

Gestion de la communication

Project Management

Gestion des communications de projet

Dans ce module, nous comprendrons

- Comment identifier les Parties prenantes
- Différentes façons de gérer les attentes des Parties prenantes pour obtenir un soutien positif au projet
- Comment gérer la communication du projet
- Qu'est-ce qu'un modèle de communication ?
- Comment la communication est liée à la taille de l'équipe et comment la gérer

Processus de gestion des communications

- Le gestionnaire de projet est principalement responsable de la communication
- La principale source de problèmes dans les projets est due à une mauvaise communication
- La communication doit être appropriée dans le temps
- Les PM mettent l'accent sur les communications qui déboucheront sur des résultats positifs plutôt que sur le dumping d'information.

10.1 Identifier les Parties prenantes

Inputs	Outils et techniques	Outputs
<ol style="list-style-type: none">1. Facteurs environnementaux de l'entreprise2. Actifs du processus organisationnel3. Charte du projet4. Documents d'approvisionnement	<ol style="list-style-type: none">1. Analyse des Parties prenantes2. Jugement d'expert	<ol style="list-style-type: none">1. Registre des Parties prenantes2. Stratégie de gestion des Parties prenantes

1. Identifier les Parties prenantes

- Dans ce processus, le gestionnaire de projet et l'équipe de projet identifient toutes les personnes ou organisations touchées par le projet.
- Les parties intéressées peuvent être touchées positivement ou négativement par l'exécution ou l'achèvement du projet. (Parties prenantes positifs et négatifs)
- L'identification des Parties prenantes doit être effectuée le plus tôt possible, de préférence pendant l'initiation et définitivement avant le début de la planification.
- L'équipe du projet tente de maximiser les influences positives et d'atténuer les effets négatifs potentiels.
- Un intervenant clé non identifié peut potentiellement présenter un risque élevé pour le projet.

10.1 Identifier les Parties prenantes : Outils et techniques

1. ✘ Analyse des Parties prenantes :

- Dans un grand projet, il peut ne pas être pratique de gérer toutes les parties prenantes au même niveau. Les Parties prenantes sont classées en fonction de leur intérêt, de leur influence et de leur participation au projet.
- Le gestionnaire de projet devrait suivre les étapes en effectuant des analyses auprès des Parties prenantes :
 - ❖ **Étape 1** : Identifier toutes les Parties prenantes potentiels du projet et les renseignements pertinents tels que leurs rôles, ministères, intérêts, niveaux de connaissances, attentes et niveaux d'influence. Les Parties prenantes clés sont faciles à identifier. Habituellement en interrogeant les Parties prenantes identifiés et en élargissant la liste jusqu'à ce que toutes les Parties prenantes potentiels soient listées.

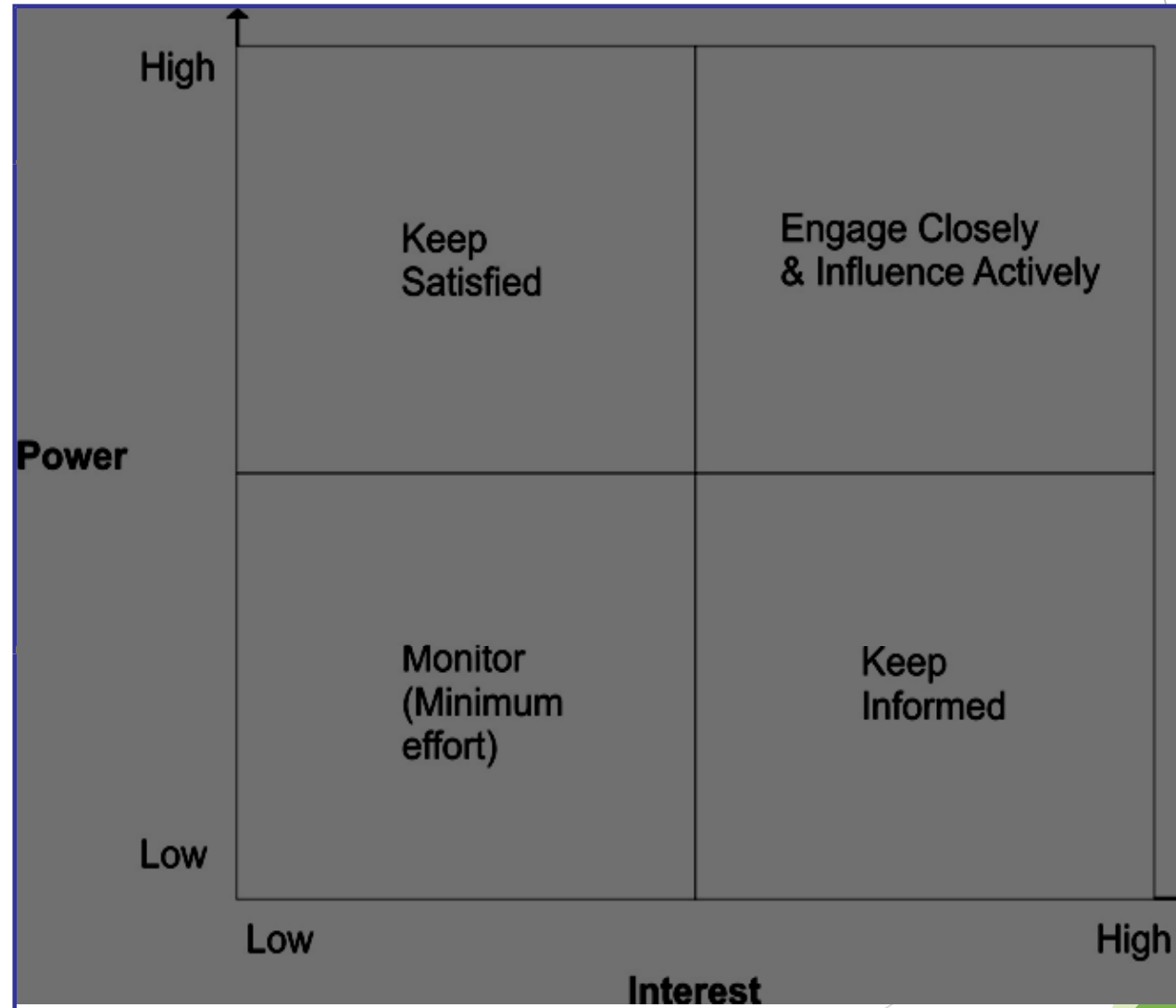
10.1 Identifier les Parties prenantes : Outils et techniques

