

# Introduction

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

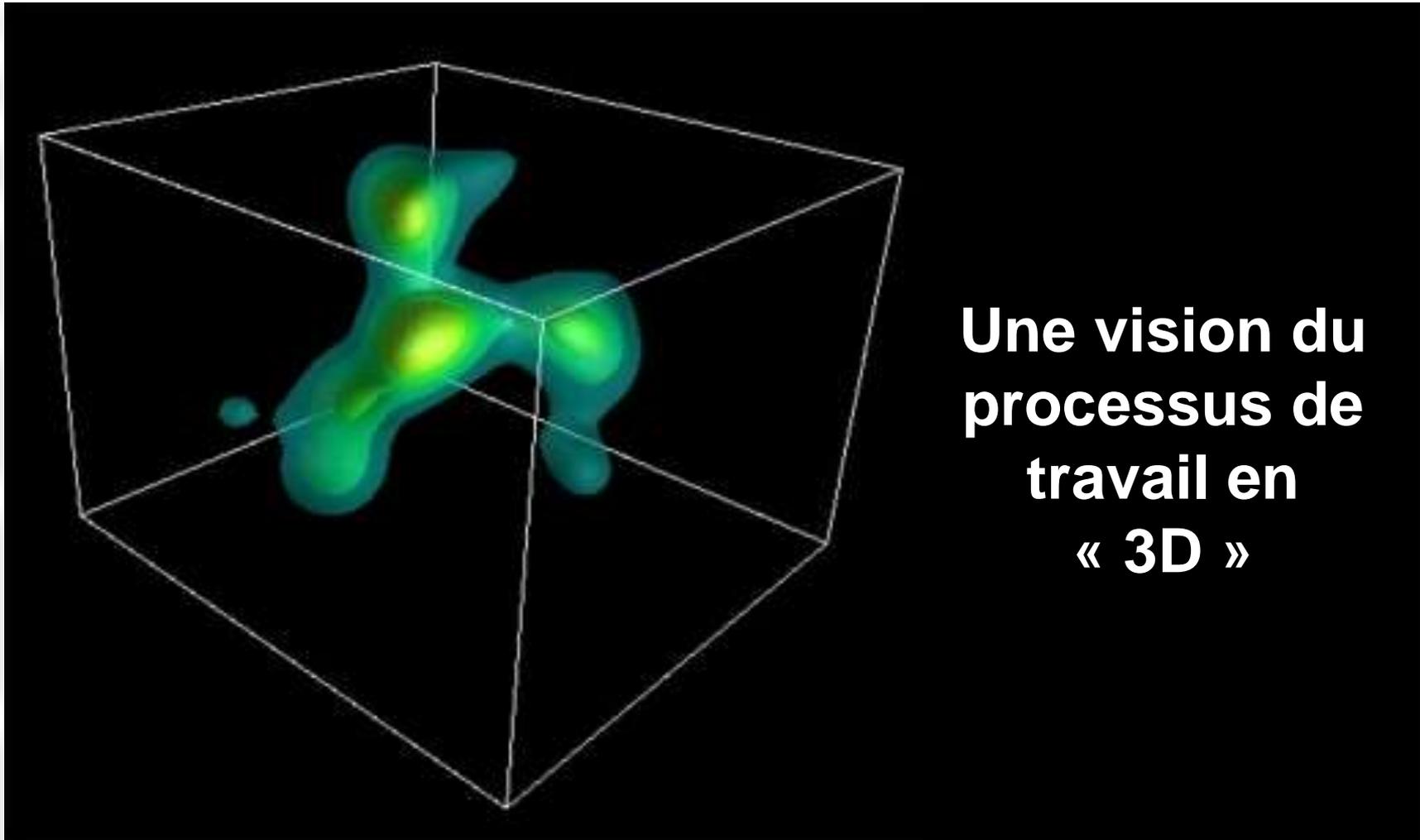
15 novembre 2013

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

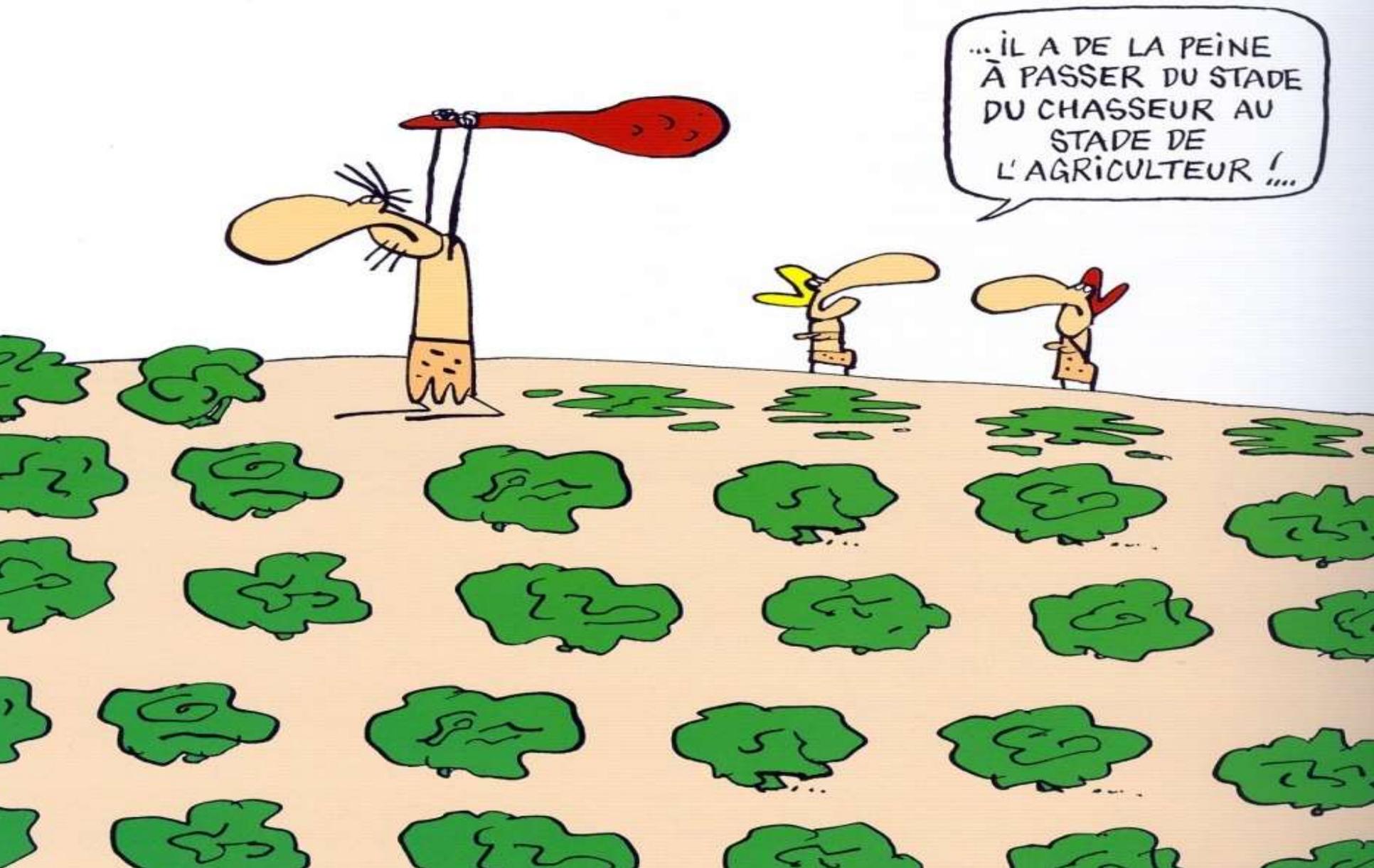
|                              |  |
|------------------------------|--|
| Origine du besoin de changer |  |
| Constats                     |  |
| Résultats attendus           |  |
| Gains attendus               |  |
| Risques perçus               |  |
| Cartographie des acteurs     |  |

