nombreuses références présentent le modèle de Tuckman comme étant basé sur 4 étapes. L'association Project Management Institute, qui fédère aujourd'hui plus d'1 million de chefs de projet certifiés, présente un modèle sur 5 étapes qui est beaucoup plus adapté à la gestion d'un projet.

Remarque

Le modèle de Tuckman, aussi appelé Échelle de Tuckman et adapté à la gestion de projet définit 5 phases dans le développement d'un groupe de projet.

1. **Formation** : cette phase se passe en début de projet. Les membres de l'équipe de projet se réunissent et comprennent quels sont les buts du projet et quels sont leurs rôles et responsabilités. Pendant cette phase, chaque membre du groupe se comporte de manière individuelle et a tendance à rester sur la défensive.

2. **Turbulence** : cette phase signe le début du travail de projet. Chaque membre de l'équipe commence à examiner les choix techniques et à définir les approches utilisées dans la gestion du projet. Si les membres du projet ne sont pas ouverts aux idées des autres membres ou si l'esprit de collaboration est absent, cette phase peut très vite devenir chaotique, voire destructrice, pour le projet.
3. **Normalisation** : dans cette phase, les membres de l'équipe de projet commencent à se connaître et apprennent à travailler ensemble, à accepter d'autres idées et d'autres méthodes pour le bien du projet.
4. **Performance** : les membres du projet ne travaillent plus comme des individus, mais comme un groupe, la confiance règne, le groupe est à son apogée vis-à-vis de la performance de réalisation.
5. **Dissolution** : le projet est fini, le groupe de projet va être dissous. Cette phase n'est pas si simple à gérer. Certains membres ont hâte de quitter le projet pour aller vers un nouveau projet. D'autres vont tout faire pour rester dans la zone de confort de la phase de performance.

C. Rôle du chef de projet dans la dynamique de groupe

Pour le bien du projet, il est important que le groupe de projet rentre très vite dans la phase de Performance. Si tous les membres du projet sont acteurs de cette progression, le chef de projet en porte la responsabilité et devra adapter son comportement pour atteindre ce but. Pour cela, il lui faut par exemple :

- Avoir une communication ouverte, efficace et dont le contenu est autant que possible le même pour tous les membres.
- Faire tout son possible pour établir un esprit de confiance entre les membres de l'équipe et entre les membres de l'équipe et lui-même.
- Gérer de manière rapide et constructive les conflits qui apparaîtront.
- Faciliter les méthodes de prise de décision collaboratives.
- Créer une culture d'appartenance à un groupe, une équipe.

En plus de son expérience, de son charisme et de l'ensemble de ses qualités de relations humaines et de communication, le chef de projet va pouvoir utiliser un certain nombre d'outils pour créer ou améliorer la dynamique de groupe.

D. Outils du chef de projet pour améliorer la dynamique de groupe

La réunion de lancement du projet

La réunion de lancement du projet permet la formation du groupe. Elle est importante car elle permet à chacun de comprendre ce qui est attendu en recevant les mêmes informations sur le projet que tous les participants. Idéalement, tous les membres du projet doivent y assister. Cette réunion se tiendra dans des périodes différentes suivant la taille du projet.

- Pour les petits projets, l'équipe de projet participe souvent à sa planification, il est alors intéressant de faire cette réunion au démarrage du projet et de la faire suivre de séance de travail pour définir le plan de projet.
- Pour les grands projets, la planification est faite par une équipe de direction du projet, la réunion de lancement se tiendra en tout début d'exécution du projet. Dans ce cas, le chef de projet ou son équipe de direction en profitera pour présenter le plan de projet.
- Pour les projets multi-phases, les réunions de lancement ont souvent lieu au début de chaque phase.

Les actions de développement de l'esprit d'équipe

La plus appréciée des actions de développement de l'esprit d'équipe est le séminaire à l'extérieur de l'entreprise si possible sur 2 jours au minimum au cours duquel on mélange travail (un peu) et loisir (beaucoup). Les exemples ne manquent pas, et vont du séjour dans une station de ski à la descente de l'Ardèche en canoë.

