



Plate-forme Forêt & Bois 4.0

Document de base «Communication adaptée aux différents niveaux de la numérisation»

Participants au projet
 BFH-AHB | Stefan Lobsiger
 Borm-Informatik AG | Luca Föhn
 Herzog Küchen AG | Silvan Hengartner
 Herzog Cuisines SA | Fabrizio Brühlhart
 Häring AG | Markus Meier

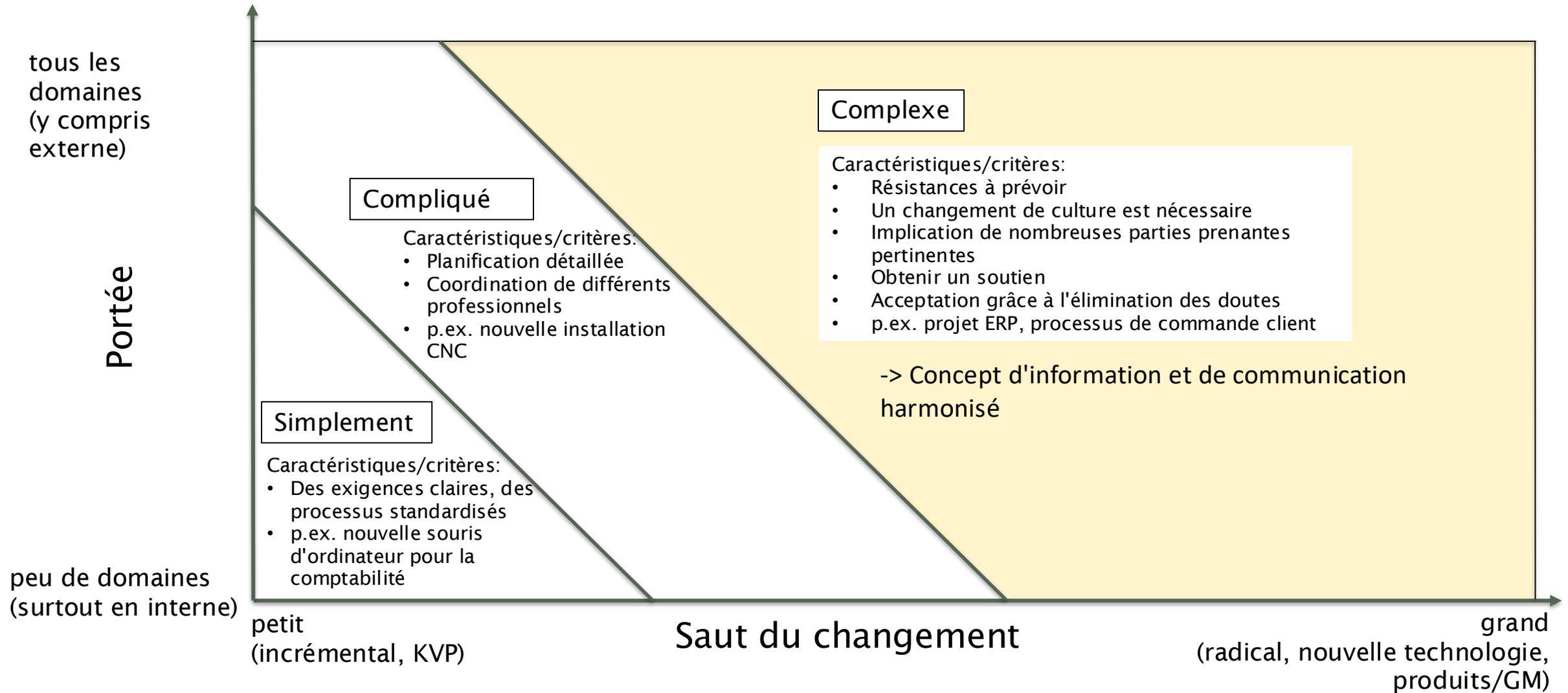
Haute école spécialisée bernoise HESB | Institut de la construction numérique et de l'économie du bois

Application

Les personnes intéressées peuvent appliquer le modèle dans leurs propres projets en adaptant les phases du projet et le concept de communication :

1. Les **phases** - de l'initiation à la conclusion - devraient être **adaptées** aux **objectifs et aux résultats spécifiques**.
2. A l'aide du modèle, le **concept de communication** est élaboré en tenant compte des aspects suivants :
 - ▶ **Identifier les niveaux hiérarchiques pertinents** (par ex. CEO, chefs d'équipe, spécialistes techniques) pour une communication ciblée.
 - ▶ Vérifier et **adapter les objectifs de communication** aux besoins des groupes cibles, en tenant compte des recommandations d'action du modèle et des réactions émotionnelles.

