
INF 786

Gestion du changement dans un contexte TI

Séance 9
Le plan d'action

Le plan d'action

- **Modèle de Kanter, R. M., Stein, B. A. et T. D. Jick, T. D, The Challenge of Organizational Change, The Free Press, 1992**
 - o Analyser le besoin du changement
 - o Créer une vision et un alignement
 - o Séparer le besoin du passé
 - o Créer un sentiment d'urgence
 - o Supporter un rôle de leader fort
 - o Aligner le parrainage politique
 - o Créer un plan d'implantation
 - o Développer des structures favorables
 - o Communiquer, impliquer et demeurer honnête
 - o Renforcer et institutionnaliser le changement

Le plan d'action

- **Modèle de Richard Luecke, *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, 2003**

- o VOIR : <http://www.bb-india.com/Harvard%20Business%20School%20-%20Managing%20Change%20and%20Transition.pdf>

- o Mobiliser l'énergie et l'engagement par l'identification des problèmes et de leurs solutions
 - o Développer une vision partagée de la compétitivité
 - o Identifier les leaders
 - o Institutionnaliser les succès via des politiques, des systèmes et des structures
 - o Se concentrer sur les résultats, pas les activités
 - o Démarrer le changement en périphérie pour éviter le top-down
 - o Surveiller et ajuster les stratégies en réponse aux problématiques de changement

Le plan d'action

- Des facteurs de changement à suivre selon David Miller, **Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different?**, Journal of Change Management, vol. 2, no. 4, 2002, p. 359-368
 - Est-ce que les individus sont insatisfaits face aux façons de faire actuelles ?
 - Est-ce que les personnes comprennent et acceptent la vision de changement ?
 - Est-ce que les leaders sont prêts à faire tout ce qui est nécessaire pour mener à terme le changement ?
 - Est-ce que les agents de changement sont efficaces à concevoir et implanter les plans de changement ?
 - Est-ce que les plans incluent le feedback pour identifier les résistances inévitables au changement des individus au niveau de leurs comportements et croyances ?
 - A-t-on compris ce qui va à l'encontre de la culture actuelle et a-t-on prévu l'adaptation dans les plans ?
 - Est-ce que les personnes impliquées se sentent personnellement responsables du succès ?
 - Y a-t-il un processus pour s'assurer d'une compréhension éclairée et d'un niveau adéquat d'implication ?
 - A-t-on pris le changement d'une façon globale ? (personnes, processus, technologie)

- **Programme vs Projet vs Réingénierie des processus**
- Plan de communication
- Informer
- Former
- Impliquer

- Programme vs Projet vs Réingénierie des processus
- **Plan de communication**
- Informer
- Former
- Impliquer

Plan de communication

- « Pour être un leader au cours des années qui viennent, vous devrez être capable de communiquer. De votre niveau de compétence à communiquer dépendra votre succès dans la vie, au travail, dans votre famille et dans vos relations - ce n'est pas un peut-être, mais une nécessité »

Peter Urs Bender – auteur et conférencier renommé

Plan de communication

- Communiquer, c'est
 - Agir, bouger, écouter, parler, établir une relation, transmettre quelque chose
 - Ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène
 - Processus d'échange d'information entre individus par un système de symboles, de signes ou de comportements similaires

Plan de communication

- 80% du à communiquer selon
 - o Écouter (45 %)
 - o Parler (30 %)
 - o Lire (16%)
 - o Écrire (9%)
- Et en face à face, la préférence
 - o 55 % de la communication est non verbale
 - o 38 % de la communication liée à l'intonation
 - o 7 % de la communication se fait à travers le choix des mots

Plan de communication

- Facteurs influençant le choix du moyen
 - o Nombre de destinataires du message
 - o Urgence
 - o Disponibilité
 - o Facilité d'utilisation
 - o Environnement
 - o Sensibilité et confidentialité des information

