

Table des matières

Avant-propos	1
Chapitre 1. Diagnostic express des problèmes de communication IT	3
1.1. Comment repérer les principaux goulots d'étranglement dans la communication d'une équipe IT en 30 minutes ?	3
1.1.1. Étape 1 : identifier les signaux d'alerte	4
1.1.2. Étape 2 : identifier les points de friction clés	4
1.1.3. Étape 3 : analyser les flux d'informations.	5
1.1.4. Étape 4 : prioriser et proposer des solutions rapides	6
1.2. Les symptômes d'une mauvaise communication au sein de l'IT	8
1.2.1. Retards fréquents dans les livraisons	9
1.2.2. Demandes réitérées de clarifications.	9
1.2.3. Frustrations croissantes et tensions dans l'équipe	9
1.2.4. Résistance au changement.	10
1.2.5. Répétition des mêmes erreurs dans plusieurs équipes.	10
1.2.6. Silos d'information	10
1.2.7. Problèmes de prise de décision	11
1.2.8. Identifier les schémas récurrents	11
1.2.9. Méthode d'évaluation : la matrice d'audit de communication (tableau A.5).	12
1.3. Comment collecter des données fiables pour diagnostiquer rapidement les problèmes ?	12
1.3.1. Étape 1 : lancer un audit simplifié	13
1.3.2. Étape 2 : vérifier et croiser les informations	13
1.3.3. Étape 3 : visualiser les flux de transmission d'informations	14
1.3.4. Étape 4 : éviter les biais et les rumeurs	15

1.3.5. Étape 5 : adopter une approche rigoureuse et scientifique	15
1.4. Comment assurer le suivi d'un projet et mesurer les améliorations ? . .	16
1.4.1. Étape 1 : préparer le suivi en amont	16
1.4.2. Étape 2 : mesurer les impacts pendant et après le projet	17
1.4.3. Étape 3 : ajuster et itérer en fonction des résultats	18
1.4.4. Étape 4 : communiquer les résultats aux parties prenantes	18
Chapitre 2. Construction d'un projet IT	21
2.1. Comment communiquer sur une intention de projet IT ?	21
2.1.1. Étape 1 : clarifier les objectifs du projet	21
2.1.2. Étape 2 : évaluer les gains, les risques et les impacts	22
2.1.3. Étape 3 : parler le langage du <i>top management</i>	22
2.1.4. Étape 4 : construire un message adapté à chaque profil	22
2.1.5. Étape 5 : anticiper les objections	23
2.2. Comment sensibiliser à la nécessité d'une IT fonctionnelle et opérationnelle ?	25
2.2.1. Évaluer et présenter les risques associés à chaque extrême	25
2.2.2. Proposer une structuration équilibrée de la DSI	26
2.2.3. Séparer clairement les budgets pour une meilleure visibilité et pilotage	26
2.3. Comment informer sur l'avancement des projets ?	27
2.3.1. Étape 1 : classer les projets selon leur priorité et leur impact . .	27
2.3.2. Étape 2 : adapter la fréquence et le format de <i>reporting</i> selon les interlocuteurs	28
2.3.3. Étape 3 : choisir les informations-clés à communiquer	28
2.3.4. Étape 4 : assurer une communication interne hebdomadaire au sein de la DSI	29
2.3.5. Étape 5 : valoriser les progrès et aligner la communication sur la stratégie IT	29
Chapitre 3. Le marketing appliqué à la communication IT	31
3.1. Comment vendre efficacement un projet IT sans exagérer ou survendre les bénéfices ?	31
3.1.1. Créer une urgence sans dramatiser	31
3.1.2. Éviter la survente et rester réaliste	32
3.1.3. Adapter le discours à l'audience	32
3.1.4. Impliquer les parties prenantes et gérer les oppositions	32
3.1.5. Mettre en place un suivi pour asseoir la crédibilité du projet . . .	33

