

# Conférence-Séminaire 8

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

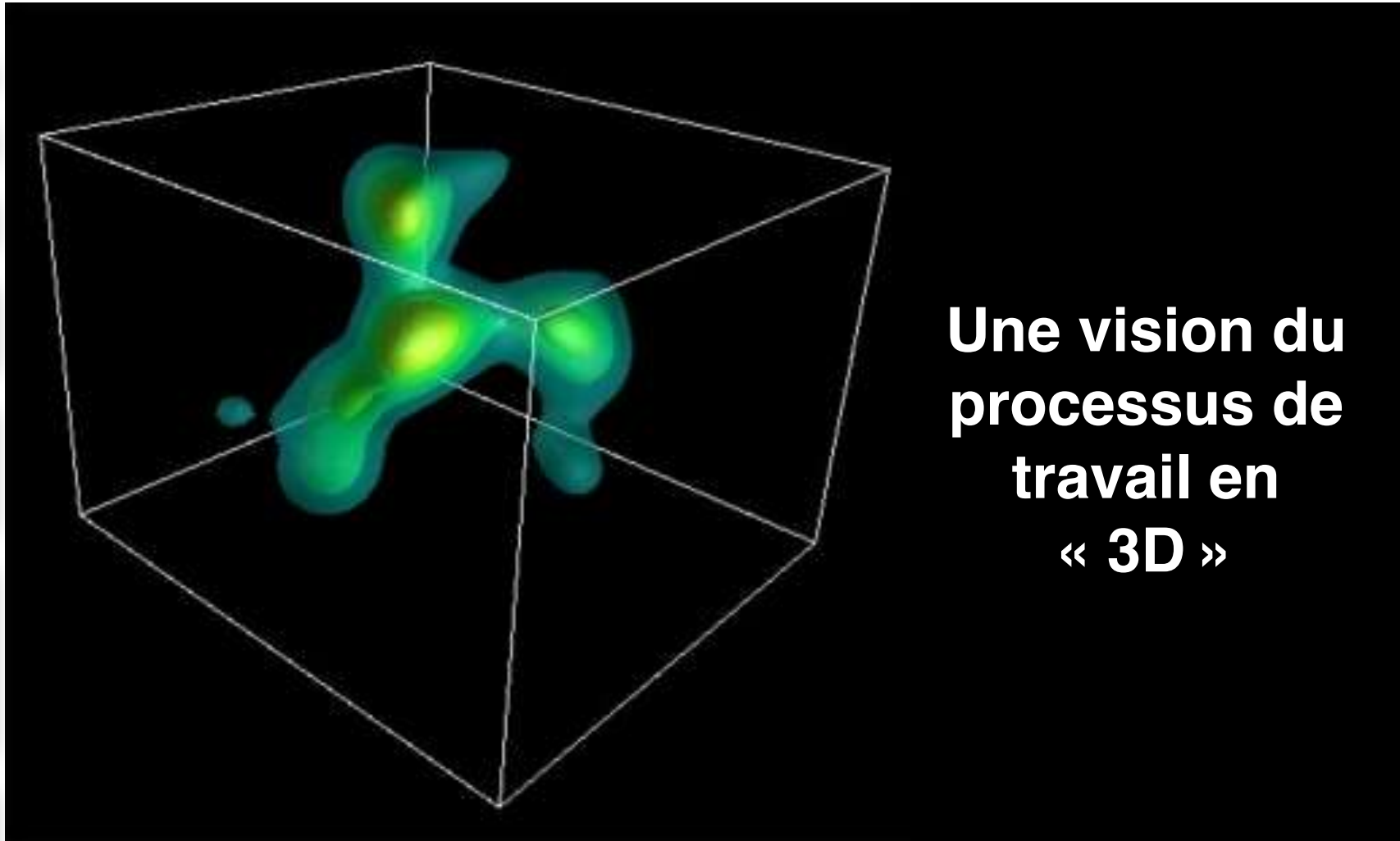
29 septembre 2011

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

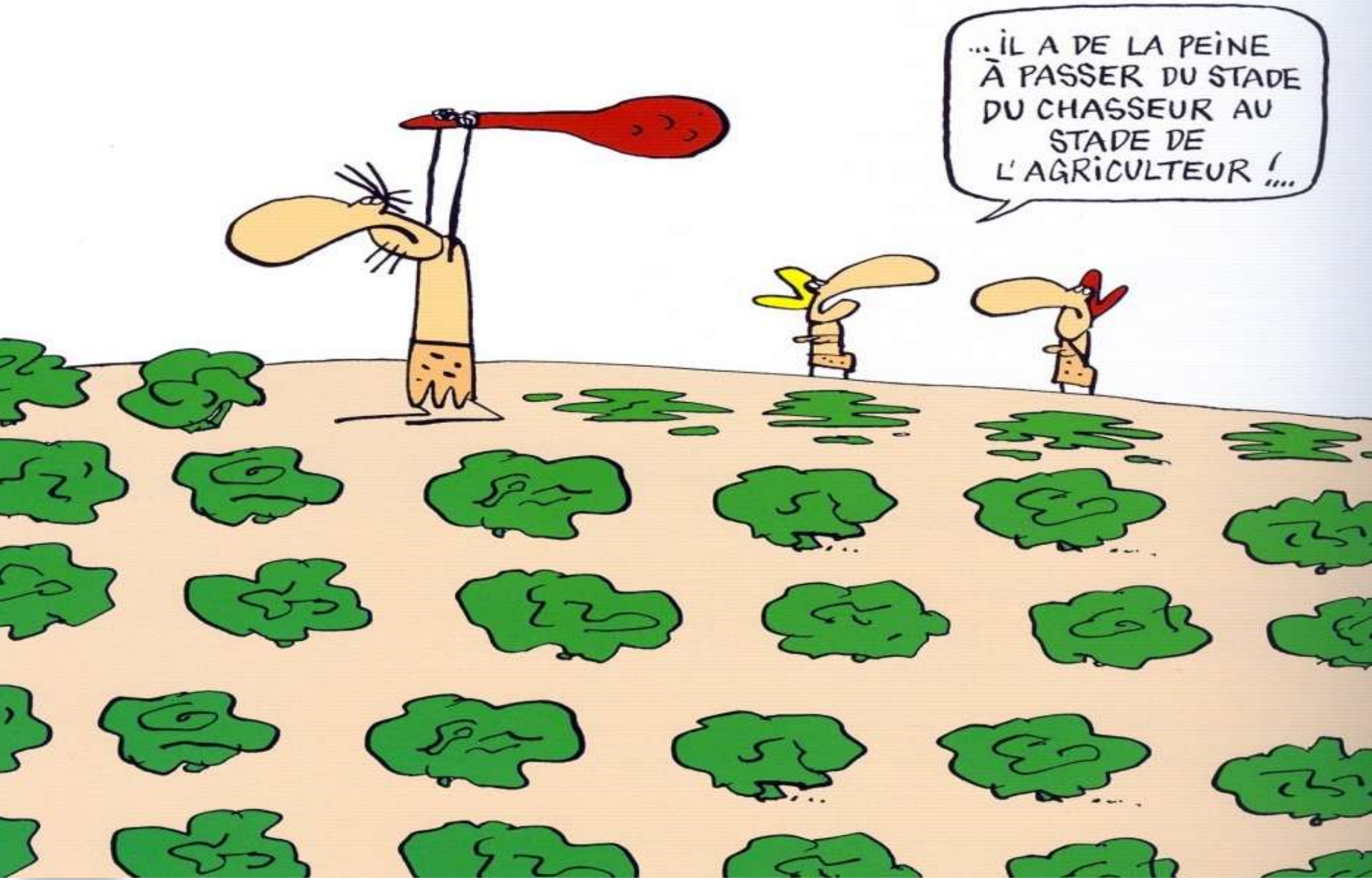
Origine du besoin de changer	
Constats	
Résultats attendus	
Gains attendus	
Risques perçus	
Cartographie des acteurs	

# 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)





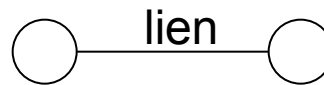
# LES PARTIES PRENANTES



Qui sont les acteurs impliqués dans le projet:

