



## Communication et organisation

13 | 1998

Management par projet et logiques  
communicationnelles

---

# Management par projet et logiques communicationnelles

Gino Gramaccia

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2018>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.2018](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2018)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1998

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Gino Gramaccia, « Management par projet et logiques communicationnelles », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2018> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.2018](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2018)

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Management par projet et logiques communicationnelles

Gino Gramaccia

---

- 1 La commercialisation rapide, dans un contexte fortement concurrentiel, de produits et de services innovants et diversifiés, astreints à de fortes exigences de qualité, de coûts et de délais, explique l'émergence de nouvelles logiques managériales centrées sur la notion de projet. En moins de trois décennies, les formes modernes du risque – technologique, commercial, social – ont déclenché un changement organisationnel majeur mobilisant des formes structurelles souples, autonomes et temporaires (équipes de projet). Latéralité, flexibilité, plasticité, sont les métaphores géométriques et physiques d'une culture managériale qui subordonne les acteurs dits « de projet » aux enjeux et aux paradoxes d'une coopération transversale, transfonctionnelle. Des pratiques professionnelles originales se façonnent, se substituant aux formes devenues classiques et à terme obsolètes de la division fonctionnelle des tâches. Dans le monde des projets, les spécialistes regroupent leurs compétences, apprennent à s'organiser et à négocier. Cette alternative au modèle bureaucratique prend forme et sens dans les choix stratégiques d'entreprises dites « orientées-projet ».
- 2 Ce management par projet ne pouvait laisser indifférents les observateurs et les praticiens de la communication des organisations. La gestion optimale des messages, la diffusion efficace de l'information, la traduction et l'intercompréhension des savoirs d'experts, la prévention et l'arbitrage des conflits, la mise en place de contrats favorisant le dialogue et la négociation, le tissage de liens transversaux, la promotion du sentiment communautaire au sein d'équipes de projet, sont autant de problématiques communicationnelles qui concernent le manager de projet et les décideurs en général, et, pourquoï pas, les chercheurs en communication des organisations.
- 3 Voilà donc le thème du treizième dossier de la revue *Communication & Organisation*, qu'un nombre important de spécialistes ont bien voulu traiter dans un cadre problématique le plus souple et le plus vaste possible. Qu'ils trouvent ici l'expression de toute notre gratitude pour avoir donné libre cours à leur talent. Théoriciens et hommes de l'art, conformément à la charte communicationnelle d'un projet, exposent des points de vue

diversifiés que sous-tendent des métiers différents. Sur le fond, l'exigence commune est de lancer un premier chantier autour d'une fonction majeure étrangement ignorée jusqu'à présent dans un domaine qui la sollicite beaucoup.

- 4 Christian Navarre ouvre ce dossier. Le lecteur méthodique comprendra pourquoi : dans une première partie, l'auteur fournit un cadre de définition essentiel des notions-clefs : projet vs opération, caractéristiques d'un projet, management de projet..., en insistant sur la spécificité, dans le monde des projets, des processus décisionnels et de l'expérimentation. L'enjeu est la maîtrise des changements, la capacité, pour les individus et les groupes, de traiter une infinité de problèmes. Dans ce contexte, la communication devient « un facteur essentiel de convergence rapide vers les savoir-faire-clefs et leur partage ». Encore faut-il mettre en œuvre des méthodologies et des systèmes d'information susceptibles de diffuser, de traiter et de gérer des masses souvent considérables d'informations.
- 5 C'est l'avis de Gérard Herniaux. Cet auteur démontre, à partir d'exemples convaincants, que la communication doit être d'abord affaire de gestion. Dans un premier temps, il dresse l'inventaire imposant des interlocuteurs potentiels dans un projet qui constituent, dit-il, autant de couches de communication : l'équipe du projet, au premier chef, mais aussi les prestataires internes, les commanditaires, les sous-traitants, etc. La conception d'un plan de communication s'impose alors, qui différencie et distribue les messages selon les couches préétablies. Il défend l'idée selon laquelle la communication est une fonction de gestion à part entière et non plus simplement un simple facteur de réussite.
- 6 Dans le même ordre d'idées, on conviendra, avec Jean-Yves Prax, que la dynamique des connaissances organisationnelles est fonction du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (les NTIC). La question est de savoir comment articuler, se demande l'auteur, la production d'un sens de proximité (c'est nous qui proposons cette métaphore), celui d'un groupe, et le partage de savoirs au plan plus général de la firme. Le rôle des NTIC dans la facilitation de la communication, de la démultiplication transversale des échanges, de la création de sens, de l'incitation enfin à la production de connaissances, est ainsi souligné. L'auteur présente toutes les ressources d'un modèle de NTIC comme l'infrastructure à l'ingénierie de la connaissance collective. Ces nouvelles technologies sont bien sûr consubstantielles au développement de processus transversaux comme les projets.
- 7 Valérie Hauch émet l'hypothèse selon laquelle la communication interviendrait comme un processus régulateur de tension dans un projet inter organisationnel, et mieux, comme l'instrument le mieux adapté pour prévenir l'émergence de situations paradoxales au sein de ce type de projet. L'auteur propose un modèle dynamique de la communication dédié au pilotage relationnel dans un projet incluant, dans le même cercle vertueux, trois processus-clefs : l'échange d'informations, la mise en jeu de relations interpersonnelles, la création de références communes.
- 8 Ce modèle pourrait fournir une réponse *ad hoc* aux questions soulevées par Rolande Marciniak à propos de la gestion des conflits dans les projets. Constatant les limites des recherches déterministes aux plans technologique et organisationnel, l'auteur insiste sur la complexité spécifique des projets, notamment informatiques, liée au caractère multidimensionnel des résultats, des acteurs et des processus. Elle analyse les modes d'émergence des conflits, leur nature et les moyens de leur résolution, lesquels dépendent des types d'interactions déployées par les protagonistes. Une synthèse des modes de gestion des conflits est proposée.

