

Conférence-Séminaire 8

Anticiper et planifier son travail à l'aide d'un plan d'action

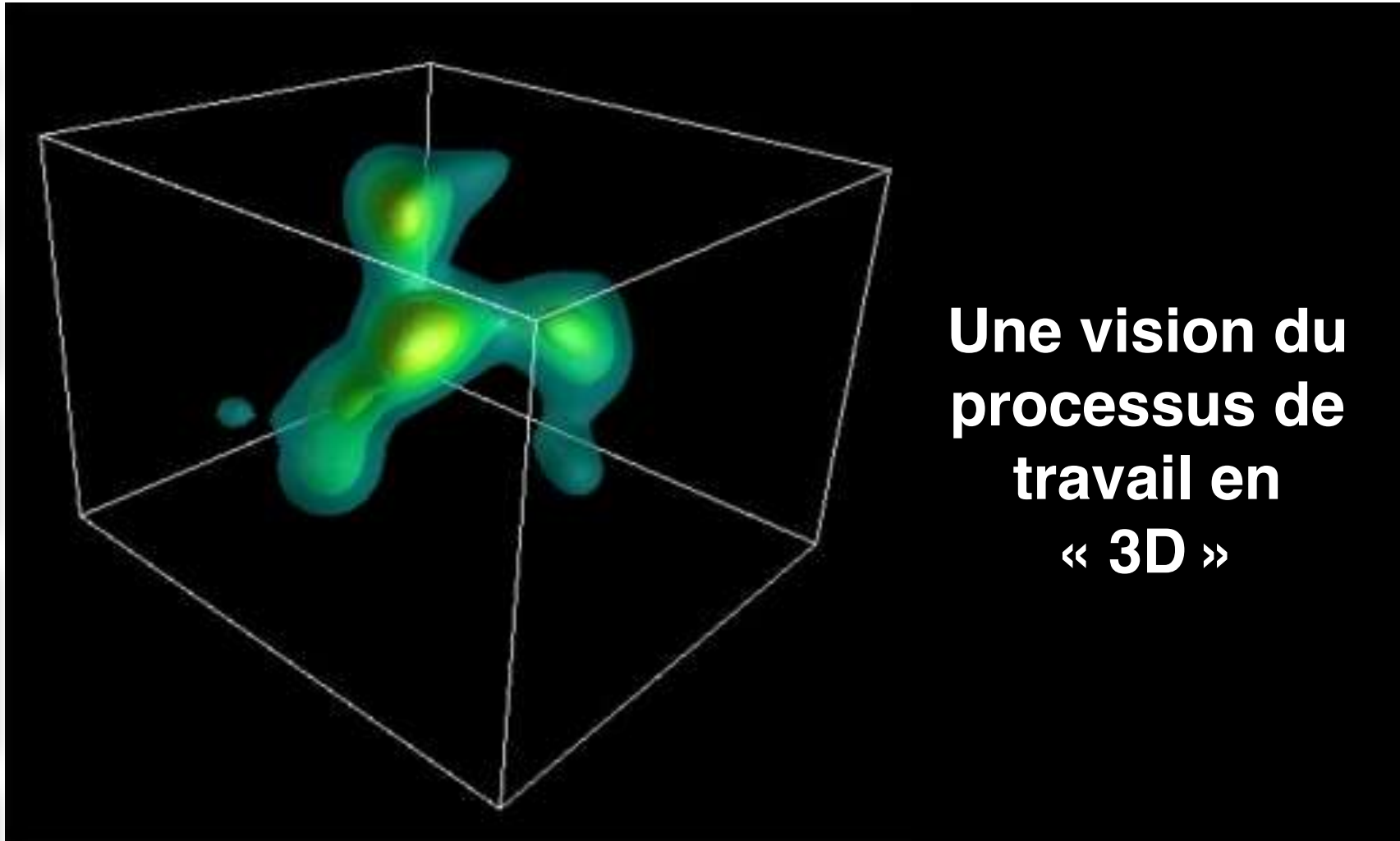
29 septembre 2011

HEP Vaud

« *Un plan... pour
ne pas rester en
plan !!!!* »

Raphaël Cohen





**Une vision du
processus de
travail en
« 3D »**

« Burning Platform »

