

## **La communication et la gestion de projet : une équation à réinventer**

---

*Contribution de : Valérie LEHMANN*

Candidate au Ph.D. en administration et chargée de cours  
École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, Québec, Canada

Coordonnées de travail au Québec : (514) 340 6379 - (514) 573 3890  
en France : 01 42 79 02 74 - 06 73 25 48 03  
adresse universelle : valerie.lehmann@hec.ca

Mots-clés : Communication - Management - Gestion de projet - Team leaders - Project Management - Innovation - Case Study - Education

Résumé : En gestion de projet, lorsqu'il s'agit de conjuguer communication avec projet, la quasi-totalité des textes actuels se réfèrent à une communication qui s'inscrit directement dans la tradition fayolienne du management. Sur le terrain, les directeurs de projet, rarement formés à la communication au travail, appliquent des principes de communication hérités de modèles anciens. Seules quelques voix s'élèvent pour traiter de la communication comme une priorité à la gestion et exiger des méthodes de communication mieux adaptées aux nouvelles pratiques de gestion. Alors que les nouvelles théories de gestion et de communication présentent la communication comme une activité stratégique, il semble pourtant urgent de réinventer l'équation communication et gestion de projet.

Abstract : In the vast majority of recent project management literature, communication is viewed and treated from a «fayolienne» perspective. In the workplace, project leaders tend to use traditional communication models, for lack of training in communication applied to management. Only a few see communication as a priority in management and feel the need for new practices of communication in this area. At a time when new management theories present communication as a strategic activity, it therefore seems urgent to reinvent the equation between communication and project management.

## 1 - LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE PROJET : UNE VIEILLE RELATION...

Dans les manuels de gestion, la communication est souvent citée comme un élément important à considérer lorsqu'il s'agit de gérer un changement et, a fortiori, de gérer un projet. Dans le champ du management, une foule d'auteurs, n'hésite pas à déclarer que la communication constitue un facteur-clé de succès lorsqu'il s'agit de vivre et de faire vivre à d'autres un événement se situant hors de la routine opérationnelle de l'entreprise (Kotter, 1995, Vandangeon-Derumez, 1998). Certains, comme Armenakis and all. (1993), se réfèrent à la psychologie pour démontrer combien communiquer adéquatement permet de prévenir ou diminuer le stress, l'angoisse de l'inconnu et les comportements nuisibles. D'autres, à commencer par Crozier et Friedberg (1977) ou Axelrod (1992), plus proches de la sociologie, expliquent comment la communication permet la coopération et peut ouvrir le champ à la motivation, particulièrement en situation d'incertitude.

Les experts s'intéressant à la fois à la transformation des organisations et à la gestion de projet soutiennent pour la plupart qu'un grand nombre de projets échouent par manque ou erreurs de communication (Elovitz, 1999, Kerzner, 2000). Pour exemple, Cornet (1999) écrit, dans *Transformer l'organisation*, à propos des projets de réingénierie de processus : «La politique de communication (est) défailante. (...) Les manques en cette matière seraient l'une des erreurs les plus fréquemment commises dans l'accompagnement de projet de à double sens, mettre l'emphase sur la relation face à face, partager les responsabilités, équilibrer le ratio bonnes nouvelles/mauvaises nouvelles, bien connaître les clients ou partenaires et finalement posséder une stratégie de communication ciblant les employés.

En l'an 2001, c'est encore la grande majorité des textes publiés dans les revues spécialisées en «project management» et surtout les ouvrages nord-américains comme *Project Management Journal*, *Computerworld*, *Inform*, *Pulp and Paper*, *Pharmaceutical Technology* ou *Business Credit*, qui proposent ces mêmes formules gagnantes pour la communication en mode projet. À titre d'illustration, leurs auteurs s'accordent pour énoncer que le responsable de projet ou le team leader est le dépositaire des savoirs de communication et doit porter la responsabilité entière de la communication durant le projet (Brown, 2000). Ce manager doit se montrer un «habile communicateur», s'il veut que son projet aboutisse en temps et lieux (Lewis, 1994,) et doit donc savoir convaincre, rassembler et motiver pour réussir..

réingénierie. (...) Les informations données sont trop générales, les informations jugées trop sensibles sont évitées. Plusieurs auteurs constatent que les messages insuffisants, que les motifs et objectifs de l'opération de réingénierie ne sont pas suffisamment expliqués au personnel, que la diffusion de l'information est restreinte à un petit nombre d'initiés.».

Cette idée de désigner les lacunes en communication comme de véritables freins à la réussite d'un projet, qui est commune à beaucoup de chercheurs du domaine, n'est d'ailleurs pas nouvelle. La recherche d'une solution idéale en matière de communication en situation de projets a en réalité souvent obsédé les spécialistes en gestion de projet et en changement. En 1986, Perry exposait exactement cette idée quand il soulignait qu'«en situation de fusion-acquisition, (...) il faut fournir le bon signal aux personnes concernées et il revient à la communication de le faire». Smeltzer, en 1990, argumentait dans un même sens lorsqu'il a formulé sa proposition d'«une stratégie de communication efficace pour le changement» qui mise sur le choix d'un bon message, d'un bon canal et d'un bon moment pour réussir la communication.

En 1993, Young et Post ont également repris cette notion de «meilleure option pour la communication», à travers leur concept original de «huit facteurs déterminants pour une communication efficace». Pour ces experts dans le traitement du changement, le succès passait par faire du CEO un champion, harmoniser mots et actions, pratiquer une communication.

Somme toute, les idées couramment émises en management de projet quant à la place de la communication en situation de projet pourrait se résumer à ces trois phrases.

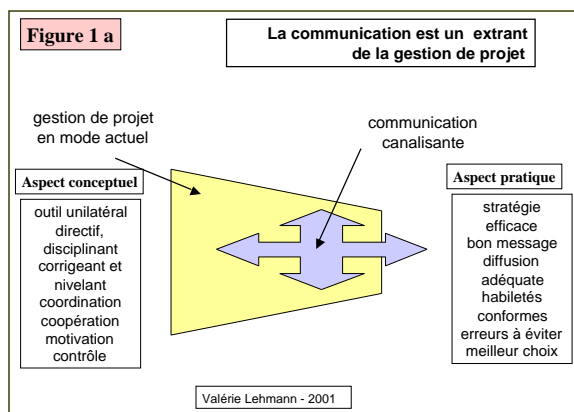
Un : Avoir recours à la communication en gestion de projet est sensé, parce que gestion de projet rime avec «facteurs humains» et qu'«On ne peut pas ne pas communiquer» (Watzlawick, 1979). Deux : La gestion de projet doit nécessairement prendre en compte le phénomène de la communication, sinon le projet peut échouer. Trois : Bien communiquer, en mode projet signifie, pour le manager de projet, éviter de commettre certaines erreurs et user de ses habiletés de façon optimale afin de persuader, convaincre et motiver..

Mais, et c'est là où se portera l'essentiel de cette réflexion, de quelle communication exactement est-il question ici ?

Que sous-entendent les idées de «bien communiquer» et «éviter de faire des erreurs»? Sur le terrain de la pratique, qu'en est-il de cette orientation ?

## 2 - L'OMNIPRÉSENCE DE LA COMMUNICATION INSTRUMENTALE

Très clairement, dans la grande majorité de la documentation académique et professionnelle, la communication qui s'applique à la gestion de projet est considérée comme un outil de commandement, de diffusion, de coordination (des tâches), de coopération et de contrôle. Elle est présentée comme un «extrant» du management (Figure 1 a). C'est ainsi un ensemble d'habiletés et d'outils qui figurent parmi les multiples accessoires de la panoplie du bon gestionnaire de projet, au même titre qu'un logiciel de «scheduling», de type MS project. Pour quelques experts, améliorer la communication en situation de projet se résume d'ailleurs à l'utilisation d'un logiciel de dernière génération. Des chercheurs américains ont inventé à cet effet Compass, un software développé par le Construction Industry Institute (USA, 1999).



Plus traditionnellement, les chercheurs en management de projet traitent de la communication comme d'un «ingrédient» devant être employé durant un projet, au rythme de son cycle de vie (celui-ci comprend de quatre à huit étapes distinctes selon les auteurs). Selon ces spécialistes, la quantité et la qualité de la communication qu'il est nécessaire de déployer est à pondérer en fonction de la phase où se situe le projet et il s'agit là d'une communication prenant pour point de référence le manager de projet qui se doit d'être, tour à tour, dans son rôle de «bon» communicateur : porte-parole, donneur d'ordre et motivateur.

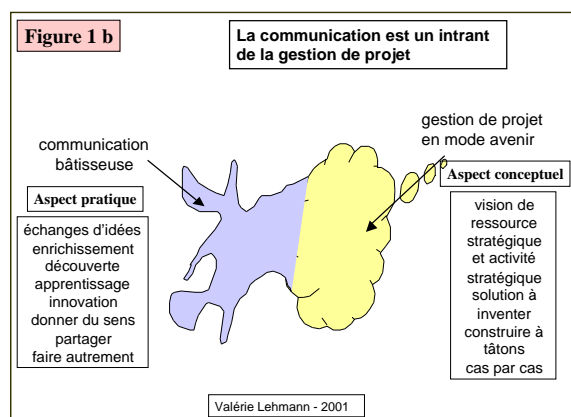
Ainsi, grosso modo, dans les textes les plus classiques des années 70 à 80, voire des années 90, savoir diffuser les bonnes informations aux bonnes personnes au bon moment constitue l'ensemble de la tâche «communicationnelle» qui s'impose en situation de projet, c'est à dire hors du champ opérationnel habituel de l'entreprise et représente un travail que les directeurs de projet se doivent d'effectuer en tant que seuls responsables. Les erreurs de communication les plus couramment recensées dans les ouvrages et les rapports issus de

revues spécialisées sont dues à une mauvaise compréhension ou une faible maîtrise, de la part des gestionnaires, des idées de : «écouter activement», «questionner», «envoyer un message», «mobiliser», «prendre le pouls», «équilibrer l'oral et l'écrit».

Dans les écrits les plus récents, comme le livre de Lewis (1997) ou celui de Weiss et Wysocki (2000) en témoigne, «bien» communiquer implique également de savoir «bien» recueillir et utiliser le feed-back, de même que se doter d'un «bon» système d'information approprié au projet. Ici, écouter est considéré comme l'un des aspects les plus importants de la gestion de projet (par opposition à feed-back jugé non suffisant) et se munir d'un système d'information efficace (par opposition au contrôle sanctionnant) en représente un élément-clé. Dans d'autres cas, il s'agit de prioriser la communication sur son agenda, de ne pas oublier d'expliquer «the big picture» ou de savoir instaurer un dialogue ciblé (Kerzner, 1995, 2000). Pour certains experts, ce sont très précisément les besoins en communication du manager de projet qu'il faut cerner car ceux-ci vont déterminer le type de leadership nécessaire à chaque phase du projet.

Enfin, très rares sont les écrits scientifiques en gestion de projet (et j'insiste volontiers sur ce point) qui traitent de la communication comme un élément de construction ou de partage et qui considèrent la communication comme une matière grise permettant l'élaboration d'un projet commun, soit une ressource mais aussi une activité stratégique pour découvrir, pour apprendre ou pour innover.

Très sporadiquement, il est donc question d'une communication qui permet de redéfinir, de repenser, de changer de sens, de faire autrement et de construire à tâtons, conceptualisant et agissant tout à la fois. Seuls, quelques auteurs en management de projet, comme Levitt et al.(1999) ou Wird, (1997) envisagent la communication comme un «intrant» à la gestion, soit une «donnée» qui participe à la définition même de la gestion et sur laquelle se repose la gestion du projet (Figure 1 b).



C'est dire aussi que bien peu de chercheurs d'origine anglo-saxonne marchent dans les pas de Midler (1996, 1997) ou Declerck, Debourse et Declerck (1997),.

### **3 - L'ABSENCE DE RÉFÉRENCES ACTUELLES À LA GESTION ET À LA COMMUNICATION**

Ainsi, alors que pour la plupart des spécialistes oeuvrant dans le domaine de la gestion de projet, la notion de «projet» se conjugue avec les concepts d'environnement inconnu, de situation d'incertitude, de facteurs humains, de création de valeur et d'acquisition de compétences, voire d'entrepreneurship, il semble bien qu'au sein de la littérature correspondant à ce domaine, la définition de la communication dans la gestion de projet correspond obstinément à un style fayolien de management, à la fois rigide et standardisant. Communiquer en situation de projet semble s'arrêter à cette vision d'un outil unilatéral, directif, disciplinant, corrigeant et nivelant. Qui plus est, rechercher une communication optimale semble être la règle.

Au passage (si je puis dire), il est aisé de remarquer combien les modèles de communication qui prévalent dans ces différents écrits sont proches des modèles mathématiques de Shannon (1946), Weaver (1949) et de Wiener (1962). Ainsi, l'étude de l'émetteur et du récepteur, la conception du message, l'importance de l'objectif, les problèmes des bruits figurent dans tous les manuels de « project management ». Mais les propositions des chercheurs qui ont contribué à créer «la nouvelle communication» comme Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson ou Watzlawick (de 1954 à aujourd'hui) sont quasiment ignorées de toutes les applications de management de projet.) Quoique la perspective psycho-interactionniste de Rogers (1958) soit copieusement référencée et que nombre d'auteurs s'accordent à donner du crédit à « l'écoute active », il n'est guère question de contextes, de personnes dotées d'intentions, de dynamique des échanges, de conjugaison des différences.... Comme de fait, les déclinaisons les plus actuelles de la communication qui s'attachent aux notions de communication systémique (Mucchielli, 1998, 1999), de communication traductrice (Callon et Latour, 1987) ou encore de communication-réseau (Stohl, 1995) pour ne citer que ces concepts et ces auteurs, n'apparaissent pas au menu des réflexions sur la communication et la gestion projet.

Par ailleurs, et c'est essentiel de le noter, sur le terrain de l'entreprise, généralement, la communication est également vue comme un extrait du management de projet.. C'est en tous cas ce que

j'ai pu constater auprès de dizaines de chefs de projets et de gestionnaires au travail et en formation.

D'ordinaire, les managers de projet se considèrent comme les seuls responsables de des communications inhérentes au projet. Parfois, ils ont la hantise de ne pas être d'«habiles communicateurs». Ils viennent en formation rechercher des habiletés de communication qui vont leur permettre de mieux convaincre et mieux écouter. Ils ont peu conscience que les autres participants au projet sont dans les faits également des communicateurs. Ils ne conjuguent guère communication avec relation. Pour la plupart d'entre eux, «mieux communiquer» signifie en fait savoir mieux s'exprimer ou acquérir un impact optimal lorsqu'ils s'expriment.

Une bonne majorité de ces directeurs de projet ne savent pas vraiment ce que peut signifier potentiellement communiquer en mode projet. Leur vision de la communication, acquise sur le terrain (car la plupart des gestionnaires de projet n'ont jamais été formés en communication appliquée à la gestion) se limite en effet à l'idée d'annoncer, d'expliquer et de persuader leurs interlocuteurs les plus «proches», soit les membres du groupe. Souvent, comprendre, découvrir et partager du sens - qui plus est, avec l'ensemble des intervenants dans le projet- ne font pas partie de leur conception de la communication. Généralement, le fait que communiquer en situation de projet puisse être synonyme d'apprendre, de créer de la valeur et d'innover est pour eux une réelle découverte, au même titre, étonnamment, que l'idée d'une communication qui s'apprend et qui ne serait pas simplement une fonction humaine innée et un état naturel. De même, le mot communication informelle a couramment pour seul synonyme le mot rumeur, ce qui résonne de plus et exclusivement comme le mot pathologie, un problème qui s'ajoutera donc à la longue liste de ceux inhérents à la gestion complexe des facteurs humains en cours de projet.

Inutile donc de (se) le cacher davantage: la communication et la gestion de projet forment un couple bien mal assorti pour s'arrimer au troisième millénaire, cet espace-temps agité de perpétuels mouvements, ainsi que se plaisent à le décrire bon nombre des chercheurs en sciences sociales (Bunge, 2000, Morin, 1999) et de gestionnaires visionnaires. Inutile également de faire semblant : il s'agit là d'un constat étonnant, car bien des définitions contemporaines du management incitent, depuis les années 80, à considérer la communication comme une activité génératrice de valeur ajoutée pour le management lui-même. Peters et Waterman (1984) sont parmi ces éminents spécialistes du management qui ont ouvert la voie à la pratique d'une communication de niveau managériale. Les deux

auteurs d'«In Search of Excellence» l'ont fait en insistant sur la nécessité de tenir compte, pour bien gérer, des besoins de mobilisation, d'écoute et d'expérimentation à tous les niveaux de l'entreprise. Senge (1990), en réfléchissant à «l'art et la manière des organisations qui apprennent», verra lui aussi en la communication une donnée de base pour la gestion. Champy (1995), plus tard, définira la communication comme l'un des cinq processus-clés du management

Surtout, Nonaka et Takeuchi, en 1997, sauront démontrer que la communication est au centre des nouvelles solutions à construire via l'apprentissage et les connaissances de tous les participants à la firme. Comme Prahalad et Hamel (1994), qui exhortaient les gestionnaires à l'imagination et la créativité, il s'agit pour eux d'un facteur-clé pour le développement des compétences et des ressources de l'organisation..

Ici, il est peut-être utile de rappeler que Mintzberg, en 1973, avait inauguré cette ère de la communication pour le management en découvrant par observation que tout gestionnaire passe la majeure partie de son temps au travail à communiquer, en tenant tantôt des rôles informationnels, tantôt des rôles interpersonnels, en plus de divers rôles décisionnels.

#### **4 - LE MOMENT VENU DE RÉINVENTER L'ÉQUATION COMMUNICATION ET GESTION DE PROJET**

Mais, qu'importe les positions théoriques ou les choix pratiques, ce constat d'une communication engagée dans une relation désuète avec la gestion de projet surprend d'autant plus que récemment, de nombreux ouvrages consacrés à la communication appliquée à la gestion plaident en la faveur d'une communication ayant un «pouvoir» ou une «valeur» stratégique (Boden, 1994, Demers et Giroux, 1998). En effet, «par delà» ou à l'instar de plusieurs écrits européens se référant davantage à la linguistique ou à la dialectique (Girin (2000), Borzeix (1996, 2000), des textes importants issus de spécialistes en gestion et portant sur la communication se prononcent en la faveur d'une communication stratégique (Bartoli, 1991, Collectif Les organisations, 1999)

Dans les travaux d'origine anglo-saxonne pour la plupart, il en va ainsi des textes d'Isaacs (1999) et de Giroux (1998), qui, chacun à leur manière et de façon fort différente, traitent d'une communication qui dépasse le simple mode de traitement unilatéral habituel en gestion pour s'inscrire dans une perspective dialogique qui autorise une prise de décision stratégique et permet la construction nouvelles pratiques communes. Pour Bouwen et Van Looy (1996), la communication est configuratrice de

sens et c'est au moyen de conversations et par le biais de processus interactifs que se réalise finalement toute innovation organisationnelle, qui exige une construction de sens commun. Pour Barrett, Thomas et Hocevar (1995), la communication a clairement un rôle organisant dans le changement, puisque l'adoption et le partage d'un nouveau langage est générateur de nouvelles actions. Pour Beer, Russell, Eisenstat et Spector (1990), la communication constitue plutôt un élément fondateur d'un changement réussi, le succès d'un changement passant par un processus «bottom-up» qui s'appuierait sur l'engagement, la vision partagée, le consensus et les compétences de chacun.

Brown et Duguid, (1991) suggèrent, eux, que, par le biais d'un apprentissage né d'échanges, l'innovation peut surgir et l'organisation peut alors revendiquer son état de communauté de communautés. Pour Taylor (1993), c'est en fait toute l'organisation qui représente une communication «permanente», ce qui fait dire à Mucchielli (1997, 2000), qu'il faut penser à étudier les organisations avec une approche communicationnelle et systémique.

Enfin, pour Weick (1979, 1986) la communication représente un véritable intrant pour le management puisqu'elle est liée directement aux processus d'«enactement» et d'organisation.

Sur un tout autre plan, cet «anachronisme» quant à la vision courante de la communication en gestion de projet laisse perplexe, car de plus en plus de responsables de projet se rendent compte des limites de leurs compétences et de leur expertises acquises en communication et demandent à être formés à de «nouvelles formes de communication» qui vont leur permettre de «créer des solutions nouvelles en situations de travail». Même si ces gestionnaires ne sont pas toujours conscients des rôles possibles de la communication et des implications que cela représentent pour le mode de gestion à privilégier en cours de projet, ils ont pour la plupart réalisé qu'ils «ne maîtrisent pas la communication», ce qui produit des phénomènes auxquels ils n'attendent pas en cours de projet.

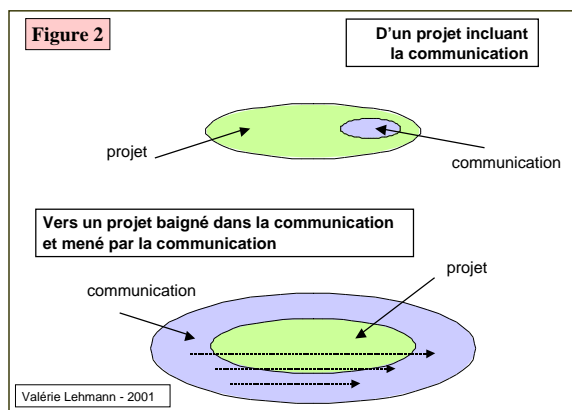
Tous ces managers de projet ont vécu l'expérience de ce qu'ils désignent comme étant le résultat de lacunes en communication : perte de contrôle du projet, manque de cohésion dans le groupe, faible engagement de certains membres de l'équipe, manque de coordination ou d'idées. Mais, par, ailleurs, ils ont aussi rencontré des situations enrichissantes en termes de relations constructives qu'ils ne savent pas comment conduire : initiative spontanée intéressante à discuter, accroissement des interrelations entre les membres, partage de connaissances improvisé, consensus implicite, émergence de solutions non prévisibles, formation

d'une communauté d'intérêts. En fait, ce sont là des gestionnaires qui sont à l'épreuve de la complexité de la communication en mode projet et souhaitent mieux gérer un projet par la communication parce qu'ils ont cru comprendre que cet élément joue un rôle primordial en gestion de projet. Que certains disent ouvertement qu'ils éprouvent un réel «besoin de connecter directement la communication à la gestion» dans le cadre d'un projet doit être pris au sérieux.

Dans un tel contexte, pourquoi conserver, en gestion de projet, une conception figée et datant des années 60-70 d'une communication «émetteur-récepteur-message-filtre-rétroaction»? Il serait pourtant bien légitime de nourrir ce concept des nouvelles acquisitions théoriques réalisées récemment en management et de répondre aux exigences nouvelles des personnes sur le terrain. D'une part, réinventer l'équation communication et gestion de projet ouvrirait de nouveaux espaces d'explorations théoriques et de méthodes pratiques. D'autre part, considérer la communication comme une ressource et une activité stratégique permettrait de fonder une approche de gestion de projet plus proche des préoccupations actuelles en management.

Choisir et suivre une orientation conceptuelle «nouvelle» pour la communication en gestion de projet pourrait, à titre de proposition et d'exemple, signifier d'accepter l'idée que le projet lui-même soit encadré par la communication, plutôt qu'il ne l'inclue.

Le projet serait ainsi «communication-based» et «communication-driven», (voir figure 2).pour reprendre les termes que Ford and Ford (1995) emploient dans leurs travaux sur le rôle de la communication lors d'un changement stratégique. D'un côté, le projet baignerait dans la communication dès son origine (aspect statique et synchronique), et de l'autre, il serait mené par la communication (aspect dynamique et diachronique).



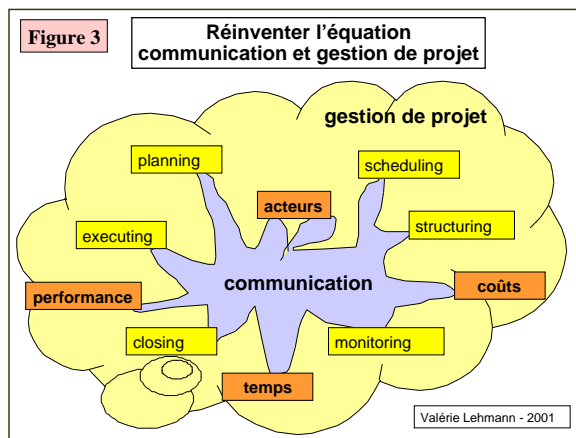
## 5 - LA COMMUNICATION BÂTISSEUSE, UNE APPROCHE INNOVANTE À DÉVELOPPER

Dans un tel cas, le management de projet devient alors une fonction qui fait de la communication une priorité et qui s'alimente via la communication ou repose sur elle. Sur le plan pratique, cette vision d'une communication «bâtisseuse» en non pas «canalisante» conduit à repenser les relations entre les intervenants au projet : team leader, gestionnaires de projet, clients, etc., ceux-ci devenant alors des co-responsables de la communication et donc de la gestion du projet et devant posséder par la même, le pouvoir de discuter du projet comme de le configurer et de le livrer.

Évidemment, cette approche innovante implique aussi de réviser les relations existantes entre les étapes habituellement citées en gestion de projet, soit «planning, structuring, scheduling, executing, monitoring, closing» ainsi que les incidences entre les paramètres temps, étendue, coûts, ressources, performance et qualité. Ici, les étapes peuvent s'interconnecter du fait de la mise en commun d'idées et de sens; ainsi, la notion de monitoring qui va de pair généralement avec le concept de «corriger les écarts» peut s'apparenter davantage au concept de «découvrir et inventer ensemble une autre solution» sans qu'il n'y ait d'obligation de respecter une planification devenue au fil du temps obsolète. De plus, les intervenants peuvent orienter, accélérer, ralentir le rythme du projet.

Enfin, puisque chaque choix stratégique concernant le projet (allant de la formulation à la mise en œuvre et inversement, par itération, essai-erreur ou apprentissage collectif) découle de «communications» qui se sont produites (entre intervenants) et à venir, il n'y a donc pas forcément d'étapes désignées stricto sensu de façon chronologique et de paramètres constants. La communication établie entre les intervenants va permettre de définir au cas par cas ces étapes et ces paramètres, en nombre et spécificités.

De ce point de vue, chaque conversation écrite ou verbale pourrait être considérée comme stratégique pour la réussite du projet, dans le sens où le propose de Kees van der Heijden dans *The art of strategic conversation* (1996), c'est-à-dire nécessaire à la création et au montage de scénarios (du futur) à partager, à débattre puis à réaliser. (voir Figure 3). En s'alignant sur des conceptions différentes, il pourrait s'agir là également d'une communication qui ressource l'apprentissage individuel et collectif (Giordan, 2000) et permet l'émergence d'une communauté de pratiques (Wenger et Snyder, 2000).



Pour le team leader ou du manager de projet, cette version «rajeunie» de l'équation communication et gestion de projet signifie qu'il n'a pas à supporter à lui seul la communication. Il en devient un co-responsable ou un co-auteur, son rôle étant alors de conduire le projet de façon à ce que la communication soit supportée et enrichie par les différents intervenants dans le projet (de la haute direction jusqu'aux clients bien entendu, s'il y a lieu). Ces différents intervenants, du fait de leur partie prenante à la communication (et du même coup à la gestion) sont directement engagés dans le projet et sont commis ipso facto à sa réalisation. Axelrod (1992) insiste d'ailleurs sur cet aspect qui fait de son «Modèle de Conférence» une originalité en matière de gestion de projet. Ici, c'est au moyen d'une série de mini-conférences se produisant dans divers contextes et avec différents intervenants que se dessine puis s'implante le projet.

Ceci étant dit, il ne faut pas négliger dans cette nouvelle conception du tandem communication et gestion de projet, qu'un team leader possède son propre style de management spécifique, comme le dit Lewis dans son ouvrage. Il peut être d'obédience fayolienne, mintzbergienne ou attaché aux principes de Champy. Il va donc, inconsciemment ou sciemment, imposer à son équipe de projet son style de management qui inclut une certaine vision de la communication. Ainsi, il est probable qu'un «Fayolien» aie donc beaucoup de réticence à admettre que «discuter à plusieurs» puisse créer de la valeur et que cette activité puisse être utile pour innover ou pour assurer le succès du projet, alors qu'un «Champion» verra la communication comme une ressource qui s'impose d'elle-même pour pratiquer une gestion de qualité.

Par ailleurs, il ne faut pas plus oublier que l'organisation porte ses propres normes, ses valeurs et ses cultures, et que, dans le cadre de la gestion d'un projet ou d'une situation extraordinaire pourtant hors routine, ces aspects restent des ancrages fondamentaux. Ainsi, une entreprise

fortement hiérarchisée où la direction du travail s'avère autoritaire et où l'organisation du travail est définie et réglementée dans les moindres détails (Cornet, 1999) composera plus facilement avec une communication «fayolienne» en cours de projet. Ces aspects sont très tangibles sur le terrain. Au risque de verser dans le cliché, il faut rappeler que la communication descendante, privilégiant ordre et stabilité, est omniprésente dans les organisations de type pyramidale dont les valeurs sont traditionnelles alors que les communications latérales et ascendantes, autorisant le métissage des idées et le partage du pouvoir, sont plus valorisées dans les organisations innovatrices de forme davantage aplatée (Bartoli, 1990, Schwebig, 1993, Orgogozo, 1998). Par ailleurs, il suffit d'interroger des responsables de projets quant à leur marge de manoeuvre pour modifier les règles en vigueur en ce qui concerne les modalités de communication dans leurs entreprises respectives et la réponse parvient unanime : «c'est extrêmement difficile et c'est de toute façon un lent processus».

Finalement, «at least but not last», il ne faudra pas oublier que les intervenants ou acteurs impliqués dans un projet restent les protagonistes les plus importants du projet : la communication se fait d'abord entre des personnes, même si certains chercheurs comme Callon et Latour (1987) voient dans les coquilles Saint-Jacques des actants qui communiquent. Le nombre de ces intervenants, leur origine mais aussi leur culture d'entreprise ainsi que leur statut et leur profession peuvent influencer les modalités de communication requises pour un projet ou les orientations à privilégier pour un projet donné. Ainsi, un ingénieur se sent plus souvent démuni qu'un avocat lorsqu'il lui est demandé de prendre en charge des communications dans le cadre d'un projet. Un gestionnaire travaillant au sein d'un organisme public et habitué à une communication fonctionnant de façon bureaucratique peut rapidement se trouver désarmé lorsqu'il intervient dans le cadre d'un projet qui a recours à une communication organique.

Bien sûr, dans un projet international, plusieurs cultures nationales se côtoient ou se mélangent, et là encore cela peut avoir une incidence sur le rôle occupé par la communication. Les propos d'Hofstede (1980) laissent à croire que certaines cultures nationales voient davantage en la communication une source d'enrichissement alors que d'autres sont plus sujettes à considérer la communication comme un outil de commandement. En fait, quel que soit le cas de figure, faire se converger des pensées d'origines diverses exige une réflexion de fond, souligne Adler (1994).

Évidemment, tous les points cités plus haut étant fortement interreliés et interdépendants (style de

management, normes organisationnelles, types de cultures, catégories d'acteurs), la communication en gestion de projet constituerait donc un phénomène complexe à piloter. Ceci signifie au niveau de la communication même : pas de «one best way» possible, pas de modèle stimuli-réponse à portée de la main, pas de relations causes-conséquences identifiables, pas de chemin linéaire à proposer. Cette perspective suggère plutôt qu'il faut inventer des solutions au cas par cas, en prenant soin d'interroger tous les aspects qui y correspondent, depuis le type de projet jusqu'à la catégorie d'intervenants en passant par le style de gestion personnel du team leader.

En réalité, c'est justement ici qu'une solide formation des managers de projet en communication appliquée à la gestion prendrait tout son sens. C'est à cet endroit précis qu'il deviendrait nécessaire de repenser du point de vue pédagogique la formation en communication des gestionnaires. Par le biais de séminaires interactifs dédiés à la communication appliquée à la gestion, un apprentissage de la communication «stratégique» pourrait avoir lieu au cœur même des universités et des écoles de gestion. L'un des plus grands obstacles d'enseignement ici pourrait résider dans la difficulté évidente de suivre une démarche pratique qui rejoint le discours pédagogique, c'est à dire ici de proposer un séminaire qui baignerait dans la communication et serait mené par la communication... mais il va sans dire que désormais cette perspective constitue le défi qu'il faudrait entreprendre sans tarder.

De plus, certaines expériences existantes peuvent d'ailleurs déjà contribuer à construire un tel séminaire qui serait bâti par le biais de communications entre les participants, en temps réel et dans un cadre institutionnel donné, puis qui ensuite serait géré au moyen d'une communication «stratégique».

## **6 - LE CAS DE L'OIPG : UN EXEMPLE SINON UNE PISTE**

Mais, afin de concrétiser la plupart des réflexions qui ont été émises dans ce texte quant à un projet enraciné dans et irrigué par la communication et quant à un management de projet considérant la communication comme une ressource et une activité stratégique, voici comment s'est déroulé le montage et la mise en oeuvre d'un projet particulier dont je fus chargée de projet et où, par conséquent, il m'a été donné de tenir un rôle de participante observatrice (plutôt qu'observatrice participante).

Ce projet fut largement «communication-based» et «communication-driven», dans le sens évoqué plus haut. Il s'agit de l'Observatoire des Innovations Pédagogiques en Gestion (OIPG, projet HEC-

Montréal, démarré en automne 1999 et achevé en juin 2000).

C'est un professeur des HEC-Montréal, JPB, spécialisé en management et en pédagogie, qui reçut en septembre 1999 le mandat de mettre sur pied un organisme dédié au rayonnement des innovations pédagogiques en gestion (locales et internationales). JPB avait initié ce mouvement en proposant à son institution d'attache, quelque temps auparavant, d'engager plusieurs actions pédagogiques dans le même sens, et il semblait donc naturel qu'il fut le responsable d'un tel projet.

L'embauche de la chargée de projet VL par JPB a été réalisée en novembre 1999, alors que le mandat n'avait pas été davantage précisé. Le responsable de projet avait proposé à VL d'intervenir dans le cadre de ce projet, connaissant bien ses affinités pour la pédagogie et les communications.

Par ce projet à venir, il s'agissait de sensibiliser le corps enseignant local à la pédagogie et de fournir une vitrine internationale à la pédagogie nouvelle.... ou peut-être l'inverse ou encore autre chose, puisque au démarrage, la mission du projet n'avait pas été complètement formulée.

En tous cas, c'est en discutant entre eux et en apprenant l'un de l'autre, que le responsable et la chargée de projet, ont (re)défini la mission de cet organisme à naître, ses orientations, son contenu et sa forme. Sont intervenus activement et directement, tout au long de processus, les neuf membres du comité de projet qu'avait formé JPB, constitué d'un représentant volontaire pour chacun des différents services d'enseignement de l'école.

Au terme de plusieurs rencontres, en décembre 2000, un projet préliminaire est né, intitulé : création du site Internet OIPG. Ce site Internet constituerait la principale présence permanente et la vitrine publique de l'Observatoire des Innovations Pédagogiques en Gestion (OIPG), un organisme dédié essentiellement à l'auto-formation, mais regroupant trois axes de réflexion : la vigie (pour informer sur les IPG), la formation (pour former en IPG), la production (pour inciter à produire des IPG). Le site de l'OIPG serait un magazine virtuel en constant renouvellement qui ferait de ces trois axes les trois thématiques rédactionnelles. Le contenu et la forme du site de l'OIPG déclinaient donc à travers plusieurs rubriques les notions de Vigie, Formation et Production.

Le choix de ces trois axes et plus tard des quatorze rubriques présentes sur le site est un exemple précis de ce que peut signifier «un projet mené par la communication». En effet, le nombre d'axes est passé de un à quatre puis à cinq et enfin à trois par itérations successives, à la suite de rencontres et



discussions formelles et informelles avec les différents intervenants dans le projet. La dénomination même des axes est aussi le fruit de discussions en groupe. Pour sélectionner le nombre et l'intitulé des rubriques, le processus a été identique.

Les différents intervenants dans le projet étaient dans ce cas : le responsable de projet, la chargée de projet, les neuf membres du comité de l'OIPG, une table d'utilisateurs futurs, deux spécialistes en technologies de l'information., un gestionnaire financier et un graphiste. Exception faite du gestionnaire financier, d'un expert en TI et de plusieurs utilisateurs présumés, ces personnes peuvent d'ailleurs être considérées comme le noyau dur de l'équipe du projet «site OIPG». Un rédacteur est venu se greffer à cette équipe en cours de route.

Il faut noter que c'est en parlant dudit projet autour d'eux et au sein de la communauté académique que les membres d'origine du projet (comité, responsable et chargée de projet) ont permis à Valérie de recruter un graphiste et une technicienne adéquats au projet dont l'intérêt pour ce projet était immédiat et consistant.

Plus tard, cette même manière de précéder a permis à JPB de trouver un rédacteur. En ce sens, le projet a toujours baigné dans la communication. Mais il faut également souligner que les intervenants dans le projet n'ont pas hésité à donner à la communication le titre de ressource stratégique, en s'appuyant sur elle pour construire le projet de bord en bord. D'un autre côté, JPB et VL ont voulu considérer la communication comme une activité stratégique dès le démarrage du projet : ils ont permis aux interactions de se multiplier et ainsi ont choisi de donner aux intervenants un moyen de contribuer directement au projet ainsi qu'à sa gestion.

Ainsi, c'est en discutant en groupe dès le démarrage du projet que le responsable de projet apprit à l'occasion ce que pouvait signifier la possession d'un site Internet en termes de coûts, de temps et de ressources. La chargée de projet découvrit entre autres au cours de ces premières rencontres que représentait ce mandat pour l'institution et quels impératifs pouvaient s'appliquer dans un tel cas. Les intervenants ont dit en avoir appris beaucoup sur les notions d'innovations pédagogiques, d'enseignement en gestion et d'entrepreneurship au cours de ces rendez-vous.

Il apparaît clairement aujourd'hui que l'engagement du noyau central du groupe de projet (JPB, VL, membres du comité, graphiste, technicienne) s'est soudé à travers les échanges d'idées et les décisions prises au cours des rencontres et que le projet a acquis son sens grâce au partage des informations en

provenance de chaque participant, qu'il soit concepteur ou exécutant (si tant est qu'il y ait eu une différence entre les intervenants dans ce projet). Propositions et problématiques ont toutes été évoquées et discutées à plusieurs. L'évolution du concept visuel, les modifications techniques, les ajouts rédactionnels, les changements de rubriques sont le fruit des suggestions croisées des participants au projet. Le cheminement du projet s'est réalisé tout entier par la communication, qui l'a mené depuis sa naissance jusqu'à ses derniers développements. Au-delà des réunions, à deux, à quatre, à six, avec et sans JPB et VL, le téléphone, le courriel et de nombreux échanges virtuels ont contribué à construire le projet.

VL, pour sa part, tout au long de la mise en forme puis de la réalisation du projet, a soutenu la création du plus grand nombre d'interactions possibles entre les intervenants et a piloté la communication de manière à en faire une priorité de tous les moments.. JPB, de son côté, a participé au projet en laissant autant de place qu'il était possible à ses interlocuteurs et en leur donnant le leadership au besoin, usant dans ce sens d'un style de management peu fayolien pour le projet, son désir étant de se référer à une gestion rimant avec communauté de pratiques plutôt qu'avec commandement et ordonnance. Bien sur, ce projet s'est déroulé dans un contexte organisationnel qui « autorisait » cette expérience de la gestion de projet. La culture dominante, les valeurs et les normes de l'institution des HEC n'interdisaient en rien cette pratique, même si elles ne prônaient pas un tel choix de gestion de projet et un tel recours à la communication. De la même manière, les intervenants dans le projet ne se trouvaient pas en porte-à-faux avec le projet, loin de là, et tous ont pu choisir d'eux-mêmes de prendre part ou non au projet.

En ce qui concerne précisément la définition des étapes du projet et l'agencement des paramètres-clés conventionnellement cités en gestion de projet, il faut comprendre que ce projet ne fut finalement qu'ententes successives et drafts permanents. Les décisions en termes de qualité et performance mais aussi de temps et ressources ont été le fruit de rencontres et de débats communs. Même le budget a pu être reconsidéré grâce à l'enthousiasme de certains intervenants, gagnés par l'intérêt apporté par d'autres acteurs. La planification tenait de l'exécution, l'échéancier signifiait aussi l'assemblage, l'accompagnement ressemblait davantage à une réinvention, la clôture n'existant pas pour cause d'innovation continue.

En réalité, ce projet ne s'est jamais terminé. Il s'est achevé dans les temps prévus, mais, du point de vue du couple communication et gestion de projet, il vit encore (voir le site Internet [www.hec.ca/oipg](http://www.hec.ca/oipg),

enrichi en permanence), puisque les intervenants d'origine continuent par le verbe et l'écrit à alimenter le projet pour en améliorer son contenu et sa forme ainsi que sa portée. Ainsi, très récemment, la périodicité du magazine virtuel a été redéfinie à partir de constats établis par le groupe et de mises en commun d'idées.

La communication a ici construit mais aussi enveloppé le projet et, de ce fait, a permis une contribution sans fin, tout autant qu'une implication profonde des acteurs au projet et qu'une performance démultipliée.

S'agissait-il dans ce cas vraiment d'une équation réinventée entre communication et gestion de projet ? Difficile à le préciser, d'autant plus que je fus entièrement partie (ap)prenante, néanmoins, aux yeux des intervenants dans le projet du site OIPG, la communication a bel et bien été un élément-moteur du projet et a constitué un véritable intrant pour le management de projet.

Sans aucun doute d'ailleurs, beaucoup de projets peuvent se réaliser ainsi, mais, à la différence de celui de l'OIPG présenté ici, les team leaders ne se rendant pas compte et/ou ne sachant pas trop comment «nourrir» le management de leur projet par la communication, la communication reste alors confinée aux conventionnels processus de diffusion et de contrôle.

Du côté de ces praticiens, ainsi s'exprime le plus souvent un manque de connaissances en communication appliquée à la gestion de projet. Du côté des chercheurs, si la communication n'est pas davantage plus «observée» lors d'une recherche portant sur la gestion de projet, il serait plausible d'avancer que ceux-ci préfèrent souvent observer des phénomènes plus quantitatifs que cette communication qui leur paraît un phénomène flou, complexe, rebondissant, insaisissable...

Bien sûr, toutes ces réflexions, de la première phrase à la dernière du texte, se veulent une contribution à... discuter puisque c'est ainsi que construit la Science selon Mc Closkey (1985).

## 7 - RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Adler, N.** (1994) *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Éditions Reynald Goulet, Canada

**Argyris C.**, (1994), «Good Communication That Blocks Learning», *Harvard Business Review*, July-August

**Armenakis A. A., Harris S. G. et K.W. Mossholder**, (1993) , *Creating Readiness for*

*Organizational Change, Human Relations*, Vol 46 (6)

**Axelrod D.** (1992), «Getting Everyone Involved : How One organization Involved Its Employees, Supervisors and Managers in Redesigning the Organization», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 28 (4)

**Axelrod D.** (1992), *Donnant-donnant. la théorie du comportement coopératif*, Éditions Jacob, France

**Bartoli, A.**, (1991, 1994), *Communication et organisation*, Éditions d'Organisation, France

**Barrett F. J., Thomas G.F. et S.P. Hocevar**, (1995), «The Central Role of Discourses in Large-Scale Change : A Social Construction Perspective», *Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol 31 (3), p 352-372

**Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Schefflen, Siogman et Watzlawick**, (1981), *La nouvelle communication*, Éditions Le Point, Paris, France

**Beer, Russell, Eisenstat and Spector**, (1990) «Why Change Programs Don't Pruduce Change», *Harvard Business Review*, novembre/décembre

**Boden D.** , (1994), *The Business of Talk, Organizations in Action*, Polity Press, Cambridge, USA

**Borzeix A.** (1996). «La sociologie du travail en France « Communication, langage et action», Congrès national de sociologie de Dresde

**Borzeix A.**, (2000), «Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage» , article à paraître

**Bowen R. et R. Fry**, (1991), «Organizational Innovation and learning. Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic», *International Studies of Management and Organization*, Vol 21 (4), p 37-51

**Brown K.A.** (2000), «Developing Project Management Skills : A Service Learning Approach», *Project Management Journal*

**Brown J.S. et P. Duguid**, (1991), «Organizational Learning and Communities-of-Practice ; Toward an Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, Vol 2 (1)

**Bunge M.**, (1999), *Social Science under Debate, a Philosophical Perspective*, University of Toronto Press, Canada

**Cabin P. , ouvrage collectif cordonné par**, (1999) *Les organisations, état des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, France

**Cabin P. , ouvrage collectif cordonné par**, (1998) *La communication, état des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, France

**Champy J.**, (1995) *Reengineering du management*, Éditions Dunod, France

**Cornet A.**, (1999), «Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris?», *Revue Gestion*, Vol 24 (3), p 66-75

**Crozier M. et E. Friedberg** , (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, France

- Daft R.L. et K. Weick**, (1986) «Toward a Model of Organization as an Interpretation Systems», *Academy of Management Journal*, Vol 31
- Declerck, R. P., Debourse J.P. et J.C. Declerck**, (1997) *Le management stratégique*, Éditions ESC Lille, France
- Demers, C.** (1999), «De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui», *Revue Gestion*, Vol 24 (3), p 131-139
- Elovitz K.M.**, (1999), «Cultivating Communication: A Must», *Consulting-Specifying Engineer*, Denver
- Feldman M. S. et J. G. March**, (1981) «Information in Organizations as Signal and Symbol», *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, p 171-186
- Ford C. M. et D. A. Gioia**, (1992) *Creative Action in Organizations*, SAGE Publications, London
- Ford J.D. et L.W. Ford**, (1995), «The Role of Conversations In Producing Intentional Change in Organizations», *Academy of Management Review*, Vol 20 (3), p 541-571
- Giordan A.** (2000) *Apprendre !*, Éditions Belin, Paris
- Girin J.** (2000) , «La théorie des organisations et la question du langage», article à paraître
- Giroux N. et J. Taylor**, (1995), «Le changement par le conversation stratégique», dans *Perspectives en management stratégique*, par Alain Noel, Philippe Véry et Michel Vissler, Paris Économica, p 485-517
- Giroux N. et C. Demers** (1998), «Communication organisationnelle et stratégie», *Revue Management International*, Vol 2 (2), p 17-32
- Giroux N.**, (1998), «La communication dans la mise en œuvre du changement», *Revue Management International*, Vol 1 (1), p 1-14
- Giroux N.**, (1993)«Participation et prise de décision stratégique», *Coopérative et Développement*, Vol 24 (1), 1992-1993
- Hofstede, G.** (1980), *Culture's Consequences : International Differences at Work - Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills
- Isaacs, W.**, (1999), *Dialogue and the art of thinking together*, Currency Book, Randmon House, New York
- Kerzner, H.**, (1995, 2000) *Project Management, a Systems Approach for Planning, Scheduling and Controlling*, VNR, USA
- Kotter J.**, (1995), «Leading Change : Why Transformation Efforts Fail», *Havard Business Review*, March-April.
- Lewis, J. P.**, (1997) *Fundamentals of Project Management*, American Management Association, USA,
- McCloskey J.**, (1985), *The Rhetoric of Economics*, Madison, University of Wisconsin Press, p 20-35
- McGee J. et L. Prusack**, (1993) *Managing Information Strategically*, Wiley, New York
- Midler C.** (1997), «Où en est la gestion par projet ?», *Le Journal de l'École de Paris*, numéro 1, pp 17-20
- Midler C. et V. Giard** (1997), «Management et gestion de projet : bilan et perspectives», in *L'Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris
- Mintzberg, H.**, (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York
- Morin E.** (1999), *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Éditions du Seuil, Paris, France
- Morin E.** (1982), *Science avec conscience*, Éditions Fayard, France
- Muchielli, A, Corbalan J-A, Ferrandez V.**, (1998) *Théorie des processus de la communication* , Éditions Armand Colin , France
- Muchielli, A** (1999) *Théorie systémique des communications*, Éditions Armand Colin , France
- Muchielli, A** (2000) *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Éditions Armand Colin, France
- Mumby D. K. et R. P. Clair**, (1997), «Organizational Discourse», in *Discourse as Social Interaction*, par T. A. Van Dijk, London Sage Publications, p 181-205
- Nonaka I.**, (1991), «L'entreprise créatrice de savoirs», *Havard Business Review*, nouvelle traduction dans *Knowledge Management*, Édition L'Expansion-Management Review (2000)
- Nonaka I et H. Takeuchi** (1997), *La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boek Université
- Orgogozo I.** (1998), *L'entreprise communicante*, Éditions d'organisation, France
- Peters T. J. et R. H. Waterman**, (1984), *In Search of Excellence*, Warner Books, USA
- Perry T.L.** (1986), «Merging Successfully : Sending the Right Signals», *Sloan Management Review*
- Prahalad C.K. et G. Hamel** (1994), «Strategy as a Field of Study : Why Serach for a New Paradigm ?», *Strategic Management Journal*, Vol 15, spécial été
- Rogers E. M.**, (1976), *Communication in Organizations*, Free Press, New York
- Rogers E. M.**, (1976) «Communication and Development : The Passing of a Dominant Paradigm», in *Communication Research* 3, Canada
- Rogers E. M.**, (1982), «The Empirical and the Critical Schools of Communication Research», in *Communication Yearbook* 5, Transaction Books, Canada
- Rondeau A.** (1999), «Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre», », *Revue Gestion*, Vol 24 (3), p 148- 157
- Rouleau L. et F. Séguin**, «Strategy And Organization Theories: Common Forms Of Discourse», *Journal Of Management Studies*, January 1995
- Senge P.M.**, (1990) *The Fifth Discipline : Five Practices of a Learning Organisation*, Doubleday Currency, New York

- Shannon C. et W. Weaver,** (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press
- Smeltzer L.R. ,** (1991) «An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change», *Group & Organization Studies*, Vol 16 (1), p 5-24
- Steyeaert C., Bouwen R. et B. Van Looy,** (1996), «Conversational Construction of New Meaning Configurations in Organizational Innovation : A Generative Approach», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 5 (1)
- Schwebig P. ,** (1991), *Les communications de l'entreprise, au-delà de l'image*, Mc Graw Hill
- Taylor, J. R.** (1993), *Rethinking the Theory of Organizational Communication : How to Read an Organization*, Ablex Publishing, Norwood, New Jersey
- Thomas, Tucker et Kelly,** (1999), «Compass : An Assesement Tool for Improving Project Team Communications», *Project Management Journal*
- Vandangeon-Deumez I.,** (1998), «La dynamique des processus de changement», *Revue Française de Gestion*, Vol 120 , sept-oct, p 120-138
- Van der Heijden K.** (1996), *Scenarios : The Art of Strategic Conversation*, Wiley, New York
- Van Dijk T. A. and all.** (1997), *Discourse as social Interaction*, Chapter One, Sage Publications, London
- Watzlavick P. et al.,** (1979) *Une Logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris
- Weick K. E.** (1979), «Cognitive Processes in Organizations», p 41-74, dans B.M. Staw (dir.) *Research in Organizational Behavior* (vol 1), Greenwich, Conn. JAI Press
- Weick K. E. et L. D. Browning,** (1986) «Argument and Narration in Organizational Communication», *Journal of management*, Vol 12 (9)
- Weiss J.W. et R. K. Wysocki,** (2000), *5-Phase Project Management*, Perseus Books, USA
- Wenger E.C. et W.M. Snyder,** (2000), «Communities of Practice : The Organizational Frontier», *Harvard Business Review*, janvier/février
- Wiener N.** (1948, 1962), *Cybernétique et société*, UGE, Paris
- Young M. et J. Post** (1993), «Managing to communicate. Communicating to Manage : How Leading Companies Communicate with Employees», *Organizational Dynamics*, Vol 22 (1)