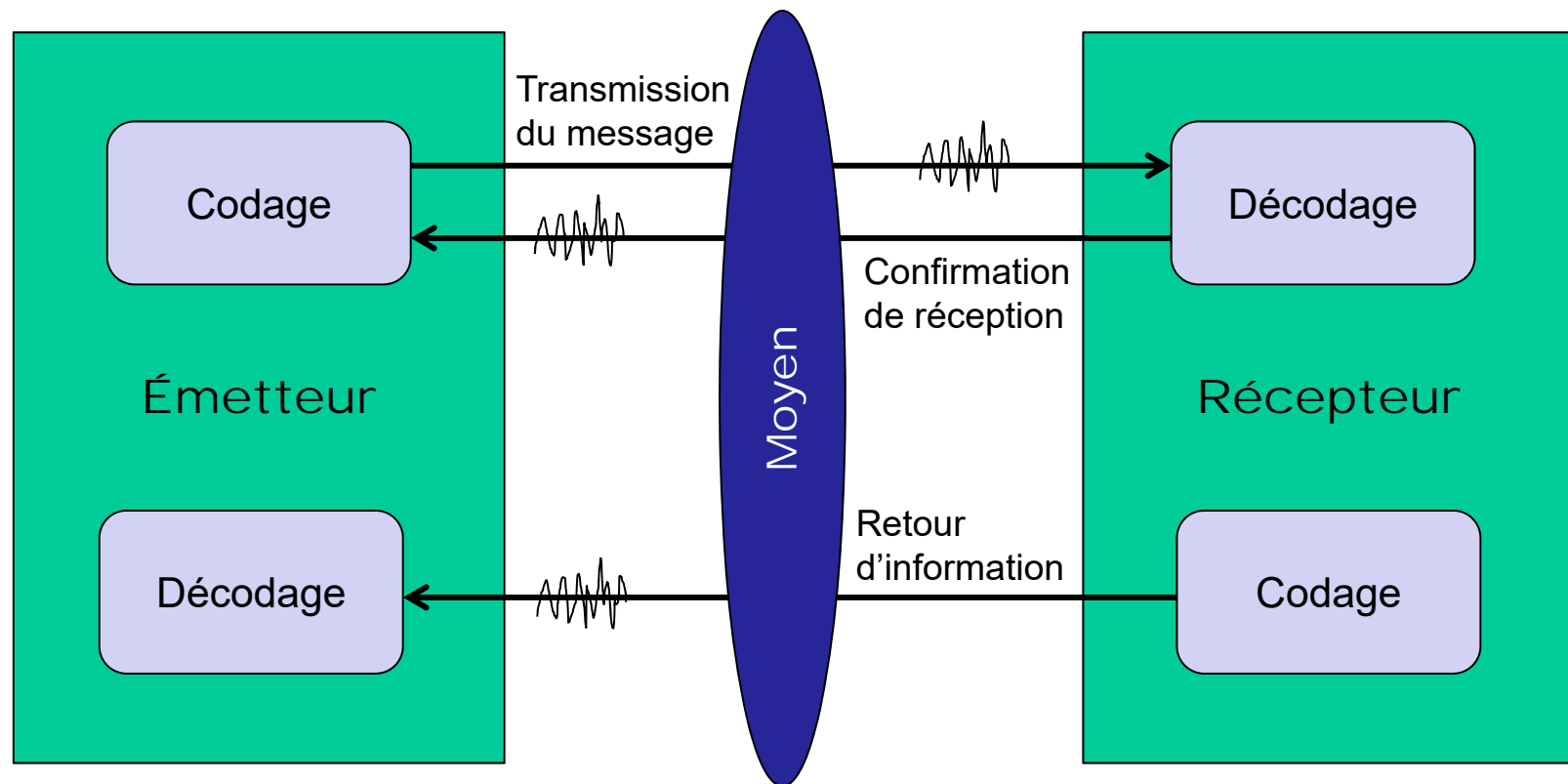
Plan de communication

	KEY: 1 = EXCELLENT		2 = ADEQUATE		3 = INAPPROPRIATE	
HOW WELL MEDIUM IS SUITED TO:	HARD COPY	TELEPHONE CALL	VOICE MAIL	E-MAIL	MEETING	WEB SITE
Assessing commitment	3	2	3	3	1	3
Building consensus	3	2	3	3	1	3
Mediating a conflict	3	2	3	3	1	3
Resolving a misunderstanding	3	1	3	3	2	3
Addressing negative behavior	3	2	3	2	1	3
Expressing support/appreciation	1	2	2	1	2	3
Encouraging creative thinking	2	3	3	1	3	3
Making an ironic statement	3	2	2	3	1	3
Conveying a reference document	1	3	3	3	3	1
Reinforcing one's authority	1	2	3	3	1	2
Providing a permanent record	1	3	3	1	3	1
Maintaining confidentiality	2	1	2	3	1	3
Conveying simple information	3	2	1	1	2	3
Asking an informational question	3	2	1	1	3	3
Making a simple request	3	3	1	1	3	3
Giving complex instructions	3	3	3	2	1	2
Addressing many people	2	3	3 or 1*	2	3	1

Galati, Tess. Email Composition and Communication (EmC2) Practical Communications, Inc. (www.praccomm.com) (2001).