1. Analyse des Parties prenantes :

❖ Étape 2 :

- ✓ Identifier l'impact potentiel ou le soutien de chaque intervenant et les classer de façon à définir une stratégie d'approche.
- ✓ Il existe plusieurs modèles de classification disponibles, y compris, à l'exception de :
 - Réseau de puissance/d'intérêt (Autorité/Préoccupation)
 - Grille de puissance/influence (autorité/participation)
 - Grille influence/impact (Participation/capacité d'effectuer des changements)
 - Modèle de la saliférence (Classifier les parties prenantes selon leur pouvoir, leur urgence et leur légitimité)

10.1 Identifier les Parties prenantes : Outils et techniques



10.1 Identifier les Parties prenantes : Outils et techniques

1. Analyse des Parties prenantes :

❖ Étape 3 :

- ✓ Accès à la façon dont les Parties prenantes clés sont susceptibles de réagir dans diverses situations et de planifier comment les influencer pour leur soutien et atténuer les effets négatifs potentiels
- ✓ **directeur général**
- ❖ Catégorie - Haute puissance et forte influence
- ❖ Stratégie - Participer à toutes les décisions de haut niveau.
- ❖ N'aime pas les retards de calendrier et les problèmes de qualité, mais pas très spécifique avec le coût. Toutefois, le coût supplémentaire doit être ajouté à une valeur ajoutée.
- ❖ Très particulier à propos de l'image de l'entreprise

Ne tolérera aucune violation de sécurité ou de protection de l'environnement.

10.1 Identifier les Parties prenantes : Outputs

1. Registre des Parties prenantes :

➤ La principale production de ce processus contient tous les détails relatifs aux Parties prenantes identifiés, y compris, mais pas uniquement :

- ❖ **Renseignements d'identification** : Nom, position organisationnelle, emplacement, rôle dans le projet, coordonnées
- ❖ **Renseignements sur l'évaluation** : Principales exigences, principales attentes
, influence potentielle du projet, phase du cycle de vie avec le plus d'intérêt
- ❖ **Classification des Parties prenantes** : interne/externe, partisan/neutre/résistant, etc.

10.1 Identifier les Parties prenantes : Outputs

1. ♦ Stratégie de gestion des Parties prenantes :

- Cette stratégie définit une approche pour accroître l'appui et minimiser les effets négatifs des Parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet. Il comprend des éléments tels que :
 - ❖ Principales Parties prenantes qui peuvent avoir une incidence importante sur le projet
 - ❖ Niveau de participation au projet souhaité pour chaque intervenant identifié, et
 - ❖ Groupes de Parties prenantes et leur gestion (en tant que groupes)

1. Identifier les Parties prenantes : Outputs

1. Stratégie de gestion des Parties prenantes :

- Une façon courante de représenter la stratégie de gestion des Parties prenantes est une matrice d'analyse des Parties prenantes avec des en-têtes de colonne comme indiqué ci-dessous. Certaines des informations relatives à certaines stratégies de gestion des Parties prenantes pourraient être trop sensibles pour être incluses dans un document partagé ; par conséquent, le gestionnaire de projet doit exercer son jugement à l'égard de la même chose :