Conner, D. *Managing at the speed of change*. 1992

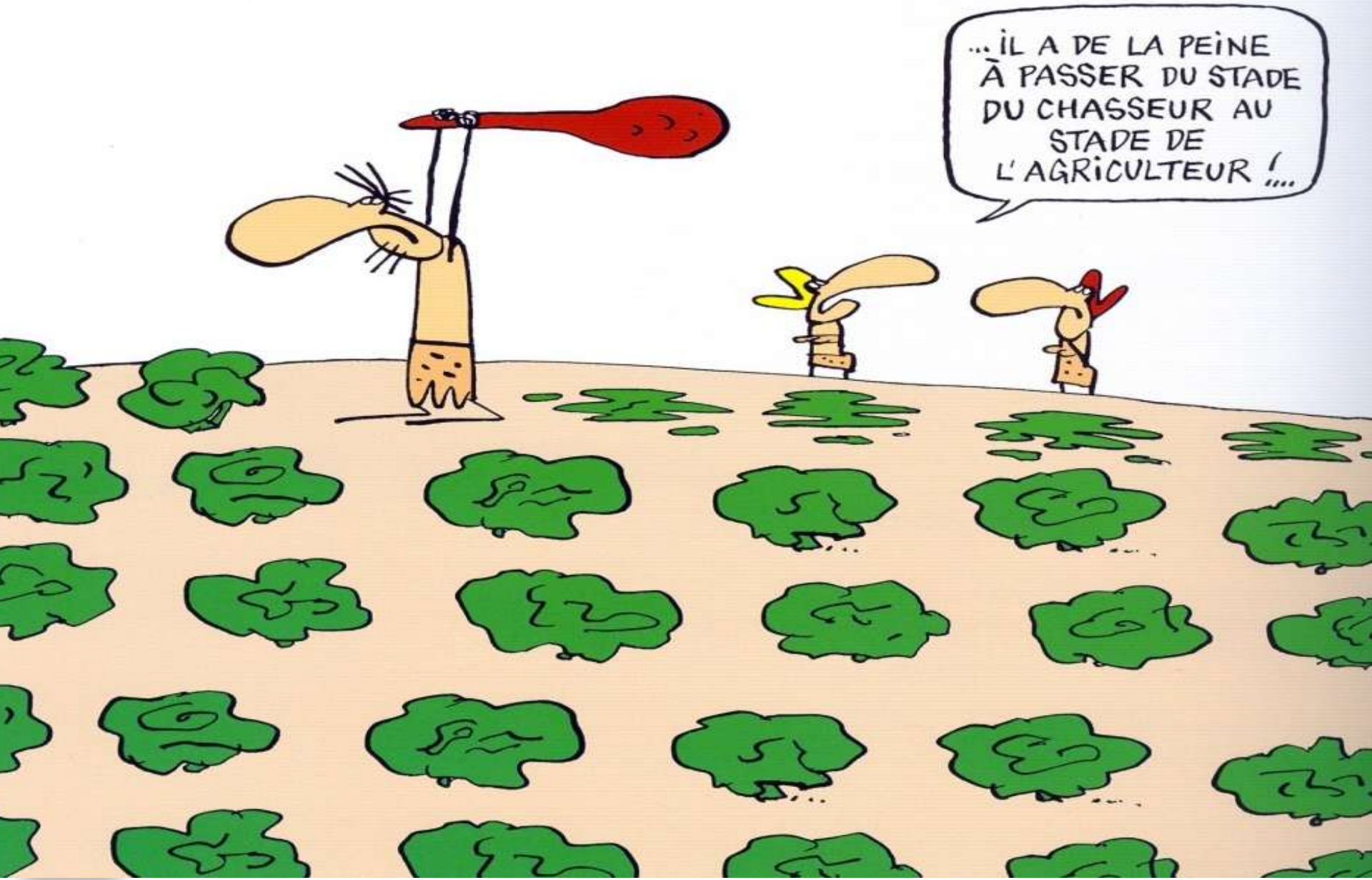
Origine du besoin de changer	
Constats	
Résultats attendus	
Gains attendus	
Risques perçus	
Cartographie des acteurs	

LA PLANIFICATION



Processus méthodique de traitement de l'information aux fins de:

- *comprendre, orienter, encadrer le développement*
- *favoriser la recherche d'un consensus sur les objectifs et les moyens*
- *donner lieu à une distribution des responsabilités*
- *concevoir et élaborer un plan*
- *favoriser la prise de décision et le contrôle*



... IL A DE LA PEINE
À PASSER DU STADE
DU CHASSEUR AU
STADE DE
L'AGRICULTEUR ! ...

LA FINALITÉ

INNOVATION ou CONSOLIDATION ?

Quels sont les enjeux et les incidences sur le plan...

→ stratégique ?

→ psycho-social ?

→ technique ?



LES DÉTERMINANTS

P. ZARIFIAN – 1999

Un changement se caractérise par un ensemble de déterminants. Ils sont de nature à préciser si un projet est :

compliqué : c'est l'axe technique, lié à l'expertise. Il comprend :

- la nature, la difficulté technique et le caractère plus ou moins novateur du livrable
- l'importance du risque (institutionnel, financier, etc...)
- les contraintes en matière de qualité, de coût et de délai
- l'inclusion ou non de ce projet dans un autre (dépendance)

complexe : c'est l'axe social qui prend en compte :

- le nombre d'individus (acteurs, partenaires, voisins...) concernés et/ou subissant un impact dû au projet
- l'environnement (opportunité, priorité, marché)



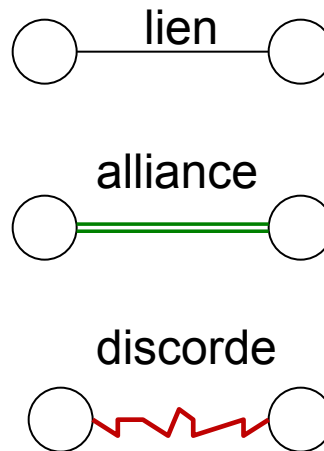
LES PARTIES PRENANTES



Qui sont les acteurs impliqués dans le projet:

- prescripteurs ?
- décideurs ?
- utilisateurs ?
- bénéficiaires ?