*Depends on system functionality

Plan de communication



Plan de communication



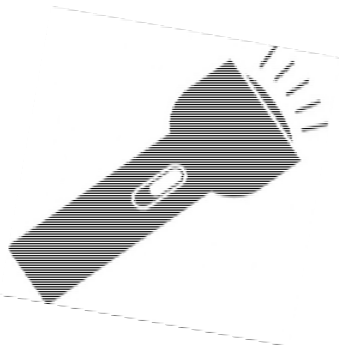
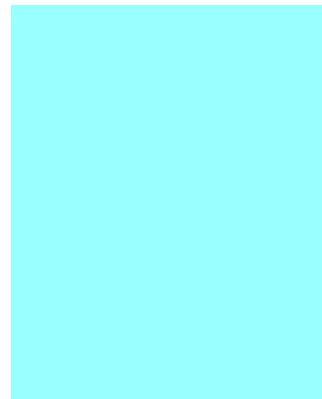
Filtres internes

Compréhension
Valeurs
Croyances
Souvenirs
Intérêts



Filtres externes

Langage
Distance physique
Bruit



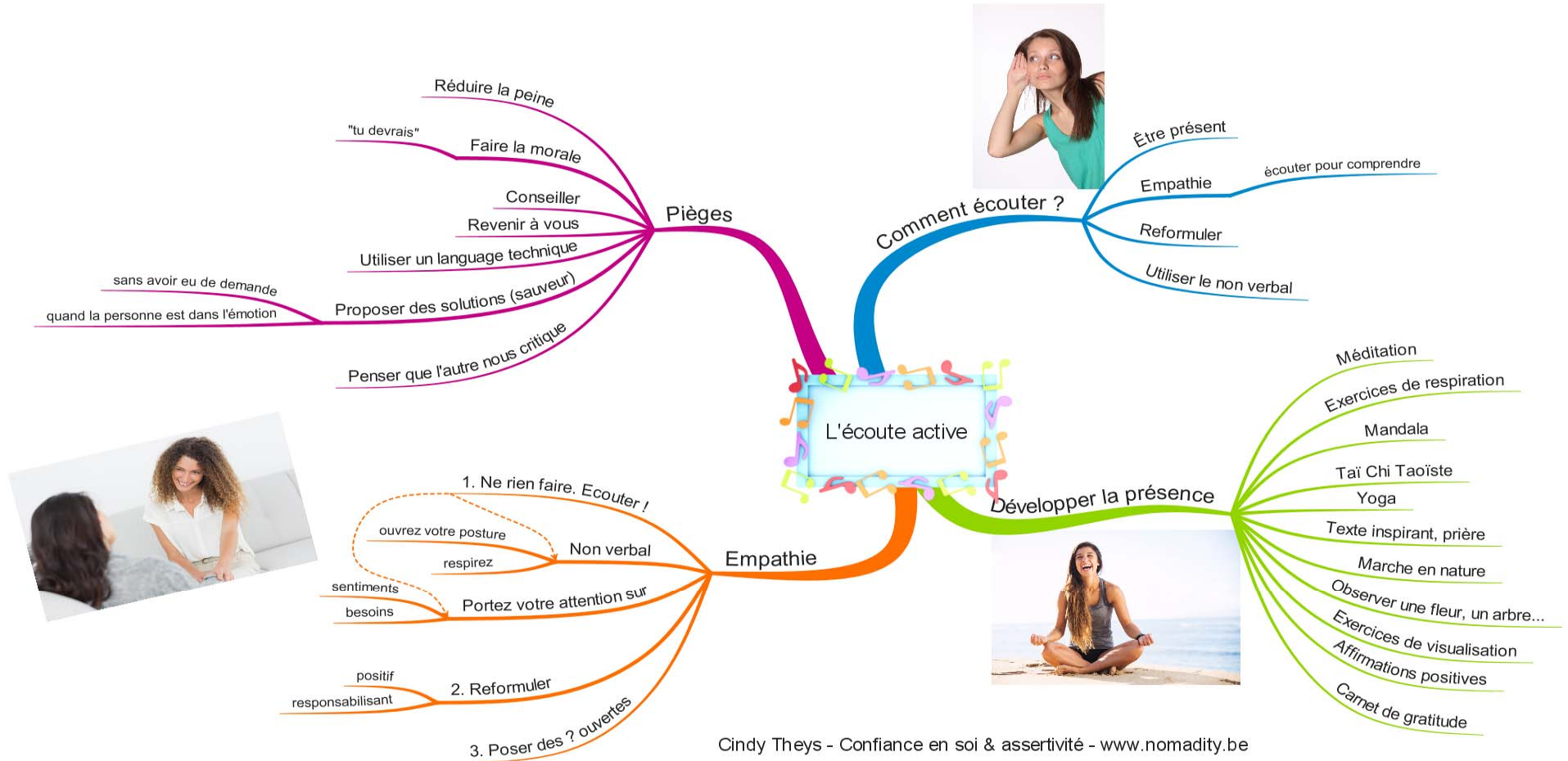
Plan de communication

- Exercice de communication
 - o En équipe de 2, dos à dos
 - o L'émetteur lit la feuille d'instruction
 - o L'émetteur demande au receveur de dessiner selon ses instructions
 - o Version 1
 - ❖ Le receveur ne peut pas poser de questions
 - o Version 2
 - ❖ Discussion libre
 - o Comparer les deux dessins avec la feuille d'instruction

Plan de communication



Plan de communication



Plan de communication



www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-reussi/

Plan de communication

Logo	Plan de communication				
CIBLE	TYPE DE MESSAGE	SUPPORT	FREQUENCE	RESP.	COMMENTAIRES
Direction Générale, Direction Business Unit, Direction Site	<ul style="list-style-type: none"> - Justification de l'avancement - Justification des investissements - Utilisation des ressources - Résultats intermédiaires 	Rapport envoyé 2 jours ouvrés avant la réunion du Comité de Direction	Toutes les 2 semaines	Champion	
Equipe projet	<ul style="list-style-type: none"> - Tâches à réaliser - Soutien obtenu de la Direction - Résultats obtenus 	Espace des fichiers partagés	Quotidien (au fur et à mesure des mises à jour)	Chef de Projet (GB/BB)	
Equipe(s) autre(s) projet(s) Lean Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> - Avancement - Difficultés - Partage des ressources communes 	Réunion Excellence Opérationnelle	Tous les 2 mois	Champion / MBB	
Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> - Justification de l'avancement - Utilisation des ressources - Résultats intermédiaires 	Document envoyé par "mail"	Toutes les 2 semaines	Chef de Projet (GB/BB)	