Les actions de développement de l'esprit d'équipe ne se limitent pas aux séminaires extérieurs. Intégrer les membres de l'équipe dans le travail de découpage du projet ou d'identification des risques sera bénéfique pour le projet, et permettra aussi de développer l'esprit d'équipe.

La colocalisation

Quand c'est possible, le chef de projet fera en sorte que les membres de l'équipe de projet soient co-localisés. La co-localisation peut se faire tout le long du projet, c'est l'idéal, ou quand c'est absolument nécessaire pour le projet, comme, par exemple, pour l'élaboration du plan de projet.

Dans le contexte de colocalisation, le chef de projet doit s'assurer qu'il y a des espaces de travail pour accueillir une grande partie de l'équipe, mais aussi des espaces plus restreints permettant aux membres de l'équipe de mieux se concentrer ou de communiquer de manière plus confidentielle.

Les équipes virtuelles

Il n'est pas toujours possible de réunir tous les membres de l'équipe de projet dans un même lieu, le projet se fera alors avec des équipes virtuelles. Le chef de projet devra dans ce cas s'assurer que les moyens de télécommunication sont présents et devra utiliser les techniques disponibles pour créer des espaces de travail en ligne.

Les formations

Les formations, surtout si elles se font en groupe et en face à face, vont, elles aussi, améliorer la communication à l'intérieur de l'équipe.

La charte de l'équipe

La charte de l'équipe est un document qui définit les règles de comportement, par exemple le retard qui est toléré pour arriver dans une réunion. Cette charte si elle est accompagnée de punition positive (par exemple apporter les croissants en cas de retard de plus d'une demi-heure) peut s'avérer un bon moyen pour renforcer l'esprit d'équipe.

Les célébrations

Les célébrations collectives permettent de fêter certains jalons importants du projet. L'acceptation par le client du premier livrable, ou la délivrance d'un prototype, ou encore la fin du projet sont des occasions parfaites. Le budget d'une célébration est souvent relativement faible vis-à-vis de ce qu'elle apporte.

Exercice : Quiz

[solution n°5 p.23]

Question 1

Le modèle de Tuckman adapté à la gestion de projet propose 4 phases dans le développement d'un groupe de projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

La phase de normalisation est la phase dans laquelle l'équipe de projet est la plus performante.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Tous les acteurs d'un projet ont la même responsabilité dans la création de la dynamique de groupe.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Une formation collective est un bon exemple d'action en faveur de l'augmentation de la dynamique de groupe.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

La co-localisation n'a besoin que d'une salle communautaire pour permettre aux membres du projet de travailler ensemble.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

XI. Essentiel

La communication, clef de la réussite d'un projet ? Eh bien, si l'on en juge par les effets que peut avoir un manque de communication ou une mauvaise communication, cela paraît évident. La difficulté sera alors de bien comprendre les besoins en communication des parties prenantes, proposer un bon mix entre communication formelle et informelle, et choisir le média approprié.

La communication n'est malheureusement pas qu'une question de technique, de média, de rapport, mais fait largement appel aux qualités humaines, à ces fameux *soft skills* qui sont le plus souvent innés, et que nous pouvons tous améliorer.

XII. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous êtes chef de projet dans une entreprise de développement informatique de la région Grenobloise ISER-Soft. Le président-directeur général d'ISER-Soft, M. Dir, désire faire la transformation numérique de l'entreprise et vous en a confié le projet. Celui-ci consiste à mettre en place un ERP et ainsi automatiser les 3 grands processus de l'entreprise : la gestion des clients, la gestion des fournisseurs et la gestion des produits. La mise en place de cet ERP risque de bouleverser les habitudes des employés gérant ces trois processus à automatiser. Ce projet demandera la formation d'une grande partie des administratifs d'ISER-Soft.