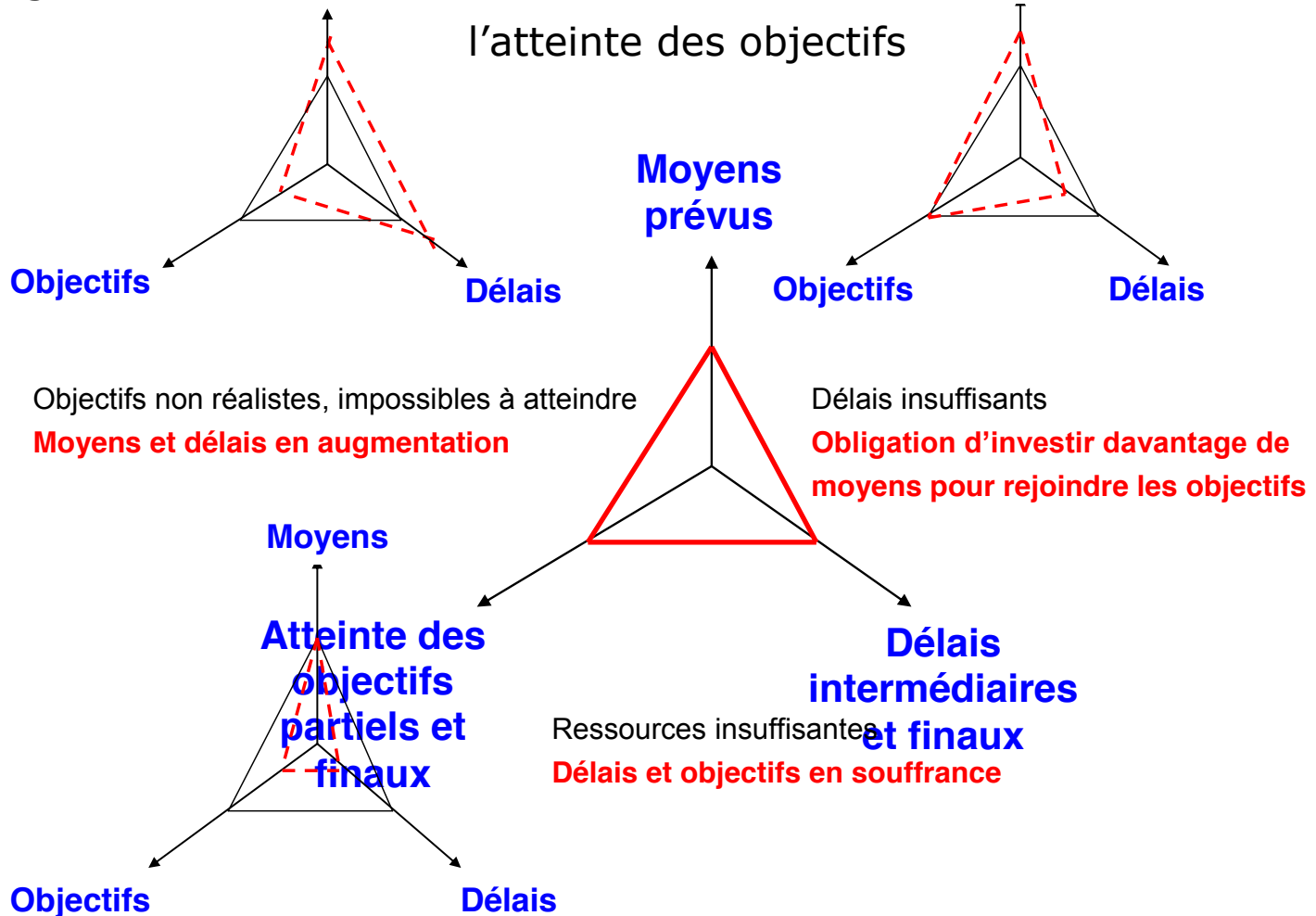
Quels sont les liens qui les relient... et de quelle qualité ?



LA GESTION DES RESSOURCES

Management de projet – Qualité et efficacité des organisations – éd AFNOR - 1995

La gestion d'un projet consiste à suivre et contrôler les moyens, les délais et l'atteinte des objectifs



LE PLAN DE TRANSITION

Le rapport entre les cibles impactées et les leviers de changement (*MATRICE*) = **niveaux de priorité**

Type de changement Leviers	Structure	Postes	Procédures	Management	Outils	Compétences	Indicateurs	Culture	(...)
Formation					P2	P1			
Coaching		P3		P2					
Communication	P1						P2		
Prescription		P1	P2						
Consultation							P1	P2	
(...)									