# 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*



# 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)



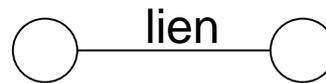
# LES PARTIES PRENANTES



Qui sont les acteurs impliqués dans le projet:

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

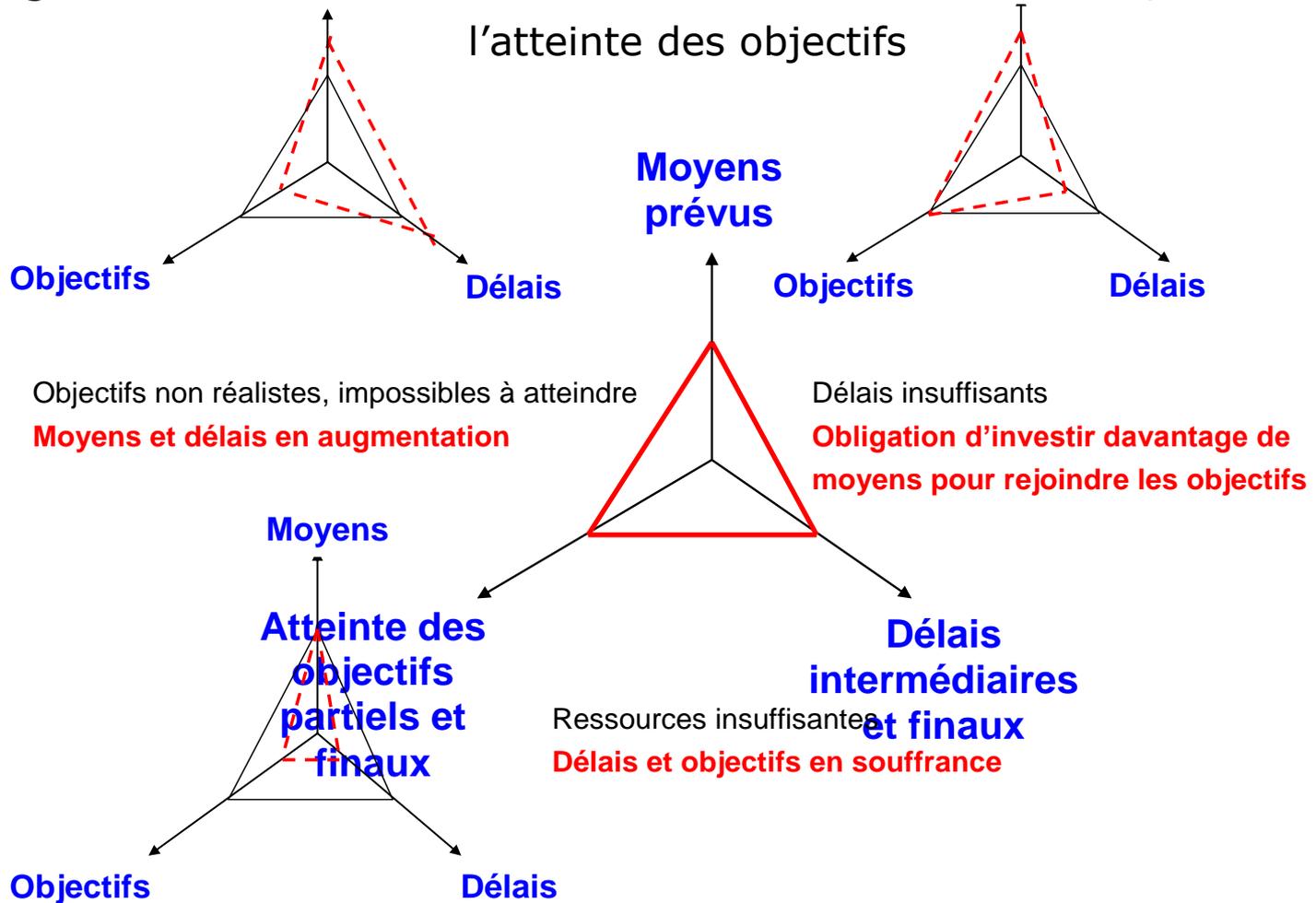
Quels sont les liens qui les relient... et de quelle qualité ?