Ce projet dotera ISER-Soft d'un avantage certain vis-à-vis de ses concurrents. Il devrait se dérouler sur 2 ans environ.

M. Dir a finalisé le contrat de mise en place de l'ERP avec une société allemande qui dirigera les ingénieurs informatiques français. Les ingénieurs informatiques français sont tous bilingues Français-Anglais. M. Dir, en bon négociateur, a obtenu un prix en dessous du marché et a signé un contrat de téléphonie sur Internet de faible bande passante.

Question 1

[solution n°6 p.24]

Dans l'hypothèse d'une extension importante de budget pour le projet que recommanderiez-vous à Mr DIR dans l'optique de mettre en place une communication optimale ?

Question 2

[solution n°7 p.24]

En respectant votre réponse à la question 1, quels médias, quelles réunions ou actions allez-vous utiliser pour favoriser la communication et l'esprit de groupe des membres du projet ?

B. Test

Vous êtes chef de projet dans une entreprise de développement informatique de la région Grenobloise ISER-Soft. Le président-directeur général d'ISER-Soft, M. Dir, désire faire la transformation numérique d'ISER-Soft et vous en a confié le projet. Celui-ci consiste à mettre en place un ERP et ainsi automatiser les 3 grands processus de l'entreprise : la gestion des clients, la gestion des fournisseurs et la gestion des produits. La mise en place de cet ERP risque de bouleverser les habitudes des employés gérant les clients, les fournisseurs et les produits. Ce projet demandera la formation d'une grande partie des administratifs d'ISER-Soft.

Ce projet dotera ISER-Soft d'un avantage certain vis-à-vis de ses concurrents. Il devrait se dérouler sur 2 ans environ.

M. Dir a finalisé le contrat de mise en place de l'ERP avec une société allemande qui dirigera les ingénieurs informatiques français. Les ingénieurs informatiques français sont tous bilingue Français-Anglais. M. Dir, en bon négociateur, a obtenu un prix en dessous du marché et a signé un contrat de téléphonie sur Internet de faible bande passante.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°8 p.24]

Question 1

Ce projet est avant tout un projet technique dans lequel la communication n'a pas d'importance particulière.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 2

En choisissant une société allemande, M. Dir ne simplifie pas la communication avec les ingénieurs informatiques de la société ISER-Soft.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 3

Dans ce contexte, il est vraisemblable que les ingénieurs allemands restent à Grenoble tout au long du projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 4

Il est souhaitable que M. Dir demande à la société allemande de faire un rapport mensuel en Allemand.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 5

Le contrat de téléphonie sur Internet est approprié au projet.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux


Solutions des exercices

Exercice p. 5 Solution n°1**Question 1**

Il existe 3 formes de communication.

☒ Vrai

☐ Faux


 Il existe bien 3 formes de communication ; la communication **orale**, la communication **écrite** et la communication **non verbale** qui passe à travers le ton de notre voix, nos gestes ou notre posture.

Question 2

La communication dans un projet prend avant tout une dimension descendante du chef de projet vers l'équipe de projet.

☐ Vrai

☒ Faux

 La communication dans un projet ne peut se cantonner à une dimension descendante. En effet, les membres du projet doivent discuter entre eux (communication horizontale), le chef de projet doit parler avec le management de l'organisation (communication ascendante), ou avec le client (communication externe), etc.

Question 3

Parmi les propositions suivantes, laquelle correspond à une communication formelle interne ?

☐ Une discussion autour de la machine à café.

☐ Un magazine de diffusion nationale.

☒ Un tableau de bord mensuel mis à la disposition du management de l'entreprise.

☐ Un rapport envoyé au ministère de l'Environnement.

Question 4


Vous envoyez un lien web à un destinataire, quelles méthodes de communication utilisez-vous ?

☐ Push puis Push

☒ Push puis Pull

☐ Pull puis Push

☐ Pull puis Pull

 L'envoi par mail correspond à une méthode de type Push, la connexion de votre destinataire sur le web à une méthode de type Pull. Vous utilisez donc des méthodes Push puis Pull.