LES INDICATEURS DE SUCCES

Key Indicators of Success – KISS

R.Cohen – 2006

L'impact direct du livrable

Résultats

La mesure de la plus-value du projet

Performance

La valorisation quantitative de l'effort

Bénéfices

La comparaison avec le coût d'obtention

Charges

Le rapport entre investissement et bénéfices

Efficienc

GESTION DES RISQUES



Intégrité intellectuelle

Intégrité méthodologique

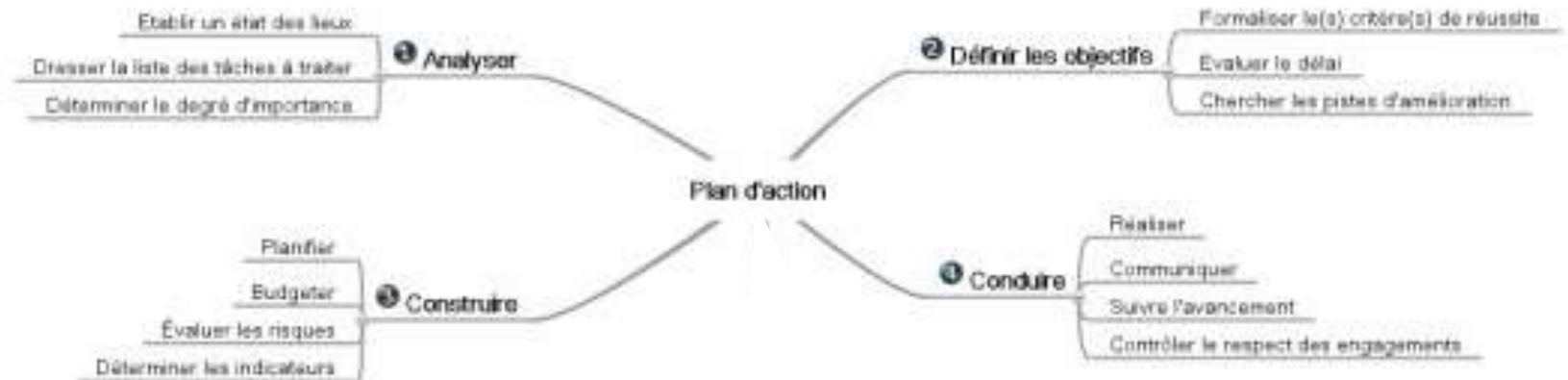
Intégrité budgétaire

Intégrité professionnelle

Intégrité institutionnelle

Intégrité sociale

EN RÉSUMÉ...





UNE STRATÉGIE D'AIDE À LA DÉCISION

Conférence-Séminaire 8

Réaliser un rapport d'activité

29 septembre 2011

HEP Vaud

**Ou l'art de
rendre des
comptes...**



ou des contes ?



Mais aussi pour éviter le stress de la dernière minute...

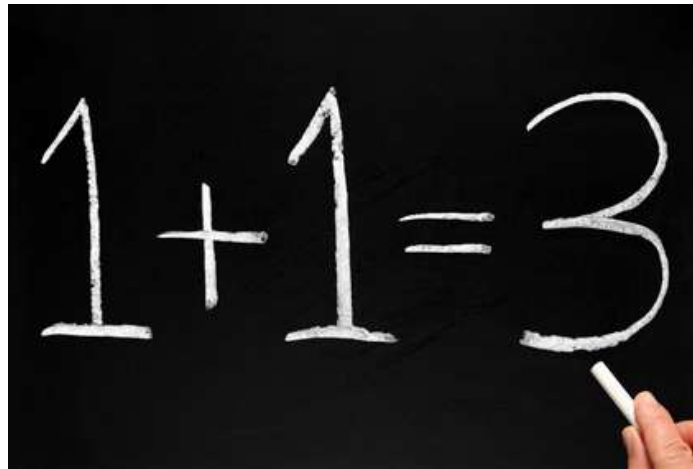


LES QUESTIONS DE BASE

Outil d'information, il est essentiellement **descriptif**

Outil de gestion, il se doit d'intégrer une **appréciation qualitative**

Méthodologiquement, cela impose la capacité à établir un **bilan**, soit une **interprétation** à partir d'éléments tangibles

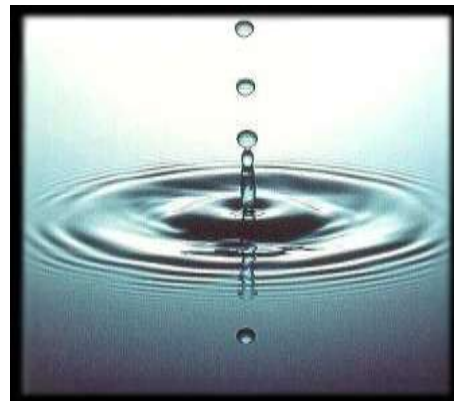


3 logiques...