3.2. Les meilleurs indicateurs pour mesurer l'impact des campagnes de communication internes sur un projet IT	35
3.2.1. Taux de participation aux événements ou réunions	35
3.2.2. Taux d'ouverture et de consultation des supports de communication	35
3.2.3. Taux d'engagement sur les plateformes collaboratives	36
3.2.4. Qualité des retours utilisateurs	36
3.2.5. Satisfaction des utilisateurs finaux (CSAT – <i>Customer Satisfaction Score</i>)	36
3.2.6. Taux d'adoption du projet	37
3.2.7. Taux de rétention d'informations	37
3.2.8. Temps moyen de réponse aux appels à l'action	37
3.2.9. Taux de conversion des parties neutres en parties favorables	38
3.2.10. Volume et nature des oppositions exprimées	38
3.2.11. Respect des délais et coûts prévus	38
3.2.12. Engagement des ambassadeurs du projet	39
3.3. Comment créer une matrice des <i>personas</i> pour identifier les alliés et les opposants à un projet IT ?	40
3.3.1. Étape 1 : identifier les parties prenantes clés	40
3.3.2. Étape 2 : regrouper les <i>personas</i> par profil	40
3.3.3. Étape 3 : placer les <i>personas</i> dans une matrice	41
3.3.4. Étape 4 : élaborer une stratégie d'engagement ciblée	41
3.3.5. Étape 5 : adapter votre discours selon chaque profil	41
3.3.6. Étape 6 : mettre à jour régulièrement la matrice	42
Chapitre 4. Maîtriser les négociations IT avec le <i>top management</i>	45
4.1. Les attentes principales du <i>top management</i> vis-à-vis des projets IT	45
4.1.1. Le budget : justification claire et ROI démontrable	45
4.1.2. Le <i>timing</i> : respect des délais et continuité des opérations	45
4.1.3. La paix sociale : minimisation des résistances et gestion du changement	46
4.1.4. L'impact stratégique : aligner le projet sur les objectifs de l'entreprise	46
4.1.5. La maîtrise des risques : anticipation et planification des imprévus	46
4.1.6. Des données concrètes : réduction de l'incertitude grâce aux chiffres	47
4.1.7. Des bénéfices rapides : montrer des résultats dès les premières étapes	47
4.1.8. Une communication accessible et claire	47
4.1.9. Un alignement avec l'entreprise mère (pour les filiales)	47

4.2. Comment préparer une négociation stratégique pour obtenir le soutien du siège ?	48
4.2.1. Comprendre les priorités stratégiques du siège.	48
4.2.2. Cartographier les parties prenantes au siège	49
4.2.3. Aligner les besoins locaux avec les objectifs globaux	49
4.2.4. Préparer des données concrètes et des scénarios de décision	50
4.2.5. Construire un <i>business case</i> convaincant	50
4.2.6. Anticiper les objections et préparer des réponses	50
4.2.7. Adopter une communication claire et accessible	51
4.2.8. Proposer des options pour renforcer leur adhésion	51
4.2.9. Se préparer au compromis	51
4.3. Stratégies pour affirmer la légitimité IT auprès du management non technique.	54
4.3.1. Aligner les priorités IT avec les objectifs stratégiques de l'entreprise	54
4.3.2. Utiliser des visuels pour simplifier la compréhension	55
4.3.3. Présenter des données et des faits concrets	55
4.3.4. Prendre en compte les spécificités des départements métiers	55
4.3.5. Gérer les attentes et les risques de manière proactive	55
4.3.6. Maintenir une collaboration active tout au long du projet	56

Chapitre 5. Gérer les crises de communication IT 57

5.1. Quels éléments inclure dans un plan de communication de crise pour l'IT ?	57
5.1.1. Identifier les types de crises IT et leurs impacts	57
5.1.2. Définir des rôles et responsabilités clairs	58
5.1.3. Mettre en place des protocoles de communication rapide	58
5.1.4. Adopter une communication transparente et rassurante	58
5.1.5. Tester et améliorer le plan de communication de crise	59
5.1.6. Créer une base de connaissances accessible	59
5.1.7. Analyser et ajuster après la crise	59
5.2. Comment équilibrer la fréquence de communication pendant une crise pour rassurer sans submerger ?	61
5.2.1. Évaluer la nature et l'évolution de la crise	61
5.2.2. Ajuster la fréquence en fonction des phases de la crise.	61
5.2.3. Instaurer des points de repère fixes	62
5.2.4. Varier la forme et le canal des communications	62
5.2.5. Recueillir et analyser les retours des parties prenantes	62
5.2.6. Assurer cohérence et transparence	62
5.2.7. Conclusion	63

5.3. Quelles leçons tirer des crises précédentes pour éviter les erreurs futures (surcommunication, sous-communication) ?	63
5.3.1. Identifier l'impact d'une surcommunication	63
5.3.2. Ne pas sous-estimer la nécessité d'une communication régulière.	64
5.3.3. Apprendre à bien doser l'information partagée	64
5.3.4. Maintenir la cohérence des messages	65
5.3.5. S'assurer de la réactivité et de l'écoute	65
5.3.6. Apprendre à ajuster la communication en fonction de l'évolution de la crise	65