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

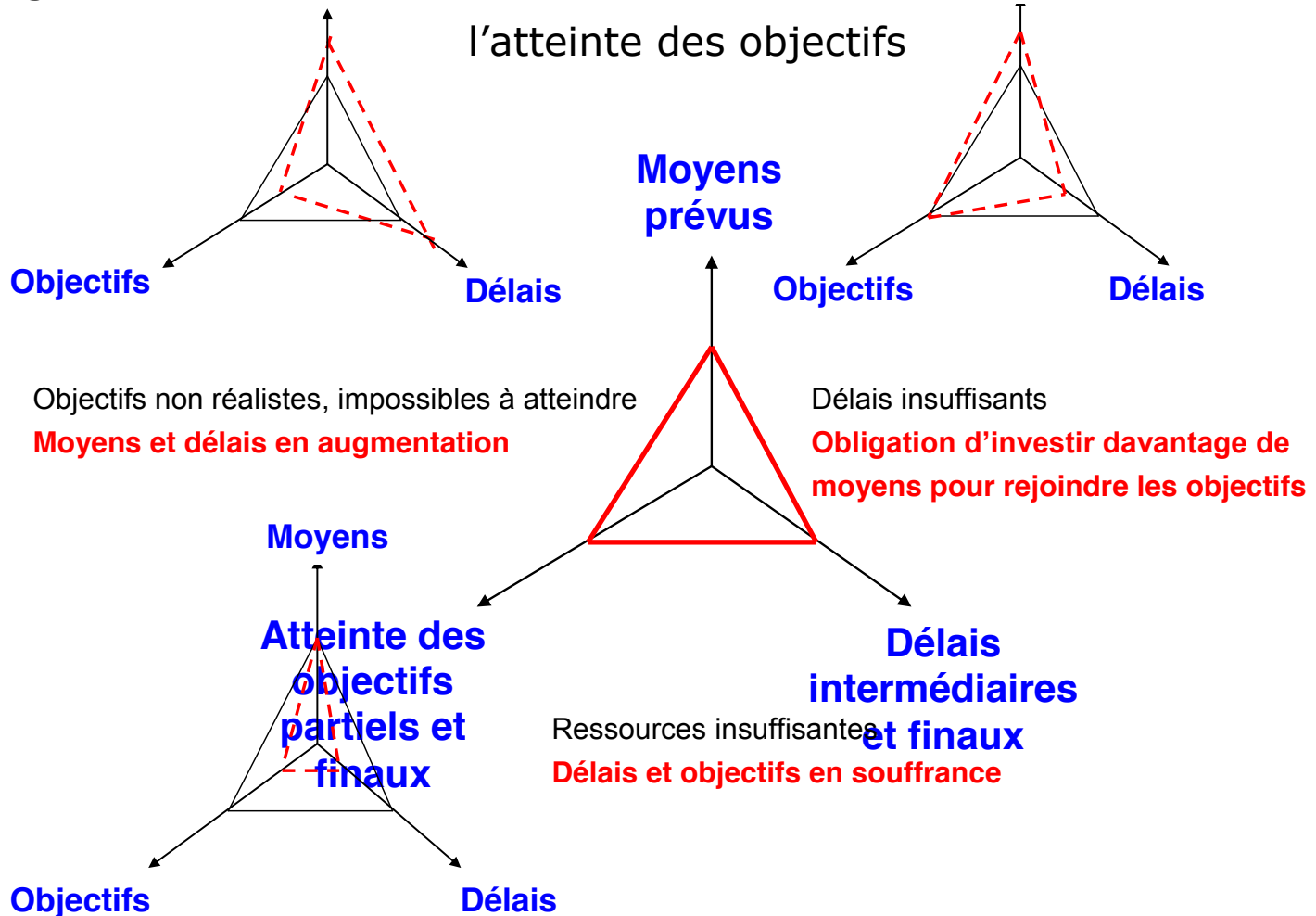
Quels sont les liens qui les relient... et de quelle qualité ?