→ justification

→ valorisation

→ prospective



JUSTIFICATION



Approche comptable

Centration sur les coûts

Respect du plan d'action

Messages statistiques

Visée de « survie »

Lecture statique

**Le rapport
du « bon élève »**

VALORISATION



Approche marchande

Centration sur les effets

Formalisation du processus

Messages de causalité

Visée de « réalisation »

Lecture dynamique

**Le rapport
de « l'ingénieur »**

PROSPECTIVE

Approche stratégique

Centration sur les investissements

Travail sur les scénarii

Messages sur les opportunités

Visée de « pérennité »

Lecture visionnaire

**Le rapport
du « designer »**

LES QUESTIONS DE BASE



Culture d'entreprise ?

Adressage ?

Envergure du projet ?

Niveau d'information sur le projet / le développement ?

Degré de sensibilité / Résistances ?

Moment d'avancement dans le processus projet ?

Balance entre le « réalisé » et le « à venir » ?

LA COLONNE VERTÉBRALE

LA PERTINENCE

Réponses adéquates aux problèmes à résoudre, objectifs articulés aux besoins

L'EFFICACITE

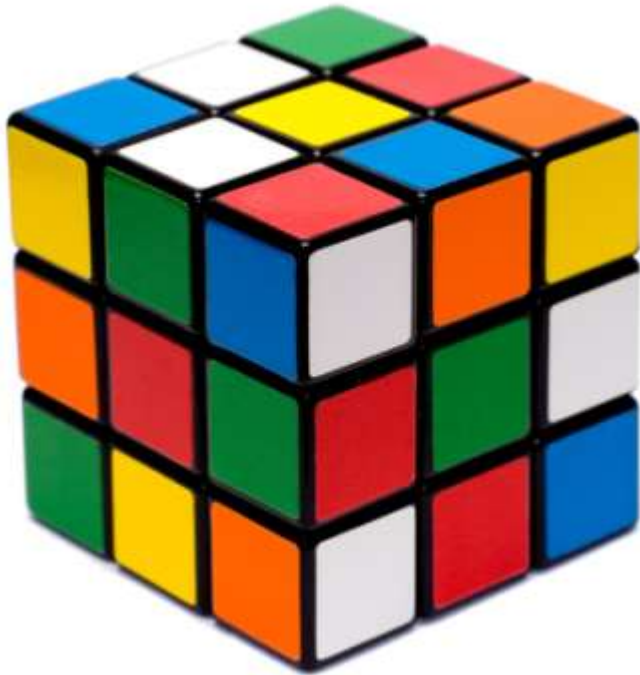
Obtention (ou non) de résultats liés à des moyens mis en œuvre, permettant d'objectiver la présence d'effets

L'EFFICIENCE

Ratio entre le coût de l'investissement et la valeur des effets



QUELLES TRACES ?



Le livrable...

Le bilan...



