

Introduction

Rendre visibles les projets

Tout projet est appelé, à des degrés divers, à modifier les habitudes des salariés, les procédures et les règles de gestion au sein de la société, la structure de l'entreprise, voire les métiers eux-mêmes. Les acteurs concernés sont conscients de ces futures transformations et les imaginent, en l'absence d'une communication adaptée. Or ces représentations peuvent être décalées par rapport à la réalité à venir, d'où un risque de déception possible. Par ailleurs, cette attente peut aussi être empreinte d'une inquiétude plus ou moins justifiée, et induire une « résistance » au changement.

Pour qu'un projet soit réussi, il faut que l'ensemble des protagonistes se l'approprie. Cela implique tout d'abord que les décideurs soient convaincus de l'opportunité que représente le projet et de sa faisabilité, et prêts à fournir les appuis et le financement requis. Par ailleurs, les utilisateurs doivent percevoir l'intérêt des changements induits par le projet, d'une manière générale et pour eux-mêmes, et juger favorablement le bilan d'ensemble (avantages et inconvénients).

Ce livre se propose de partager avec vous dix bonnes pratiques pour communiquer efficacement et convaincre dans un projet, du début à la fin. S'appuyant sur notre expérience, ces pratiques ont pour but de répondre à quelques questions simples, mais essentielles :

- Comment définir une stratégie et un plan de communication adaptés au projet ? Quels types d'argumentaire et de messages concevoir ? Sur qui s'appuyer pour démultiplier l'information afin qu'elle soit transmise de manière efficace ?

- Comment lancer le projet et mettre en place les relais et outils de communication nécessaires pour garantir une communication harmonieuse tout au long de l'aventure ?
- Comment surmonter les résistances des acteurs concernés, susciter leur motivation et emporter leur adhésion, en particulier lors des moments difficiles ?

Notre cadre de référence est un projet d'une certaine importance, concernant de nombreux utilisateurs et se déroulant sur plusieurs mois. Dans ce type de contexte et sur une telle durée, il est essentiel d'informer et de motiver pour convaincre.

Mission impossible pour le chef de projet et son équipe ? Certainement pas ! Quelques conseils éprouvés vous permettront de « baliser » la communication du projet et de vous préparer à faire face aux inévitables difficultés. Vous saurez alors les surmonter...

Comment se prémunir de l'« effet tunnel » ?

Il n'y a rien de pire en situation de changement que de ne pas savoir où l'on va. Que de projets sont lancés en fanfare, avec une débauche de communication promettant des lendemains radieux ! Deux ou trois actions de communication plus tard, c'est le silence radio... Les premières difficultés ont pris de court l'équipe projet et son responsable. N'ayant que des mauvaises nouvelles à annoncer (problèmes pour stabiliser l'expression des besoins, insuffisance des moyens alloués, défaillance d'un sous-traitant majeur...), tous s'abstiennent de communiquer, et la rumeur enfle !

Il faut donc s'astreindre à présenter les progrès réalisés au fur et à mesure du développement du projet, sans occulter les obstacles rencontrés, et surtout éviter deux écueils majeurs : l'optimisme invétéré et la langue de bois.

Une communication saine dans un projet repose sur quelques principes de base qu'il convient de respecter. Vous devez en effet :

- comprendre les attentes et les besoins des utilisateurs, percevoir leurs freins et leurs motivations par rapport au projet avant d'agir (la préparation compte pour 50 % du succès !) ;

- organiser des actions de communication à un rythme constant pour fournir une vue régulière de la progression du projet (tous les mois ou tous les deux mois au maximum) ;
- décrire la réalité telle qu'elle est – et non telle qu'elle sera ou devrait être –, en privilégiant les faits, les chiffres et les références ;
- employer un langage compréhensible par tous et étayer vos discours de témoignages et d'exemples ;
- donner la parole aux utilisateurs clés, vous appuyer sur les premières réalisations et partager le retour d'expérience.

Un projet n'est pas un long fleuve tranquille, mais plutôt une série continue de hauts et de bas, il est donc préférable de s'y préparer. Mieux vaut dire que les choses vont mal, le cas échéant, tout en précisant que les dysfonctionnements ont été identifiés, et que des actions sont mises en place pour y remédier. Comme le dit le proverbe : « Après la pluie, le beau temps ! »