# LA GESTION DES RESSOURCES

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

La gestion d'usage des **Moyens** mise à suivre et contrôler | **Moyens** s, 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 Levers	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**

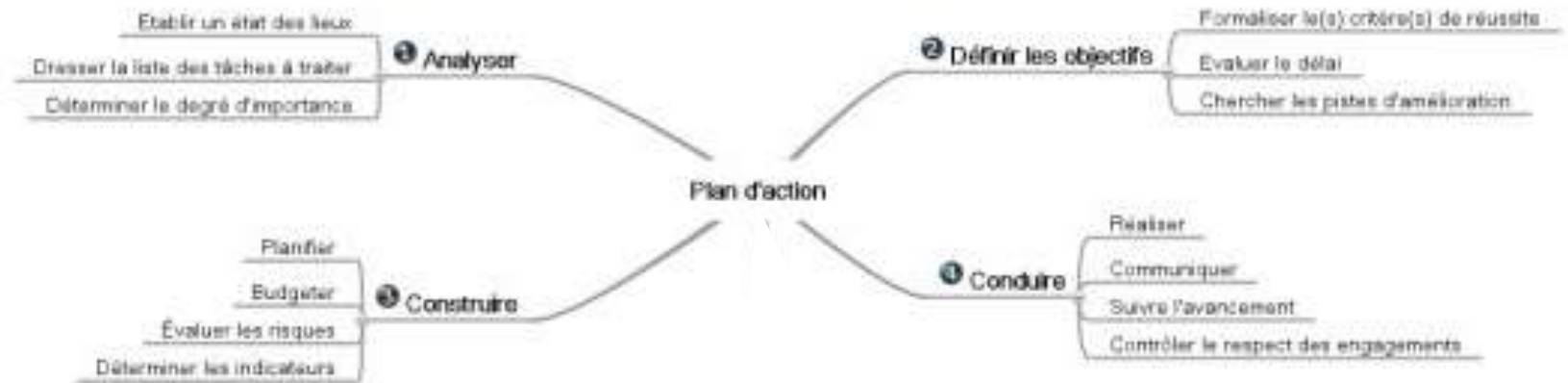
**Intégrité budgétaire**

**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...

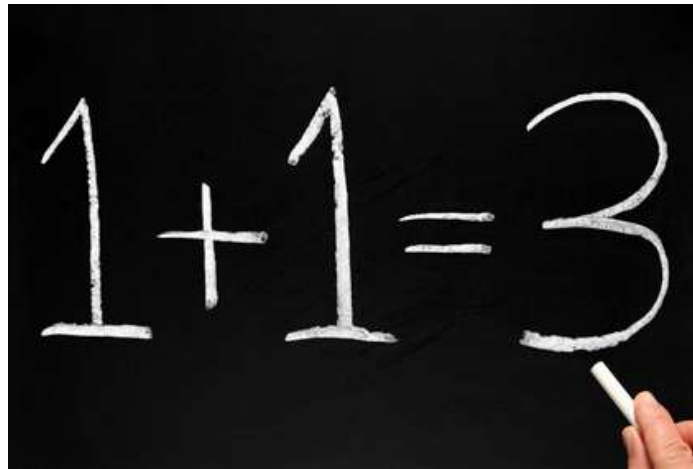


# LES QUESTIONS DE BASE

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

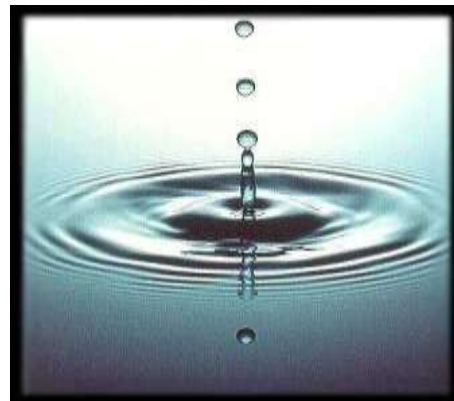


# 3 logiques...

→ 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

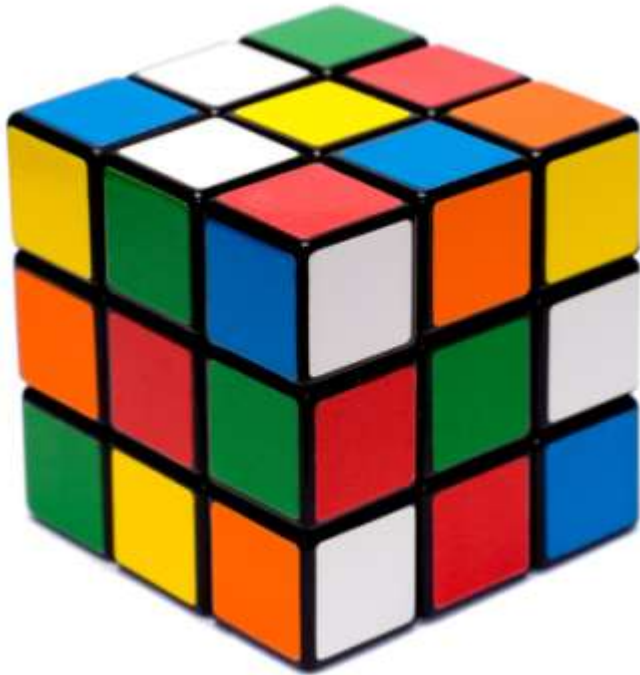
Obtention (ou non) de résultats liés à des moyens mis en œuvre, permettant d'objectiver la présence d'effets