Parties prenantes	Intérêts des Parties prenantes dans le projet	Évaluation de l'impact	Stratégies potentielles de soutien ou de réduction des obstacles

2. communication du régime

- Le processus de communication du plan consiste à déterminer les besoins en communication des Parties prenantes en définissant
 - ❖ types d'informations nécessaires
 - ❖ le format de communication des informations,
 - ❖ combien de fois il est distribué, et
 - ❖ qui le prépare.
- La planification des communications comprend la communication au sein du projet, l'extérieur du projet et les membres de l'équipe de gestion de projet.
- La communication du plan doit être effectuée le plus tôt possible.
- Doit se concentrer sur les informations correctes fournies au bon moment

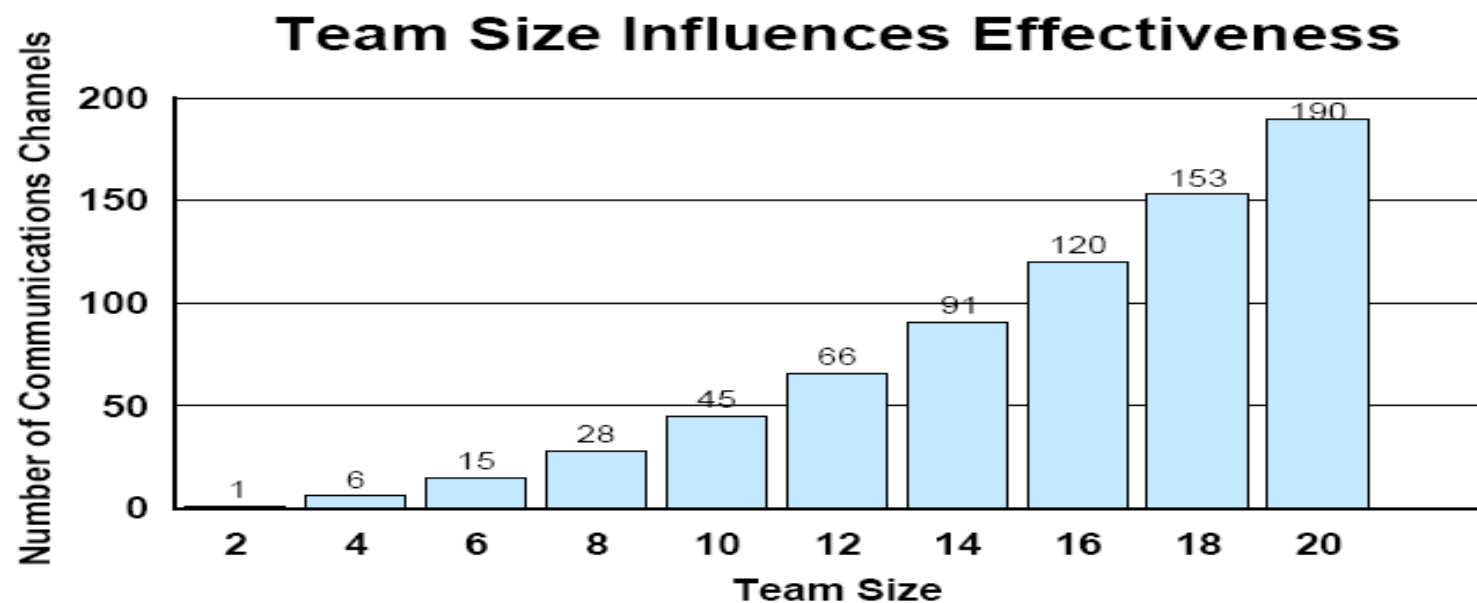
10.2 Communication du plan

Inputs	Outils et techniques	Outputs
<ol style="list-style-type: none">1. Facteurs environnementaux de l'entreprise2. Actifs du processus organisationnel3. Registre des Parties prenantes4. Stratégie . gestion des Parties prenantes	<ol style="list-style-type: none">1. Analyse des exigences en matière de communications2. Technologie de communication3. Modèles et méthodes de communication	<ol style="list-style-type: none">1. Plan de gestion des communications2. mises à jour du descriptif de projet