Question 5

Communication de masse et communication à l'aide des réseaux sociaux désignent la même approche de communication.

☐ Vrai

☒ Faux

- Q Les 2 approches sont différentes. La communication de masse correspond à l'édition d'un journal, d'un magazine ou la création d'un film. Seul le média utilisé fait le lien entre les créateurs de l'information et les personnes qui les reçoivent. Les réseaux sociaux permettent à une multitude de personnes de communiquer entre eux.

Exercice p. 8 Solution n°2

Question 1

La mise en place d'une stratégie de communication unique et identique pour toutes les parties prenantes est la meilleure stratégie de communication possible dans un projet.

☐ Vrai

☒ Faux

- Q Les besoins et exigences des parties prenantes en matière de communication sont différents, il est donc nécessaire de définir et implanter plusieurs stratégies qui soient en ligne avec les besoins du projet et les exigences des parties prenantes.

Question 2

Les 3 grandes familles de parties prenantes avec qui le chef de projet doit communiquer sont ?

☐ Les fournisseurs, l'état et l'utilisateur final.

☒ L'équipe de projet, le comité de pilotage et le client ou son représentant.

☐ La notion de famille de parties prenantes n'est pas réaliste.

☐ Les fournisseurs, le sponsor et le comité de pilotage.

- Q L'équipe de projet, le comité de pilotage et le client sont les 3 plus importantes familles de parties prenantes avec qui tout chef de projet devra communiquer. Les fournisseurs ou encore l'État ne sont pas des parties prenantes dans tous les projets.

Question 3

Les tableaux de bord internes et externes peuvent avoir une présentation similaire même si certaines données sont spécifiques à l'un ou à l'autre.

☒ Vrai

☐ Faux

- Q Ces tableaux de bord peuvent avoir une présentation similaire. Il est par contre important de comprendre les différences éventuelles en matière de contenu et d'utilisation des mots.

Question 4

Il existe un très grand nombre de médias pour supporter et transmettre la communication.


☒ Vrai

☐ Faux

- Q Il existe un très grand nombre de médias. Pour n'en citer que quelques-uns : la téléphonie, la visioconférence, la presse, le web, les courriers manuels ou électroniques, la messagerie instantanée, les réseaux sociaux.


Question 5

La confidentialité de l'information ne rentre pas en jeu dans le choix d'un média de communication.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  La confidentialité de l'information est un des facteurs à étudier lors du choix du média. Par exemple, une information confidentielle ne sera pas publiée dans la presse, sous peine de perdre son caractère de confidentialité.


Exercice p. 10 Solution n°3**Question 1**

Le terme de Correct dans la règle des 5 C de la communication signifie qu'il faut porter une tenue correcte.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  Le terme de Correct dans la règle des 5 C signifie qu'il faut avoir une grammaire et une orthographe correcte.


Question 2

Respecter la règle des 5 C se fait en multipliant les détails dans une explication.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  La règle des 5 C inclut le terme *Concis* qui signifie limiter au maximum les détails et informations inutiles.


Question 3

Un bon support de présentation a besoin de suivre une charte graphique.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux
-  Il est difficile pour l'œil de changer de taille, de police de caractères ou de couleurs. Utiliser une charte graphique permet d'avoir une uniformisation (reposante pour l'œil et l'esprit) entre les transparents / diapositives.

Question 4


Un bon support de présentation fait appel à toutes les solutions possibles d'animation.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux
-  Si les animations ont eu leur heure de gloire, les présentateurs professionnels s'accordent aujourd'hui à penser qu'il est nécessaire de les limiter sous peine de fatiguer ou de lasser l'auditoire.

Question 5

Rien ne vaut un support de présentation extrêmement détaillé.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux

 Il est important d'avoir un support de présentation aéré avec peu de détails et peu d'idées sur chaque page.


