

CHAPITRE 7

La planification



Un bon plan évite bien des égarements.

L'ouvrier suit un plan pour construire un édifice. Ce plan précise la nature et la succession des travaux à exécuter, la distribution des tâches ainsi que les matériaux requis. Grâce à lui, l'ouvrier est en mesure de déterminer le temps nécessaire pour accomplir le travail et d'établir un calendrier des opérations. Il en est de même dans beaucoup d'autres domaines, en particulier dans celui de la consultation. La planification est constamment présente dans le processus de consultation, que ce soit dans la préparation des rencontres avec le client et les membres du système-client, dans l'organisation d'une séance de travail, dans l'élaboration des instruments ou dans l'analyse des données. La planification constitue en outre une des grandes étapes du processus de consultation et vise la mise au point d'un plan d'action qui permettra de faire évoluer la situation initiale dans le sens souhaité.

Planifier consiste à prévoir les opérations principales de manière qu'elles se déroulent dans les meilleures conditions. La planification est d'abord une œuvre de création : le consultant détermine l'enchaînement des opérations devant amener le changement désiré. Il trace les grandes lignes de celles qui prendront place à l'étape suivante, l'étape de la réalisation.

7.1 LES ACTIVITÉS DE LA PLANIFICATION

Le présent chapitre fournit au consultant une méthode ainsi que des outils qui l'aideront dans son travail de planification. Le tableau 7.1 indique les deux activités essentielles à accomplir. La cohérence des opérations à exécuter à l'étape de la réalisation dépend de la qualité du plan d'action. La complexité de ce dernier, eu égard aux actions à mener et aux responsabilités à engager, est fonction de celle de l'intervention.

7.1.1 L'ébauche du plan d'action (41)

Dans un premier temps, il s'agit d'établir un cadre général de travail sur lequel reposera le plan d'action définitif. La définition des grandes lignes du plan d'action se fait habituellement au cours d'une séance de travail à laquelle prennent part le consultant et le client. Ce dernier invite parfois à se joindre à lui un ou plusieurs membres du système-client particulièrement concernés par l'intervention.

Chaque priorité d'action correspond à un but à atteindre. La planification répond aux besoins lorsque à chacun des buts se rattachent un certain nombre de résultats observables et vérifiables. Ce sont ces derniers qui permettront de juger, au terme de l'intervention, si la priorité a été réalisée. Le tableau 7.2 présente un cas où, en appliquant la priorité d'action qui avait été retenue lors de l'étape de l'orientation, un directeur d'usine a été conduit à améliorer le mode de circulation de l'information dans les différentes équipes. Le consultant l'a aidé à définir la manière d'évaluer l'atteinte des objectifs, et ils ont ensuite tracé ensemble les grandes lignes du plan d'action. Ils ont décidé d'élaborer un document de travail préliminaire et de tenir une séance de travail au cours de laquelle, conjointement

TABLEAU 7.1
Les activités de la planification

40. <i>Input</i> : les priorités d'action
41. Ébauche du plan d'action
42. Mise au point avec le client du plan d'action définitif
50. <i>Output</i> : le plan d'action opérationnel

TABLEAU 7.2
Priorités d'action et résultats recherchés

Priorité d'action (but à atteindre)
Mieux faire circuler l'information dans les différentes équipes de production.
Résultats recherchés
À la fin de l'intervention, on sera à même de constater:
1) que les modes actuels d'acheminement de l'information auront été reconsidérés et adaptés aux besoins;
2) que les contremaîtres de l'usine auront mis en œuvre les modes d'acheminement de l'information qui auront été adaptés aux besoins;
3) que les équipes de production se diront mieux informées.

avec les contremaîtres, ils détermineraient les différents modes d'action. Ils ont en outre fixé la durée de l'étape de la réalisation.

Pour ébaucher le plan d'action, le consultant et le client (le cas échéant, accompagné d'un certain nombre de personnes) ont mis en commun leurs compétences. Ils ont d'abord échangé leurs points de vue et dressé la liste des principales opérations à mener, retenant les idées les plus valables eu égard au résultat visé, à la situation initiale et à son contexte, à l'expérience antérieure du milieu et aux capacités des individus. En général, il n'est pas nécessaire d'être très précis. Pour déterminer les opérations à mener, le consultant pose au client la question suivante: « Qu'est-ce qu'il faut faire pour arriver au résultat ? » L'instrument 13, « Détermination des résultats à rechercher et des opérations à exécuter » (voir l'annexe, p. 300), peut alors être employé.