## 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**

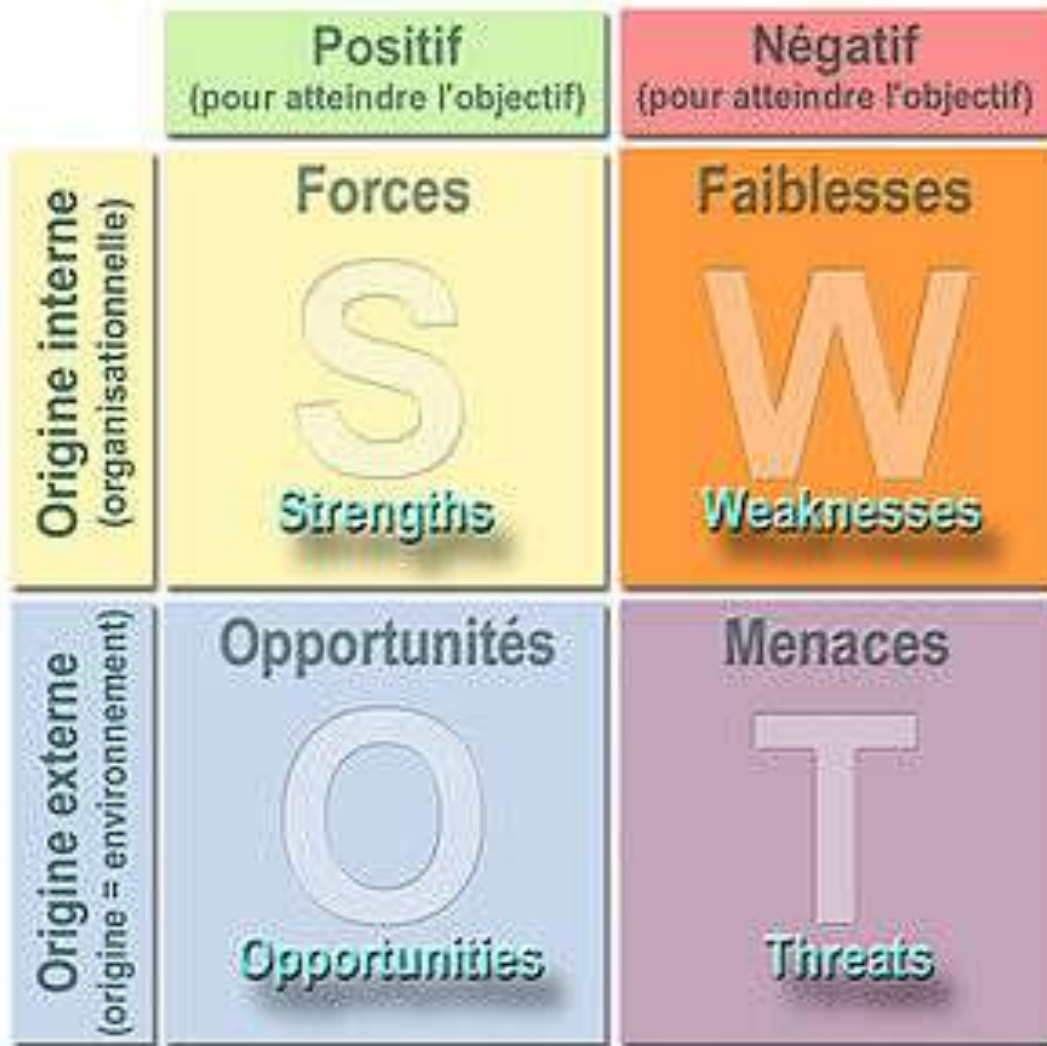
**Stéphane Jacquemet**

Université de Genève / Phronesis Consulting

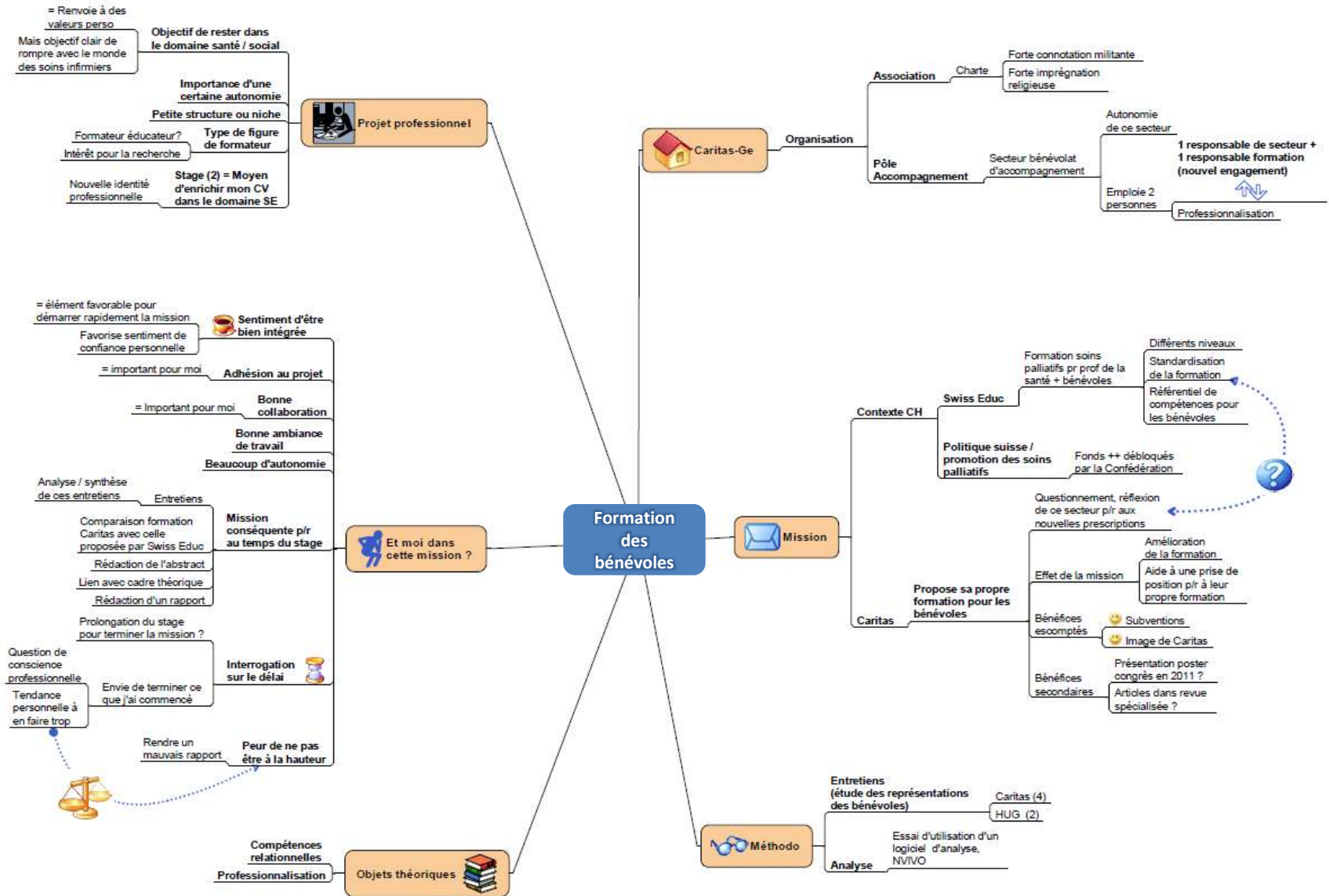
**H.E.P. Vaud**

**hep/** haute  
école  
pédagogique  
vaud