Communication à tous les niveaux Numérisation pour les projets d'acceptation et/ou d'innovation



Phase	1. initialisation du projet	2. définition du projet	3. planification du projet	4. mise en œuvre du projet	5. clôture du projet
Point fort :	Fixer l'idée	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs du projet / Cahier des charges (WAS) Structuration du projet, planification sommaire Constituer l'équipe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Concept de solution (COMMENT) Planification détaillée 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre (développement, construction, conception, etc.) Test 	<ul style="list-style-type: none"> Production en série (produit) Mise en service (installation) Mise en production (logiciel)
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de projet (1 pager) Cas d'entreprise Proposition de projet 	<ul style="list-style-type: none"> Mandat de projet Cahier des charges Plan de projet (étapes et organigramme du projet) Objets à livrer Analyse des parties prenantes Liste des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Cahier des charges Calendrier et budget Plan d'utilisation des ressources Outil de gestion des risques Plan de gestion de la qualité Concept de test, d'exploitation Concept d'introduction 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de test Validation de la conception Résultats de contenu 	<ul style="list-style-type: none"> Libération de la série (produit) Procès-verbal de réception (annexe) Clôture du projet Leçons apprises
Décision	Mise en œuvre du projet oui/non 				

Objectif de communication	Créer une prise de conscience et une compréhension du projet, permettre l'enthousiasme (déclencher), montrer les opportunités	clarifier l'étendue et les objectifs du projet	Implication et feedback	Mises à jour et soutien permanents	Partager les résultats et célébrer les succès
À qui					
CEO (cadre supérieur)					
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)					
Chef d'équipe					
Spécialiste de la santé Expert(e) (proche du projet, soutien)					
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé					
Autres ...					

À qui	Objectifs de communication du niveau	Comme
CEO (cadre supérieur)	Vision, étendue approximative du projet, urgence, exigences, objectifs et critères de réussite, déclencher l'enthousiasme, créer une prise de conscience et une compréhension, montrer les opportunités	Réunion, présentations
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)		
Chef d'équipe		
Spécialiste de la santé Expert(e) proche du projet	Vision, étendue approximative du projet, urgence, exigences, objectifs et critères de réussite, déclencher l'enthousiasme, créer une prise de conscience et une compréhension, montrer les opportunités	Réunion, présentations
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé		
Autres ...		

Point fort:

- Idée

Résultats

- Mandat de projet
- Cahier des charges
- Plan de projet (jalon et organigramme du projet)
- Objets à livrer
- Analyse des parties prenantes
- Liste des risques

Contenu général de la communication de la phase

- Définir l'orientation
- Guide/Vision
- Point de vue, aperçu
- Montrer les points de contact
- Perspective
- "Ancien/nouveau/ensemble de coupe"

Dos

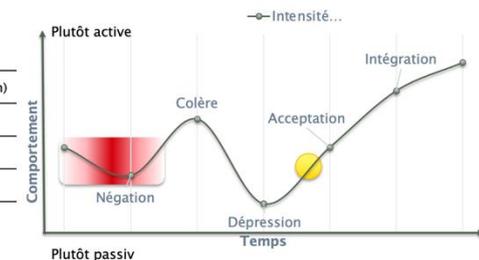
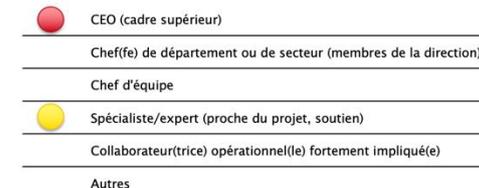
- Aller chercher les participants
- Prendre les résistances au sérieux
- Reconnaître les peurs
- Autoriser les questions
- Observer les réactions