Si besoin est, le consultant donnera dans l'ébauche du plan d'action des précisions concernant les opérations à mener et leur enchaînement. Le tableau 7.3 décrit les divers éléments devant figurer dans l'ébauche du plan d'action pris comme exemple.

Avant de mettre au point les détails du plan d'action, lorsque la situation le justifie, le consultant dispose dans l'ordre voulu les opérations retenues au moment de la séance de travail avec le client et, au besoin, apporte des précisions. Il détermine ensuite les méthodes à employer ainsi que les modes d'évaluation. Enfin, il établit un échéancier. Il peut par la suite développer l'ébauche décrivant les principales actions à mener en désignant les personnes qui seront chargées de les exécuter, et

TABLEAU 7.3
Ébauche du plan d'action

La façon actuelle de faire circuler l'information doit être revue et corrigée par les contremaîtres. Pour que cela soit possible, il faut que :

- un document de travail décrive la situation initiale que le directeur désire corriger, résume les données principales recueillies à l'étape de l'orientation et rende compte des modes de transmission de l'information actuellement en usage dans les équipes de production;
- ce document soit distribué aux contremaîtres et que ces derniers soient invités à prendre part à une séance de travail;
- au cours de la séance de travail, on recueille les commentaires et les suggestions des contremaîtres concernant la façon d'améliorer la circulation de l'information.

En vue d'aider les contremaîtres à établir les nouveaux modes de transmission de l'information, on aura, au cours de la séance de travail :

- déterminé le contenu des séances de formation et la nature des instruments qu'il faudra créer;
- indiqué les mesures de soutien (par exemple : des rencontres régulières avec le directeur pour obtenir l'information, un coaching effectué par le consultant) à mettre en place;
- défini les responsabilités et fixé un échéancier pour l'étape de la réalisation;
- planifié les opérations à exécuter à l'étape de la réalisation;
- trouvé des moyens de reconnaître et de lever les difficultés potentielles.

Pour être sûr que les membres de l'équipe sont mieux informés, on aura :

- mis au point un instrument d'évaluation basé sur les données recueillies à l'étape de l'orientation;
- recueilli et analysé l'information;
- rendu compte de l'analyse de l'information au cours d'une rencontre réunissant le directeur et les contremaîtres.

en donnant des indications sur les ressources matérielles et les délais à respecter. L'instrument 14, «Élaboration du plan d'action» (voir l'annexe, p. 302), a pour but de faciliter la tâche du consultant à cette étape. Ce dernier a également besoin de savoir quel rôle le client s'attend à jouer au cours de la réalisation et quel est le budget prévu. La mise en ordre des opérations consiste à disposer celles-ci suivant un ordre rationnel de manière qu'elles s'enchaînent le plus harmonieusement possible, apportant un supplément d'information, une meilleure concertation des individus ou une plus grande unité dans la démarche. Le tableau 7.4 fournit un

TABLEAU 7.4
Exemple de disposition ordonnée des opérations

Entrevues individuelles avec des membres du système-client

1. planifier l'entrevue et rédiger les questions;
2. arrêter un rendez-vous avec chacun des membres;
3. recueillir les données;
4. les compiler;
5. les analyser.

exemple de la manière d'ordonner les opérations liées à l'entrevue avec les membres du système-client.

La durée d'une opération peut s'exprimer en minutes, en heures ou en jours. On utilise surtout les minutes quand on planifie des activités de formation ou d'animation. Dans les autres types d'intervention, on calcule en heures ou en jours. Il est difficile à un débutant d'évaluer la durée d'une opération; aussi, l'avis d'un collègue expérimenté pourrait-il être précieux. À titre d'exemple, voici quelle pourrait être la durée des activités décrites dans le tableau 7.4:

- La planification de l'entrevue et la rédaction des questions demandent une demi-journée;
- La prise de rendez-vous avec une douzaine de personnes peut facilement s'étaler sur deux ou trois jours, selon l'occupation de ces personnes;
- L'entrevue servant à recueillir des données demande habituellement entre une heure et une heure trente par personne, selon la complexité du sujet;
- L'analyse des données requiert autant de temps qu'il en a fallu pour faire la collecte;
- La rédaction du rapport demande habituellement autant de temps que l'analyse des données.