Atelier

**Anticiper et planifier son
travail à l'aide d'un plan
d'action**

29 septembre 2011

HEP Vaud

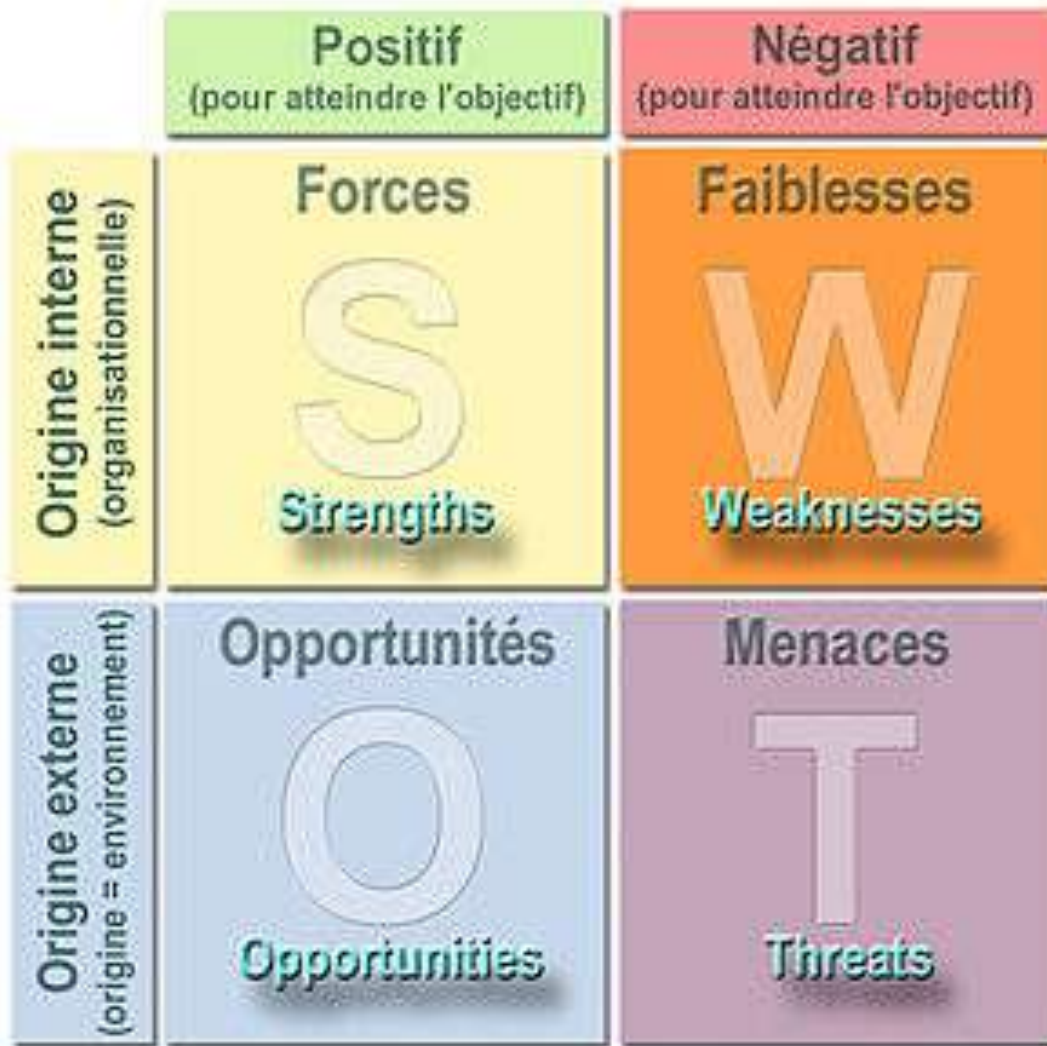
Stéphane Jacquemet

Université de Genève / Phronesis Consulting

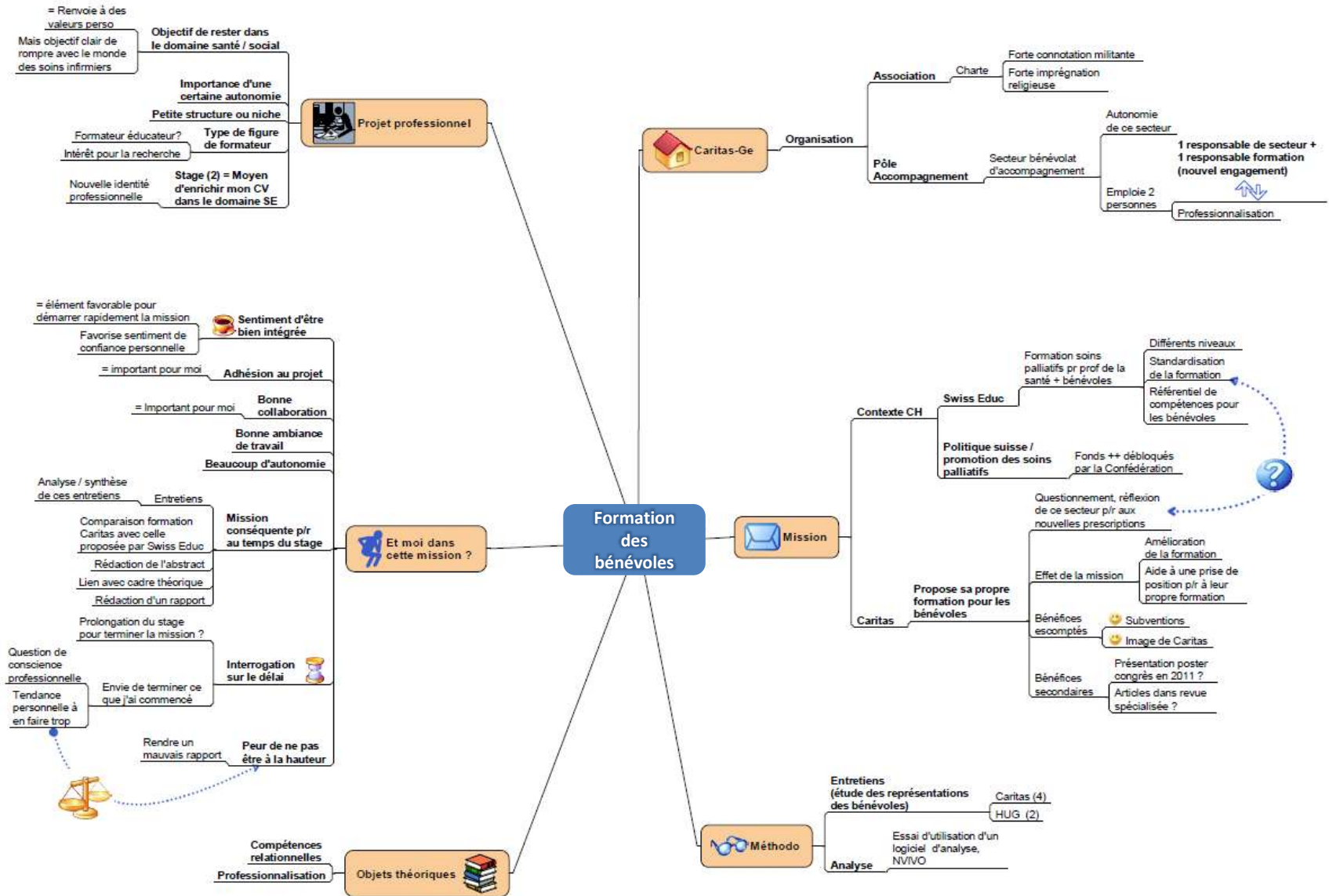
H.E.P. Vaud

hep/ haute
école
pédagogique
vaud

ANALYSE S.W.O.T.



