

1) UTILITÉ DU PLAN DE COMMUNICATION DANS LE CADRE DE CHANTIERS DE PROGRÈS

Le terme « Plan de Communication » est traditionnellement utilisé dans les opérations de gestion du changement et concerne aussi bien la mise en place de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouveaux ERP, de modifications structurelles importantes, et bien d'autres situations complexes qui peuvent avoir des répercussions sur la culture, et les métiers de l'entreprise, mais recouvre également la mise en place de nouveaux outils de management de la performance ou de la qualité.

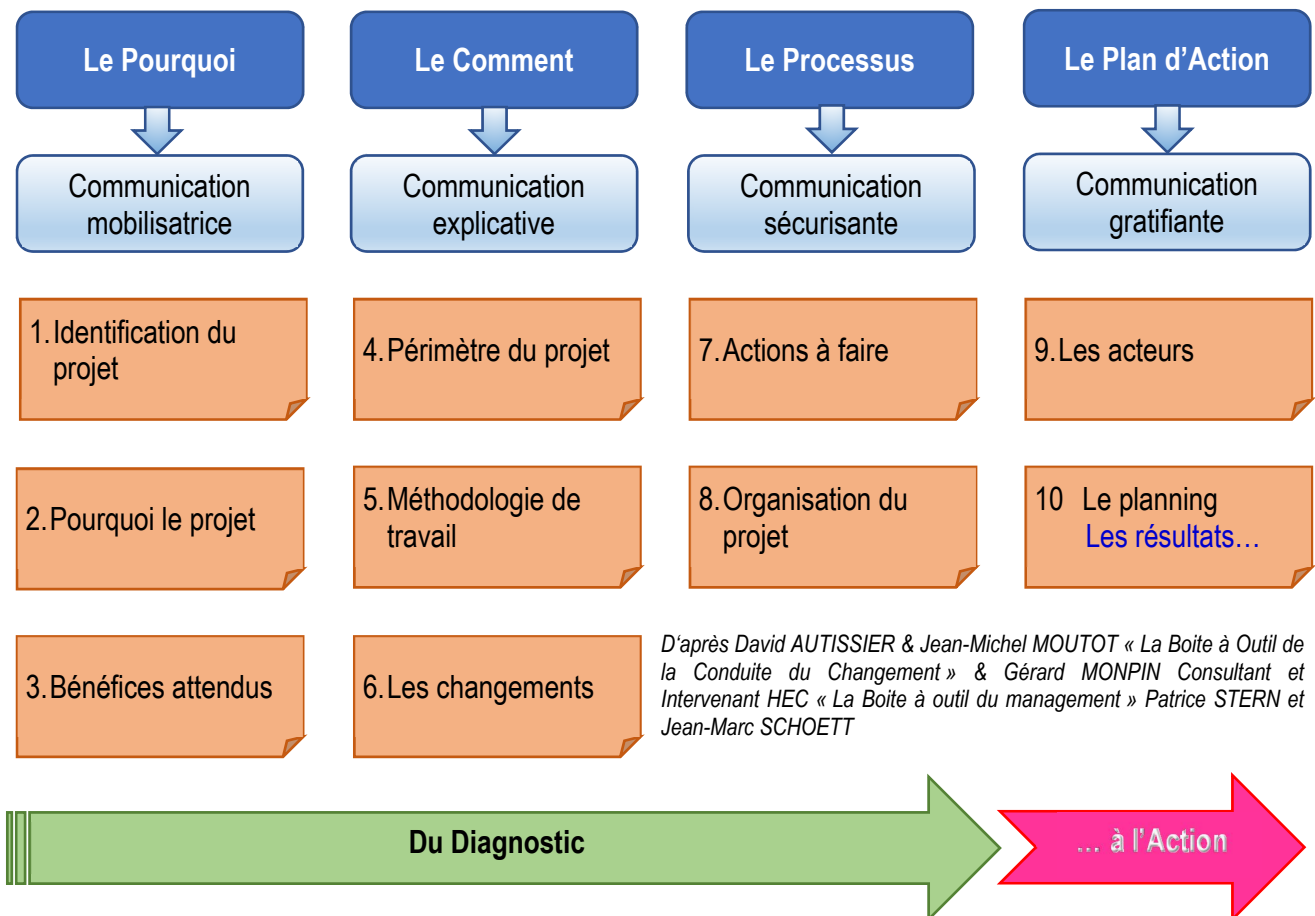
Le propos de cette fiche est précisément de proposer un cadre de communication à utiliser lorsque l'organisme s'apprête à réaliser **des chantiers de progrès significatifs** et souhaite impliquer un maximum de collaborateurs pour étendre l'usage des outils mis en œuvre à d'autres secteurs, et particulièrement s'il s'agit d'une première expérience dont la réussite peut conditionner la généralisation de la démarche.