# ANALYSE S.W.O.T.



# CARTE HEURISTIQUE



# PLANIFICATION DIFFÉRENTIELLE (F.B.O.)



**F**inalité (Effet)

**B**ut (Impact)

**O**bjectif (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

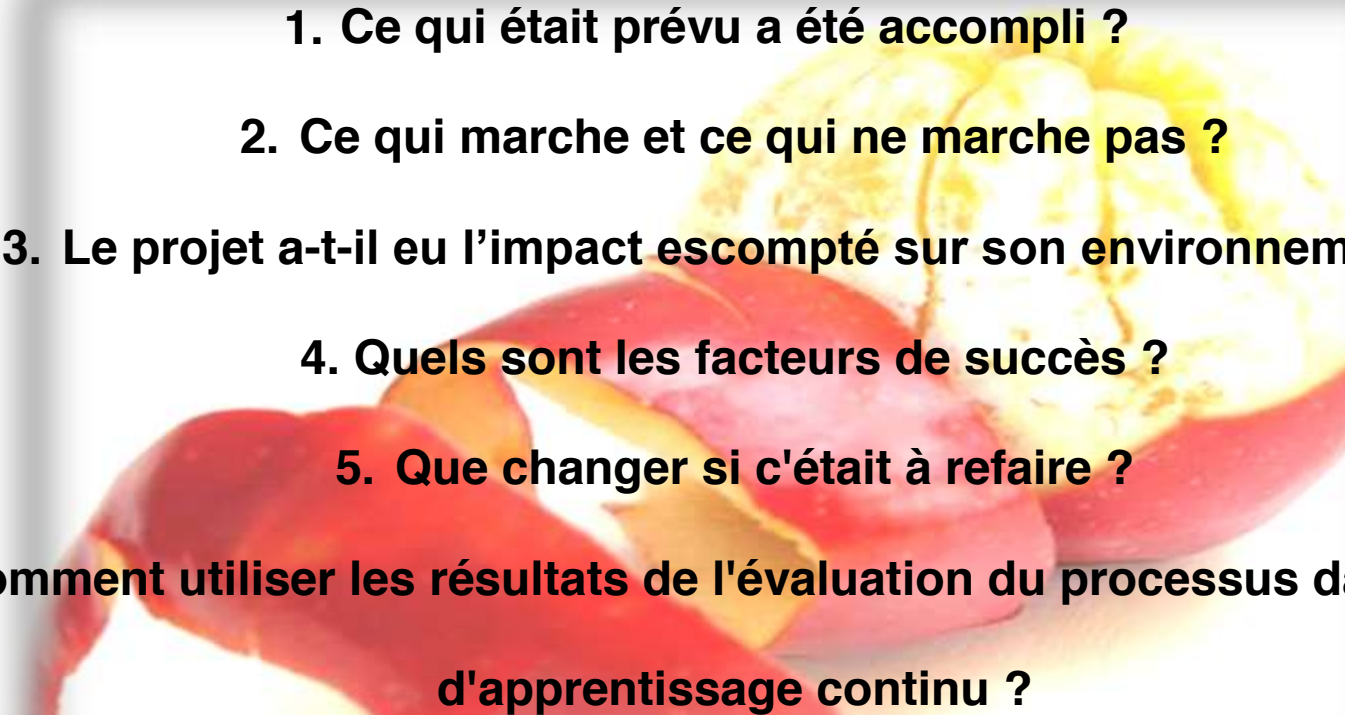
	Projet	Début	Fin	2009												2010		
				Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan.			
6.1	Meilleure utilisation de HR-Access	03.09	2010		▲													
6.6	Stratégie RH et nouvelle organisation	11.08	06.09	◆	◆	◆	◆	▼										
1.2	Planification de la relève des cadres	04.09	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 !!!!