Contremaîtres & Chefs d'Ateliers	<ul style="list-style-type: none"> - Justification de l'avancement - Utilisation des ressources - Résultats intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage - Présence ponctuelle aux réunions opérationnelles 	Mise à jour hebdomadaire du tableau	Chef de Projet (GB/BB)	
Tout le personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Explication du projet - Planning - Résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage / Ecran à l'entrée du personnel - Dépliant 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour hebdomadaire de l'affichage - Dépliant diffusé en fin de phase Définir 	Chef de Projet (GB/BB)	

www.parlonslean.com/le-plan-de-communication-dun-projet-dmaic/

- Programme vs Projet vs Réingénierie des processus
- Plan de communication
- **Informer**
- **Former**
- **Impliquer**

Informer – former – impliquer

- Informer
 - o Expliquer les tenants et aboutissants
 - o S'assurer d'un dialogue (retour de l'information)
- Impliquer
 - o Décider et planifier conjointement avec les parties prenantes
 - o Responsabiliser et partager le pouvoir
- Former
 - o Adaptation de l'individu pour l'amener à accomplir (Maslow)
 - o Sur quoi, comment, qui et quand

Informier – former – impliquer

- Quelques trucs
 - o Être convainquant
 - o Informer souvent, ouvertement et synthétiquement
 - o Démontrer l'importance pour la compagnie
 - o Impliquer les employés d'une façon significative
 - o Ne pas laisser faire les troubles fêtes
 - o Ne pas se laisser berner par ce qui semble être une majorité silencieuse
 - o Faire attention aux procédures et politiques en place
 - o Les leaders doivent se commettre entièrement

Informer – former – impliquer

- o Focaliser sur les consensus et minimiser l'importance des différences
- o Combiner « top-down » et « bottom-up »
- o Démontrer les bénéfices pour tous
- o S'assurer du retour de l'information
- o Défaire les bureaucraties

Informier – former – impliquer