Exercice p. 13 Solution n°4

Question 1

La règle des 5 C de la communication écrite ne s'applique pas à la communication orale.

☐ Vrai

☒ Faux


 La règle des 5 C de la communication écrite s'applique aussi à la communication orale. Certaines erreurs d'orthographe ou de grammaire passeront inaperçues de l'auditoire, mais d'autres seront tout à fait audibles.

Question 2

Soigner sa tenue et sa posture sont importants en communication orale.

☒ Vrai

☐ Faux


 Tenue, son de la voix, posture et gestuelle sont importants en communication orale. Ils n'ont par contre aucune importance en communication écrite.

Question 3

La notion de bruit en communication orale se limite aux problèmes de bande passante réseau et grésillements téléphoniques.

☐ Vrai

☒ Faux


 La notion de bruit en communication est étendue à tous les problèmes qui peuvent entacher la communication y compris des attitudes négatives telles que dénigrer de manière systématique, couper la parole ou faire preuve d'un humour inopportun.

Question 4

Les réunions doivent être préparées en amont et demandent du travail en aval.

☒ Vrai

☐ Faux


 Il est critique de préparer une réunion en amont en dressant la liste des participants, réservant une salle et en envoyant agenda, date, heure et lieu de la réunion. Il est tout aussi important d'envoyer un compte-rendu clair avec la liste des actions et des décisions dans les jours qui suivent la réunion.

Question 5

Il est facile pour l'animateur d'une réunion de servir de secrétaire.

☐ Vrai

☒ Faux


 Il n'est pas si facile de tenir les 2 rôles, aussi il est recommandé de les séparer et d'utiliser deux personnes différentes.

Exercice p. 16 Solution n°5**Question 1**

Le modèle de Tuckman adapté à la gestion de projet propose 4 phases dans le développement d'un groupe de projet.

☐ Vrai

☒ Faux


 Le modèle de Tuckman adapté à la gestion de projet propose 5 phases : Formation, Turbulence, Normalisation, Performance et enfin Dissolution.

Question 2

La phase de normalisation est la phase dans laquelle l'équipe de projet est la plus performante.

☐ Vrai

☒ Faux


 Dans la phase de normalisation, l'équipe commence à se connaître et commence à accepter les idées des autres. Côté performance, il faudra attendre la phase dite de performance pour avoir une équipe au plus haut de sa performance vis-à-vis du travail du projet.

Question 3

Tous les acteurs d'un projet ont la même responsabilité dans la création de la dynamique de groupe.

☐ Vrai

☒ Faux


 Si la dynamique de groupe est l'affaire de tous, le chef de projet a la responsabilité de mettre en place les actions qui vont permettre de l'augmenter.

Question 4

Une formation collective est un bon exemple d'action en faveur de l'augmentation de la dynamique de groupe.

☒ Vrai

☐ Faux


 Une formation collective est un bon exemple d'action permettant d'augmenter la communication et la dynamique de groupe. Cette formation peut être centrée sur les aspects humains de la communication ou en être totalement éloignée.

Question 5

La co-localisation n'a besoin que d'une salle communautaire pour permettre aux membres du projet de travailler ensemble.

☐ Vrai

☒ Faux

 Malgré les intérêts de la salle communautaire, il est indispensable de permettre aux membres d'un groupe en colocalisation de s'isoler pour, par exemple, participer à une téléconférence, suivre une formation en ligne ou échanger des informations confidentielles.

p. 17 Solution n°6

Avoir une extension importante du budget va permettre de lever les barrières de langue et de culture en choisissant une entreprise française et en s'assurant que les ingénieurs des deux sociétés soient co-localisés.

Les échanges, les tableaux de bord et les formations seront bien évidemment en Français.

Un plan de gestion de la communication devra être établi pour informer les administratifs du projet.

Intégrer quelques administratifs dans le projet permettra de comprendre les ressentis et réagir rapidement en cas de conflit par exemple.