CARTE HEURISTIQUE



PLANIFICATION DIFFÉRENTIELLE (F.B.O.)



Finalité (Effet)

But (Impact)

Objectif (Réalisation)

GESTION DES RESSOURCES (QQOQCCP)

Cette méthode permet de s'interroger sur les aspects suivants :

- **Quoi ?** (actions à effectuer)
- **Qui ?** (gens ou catégories de gens concernés)
- **Où ?** (domaines touchés par le projet, lieux)
- **Quand ?** (programmation dans le temps)
- **Comment ?** (moyens, méthodes, etc.)
- **Combien ?** (quantités, budget)
- **Pourquoi ?** (motifs et objectifs)

ACTIONS					
Tâche	Responsable	Résultat	Contrôle	Date de fin	Moyens
T1					
T2					
T3					
...					

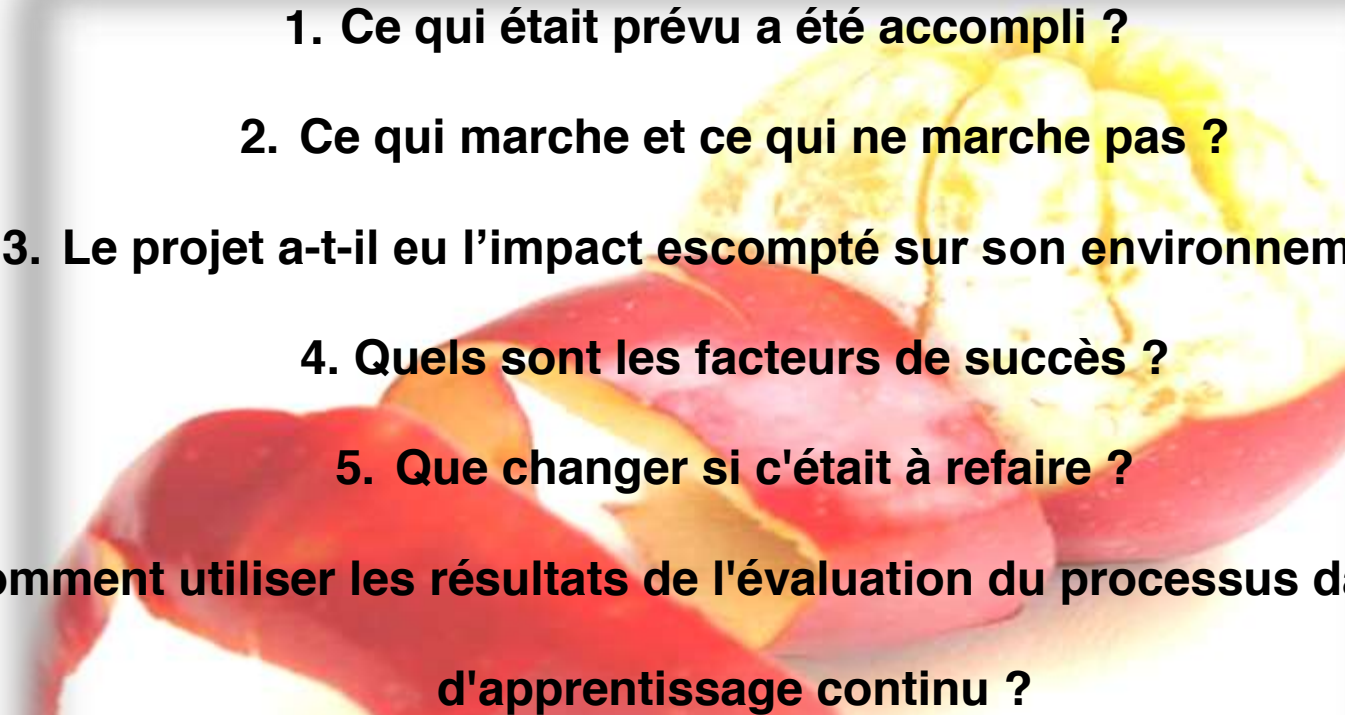
PLANIFICATION selon GANTT

	Projet	Début	Fin	2009												2010			
				Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.				
6.1	Meilleure utilisation de HR-Access	03.09	2010		▲														
6.6	Stratégie RH et nouvelle organisation	11.08	06.09	◆	◆	◆	◆	▼											
1.2	Planification de la relève des cadres	04.09	06.09		▲			▼											
2.2	Politique de formation	06.09	08.09					▲				▼							
2.9	Evaluation des collaborateurs	02.09	07.09	▲								▼							
2.8	Introduction MBO	07.09	11.09							▲									▼
5.2	Liens avec les instituts de formation	05.09	-				▲				◆								
3.4	Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs	01.09	10.09									◆		▼					
4.4	Mesure de satisfaction des collaborateurs + concept de suivi des mesures	02.09	2010	▲							◆			◆					
5.5	Négociation de convention avec le SPO et règlement du personnel	08.09	11.09									▲							▼