C'est ainsi que le Plan de communication peut s'avérer particulièrement utile dans les situations suivantes :

- Lancement d'un chantier 5S
- Lancement de chantier SMED
- Mise en place d'un kanban
- Actions DMAIC à fort enjeux
- Première mise en place de cartes de contrôle
- Première recherche de solutions par les plans d'expérience.
- Mise en place d'un projet TPM
- .../...

2) OBJECTIF

Plan de communication



Le processus de changement va du diagnostic au plan d'action. Chaque étape doit être accompagnée d'une communication spécifique

- Communication mobilisatrice : Explique le pourquoi du changement et vise à lutter contre l'incrédulité
- Communication explicative : Explique le comment pour diminuer les résistances.
- Communication sécurisante : Explique le processus pour lutter contre les craintes.
- Communication gratifiante : Montre le chemin parcouru et crée les signes de reconnaissance

Il est indispensable à la conduite du projet de donner du sens à chaque étape de la conduite du changement, par une communication adaptée. L'objectif étant de fédérer l'engagement et la mobilisation des acteurs, condition indispensable pour réussir la mise en place et l'appropriation de nouvelles techniques ou outils..

3) CONTENU DU PLAN DE COMMUNICATION

Le Plan de communication traite de la justification du projet, à commencer par le diagnostic qui présente l'état des lieux au départ du projet et des situations insatisfaisantes qu'il faut améliorer, pour justifier les bénéfices attendus par la mise en place des outils et des techniques que l'organisme s'apprête à adopter (ou qui ont déjà été mis en œuvre avec succès dans d'autres secteurs, en montrant les résultats obtenus.)

La constitution du Plan suit l'ordre indiqué page précédente mais doit revêtir plusieurs formes différentes selon la cible visée.

- 1) **Pour l'équipe de direction, le management de proximité, les instances représentatives du personnel, et les acteurs directement impliqués par le projet**, une présentation PowerPoint détaillée sera réalisée par le pilote de l'action (ou par la direction des opérations) et présentée dans le cadre d'une réunion de lancement. Ces documents peuvent être également conjointement présentés au personnel à l'occasion des réunions de communication périodiques planifiées (mensuelles semestrielle ou annuelles...) selon la proximité de ces événements avec le planning prévisionnel.
- 2) En plus de la réunion de lancement, **dans le périmètre ou va se dérouler le projet**, une zone d'affichage spécifique dédiée au projet, sera aménagée, proche des affichages rituels de la zone concernée, elle va détailler pas à pas la démarche. Cette présentation doit être pédagogique et compréhensible de tous. Elle doit à la fois donner des informations sur les objectifs, les raisons, les modalités, les ressources du projet et les personnes impliquées. Le Plan de com a une vocation d'information mais aussi de valorisation du projet. La partie « diagnostic » restera inchangée durant toute la durée du projet mais la partie « Action » pourra être actualisée ne serait-ce que montrer les résultats obtenus et l'avancement du projet. Il est très important que chaque collaborateur comprenne les enjeux du projet, pour le voir comme un défi et une source de gratitude future.
- 3) **Pour l'ensemble de l'organisme** Affichage d'un panneau « type A0 » qui synthétise sur un même document, le nom du projet, ses étapes et les attendus. Ce type d'affichage est destiné à familiariser le personnel avec la méthodologie, ou les outils utilisés mais aussi à rappeler l'importance que porte l'organisme à la réussite du projet. C'est également l'occasion de montrer aux visiteurs l'engagement de l'entreprise dans des actions de progrès.
- 4) **Pour tous les acteurs du projet ou futurs acteurs et prescripteurs de la méthodologie**, une version imprimée peut être publiée. Pour limiter les coûts une seule version de ce document devra être diffusée, il conviendra d'attendre l'atteinte des premiers objectifs pour sa diffusion. Ce document peut être présenté sous forme détaillée de plusieurs pages ou plus simplement sous forme d'une plaquette de présentation ou même d'un flyer du type guide méthodologique ou aide-mémoire.

4) SYNTHÈSE

Le Plan de com doit être réfléchi tant sur le fond que sur la forme. C'est le document à partir duquel les utilisateurs se feront une première opinion des outils ou de la méthodologie employée. Il faut être pédagogique, concret, rassurant pour ne pas donner une impression d'improvisation. Ce projet une fois terminé définira les nouveaux standards de l'entreprise, qui seront la base des prochaines améliorations « kaizen » et PDCA

« Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font » Sénèque