

## Les moyens de transmission d'information

Le texte de cette annexe provient de la section 21.2 du livre *Principes et techniques de la gestion de projets, 4<sup>e</sup> édition* (2010), de Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen et est reproduit ici avec la permission de l'éditeur, Les Éditions Sigma Delta.

### La communication face à face

Les communications face à face demeurent, en gestion de projets comme dans les autres domaines d'activité, le moyen privilégié d'effectuer des échanges d'informations fructueux lorsqu'un degré important d'interaction est utile ou nécessaire : elles sont rapides, permettent des questions et du feedback et consolident l'esprit d'équipe. Dans une communication face à face, la personne qui reçoit l'information communique immédiatement sa réaction spontanée, par son attitude corporelle, avant même de verbaliser cette réaction. Ce phénomène est mieux connu aujourd'hui ; sous le nom de *synergologie*, il se développe une science de l'interprétation de tels signes [Turchet, 2009].

Cependant, la communication face à face n'est pratique que si l'équipe de projet est localisée au même endroit ; aussi, elle est peu pratique pour communiquer de l'information volumineuse ou précise.

### Le téléphone

Que dire du téléphone sinon que son utilisation intensive est essentielle en gestion de projets : il est disponible partout, coûte relativement peu cher et permet des communications claires : aujourd'hui, chacun a son téléphone cellulaire à portée de main en tout temps.

Le téléphone a sensiblement les mêmes avantages et inconvénients que la communication face à face, mais il est plus pratique si l'équipe de projet est dispersée géographiquement. Par contre, on ne perçoit pas les mouvements corporels de son interlocuteur, qui sont pourtant une bonne indication de sa réaction spontanée à l'information communiquée.

En Amérique du Nord, notamment, toute correspondance ou toute convocation à une réunion est de préférence précédée d'une annonce téléphonique. Comme il permet d'apprécier, jusqu'à un certain point, les réactions de son interlocuteur (par son ton de voix, ses intonations, ses silences, etc.) et facilite les interactions verbales, le téléphone peut être utilisé pour des fins décisionnelles, sauf pour les décisions sensibles ou confidentielles.

### Le courriel

Le courriel a sensiblement les mêmes utilisations que la communication face à face et le téléphone, mais avec des avantages et un inconvénient en sus.

- Le courriel permet de désynchroniser les communications : si l'interlocuteur n'est pas disponible au moment où on cherche à le rejoindre, le message qu'on lui laisse est plus précis et élaboré qu'un message vocal.
- Le courriel permet de transmettre une information chiffrée précise et c'est le moyen privilégié de transmettre des informations volumineuses.
- Par contre, le courriel ne permet pas de percevoir l'inflexion de la voix de l'interlocuteur, qui donnerait une certaine indication de sa réaction spontanée à l'information communiquée.

Pour transmettre rapidement de l'information écrite (données, informations, rapports, etc.), le courrier électronique est inégalé et son utilisation généralisée est indispensable pour tous les projets où les intervenants sont répartis entre plusieurs sites; son utilisation pour les fins du projet devrait être normalisée.

Toutefois, le courrier électronique ne s'avère pas un bon outil pour des communications à caractère décisionnel (sauf s'il s'agit de décisions logistiques ou de confirmations): il ne permet pas d'interactions rapides. Par ailleurs, le courriel peut occasionner des erreurs dans des messages et des malentendus: les expéditeurs ne rédigent pas leurs courriels avec l'attention qu'ils accorderaient à un document à imprimer ; les destinataires lisent leurs courriels trop rapidement, tardent à les lire ou les oublient.

## Les communications écrites

Tous les résultats doivent être communiqués et documentés au moyen de notes techniques ou de rapports écrits. Les rapports sont aujourd'hui transmis principalement en version électronique, par courriel. Cette section traite brièvement des différentes méthodes de communication écrite dans la coordination d'un projet.

La *note manuscrite*, un peu tombée en désuétude, demeure un bon moyen pour un chef de projet d'accompagner la transmission d'un document d'une petite touche personnelle d'encouragement.

La *note de service* est la forme préférée de communication écrite entre des personnes de la même entreprise; elle devrait être rédigée pour toute annonce officielle dans le cadre du projet ou pour accompagner et confirmer la transmission d'informations importantes; la note de service peut être utilisée pour la communication écrite entre le mandataire et le promoteur d'un contrat réalisé en régie.

La *correspondance*: tout échange d'information important avec le promoteur doit faire l'objet d'une confirmation par lettre. Même lorsqu'une information a déjà été communiquée verbalement ou transmise électroniquement, sa transmission doit, après le fait, être confirmée par lettre; de plus en plus, aujourd'hui, on est prêt à considérer une transmission électronique comme une lettre si elle satisfait certains critères de forme.

La correspondance doit être gérée de façon rigoureuse: chaque lettre reçue du promoteur doit faire l'objet d'un accusé de réception et toutes les questions soulevées doivent éventuellement faire l'objet d'une réponse ou être déclarées officiellement (c'est-à-dire par lettre) comme point en suspens jusqu'à ce qu'une réponse soit trouvée. Les normes d'ISO 9000, si le mandataire les a adoptées, couvrent ces aspects.

Dès le début du projet, le chef de projet devrait adopter un système de gestion de la correspondance. Ce système comprendra au minimum les éléments suivants:

- une procédure de numérotation simple et efficace;
- une entente avec l'organisation du promoteur à l'effet que deux personnes seulement, une dans chaque organisation, doivent s'échanger de la correspondance officielle relative au projet;

- un mécanisme fiable pour la distribution interne rapide, aux personnes concernées, de la correspondance reçue du promoteur;
- une procédure de suivi de ces transmissions et du contrôle des actions à entreprendre en réponse aux lettres du promoteur.

Les comptes rendus de réunion: on trouvera quelques observations sur ceux-ci dans l'annexe C du chapitre 7.

Les *rapports techniques*, souvent transmis au promoteur à la fin de chaque étape de l'exécution, ont pour but de présenter des résultats du travail qui fait l'objet du mandat. La qualité du rapport technique est un facteur de succès important dans la gestion des projets de conception, d'ingénierie, d'informatique et, de façon générale, dans les projets impliquant des ressources humaines spécialisées. En effet, le rapport témoigne des résultats obtenus et servira souvent de base à une suite à donner au projet. Il est donc important que ce rapport soit clair, complet, bien structuré, bien rédigé et bien documenté. Deux aspects de la gestion des rapports techniques doivent surtout préoccuper le chef de projet: leur coût et leur soumission au promoteur.

Les *rapports périodiques d'avancement* sont présentés et transmis au promoteur par le chef de projet. Habituellement d'une fréquence mensuelle, ces rapports ont pour but d'informer le promoteur de l'avancement du projet, des coûts encourus et des problèmes rencontrés.

Si on veut présenter d'avance le contenu à venir de l'un ou l'autre de ces types de documents écrits, ou en présenter un sommaire une fois qu'il a été écrit, on utilisera un exposé sur acétates.

## Références

TURCHET, Philippe (2009), **Le langage universel du corps**, Éditions de l'Homme, Montréal, QC. Voir aussi, en ligne <[www.synergologie.org](http://www.synergologie.org)>, site consulté en juin 2010