Dans le calcul de la durée de l'opération, il faut tenir compte du nombre de personnes qui sont concernées. S'il y a, par exemple, 90 entrevues à mener, le temps requis pour la collecte d'information variera selon qu'elles seront conduites par une seule personne ou par une équipe d'interviewers; dans ce dernier cas, en effet, plusieurs entrevues peuvent être réalisées de façon concomitante. On peut estimer la durée de l'opération en additionnant les temps de ses différentes parties.

Certaines opérations nécessitent l'emploi de diverses méthodes: pour recueillir, traiter ou transmettre l'information, pour faire des choix, pour pondérer des données, etc. Par exemple, on peut être appelé à se demander si on utilisera l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe, le questionnaire, la méthode du champ de forces ou l'enquête feed-back.

Les opérations liées à l'étape de la réalisation nécessitent des ressources matérielles : un local pour les rencontres, un véhicule pour des déplacements, du matériel audio-visuel, des multi-feuilles et des crayons feutres, des photocopies, du matériel de bureau ou tout autre moyen dont l'utilisation sera nécessaire pour atteindre les résultats visés.

Certaines opérations peuvent concerner une partie seulement des membres du système-client : soit les cadres intermédiaires, soit les employés, soit les cadres intermédiaires et le client. Dans les situations complexes, il est parfois nécessaire de déterminer auprès de quelle catégorie d'acteurs l'opération sera conduite.

Il importe aussi d'indiquer quelles seront les personnes qui exécuteront l'opération ou l'action : le consultant, des membres du système-client ou le client lui-même. Le consultant précise les tâches de tous et, le cas échéant, la formation qu'ils devront recevoir pour être capables d'assumer leurs rôles.

Le consultant doit pouvoir évaluer les différentes opérations. Si l'une d'elles est jugée essentielle, il s'assurera, avant de passer à la suivante, qu'elle s'est déroulée comme prévu et qu'elle a produit les résultats escomptés. Pour ce faire, il établira des mécanismes ou des moyens qui lui permettront de déterminer, au terme de chaque opération, si l'intervention va bon train. L'évaluation en question permettra d'ajuster la gestion du processus et, suivant les réactions du milieu ou les résultats obtenus, de planifier de nouvelles opérations (par exemple, si les premières entrevues mettent en évidence des réactions négatives, on aura soin de tenir une séance d'information). Les modes d'évaluation peuvent être divers : entretien avec le client ou avec un petit groupe d'individus, examen des résultats obtenus ou des réactions du milieu, évaluation plus ou moins approfondie d'une rencontre, questionnaire, etc. Le consultant se base autant que possible sur des faits et non sur de simples impressions, et il cherche à diversifier les sources d'information.

Zúniga (1994, p. 15) estime que l'évaluation fait partie intégrante de l'action :

C'est une composante essentielle de la capacité des acteurs de mener à terme une action et de l'améliorer, de produire un changement qui respecte tant l'orientation qu'on veut donner à une situation que l'efficacité avec laquelle on réussit à la changer.

Le plan d'action comprend le calendrier des opérations à exécuter. Le consultant fait une distinction entre les opérations consécutives et les opérations concomitantes. Voici un exemple d'opérations consécutives : le choix des sujets à traiter et la préparation d'une présentation. Pendant ce temps, le secrétariat peut exécuter l'opération concomitante qui consiste à réserver un local et du matériel audio-visuel.

Une fois toutes les données rassemblées, on peut représenter le calendrier sous la forme d'un graphique de Gantt (tableau 7.5). Le consultant prend alors en compte la date du début de la réalisation, la durée des opérations ou des actions, leur succession, les échéances à respecter, les empêchements de toutes sortes (congés annuels, horaires de travail, projets de première importance à terminer, etc.). Muni d'un calendrier précis, il pourra combiner et, au besoin, modifier les opérations et les méthodes de travail s'il s'aperçoit qu'il ne dispose pas de suffisamment de temps.