2. Communication du plan : Outils et techniques

1. Analyse des besoins en communication

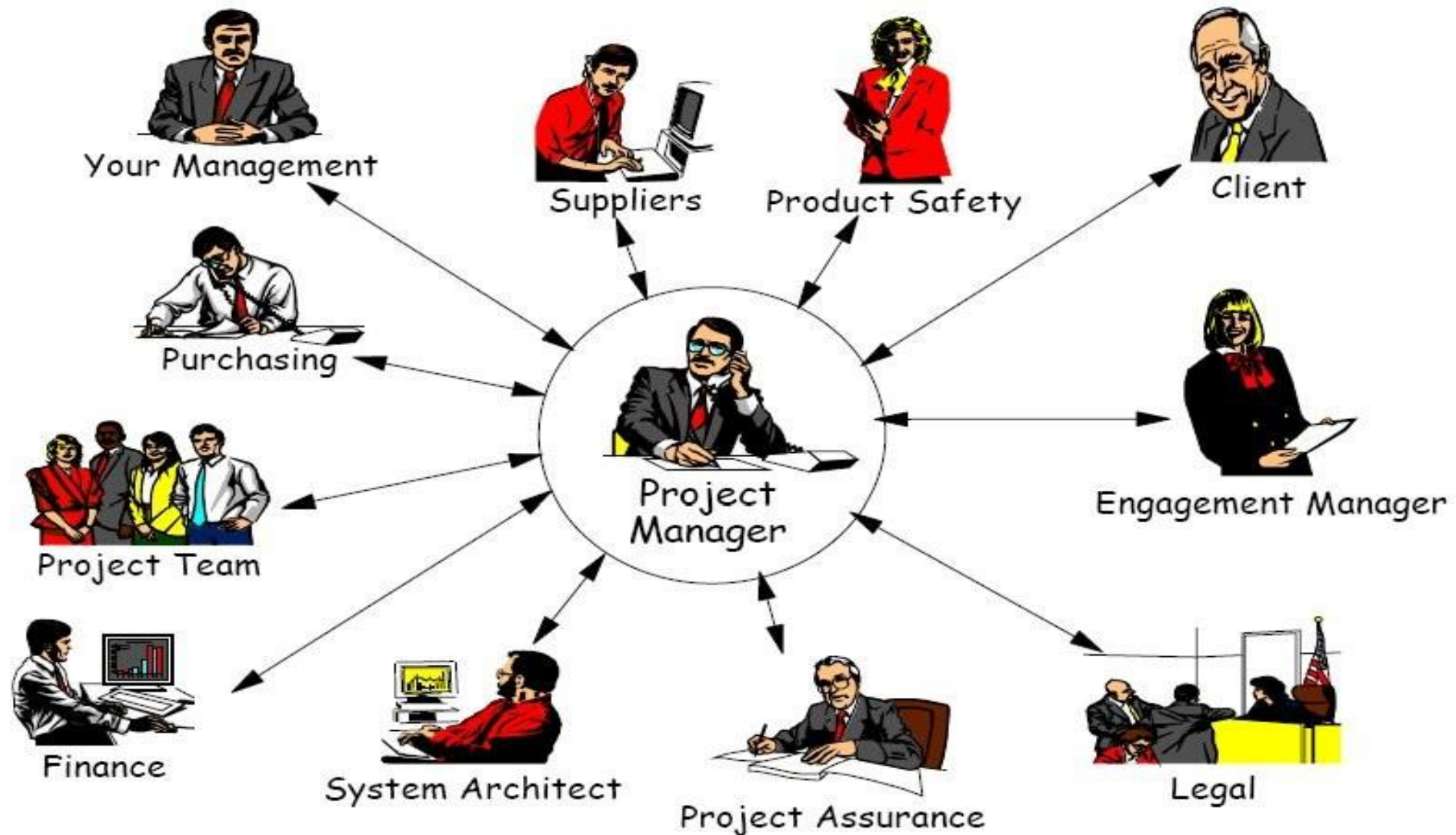
- ❖ **Complexité des canaux de communication** - Un projet avec le nombre «**N**» de Parties prenantes dispose de $N(N-1)/2$ voies possibles de communication



Pas une situation idéale pour le projet



Déterminer et limiter les canaux de communication



Analyse des besoins en communication

- La planification de la communication consiste à déterminer qui communiquera avec qui et qui recevra les renseignements.
- Les ressources du projet ne sont utilisées que pour communiquer des informations qui contribuent à la réussite, ou lorsqu'un manque d'information peut conduire à un échec.
- Cela ne signifie pas que les mauvaises nouvelles ne seront pas communiquées, mais se concentrent sur les efforts qui mènent au succès plutôt que sur le dumping d'informations.

10.2 Communication du plan : Outils et techniques

2. technologies de communication

- ❖ Dans le cadre de la planification des communications, le gestionnaire de projet devrait identifier toutes les méthodes de communication requises et approuvées.
- ❖ Les modalités de communication peuvent également comprendre des réunions, des rapports, des notes de service, des courriels, etc.
- ❖ Le gestionnaire de projet devrait déterminer quelles sont les méthodes de communication privilégiées en fonction des conditions du message à communiquer.