# LA GESTION DES RESSOURCES

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

La gestion d'usage des **Moyens** vise 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<br>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**

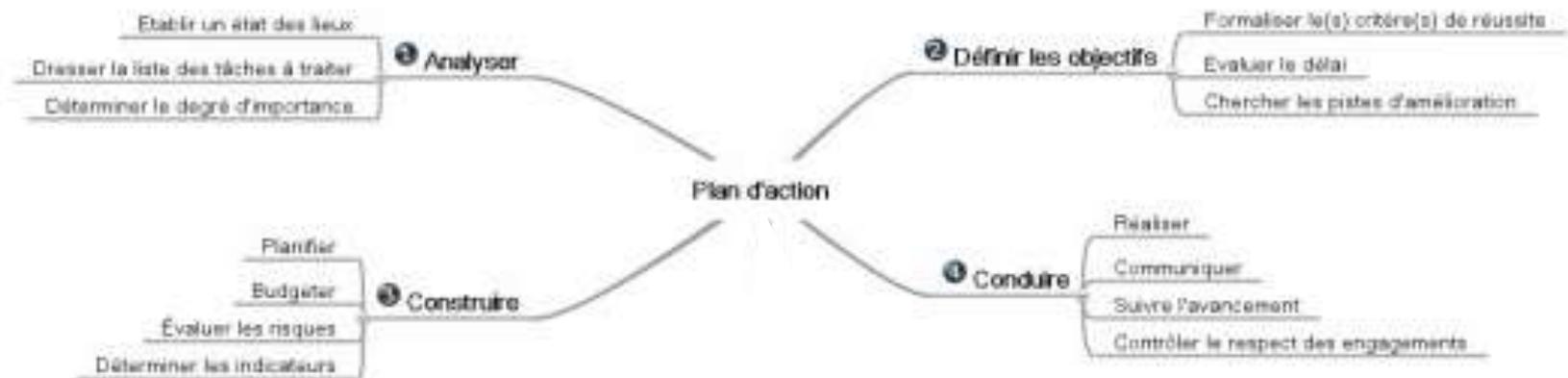
**Intégrité budgétaire**

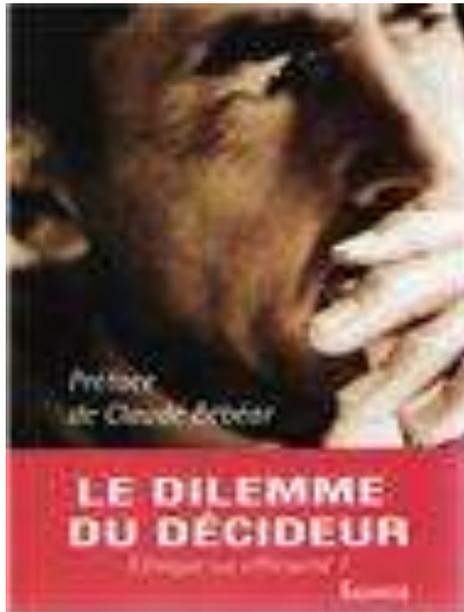
**Intégrité professionnelle**

**Intégrité institutionnelle**

**Intégrité sociale**

# EN RÉSUMÉ...





# UNE STRATÉGIE D'AIDE À LA DÉCISION