Chapitre 6. Collaboration interfonctionnelle en IT. 67

6.1. Comment adapter la communication IT aux attentes spécifiques des autres départements (marketing, finance, RH) ?	67
6.1.1. Comprendre les attentes spécifiques des départements	67
6.1.2. L'écoute active et la reformulation : des méthodes-clés	68
6.1.3. Faciliter la compréhension grâce aux visuels.	69
6.1.4. Trouver l'équilibre entre personnalisation et standardisation	69
6.1.5. Gérer les attentes avec transparence	69
6.1.6. Assurer une collaboration continue	69
6.2. Écoute active et reformulation des besoins : enjeux pour les projets transversaux	70
6.2.1. Comprendre le besoin au-delà des mots.	70
6.2.2. Éviter les malentendus et les solutions inadaptées.	70
6.2.3. Créer un climat de confiance	71
6.2.4. Révéler les besoins sous-jacents	71
6.2.5. Réduire les retards et les surcoûts	71
6.2.6. Faciliter l'adhésion aux solutions proposées	71
6.3. Visuels et schémas : facilitation de la communication IT-métiers.	73
6.3.1. Traduire les concepts techniques en idées concrètes	73
6.3.2. Créer un langage commun entre IT et métiers	73
6.3.3. Faciliter la validation des besoins	73
6.3.4. Simplifier les prises de décision	74
6.3.5. Rendre les processus transparents	74
6.3.6. Stimuler le dialogue et les échanges	74
6.3.7. Réduire les incompréhensions et erreurs	74
6.3.8. Gagner du temps à toutes les étapes du projet	75
6.4. Quelles bonnes pratiques adopter pour collaborer activement tout au long d'un projet ?	76
6.4.1. Mettre en place des réunions régulières	76
6.4.2. Favoriser les tests itératifs et l'approche agile	76
6.4.3. Centraliser la communication avec des outils collaboratifs	77

6.4.4. Recueillir et intégrer le <i>feedback</i> régulièrement	77
6.4.5. Communiquer de manière transparente sur les risques et l'avancement	77
6.4.6. Encourager la responsabilisation de tous les acteurs	78
6.4.7. Documenter les décisions et les changements	78
6.4.8. Clôturer le projet avec une phase de retour d'expérience.	78
Chapitre 7. Conduite du changement	81
7.1. Comment engager efficacement les parties prenantes en utilisant le modèle ADKAR ?	81
7.1.1. <i>Awareness</i> (conscience) : clarifier le besoin de changement.	81
7.1.2. <i>Desire</i> (désir) : créer une motivation personnelle et collective	82
7.1.3. <i>Knowledge</i> (connaissance) : apporter les compétences et informations nécessaires	82
7.1.4. <i>Ability</i> (capacité) : accompagner la mise en pratique	83
7.1.5. <i>Reinforcement</i> (renforcement) : assurer la pérennité du changement	83
7.2. Profils-clés dans un projet de changement : alliés, opposants, neutres et gestion	86
7.2.1. Les alliés : les acteurs du changement.	86
7.2.2. Les opposants : les résistants au changement.	87
7.2.3. Les neutres : le groupe à convaincre.	87
7.3. Stratégies de réduction des résistances au changement dans un environnement IT	90
7.3.1. Impliquer les parties prenantes dès le début	90
7.3.2. Communiquer de manière proactive et transparente	90
7.3.3. Former et accompagner les équipes	91
7.3.4. Démontrer des <i>Quick Wins</i>	91
7.3.5. Identifier et mobiliser les ambassadeurs.	91
7.3.6. Gérer les craintes et les résistances individuelles	92
7.3.7. Tester et itérer en continu	92
7.3.8. S'appuyer sur un sponsor fort.	92
Chapitre 8. Recrutement et rétention des talents IT	95
8.1. Comment communiquer de manière authentique et réaliste pour attirer les talents IT ?	95
8.1.1. Limites des approches traditionnelles	95
8.1.2. Les nouvelles approches qui fonctionnent	96
8.2. Attentes des générations Y et Z concernant le travail dans l'IT	99
8.2.1. Flexibilité : le télétravail comme norme, pas comme privilège	99

8.2.2. Un besoin constant d'apprentissage et de progression rapide . . .	99
8.2.3. Culture d'entreprise : sincérité <i>versus</i> marketing	100
8.2.4. Travail porteur de sens : impact, innovation et utilité	100
8.2.5. Une rémunération juste, mais pas seulement financière	100
8.2.6. Limites des anciennes méthodes de management	101
Chapitre 9. Mesurer le ROI des initiatives de communication IT . . .	103
9.1. Comment établir des KPI précis pour suivre l'efficacité des actions de communication IT ?	103
9.1.1. Définir des KPI précis et actionnables.	103
9.1.2. Exemples d'application	104
9.1.3. Calculer le ROI de manière crédible.	104
9.1.4. Communiquer les résultats avec transparence	105
9.2. Méthodes et outils de calcul du ROI des initiatives IT	105
9.2.1. Outils d'enquête et de <i>feedback</i>	106
9.2.2. Outils d'analyse des interactions sur les plateformes collaboratives	106
9.2.3. Outils de suivi des performances IT	106
9.2.4. Outils de simulation financière et de calcul du ROI.	107
9.3. Comment présenter efficacement les résultats de la communication IT aux parties prenantes ?	108
9.3.1. Comprendre les attentes des parties prenantes	109
9.3.2. Structurer son message : du contexte aux actions concrètes	109
9.3.3. Choisir le bon format de présentation	110
9.3.4. Rendre les chiffres lisibles et parlants	110
9.3.5. Anticiper les questions et objections.	111
Chapitre 10. Les préoccupations des DSI dans le monde	113
10.1. Comment gérer des équipes IT multiculturelles ?	113
10.1.1. Les défis du <i>leadership</i> IT à l'international.	113
10.1.2. Stratégies pour un <i>leadership</i> efficace en environnement multiculturel et distribué	114
10.2. Quelles stratégies pour gérer les attentes des parties prenantes internationales ?	115
10.2.1. Définir des objectifs clairs et communs	115
10.2.2. Adapter la communication aux différences culturelles et linguistiques	115
10.2.3. Utiliser des outils de communication et de collaboration adaptés	116
10.2.4. Mettre en place des mécanismes de <i>feedback</i> réguliers	116

10.2.5. Communiquer de manière transparente et réaliste	116
10.2.6. Harmoniser les horaires pour les réunions synchrones	117
10.3. Comment accorder les spécificités culturelles dans la communication IT internationale ?	117
10.3.1. Comprendre les dimensions culturelles	117
10.3.2. Adapter le langage et le style de communication.	118
10.3.3. Utiliser des supports visuels et interactifs	118
10.3.4. Organiser des formations interculturelles	118
10.3.5. Instaurer une culture de <i>feedback</i> et d'ajustement continu	119
10.3.6. Prendre en compte les différences culturelles et linguistiques . .	119

**Chapitre 11. Charisme et *leadership* visibles
pour les managers IT 121**

11.1. Quelles stratégies permettent de passer de l'expertise technique au <i>leadership</i> stratégique en IT ?	121
11.1.1. Comprendre les différences entre expertise et <i>leadership</i>	121
11.1.2. Développer une vision stratégique et savoir la communiquer . .	122
11.1.3. Gagner en influence et en visibilité auprès des parties prenantes.	122
11.1.4. Anticiper et gérer les risques pour asseoir sa crédibilité	123
11.1.5. Adopter une posture de <i>leadership</i> au quotidien	124
11.1.6. Se former en continu et développer ses <i>soft skills</i>	124
11.2. Comment adapter son style de communication selon les attentes des générations ?	125
11.2.1. Comprendre les différences générationnelles en matière de communication	126
11.2.2. Adapter son style de communication selon les générations. . . .	127
11.2.3. Favoriser la collaboration intergénérationnelle	127
11.2.4. <i>Leadership</i> IT adapté à toutes les générations	128
11.3. Pratiques pour améliorer l'image et la présence d'un <i>leader</i> IT	130
11.3.1. L'image du <i>leader</i> IT : entre expertise et influence	130
11.3.2. Stratégies inspirées du marketing pour améliorer son image. . .	130

**Chapitre 12. Travailler sur soi : le manager IT
face à ses défis personnels 135**

12.1. Comment identifier et surmonter le syndrome de l'imposteur en tant que <i>leader</i> IT ?	135
12.1.1. Identifier le syndrome de l'imposteur	136
12.1.2. Surmonter le syndrome de l'imposteur	136

12.2. Quelles stratégies pour développer une confiance équilibrée sans tomber dans l'excès ?	139
12.2.1. Une question universelle	139
12.2.2. Étapes pour évaluer et ajuster sa confiance	140
12.2.3. Stratégies pour développer une confiance équilibrée	141
12.3. Quand prendre des décisions avec assurance et éviter la paralysie ? .	143
12.3.1. Une problématique fréquente	143
12.3.2. Comment sortir de cette impasse ?	143
12.4. Comment éviter le piège de la surcommunication dans un environnement IT complexe ?	145
12.4.1. Identifier le piège de la surcommunication	145
12.4.2. Reconnaître les signes de surcommunication	146
12.5. Quels outils pour bâtir une communication stratégique en interne ? .	148
12.5.1. Communiquer avec la direction générale	148
12.5.2. Assurer un alignement efficace avec les autres départements . .	149
12.5.3. Fédérer les équipes internes de la DSI	149
12.5.4. Optimiser la communication avec les partenaires et sous-traitants	150
12.5.5. Structurer et adapter les messages selon l'audience	151
12.5.6. Encourager une communication bidirectionnelle	151
Conclusion	153
Annexes	155
Bibliographie	165
Index	167