➤ Considérons ce qui suit, qui peut avoir un effet sur le plan de communication :

- ❖ Urgence de l'information
- ❖ technologie
- ❖ dotation en personnel (Staffing)
- ❖ Longueur du projet
- ❖ environnement du projet

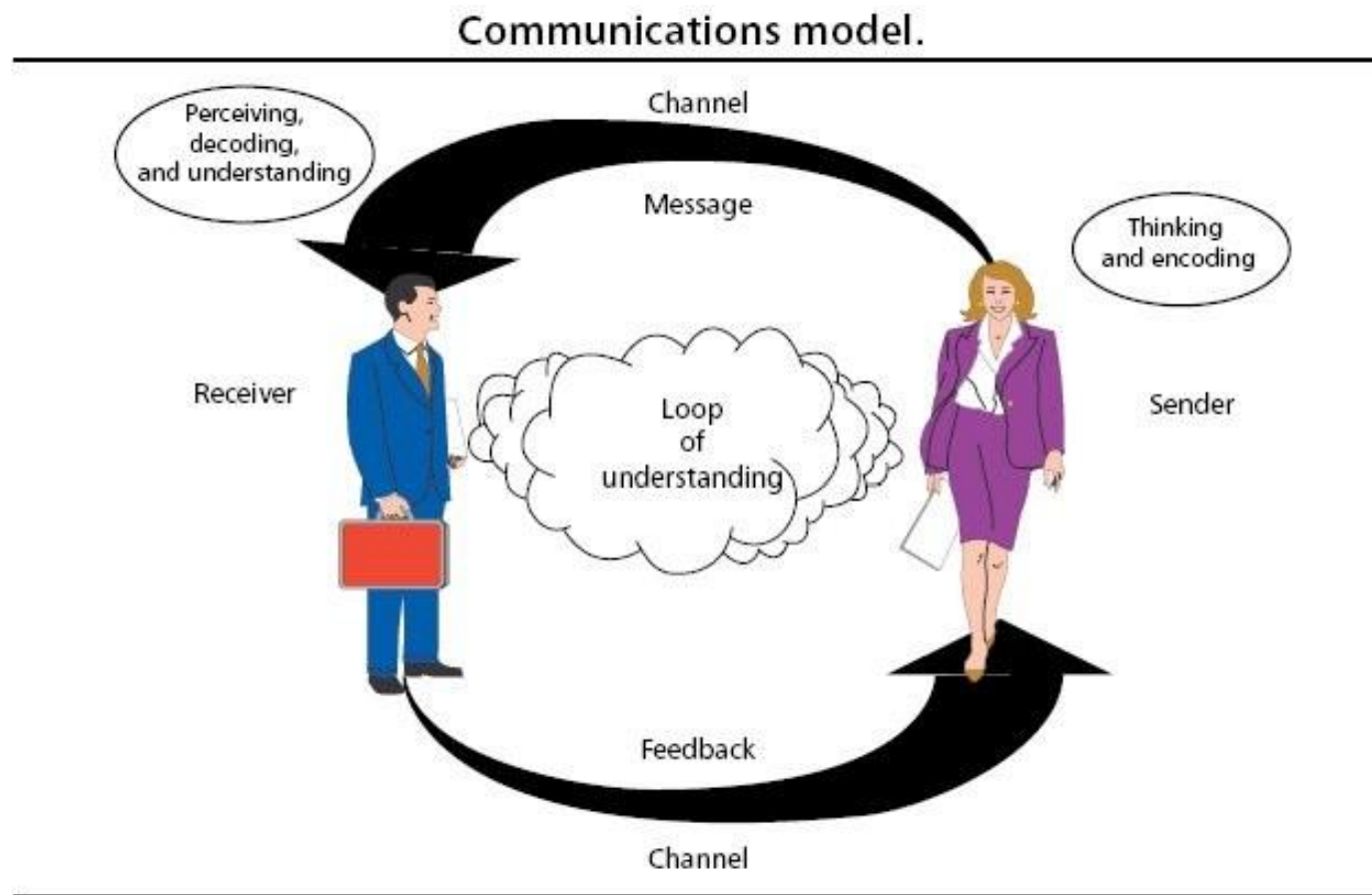
10.2 Communication du plan : Outils et techniques

2. Modèles de communication :

- ❖ Encoder - Traduire les pensées ou les idées dans une langue comprise par d'autres
- ❖ Message et message de rétroaction - La sortie de codage
- ❖ Moyen - La méthode utilisée pour transmettre le message
- ❖ Bruit - Tout ce qui s'interface avec la transmission et la compréhension du message (Distance, technologie inconnue, etc.)
- ❖ Decode - Traduire le message en pensées ou idées significatives