- 9 Les processus conflictuels ne trouvent-ils pas leur origine dans la dynamique du changement qui met en jeu, dans l'entreprise, de multiples appartenances parfois antagoniques ? Cette question est posée par André A. Lafrance et Marc D. David, concepteurs d'une grille d'observation des interactions d'appartenances dans le cadre spécifique de la planification d'un projet. Une étude de cas permet de valider ce modèle construit sur un triptyque argumentaire, vecteur de cohérence et de compromis dans la négociation (faisabilité, acceptabilité, rentabilité) : la conception d'un plan de communication impliquant plusieurs acteurs, d'appartenances et d'intérêts divergents.
- 10 Le paradigme du projet constitue sans doute l'outil conceptuel le plus novateur et le plus efficace pour rendre compte des processus organisationnels conjoignant, dans la même dynamique, action et connaissance. Jean-Michel Larrasquet et Nimal Jayaratna critiquent les conceptions hiérarchiques, mécanistes, orientées vers le design du « bon objet » organisationnel, dénonçant ainsi ces fictions modélisatrices en regard de processus plus complexes de la construction du sens. L'approche des phénomènes organisationnels complexes devient l'affaire d'une méthodologie adaptée, la *Soft System Methodology*, laquelle, selon les auteurs, trouve un terrain d'application électif dans les équipes de projet, ces cellules de base des organisations nouvelles, les organisations intelligentes et apprenantes.
- 11 Jacques Bonnet avance une problématique innovante qui prend pour objet la diversité des logiques sociocognitives d'acteurs de projet. Basée sur des études de cas, son étude rend compte du système des variables qui déterminent, au sein d'un projet, des métissages culturels que des managers s'efforcent – c'est leur « habileté » – de promouvoir. Leur projet propre est de conjuguer utopie et désir, de contribuer à rendre crédible, pour les acteurs, un management de la différence.
- 12 L'étude de Françoise Bernard fait écho à la contribution précédente. L'approche comparative des processus communicationnels dans les organisations du secteur marchand et celles relevant du secteur social rend compte des logiques de fertilisation croisée entre une communication centrée sur l'action et une communication centrée sur les valeurs. L'auteur explore cette hypothèse novatrice selon laquelle la communication de projet est une communication imparfaite, ordinaire, et influence à ce titre les capacités d'innovation des équipes de projet.
- 13 On l'aura constaté, les contributions présentées portent en majorité sur des projets de type industriel. Mais, semble-t-il, les acteurs de établissements culturels auraient maintenant recours aux méthodologies du travail en équipes pluridisciplinaires. Paul Rasse et Yves Girault analysent l'étonnante mutation des musées, intégrant des fonctions nouvelles, sollicitant des compétences multiples. Les auteurs montrent en quoi le projet culturel est un outil d'ingénierie qui offre au conservateur les moyens de manager des fonctions diversifiées et complexes.
- 14 Cette nouvelle du culture du projet irrigue, dans le même flot, projets collectifs et projets individuels. Il faut s'interroger sur cette obstination visible à susciter, chez les individus et les organisations pour la circonstance devenus « acteurs », des conduites d'anticipation. Sur ce point, la contribution de Jean-Pierre Boutinet est éclairante, qui souligne, parmi les significations possibles, la fonction de mise en relation des conduites à projet au sein d'une société individualisant. En outre, la logique communicationnelle est cette caractéristique du projet qui ouvre à l'espace public l'expression des intentions personnelles, qui feront alors l'objet, dit l'auteur, d'une validation formelle. Le lecteur est

invité enfin à réfléchir sur ce qui sonne comme un terrible constat : en devenant technologique, la communication, plutôt que de cultiver la relation, « a développé le plaisir ambigu d'avoir à fabriquer des messages ».

- 15 Professionnel de haut rang, théoricien écouté, François Jolivet nous fait part de son expérience d'homme de terrain. Son avis, certes parfois iconoclaste dans la forme, balise sur le fond l'impitoyable sentier de l'efficacité industrielle. Sans doute l'auteur sourira-t-il de ce terme, mais il raconte simplement l'épopée des grands projets, balayant les formalismes inhibiteurs, les préjugés de boudoirs. Lorsque, en 1997, nous avons lancé ce projet de dossier (« chantier de papier ») l'allusion au cinéma de John Ford nous semblait judicieuse. François Jolivet vient de nous donner raison : « La finalité n'est pas le territoire de chacun, c'est le projet ». Dans un environnement complexe, diront les uns, ou hostile, diront les autres.