Les choses à ne pas faire

- Susciter des attentes irréalisables
- Claquer les portes

Émotions possibles

- Choc et négation



À qui	Objectifs de communication du niveau	Comme
CEO (cadre supérieur)	Avantages pour les parties prenantes, risques connus, changement culturel attendu	Réunion, mises à jour par e-mail, présentations
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)	Obtenir l'engagement des dirigeants : Vision du projet, avantages pour les parties prenantes, risques, changement culturel, points de contact/interface Récupérer les inputs des parties prenantes	Réunions de lancement, réunions de département, e-mail
Chef d'équipe	Obtenir l'engagement des dirigeants : Vision du projet, avantages pour les parties prenantes, risques, changement culturel, points de contact/interface Récupérer les inputs des parties prenantes	Réunions de projet, e-mail, ateliers
Spécialiste de la santé Expert(e) proche du projet	Obtenir l'engagement des dirigeants : Vision du projet, avantages pour les parties prenantes, risques, influence attendue sur la culture d'entreprise	Ateliers, e-mail, réunions d'équipe
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé		
Autres ...		

Point fort:

- Objectifs du projet / Cahier des charges (WAS)
- Structuration du projet, planification sommaire
- Constituer l'équipe de projet

Résultats

- Mandat de projet
- Cahier des charges
- Plan de projet (étapes et organigramme du projet)
- Objets à livrer
- Analyse des parties prenantes
- Liste des risques

Contenu général de la communication de la phase

- Communiquer les conditions-cadres, premiers garde-fous
- Délimitation, épuraton
- Décrire la situation actuelle
- Montrer les conséquences

Dos

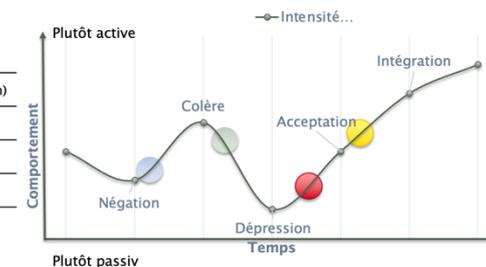
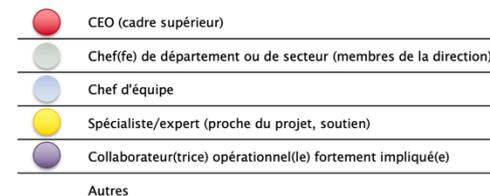
- Montrer les liens
- Permettre la traçabilité
- Définir et délimiter la représentation
- Informations adaptées aux destinataires
- Explique l'importance du projet
- Rester factuel et rationnel
- Faire preuve de compréhension

Les choses à ne pas faire

- Ignorer les entrées
- Informer de manière trop détaillée
- S'adresser personnellement à l'équipe
- Ne pas tenir compte des peurs

Émotions possibles

- Des idées sont proposées
- L'engagement donne de la sécurité
- Différentes attentes et
- Compréhension du changement



À qui	Objectifs de communication du niveau	Comme
CEO (cadre supérieur)	Structure du projet - plan d'organisation et de communication, besoins en termes de coûts et de ressources, mécanismes de feedback	Échanges personnels, plans de projet détaillés, rapports, présentations
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)	Plan de structure, d'organisation et de communication du projet, besoins en ressources, mécanismes de feedback	Réunions de département, plans détaillés, documents FAQ
Chef d'équipe	Plan de structure et de communication du projet, besoins en ressources, mécanismes de feedback	Réunions d'équipe, documentation de projet
Spécialiste de la santé Expert(e) proche du projet	Plan de structure et de communication du projet, besoins en ressources, mécanismes de feedback	Ateliers spécialisés, e-mail, webinaires, documents
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé	Plan de structure et de communication du projet, mécanismes de feedback, points de contact/interface Récupérer les inputs des parties prenantes	Atelier d'introduction et d'information, documents FAQ
Autres ...	Plan de structure et de communication du projet, points de contact/interface Récupérer les inputs des parties prenantes	Réunion d'information, documents

Point fort :	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de solution (COMMENT) • Planification détaillée
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges • Calendrier et budget • Plan d'utilisation des ressources • Outil de gestion des risques • Plan de gestion de la qualité • Concept de test, d'exploitation • Concept d'introduction
Contenu général de la communication de la phase	
<ul style="list-style-type: none"> • Justifier les décisions • Feuille de route avec justification du déroulement dans le temps • Mesures issues de l'analyse SWOT • Comparaison avec les phases 1 et 2 du projet 	
Dos	Les choses à ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> • Essayer de reconnaître les pierres d'achoppement • Remettre en question la pertinence et la cohérence technique • Préserver la flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • «Secouer» les fondations du projet
Émotions possibles	
<ul style="list-style-type: none"> • Un engagement différent • Exprimer ses préoccupations et ses craintes 	
<p> ● CEO (cadre supérieur) ● Chef(fe) de département ou de secteur (membres de la direction) ● Chef d'équipe ● Spécialiste/expert (proche du projet, soutien) ● Collaborateur(trice) opérationnel(le) fortement impliqué(e) ● Autres </p>	

À qui	Objectifs de communication du niveau	Comme
CEO (cadre supérieur)	Rapports de progrès, histoires de réussite	Kick-off, réunions, rapports d'état
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)	Rapports d'avancement, histoires de réussite, gestion du changement	Kick-off, réunions de département, mises à jour par e-mail, infos sur l'intranet
Chef d'équipe	Rapports d'avancement approximatifs, histoires de réussite, gestion des changements	Kick-off, réunions d'équipe, mises à jour par e-mail, infos sur l'intranet
Spécialiste de la santé Expert(e) proche du projet	Rapports d'avancement, histoires de réussite, gestion du changement	Kick-off, réunions spécifiques, sessions de feedback
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé	Rapports d'avancement approximatifs, histoires de réussite, gestion du changement	Kick-off, formations, réunions, mises à jour de statut
Autres ...	Histoires de réussite	Mises à jour de l'intranet, rapports

Point fort :	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre (développement, construction, conception, etc.) Test
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de test Validation de la conception Résultats de contenu
Contenu général de la communication de la phase	
<ul style="list-style-type: none"> Communiquer les étapes clés Décrire les difficultés Visualiser les succès Obtenir des résultats rapides "Quick wins" 	
Dos	Les choses à ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> Répondre aux sceptiques Communiquer par petits paquets compréhensibles Adapter la quantité de communication à l'évolution du projet S'attendre à la nouveauté 	<ul style="list-style-type: none"> Surmenage
Émotions possibles	
<ul style="list-style-type: none"> Stress et défis 	
<p> ● CEO (cadre supérieur) ● Chef(fe) de département ou de secteur (membres de la direction) ● Chef d'équipe ● Spécialiste/expert (proche du projet, soutien) ● Collaborateur(trice) opérationnel(le) fortement impliqué(e) ● Autres </p>	

À qui	Objectifs de communication du niveau	Comme
CEO (cadre supérieur)	Rapport final du projet, Lessons Learned, ancrage du changement culturel	Kick-out, rapports finaux, réunions d'évaluation
Département ou Responsable de secteur (membres de la direction)	Rapport final du projet, Lessons Learned, ancrage du changement culturel	Kick-out, réunions de clôture, e-mail
Chef d'équipe	Rapport final partiel du projet, ancrage du changement de culture	Kick-out, réunion de clôture du projet
Spécialiste de la santé Expert(e) proche du projet	Rapport final partiel du projet, Lessons Learned, ancrage du changement culturel	Kick-out, réunions de fin de projet, réunions sur les enseignements tirés
Collaborateur(trice) opérationnel(le) avec un degré d'implication élevé	Rapport final partiel du projet, Lessons Learned, ancrage du changement culturel	Kick-out, entretiens finaux, feedbacks
Autres ...	Rapport final partiel informatif sur le projet	Coup d'envoi informel

Point fort :	<ul style="list-style-type: none"> • Production en série (produit) • Mise en service (installation) • Mise en production (logiciel)
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Libération de la série (produit) • Procès-verbal de réception (annexe) • Clôture du projet • Leçons apprises
Contenu général de la communication de la phase	
<ul style="list-style-type: none"> • Ce qui est resté en suspens • Déclarations personnelles • Résultats • Learnings 	
Dos	Les choses à ne pas faire
<ul style="list-style-type: none"> • Remercie tout le monde • Apprécier ce qui a été fait • Faire des éloges • Apaiser & consolider 	<ul style="list-style-type: none"> • Critique • Auto-glorification • Apaisement • Ne parle pas déjà du prochain projet
Émotions possibles	
<ul style="list-style-type: none"> • Soulagement et fierté • Besoin de récupération 	
<p> ● CEO (cadre supérieur) ● Chef(fe) de département ou de secteur (membres de la direction) ● Chef d'équipe ● Spécialiste/expert (proche du projet, soutien) ● Collaborateur(trice) opérationnel(le) fortement impliqué(e) ● Autres </p>	