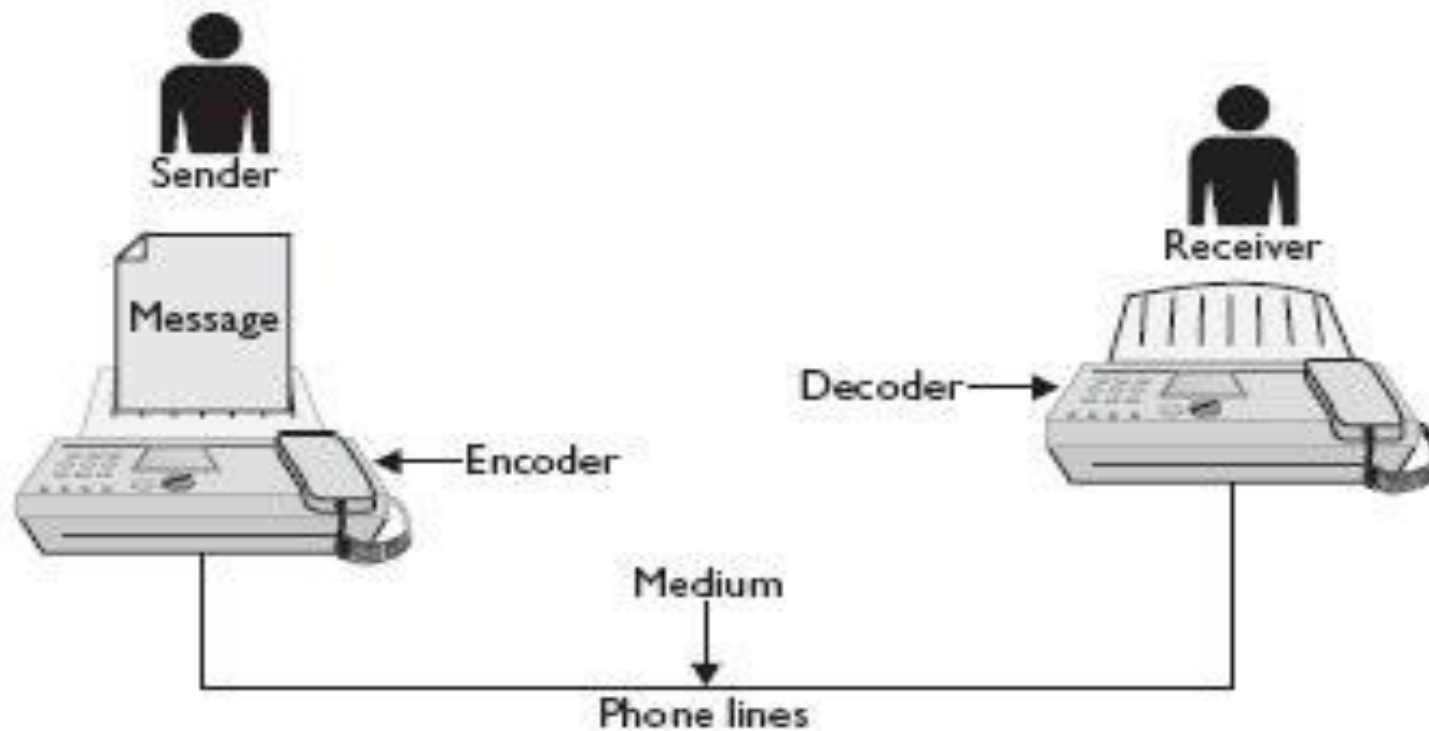
10.2 Communication du plan : Outils et techniques

2. ▲ Modèles de communication :



10.2 Communication du plan : Outils et techniques

2. ▲ Modèles de communication :



10.2 Communication du plan : Outils et techniques

2. Méthodes de communication :

- **Communication interactive** ▶ - Entre deux ou plusieurs parties en multidirectionnel (appels téléphoniques, réunions, interviews). Plus efficace.
- **Push communication** ▶ - Envoie une information spécifique à des destinataires spécifiques. Les exemples sont les lettres, les notes de service, les courriels, les télécopies, etc. Ce qui garantit que le message est envoyé mais ne certifie pas qu'il est effectivement reçu ou compris. (Appuyez sur le message au destinataire)
- **Tirer la communication** - Utilisée pour un grand volume d'information et un grand public. Les exemples sont les sites internet, les bases de données de l'entreprise, l'apprentissage en ligne, etc. Les bénéficiaires doivent accéder au contenu de la communication (retrait de l'information) à leur propre discrétion.

2. Communication du plan : Outputs

1. **Plan de gestion des communications** : Sur la base de l'analyse des Parties prenantes, le gestionnaire de projet et l'équipe du projet peuvent déterminer quelles communications sont nécessaires.