De manière à respecter la différence client-fournisseur, un des ingénieurs d'ISER-Soft sera nommé chef de projet.

p. 17 Solution n°7

Les réunions et actions suivantes ne sont pas exhaustives, mais constituent une base.

- **Communication vis-à-vis d'ISER-Soft** : le projet impactant une grande partie des administratifs de l'entreprise, il est important de :
 - Le présenter à l'ensemble de la société en insistant sur les bénéfices que cela apportera vis-à-vis de la concurrence. Mr Dir devra être le responsable de cette présentation.
 - Par la suite, les progrès du projet pourront être communiqués mensuellement par l'intermédiaire par exemple du journal interne d'ISER-Soft ou la mise en place d'une lettre d'information spécifique.
- **Communication dans le groupe de projet** :
 - Une réunion de lancement permettra que tous les acteurs du projet (ingénieurs et administratifs) se connaissent et comprennent les enjeux du projet, les grandes étapes, les jalons principaux et ce qui est attendu de chacun.

Cette réunion sera suivie d'une journée de divertissement pour renforcer l'esprit d'équipe.

 - Une réunion bimensuelle de l'équipe de projet permettra de suivre la progression du projet et de lister les risques ou les problèmes qui ne manqueront pas d'arriver. Le rôle de secrétaire sera un rôle tournant dans l'équipe ISER-Soft.
 - Dans l'idéal, l'équipe de projet se verra affecter une salle de travail pour favoriser la communication de groupe et quelques petites salles permettant d'accueillir 2 à 3 personnes pour permettre isolement et confidentialité.
 - Un tableau de bord sera édité et distribué dans l'équipe.
 - Les murs de la salle commune pourront être recouverts de panneaux et tableaux papier permettant à tous d'avoir accès à des informations importantes et récentes sur le projet sans avoir à déranger un autre membre de l'équipe. C'est ce que l'on appelle un radiateur d'information.
- **Communication vis-à-vis de M. Dir**

Une fois par mois, une réunion entre M.Dir et la gouvernance du projet permettra de résoudre les points bloquants, et de partager le statut du projet. Cette réunion sera dirigée par le chef de projet et se fera en présence de la société responsable de la mise en œuvre technique de l'ERP. Cette réunion s'appuiera sur un tableau de bord spécifique.
- **Formation des administratifs**

Un plan de formation sera établi et implémenté pour permettre aux administratifs de se former avant la mise en production de l'ERP.


Exercice p. 18 Solution n°8

Question 1

Ce projet est avant tout un projet technique dans lequel la communication n'a pas d'importance particulière.

☐ Vrai

☒ Faux


 Ce projet va impacter profondément le travail des employés des 3 fonctions principales, il sera donc impératif de mettre en place et suivre un plan de communication rigoureux.

Question 2

En choisissant une société allemande, M. Dir ne simplifie pas la communication avec les ingénieurs informatiques de la société ISER-Soft.

☒ Vrai

☐ Faux


 Effectivement, travailler dans un cadre international peut poser des problèmes de langues, de culture et en cela ne facilite pas la communication.

Question 3

Dans ce contexte, il est vraisemblable que les ingénieurs allemands restent à Grenoble tout au long du projet.

☐ Vrai

☒ Faux


 M. Dir ayant obtenu un prix en dessous du marché, il est vraisemblable que les ingénieurs allemands travaillent à distance depuis l'Allemagne pour réduire les coûts de déplacement.

Question 4

Il est souhaitable que M. Dir demande à la société allemande de faire un rapport mensuel en Allemand.

☐ Vrai

☒ Faux


 Il est souhaitable pour l'ensemble d'ISER-Soft que les rapports soient en français, ou en anglais.

Question 5

Le contrat de téléphonie sur Internet est approprié au projet.

☐ Vrai

☒ Faux

 Le contrat est de faible coût, mais avec une faible bande passante. Cela ne manquera pas de créer du bruit, des coupures dans les communications avec la société allemande. Ce n'est donc sans doute pas la meilleure solution possible.