

Voici un **résumé exhaustif**, structuré et **accompagné de tableaux comparatifs et de tableaux de compilation**, basé sur l'intégralité du **Chapitre 7 – La planification** de Lescarbeau.

Tout le contenu ci-dessous provient exclusivement du document fourni. [\[LESCARBEAU...consultant | PDF\]](#)

Résumé exhaustif – Chapitre 7 : La planification

La planification est une étape centrale du processus de consultation. Elle vise à transformer la situation initiale en situation désirée en définissant **un plan d'action cohérent, réaliste et opérationnel**.

Comme le plan d'un bâtiment, le plan d'action précise :

- les opérations à réaliser ;
- les responsabilités ;
- les méthodes et ressources nécessaires ;
- l'échéancier ;
- les critères d'évaluation.

La planification est **créative**, **collaborative** et **méthodique** : elle prépare la réalisation tout en permettant l'ajustement continu du processus.

1. Les activités de la planification

La planification comporte **deux grandes activités** (Tableau 7.1). [\[LESCARBEAU...consultant | PDF\]](#)

1a. L'ébauche du plan d'action

Elle se construit en séance de travail avec le client (et parfois des membres du système-client).

Objectifs :

- Déterminer les **priorités d'action** (chaque priorité = un but).
- Définir les **résultats observables et vérifiables** associés au but.
- Identifier les **opérations** permettant d'atteindre ces résultats.
- Établir un **enchaînement** logique des opérations.
- Choisir les **méthodes, outils, modes d'évaluation** et **échéanciers**.
- Définir les **responsables** et les **ressources nécessaires**.

Un exemple complet est fourni dans les tableaux 7.2 et 7.3 (circulation de l'information en usine).

1b. La mise au point du plan d'action définitif

Le consultant :

- remet son ébauche ;
- recueille les commentaires du client ;
- complète les informations manquantes ;
- ajuste les opérations, l'échéancier, les responsabilités, les ressources.

Pour les **interventions générales**, cette étape équivaut à compléter l'entente initiale.

Pour les **interventions spécifiques**, tout avait déjà été accepté.

Une fois adopté, le plan d'action devient l'**output officiel de la planification**.

2. Les outils de la planification

Ordonnancement des opérations

Les opérations doivent être classées :

- en **consécutives** ;
- ou en **concomitantes**.

Graphique de Gantt

Outil clé permettant de visualiser :

- les activités ;
- leurs responsables ;
- leur durée ;
- leurs liens logiques.

(Exemple détaillé dans tableau 7.5.) [\[LESCARBEAU...consultant | PDF\]](#)

Durée des opérations

Elle varie selon :

- le type d'activité (ex.: entrevues = 1 h à 1 h 30 chacune) ;
- le nombre de personnes rencontrées ;
- les ressources disponibles.

Évaluation des opérations

Elle doit être factuelle et diversifiée :

- entretiens ;
 - questionnaires ;
 - observation de réactions du milieu ;
 - comparaison entre résultats attendus et obtenus.
-

3. Les difficultés fréquentes dans la planification

Le consultant doit éviter : [\[LESCARBEAU...consultant | PDF\]](#)

- de passer trop vite à l'action ;
- de planifier superficiellement ;
- de sur-élaborer un plan qui changera inévitablement ;
- de mal ordonner les opérations ;
- de favoriser des intérêts personnels ;
- de manquer de réalisme (ressources, temps) ;
- d'ignorer les spécificités du milieu ;
- de se rendre indispensable ;
- de prolonger inutilement la présence dans le milieu ;
- de trop détailler une intervention simple.

4. Conclusion du chapitre

Une bonne planification :

- enrichit la compréhension du déroulement ;
- favorise la concertation consultant–client ;
- facilite la coordination et la distribution des responsabilités ;
- permet d'évaluer la faisabilité du changement ;
- sert de référence constante pour suivre l'avancement ;
- facilite les ajustements.

Planifier = traduire les priorités d'action en résultats, puis définir les opérations, les moyens, les délais et les responsabilités permettant d'y parvenir.

Tableaux comparatifs et de compilation

Tableau A – Activités de la planification

Activité	Description	Participants	Outputs
Ébauche du plan d'action	Élaboration des priorités, résultats, opérations, méthodes et échéancier	Consultant, client, membres du système-client	Ébauche structurée du plan
Mise au point du plan final	Ajustement, clarification, corrections, validation	Consultant et client	Plan d'action opérationnel

Tableau B – Priorité d'action → Résultats recherchés (exemple de l'usine)

Priorité	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3
Mieux faire circuler l'information	Modes actuels reconsidérés et adaptés	Contremaîtres appliquent les nouveaux modes	Équipes de production se sentent mieux informées

Tableau C – Éléments à inclure dans l'ébauche du plan

Catégorie	Exemples d'éléments
Diagnostic initial	Document de travail décrivant la situation, données recueillies
Préparation	Distribution du document, invitation des contremaîtres
Séance de travail	Commentaires, suggestions, détermination du contenu de formation
Soutien	Rencontres, coaching, instruments
Réalisation	Responsabilités, échéancier, ressources
Évaluation	Instruments basés sur l'orientation, collecte et analyse, rétroaction

Tableau D – Types de difficultés courantes dans la planification

Type de difficulté	Description
Précipitation	Passer trop vite à l'action, sans planifier
Superficialité	Plan « pour la forme », incohérent
Perfectionnisme inutile	Trop détaillé pour une simple intervention
Mauvais ordonnancement	Opérations mal séquencées
Motivation biaisée	Opérations choisies selon intérêts personnels
Manque de réalisme	Mauvaise évaluation du temps ou des ressources
Incompréhension du milieu	Ignorer les particularités organisationnelles
Sur-responsabilisation du consultant	Empêche le milieu de s'approprier la démarche

Tableau E – Rôle du consultant dans la planification

Dimension	Responsabilités
Animation	Conduire les séances de travail
Structuration	Ordonner les opérations, définir les méthodes
Analyse	Choisir les résultats mesurables
Évaluation	Définir les moyens d'évaluation continue
Coordination	Harmoniser responsabilités et ressources
Soutien	Accompagner sans se rendre indispensable