- Les documents du plan de gestion des communications
 - ❖ Comment répondre aux besoins de communication des Parties prenantes,
 - ❖ Les types d'informations qui seront communiqués,
 - ❖ Qui le communiquera,
 - ❖ Qui reçoit la communication,
 - ❖ Les méthodes utilisées pour communiquer,

10.2 Communication du plan : Outputs

2. Mise à jour du document de projet :

- Les documents qui peuvent être mis à jour comprennent, mais pas uniquement :
 - ❖ Calendrier du projet
 - ❖ Registre des Parties prenantes
 - ❖ Stratégie de gestion des Parties prenantes

10.3 Distribuer l'information

- La distribution efficace de l'information comprend un certain nombre de techniques, notamment :
 - ❖ modèles d'expéditeur-récepteur
 - ❖ Choix des médias
 - ❖ Style écrit
 - ❖ techniques de gestion des réunions
 - ❖ techniques de présentation
 - ❖ techniques de facilitation

10.3 Distribuer l'information

Inputs	Outils et techniques	Outputs
<ol style="list-style-type: none">1. plan de gestion du projet- Plan de gestion des communications2. Rapports sur le rendement Processus organisationnel Actif	<ol style="list-style-type: none">1. Méthodes de communication2. Outils de distribution d'information	Actifs du processus organisationnel (mises à jour)

10.3 Distribution de l'information - Outils et techniques

1. Méthodes de communication ◇ :

- Des réunions individuelles et collectives, des conférences vidéo et audio, des discussions informatiques et d'autres méthodes de communication à distance sont utilisées pour distribuer l'information.

10.3 Distribuer l'information - Outils et techniques

2. Méthodes de distribution de l'information :

- ❖ ◆ L'information peut être distribuée au moyen de certaines des méthodes suivantes, compte tenu des exigences du projet et de la technologie disponible :
 - copies papier
 - Distribution électronique
 - communications électroniques

10.3 Distribution de l'information - Outputs

1. Processus d'organisation Actifs (mises à jour)

- ❖ enseignements tirés
- ❖ dossiers du projet
- ❖ rapports de projet
- ❖ présentations de projets
- ❖ Rétroaction des Parties prenantes
- ❖ avis des Parties prenantes

4. Gérer les attentes des Parties prenantes

- C'est le processus de communication et de collaboration avec les Parties prenantes pour répondre à leurs besoins et régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent
- L'IMP insiste sur le mot **«ACTIVEMENT»** lorsqu'il s'agit de la gestion des Parties prenantes
- Les PM gèrent **activement** les parties prenantes
- ❖ Obtenir l'acceptation du projet
- ❖ Négocier et influencer les Parties prenantes pour les décisions favorables au projet
- ❖ Obtenir l'approbation des demandes de changement, si nécessaire
- ❖ Obtenir l'approbation sur les produits livrables

Gestion active et appropriée des Parties prenantes = Baisse des risques dans votre projet

EL KHACHIA EL MEHDI

© 2019 Tous droits réservés

10.4 Gérer les attentes des Parties prenantes

Inputs	Outils et techniques	Outputs
<ol style="list-style-type: none">1. Registre des Parties prenantes2. Stratégie de gestion des Parties prenantes3. plan de gestion du projet4. Log Log5. Change Log6. actifs du processus organisationnel	<ol style="list-style-type: none">1. méthodes de communication2. Gestion des compétences3. compétences interpersonnelles	<ol style="list-style-type: none">1. Actifs du processus organisationnel (mises à jour)2. Demandes de changement3. Plan de gestion du projet (mises à jour)4. Documents de projet Mises à jour

10.4 Gérer les attentes des Parties prenantes : Outils et techniques

1. Méthodes de communication : ◇ Les méthodes de communication identifiées pour chaque intervenant dans le plan de gestion des communications sont utilisées pendant la gestion des Parties prenantes
2. Compétences interpersonnelles : renforcer la confiance, résoudre les conflits, écouter activement, surmonter la résistance au changement, etc.
3. Compétences en gestion : la gestion est un art de diriger et de contrôler un groupe de personnes afin de coordonner et d'harmoniser le groupe vers l'accomplissement d'un objectif au-delà de la portée de l'effort individuel. Les compétences en gestion utilisées par le gestionnaire de projet comprennent : compétences de présentation, négociation, écriture et discours public, etc.

10.4 Gérer les attentes des Parties prenantes : Outputs

1. Processus organisationnel Actifs Mises à jour : les actifs susceptibles d'être mis à jour comprennent, mais pas exclusivement : Causes des questions, raisonnement derrière les mesures correctives choisies et leçons tirées de la gestion des attentes des Parties prenantes
2. Demandes de modification : demande de changement au produit ou au projet. Elle peut également comporter des mesures correctives ou préventives
3. Mises à jour du plan directeur
4. Mise à jour du document de projet : les dossiers qui peuvent être mis à jour comprennent, mais ne se limitent pas : Stratégie de gestion des Parties prenantes, registre des Parties prenantes , journal de délivrance, etc.