EVALUATION

Corbel, Jean-Claude (2005). *Management de projet*. Paris: Editions Eyrolles

- 
1. **Ce qui était prévu a été accompli ?**
 2. **Ce qui marche et ce qui ne marche pas ?**
 3. **Le projet a-t-il eu l'impact escompté sur son environnement ?**
 4. **Quels sont les facteurs de succès ?**
 5. **Que changer si c'était à refaire ?**
 6. **Comment utiliser les résultats de l'évaluation du processus dans un but d'apprentissage continu ?**

AIDE À LA DÉCISION (SCENARII)



Le décideur est ambivalent....

Il peut dès lors entrer en confrontation...

Il a besoin de « pondération » (++ / + / +-)...

À nous de formuler les différents scenarii...

C'est dans le rapport « aux possibles » qu'il réalisera son choix...





DÉCOLLAGE IMMINENT !!!!

Atelier

Réaliser un rapport d'activité

29 septembre 2011

HEP Vaud

Stéphane Jacquemet

Université de Genève / Phronesis Consulting

H.E.P. Vaud

hep/ haute
école
pédagogique
vaud

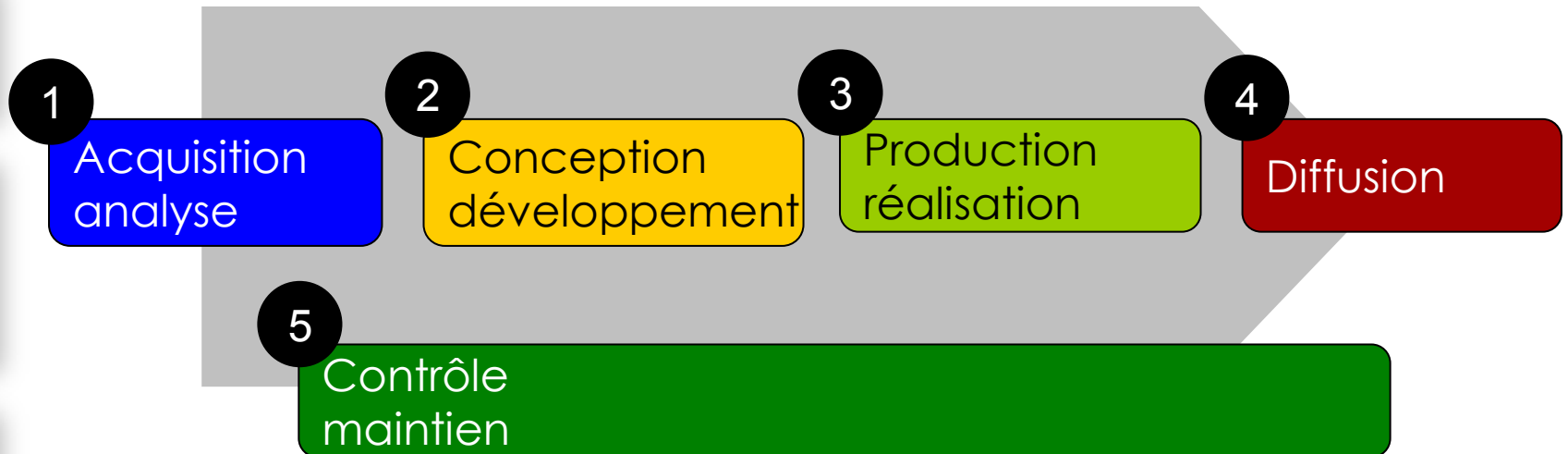
LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

Objectivation par écrit de ce qui a été réalisé comparé aux objectifs fixés dans le plan d'action



- légitimation des ressources utilisées
- préparation du volet suivant de ressources
- régulation intermédiaire du processus de travail

LA GESTION PAR PROCESSUS



LE MATÉRIEL DE RESSOURCE

- un/des exemple(s) de rapports d'activités antérieurs
- le cadre du projet et le plan d'action de référence
- la liste des parties prenantes
- le processus de travail et son système de contrôle
- le journal de bord
- les procès-verbaux des séances de pilotage
- les comptes-rendus des réunions de travail
- les bilans qualitatif des activités réalisées
- le décompte de charge
- le matériel d'information (textes et images)



ORGANISATION MÉTHODOLOGIQUE



Gestion documentaire structurée
(alpha et tempo)

Fixation précoce d'indicateurs

Passage par une forme synthétique
(type PPT)

Travail sur le visuel (ligne graphique
et figures)

Résumé et présentation incarnée

LE MIX COM

Travail sur les publics-cibles

Travail sur les attentes

Travail sur les représentations

Travail sur l'identification

Travail sur les messages

Travail sur les médias

Travail sur les temporalités





LA VOIE EST DÉGAGÉE !!!!