Le graphique de Gantt comprend trois parties : la liste des activités à accomplir, les noms des responsables et le calendrier proprement dit. Le consultant détermine d'abord l'unité de temps (jours ou semaines) qui servira de base au graphique. Il inscrit ensuite les dates à la tête de chaque colonne, les activités concomitantes à l'intérieur d'une même colonne et les activités consécutives dans les autres colonnes. La date où chaque activité débute et celle où elle se termine sont

TABLEAU 7.5
Graphique de Gantt représentant le calendrier des opérations

Responsable	Activités	Août					Septembre				
		01	05	12	19	26	03	09	16	23	30
Consultant	Préparer l'entrevue et rédiger les questions	/-----/									
Client											
Secrétariat	Arrêter les rendez-vous	/----/									
Consultant	Recueillir les données	/-----/									
Consultant	Compiler les données	/----/									
Consultant	Analyser les données	/-----/									
Client											
Consultant	Rédiger le rapport	/-----/									

marquées de traits obliques. Ceux-ci sont liés par une ligne horizontale qui indique la durée prévue. Le tableau 7.5 illustre un exemple de graphique de Gantt basé sur les données contenues dans le tableau 7.4.

Le graphique de Gantt comporte plusieurs avantages : il permet de voir d'un seul coup d'œil la suite des opérations, de discerner aisément celles qui sont concomitantes ou consécutives, et d'établir le chemin critique. Ce dernier a rapport aux opérations consécutives qui doivent être réalisées sans retard si l'on veut que le projet soit mené à bonne fin, dans le respect des échéances. Habituellement, il est aisé de le dégager. Dans l'exemple cité, le chemin critique est constitué des opérations suivantes : préparer l'entrevue, recueillir les données, les compiler, les analyser et faire un rapport. Pour ce qui est de la prise de rendez-vous, le secrétariat a suffisamment de temps pour ne pas compromettre l'achèvement du projet. Si certains retards risquent d'affecter l'ensemble de l'échéancier, le consultant apportera les modifications qui s'imposent. Les modifications les plus courantes sont l'augmentation des ressources consacrées à certaines opérations, l'emploi de nouvelles méthodes ou leur adaptation aux circonstances.

Avant de passer à l'opération suivante, qui consiste à soumettre le plan d'action au client et à établir avec lui la version finale, le consultant peut utiliser l'instrument 15, « Contrôle de la qualité du plan d'action » (voir l'annexe, p. 304), pour s'assurer que son travail est en tout point satisfaisant.

7.1.2 La rédaction avec le client du plan d'action définitif (42)

Le consultant soumet son plan d'action au client et l'invite à lui faire part de ses commentaires. Dans le cas d'une intervention générale, la remise du plan d'action est plus qu'une simple formalité, puisque les orientations envisagées dans le plan d'action n'ont pas encore fait l'objet d'un accord formel avec le client. C'est un peu comme si le consultant venait compléter l'entente initiale. Il devra donc s'assurer que la décision prise par le client concernant les changements à apporter est éclairée. Cette préoccupation concernant la conclusion de l'entente est absente de l'intervention spécifique : dans cette dernière, toutes les opérations ont déjà été désignées dans l'entente initiale et ont reçu l'approbation du client.

Pour rédiger le plan d'action définitif, le consultant a d'abord pris rendez-vous avec le client et lui a indiqué clairement qu'il allait lui soumettre une simple ébauche. La date retenue devra être suffisamment éloignée pour que le client ait le temps d'étudier attentivement l'ébauche. La séance de travail a pour but d'éclaircir certains aspects du plan, de le compléter, de recevoir les commentaires du client,

et de s'entendre sur les correctifs à apporter et sur la suite à donner si des informations supplémentaires ou des autorisations se révèlent nécessaires.

L'adoption du plan d'action par le client et le consultant marque la fin de l'étape de la planification. Le plan d'action adopté est l'*output* des activités de cette étape. Il vient s'ajouter à l'entente initiale et prépare l'étape de la réalisation. Le consultant et le client fixent alors la date du début de la nouvelle étape et s'entendent sur les modalités de la réalisation.

7.2

LES DIFFICULTