La structure de la communication projet

— Comment choisir le bon modèle d'organisation ?

La communication projet ne peut fonctionner correctement que si elle occupe la bonne place dans l'organigramme du projet. Si ce n'est pas le cas, même le meilleur consultant en communication ne pourra rien y faire. Quid dans ce cas ? La communication est informée trop tard et les collaborateurs les plus compétents perdent leur motivation. Vous devrez donc faire pression pour obtenir la bonne place dans l'organigramme du projet. Il existe quatre modèles dans lesquels vous pouvez intégrer la communication projet. Le choix du modèle dépend de la phase de votre projet et de la manière dont se structure votre donneur d'ordre.

Étape 1 À quelle phase en est votre projet d'aménagement du territoire ?

Il n'y a pas deux projets identiques. Mais vous pouvez toujours situer votre projet sur deux axes qui reviennent systématiquement dans chaque projet. La première question à se poser est : le projet est-il encore en phase de planification ou entrons-nous de plein fouet dans la phase de mise en œuvre ? Ceux qui ont déjà travaillé sur ces deux types de projets savent qu'il existe une grande différence en termes de rythme, de coordination et de mobilisation des ressources.

Étape 2 Un ou plusieurs maîtres d'ouvrage ?

Sur le deuxième axe, vous examinez la question de la propriété du projet. Le donneur d'ordre est-il unique et clairement identifié, ou s'agit-il d'une maîtrise d'ouvrage partagée entre différentes administrations et différents entrepreneurs ? Vous constatez immédiatement la différence de complexité, tant en interne qu'en externe. Cette situation est bien sûr susceptible d'évoluer. Vous pouvez par exemple démarrer la phase de planification avec plusieurs administrations, mais lors de la mise en œuvre, tout revient à un seul entrepreneur.

Étape 3 Les quatre modèles d'organisation.

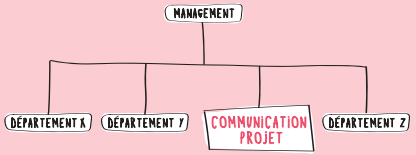
Une fois votre projet positionné sur les deux axes, vous vous retrouvez face à l'un des quatre modèles d'organisation. Il n'y a pas de hiérarchie entre eux. Ces quatre modèles sont tous adaptés à la situation spécifique dans laquelle se trouve votre projet d'aménagement du territoire.



Ce modèle stratégique est tiré du livre **'Laat ons zeggen dat het (opnieuw) shit wordt'** de Bart Derison.

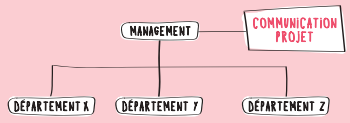
- **Le modèle départemental**

  Si votre projet est piloté par un donneur d'ordre unique et clairement identifié et que vous en êtes à la phase de planification, l'objectif consiste à instaurer une relation d'égalité avec les autres disciplines du projet. La communication en est une au même titre que les permis, les finances, l'environnement, la technique, etc. Ni plus, ni moins. Si votre projet était une entreprise, vous seriez un service autonome à côté des autres. Et non pas subordonné à l'un d'entre eux. Ne sous-estimez pas cela. Dans une phase de planification, les crises semblent encore lointaines et la communication passe parfois au second plan. Mais même dans la phase de planification, une communication tardive, incomplète ou incorrecte peut nuire gravement à la réputation d'un projet et du maître d'ouvrage.



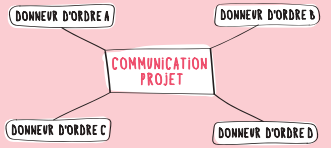
- **Le modèle hiérarchique**

  Lorsque l'on passe de la phase de planification à celle de mise en œuvre, le rythme du projet s'accélère. Tout va plus vite, les problèmes prennent de l'ampleur et les critiques s'intensifient. Si le service communication veut rester dans la course, il doit se rapprocher du centre décisionnel du donneur d'ordre. Les lignes doivent être aussi courtes que possible. Ce n'est pas un hasard si, dans une entreprise, la communication est souvent une fonction proche de la direction. La personne responsable de la communication suit toutes les réunions de direction et peut immédiatement faire part de ses commentaires à son équipe. En même temps, cette personne est informée à la source de ce qui se passe dans les autres parties du projet. C'est le seul endroit où il est possible d'intervenir lorsque les intérêts de la communication et des parties prenantes sont menacés.



- **Le modèle central**

  Les projets d'aménagement urbain sont souvent si complexes que plusieurs collectivités publiques, bureaux d'études et entrepreneurs se mobilisent pour mener à bien la mission. Au cours de la phase de planification, votre service communication se consacre alors en premier lieu à la concertation et à la coordination internes. Veillez à disposer, auprès de chaque donneur d'ordre, d'un interlocuteur communication clairement désigné et mandaté. À ce stade, il est important de garder tout le monde dans le même bateau et d'éviter que les communications des différents partenaires ne se contredisent.

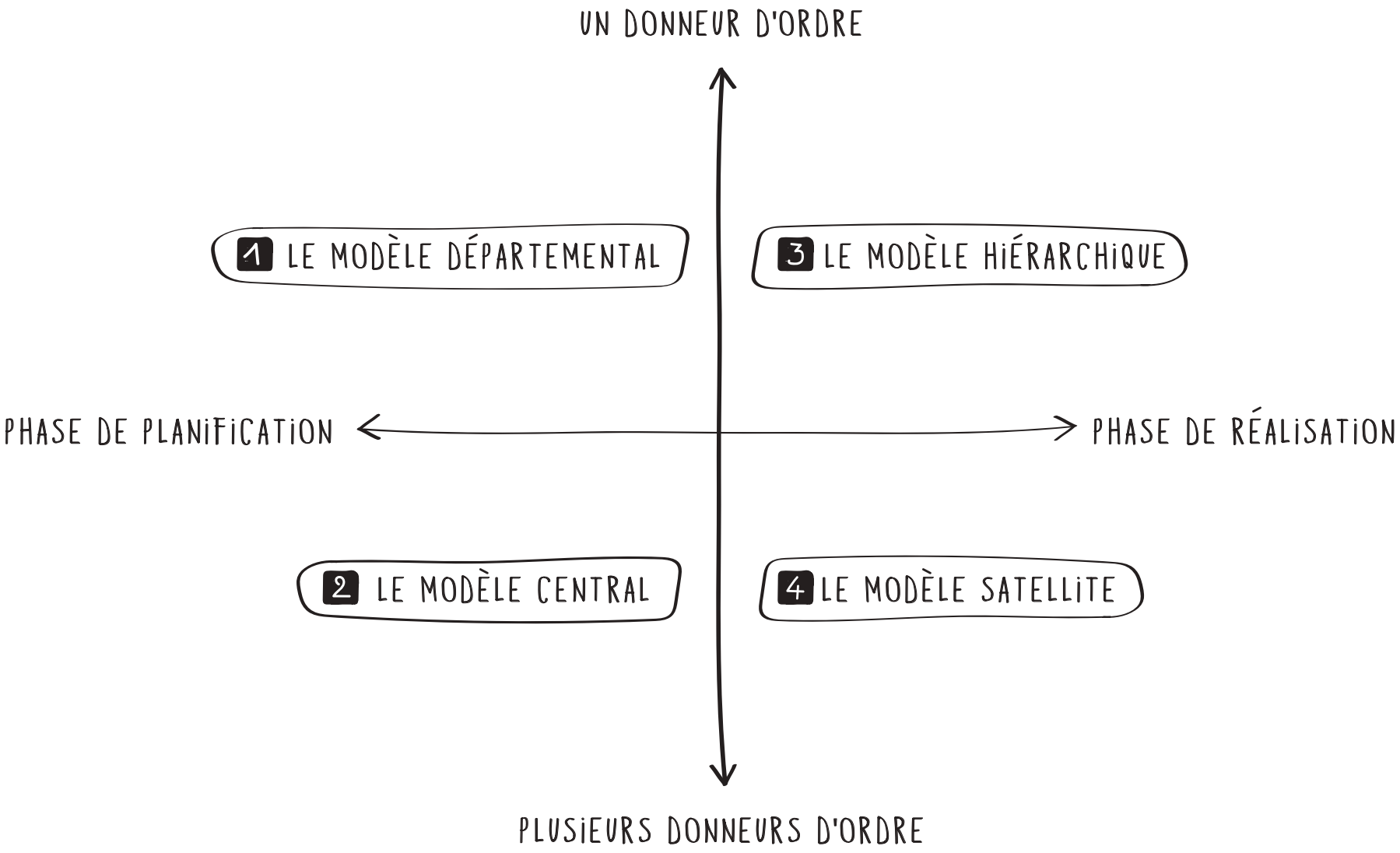


- **Le modèle satellite**

  La situation peut être encore plus complexe, et c'est souvent le cas dans vos projets. Dans une structure en réseau impliquant plusieurs donneurs d'ordre, une coordination intensive et une harmonisation patiente ne suffisent plus. Vous avez besoin d'une forme d'autonomie contrôlée pour définir une stratégie claire, communiquer de manière cohérente et réagir rapidement. Cela exige la confiance des donneurs d'ordre à l'égard du service communication. Si tout se passe bien, vous commencez à construire cette confiance dès la phase de planification. Pour ce faire, vous démontrez votre expertise et faites passer le respect de l'objectif commun du projet avant les intérêts d'un seul donneur d'ordre. En même temps, vous veillez à ce que chacun se sente toujours impliqué. Pour ce faire, vous établissez des plans annuels, des retours d'information mensuels et des mises à jour proactives, par exemple sur les retombées médiatiques. La communication est comme un satellite fiable qui tourne en orbite contrôlée autour des donneurs d'ordre.

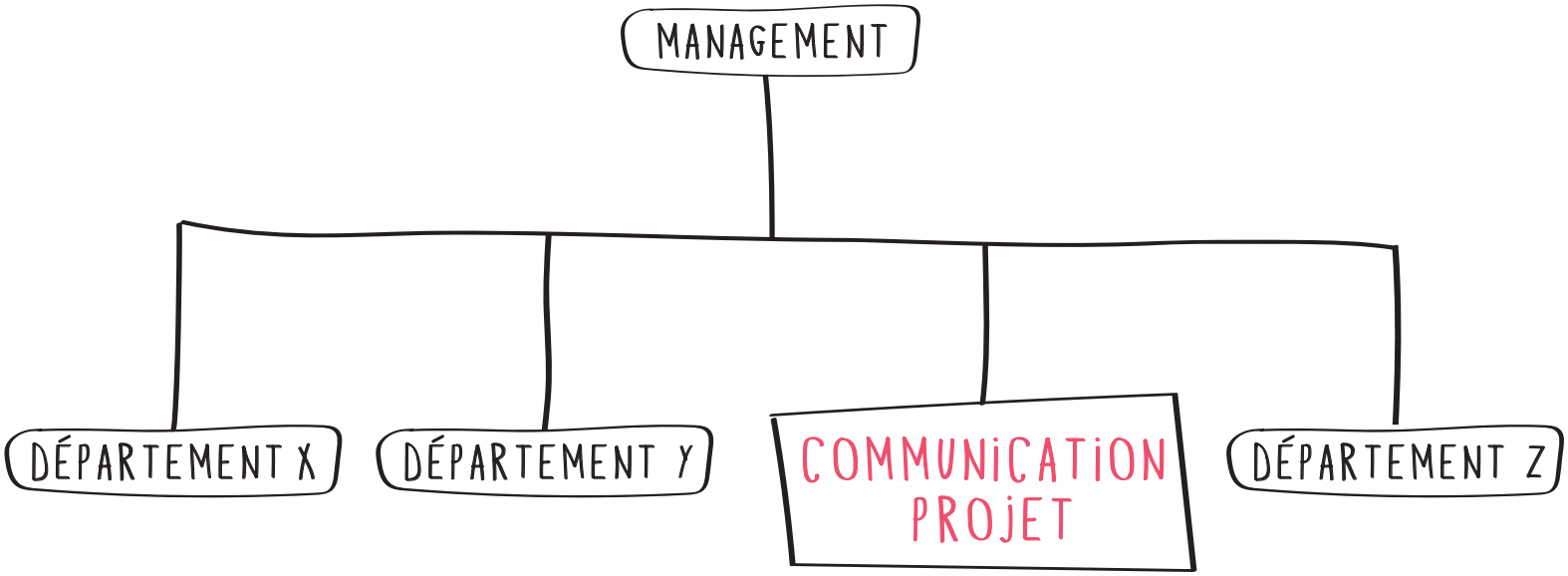


Étape 1 Placez votre projet dans le bon quadrant



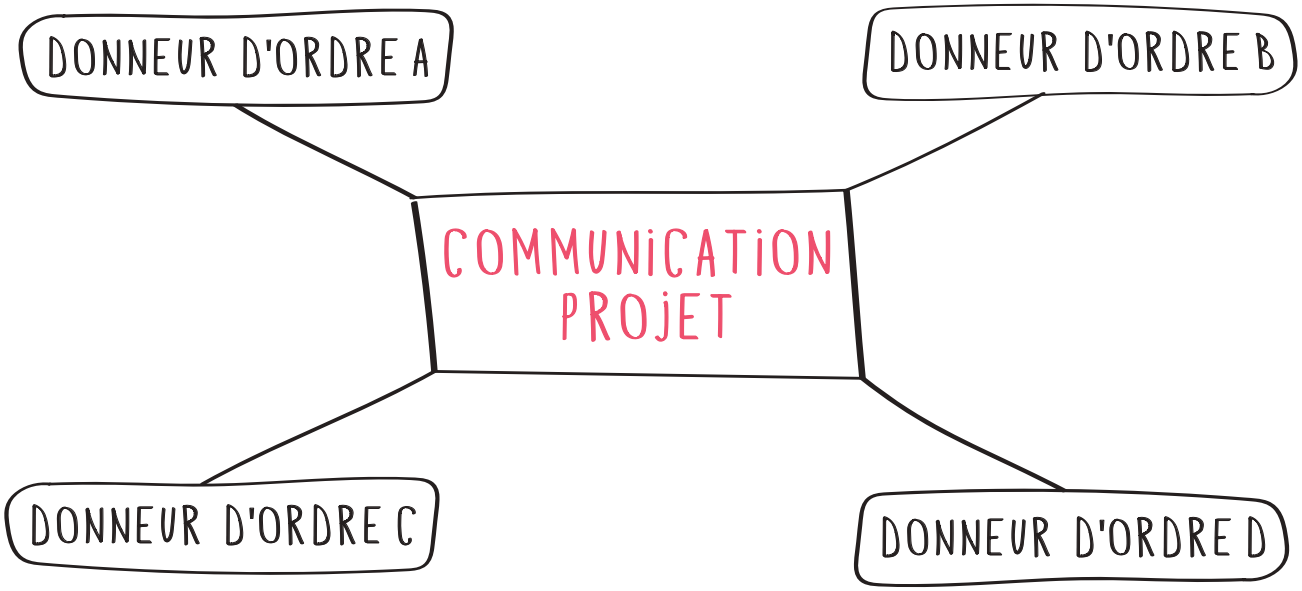
Étape 2 Choisissez le bon modèle

LE MODÈLE DÉPARTEMENTAL



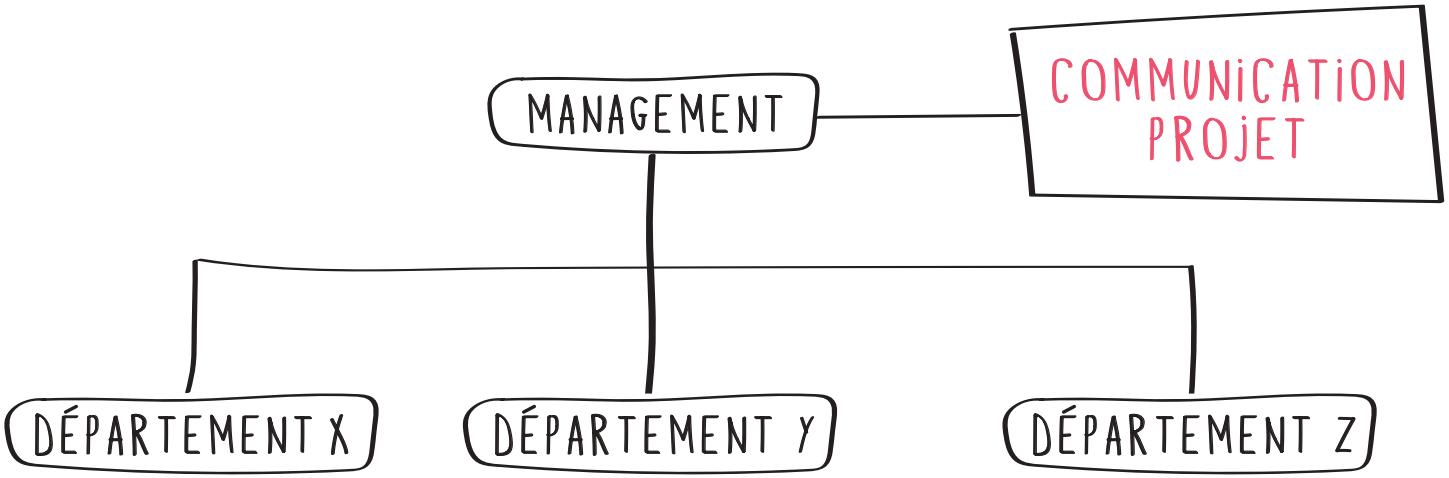
Étape 2 Choisissez le bon modèle

LE MODÈLE CENTRAL



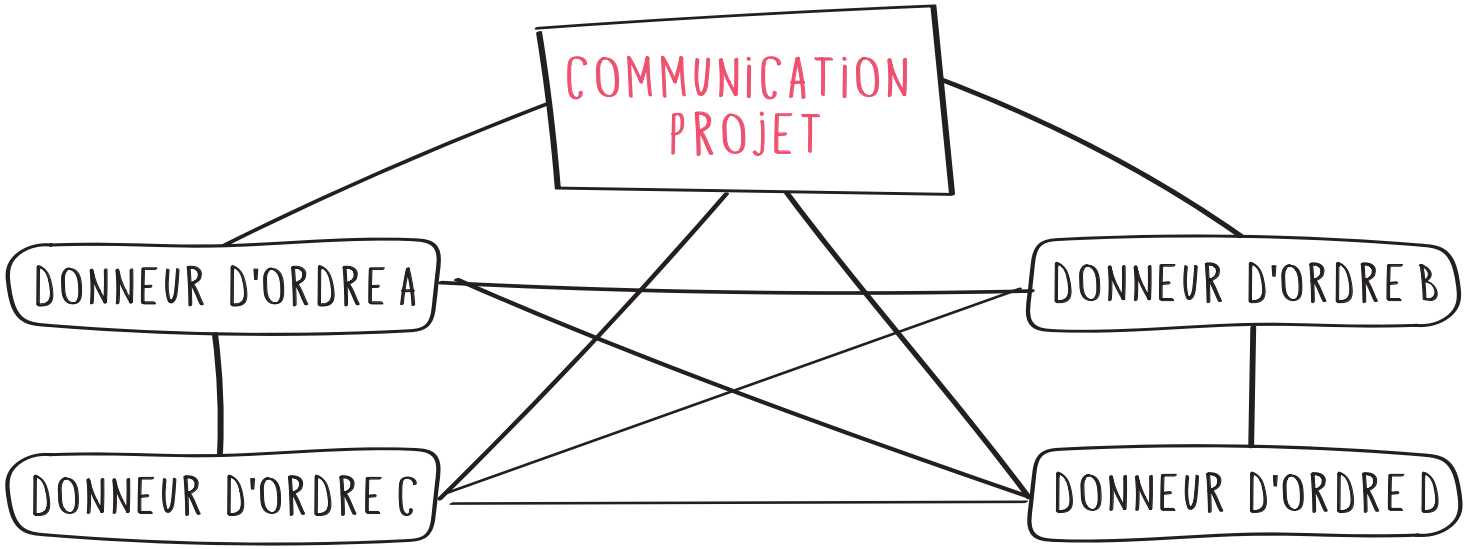
Étape 2 Choisissez le bon modèle

LE MODÈLE HIÉRARCHIQUE



Étape 2 Choisissez le bon modèle

LE MODÈLE SATELLITE



Étape 3 Décrivez comment vous intégrez la communication projet au sein de votre organisation