5. rendement du rapport

- Les rapports sur le rendement tiennent les Parties prenantes informées de la façon dont les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs du projet
 - Les rapports de situation décrivent où le projet se trouve à un moment précis
 - Les rapports d'étape décrivent ce que l'équipe du projet a accompli pendant une certaine période
 - Les prévisions prévoient l'état futur des projets et les progrès réalisés en fonction des données et des tendances passées

10.5 Rendement du rapport

Inputs	Outils et techniques	Outputs
<ol style="list-style-type: none">1. Plan de Gestion de projet2. renseignements sur le rendement du travail3. Mesures du rendement du travail4. Prévisions budgétaires5. Actifs Processus organisationnels	<ol style="list-style-type: none">1. Méthodes d'analyse des écarts2. Méthodes de prévision3. méthodes de communication4. systèmes de reporting	<ol style="list-style-type: none">1. Rapports sur le rendement/performance2. Mise à jour des actifs Organisationnels3. Demandes de changement

10.5 ♦ Rendement du rapport ►- Outils et techniques

1. ♦ Analyse des écarts :

- Est-ce un après-le fait de savoir ce qui a causé une différence entre le niveau de référence et le rendement réel.
- Le processus d'analyse des écarts peut varier selon la zone d'application, la norme utilisée et l'industrie
- S'il y a lieu, analyser les tendances des variances et documenter toutes les constatations concernant les sources de variation et la zone d'impact.

10.5 ♦ Rendement du rapport ▶-

Outils et techniques

2. **Méthodes de prévision** : est le processus de prévision du rendement futur des projets en fonction des résultats réels jusqu'à maintenant. Les méthodes de prévision peuvent être classées dans différentes catégories :

- Méthodes chronologiques - Utiliser la tendance historique des projections
- Méthodes occasionnelles/économétriques
- ❖ ♦ Analyse de régression - Prévoir une variable à partir des données recueillies par échantillonnage statistique en utilisant l'interpolation et l'extrapolation
- méthodes de jugement
- Autres méthodes

10.5 ♦ Rendement du rapport ▶- Outils et techniques

3. Méthodes de communication : les réunions d'examen du statut peuvent être utilisées pour échanger et analyser des informations sur les progrès et les performances du projet. Le gestionnaire de projet utilise généralement une technique de communication poussée.
4. Systèmes de déclaration : Un système de déclaration fournit un outil standard au gestionnaire de projet pour recueillir, stocker et distribuer l'information aux Parties prenantes au sujet du coût du projet, de l'échéancier et du rendement.

10.5 ♦ Rendement du rapport ▶-♦ Outputs

- Il y a plusieurs Outputs au processus de rapports sur le rendement :
 - ❖ rapports sur le rendement
 - ❖ Mise à jour des actifs du processus organisationnel
 - ❖ demandes de modification

Rapport sur le rendement Échantillon

WBS Element	Planned	Earned	Coet					Performance Index	
	Budget	Earned Value	Actual Cost	Cost Variance		Schedule Variance		Cost	Schedul e
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(\$)	(%)	CPI	SPI
	(PV)	(EV)	(AC)	(EV – AC)	(CV ÷ EV)	(EV – PV)	(SV ÷ PV)	(EV ÷ AC)	(EV ÷ PV)
1.0 Pre-Pilot Plan	63,000	58,000	62,500	-4,500	-7.8	-5,000	-7.9	0.93	0.92
2.0 Checklists	64,000	48,000	46,800	1,200	2.5	-16,000	-25.0	1.03	0.75
3.0 Curriculum	23,000	20,000	23,500	-3,500	-17.5	-3,000	-13.0	0.85	0.87
4.0 Mid-Term Evaluation	68,000	68,000	72,500	-4,500	-6.6	0	0.0	0.94	1.00
5.0 Implementation Support	12,000	10,000	10,000	0	0.0	-2,000	-16.7	1.00	0.83
6.0 Manual of Practice	7,000	6,200	6,000	200	3.2	-800	-11.4	1.03	0.89
7.0 Roll-Out Plan	20,000	13,500	18,100	-4,600	-34.1	-6,500	-32.5	.075	0.68
Totals	257,000	223,700	239,400	-15,700	-7.0	-33,300	-13.0	0.93	0.87

points d'examen

- L'un des principaux objectifs de la communication est la gestion des Parties prenantes
- Le PM passe la plupart du temps à communiquer (l'intégration est réalisée grâce aux communications)
- La communication devient difficile dans l'organisation Matrix/Fonctionnelle et lorsque des équipes virtuelles sont utilisées
- Le bruit est le problème le plus important lorsque des équipes multiculturelles/multilingues sont impliquées.

Best Practices for Email

Take one last minute for proofreading, checking that you used the right tone and send your email only to the relevant people.



- 

Deal only with one topic per email
- 

Systematically check the relevance of the recipients and the people in copy
- 

Keep your message short and focused ; if the topic is complex, add an attachment
- 

If an urgent answer is required for a specific topic, use direct contact instead of email, unless it is necessary to keep written record
- 

Clearly state your expectations and the people required to take a specific action
- 

Sign your email with, at least, your surname, first name and phone number
- 

Do not try to solve complex topics or issues through email: plan a dedicated time by telephone, conference-call, meeting ...
- 

Avoid any type of debate, stick to the facts, and do not forget the basic rules of courtesy
- 

Do not use "reply to all" to say "Thank you"

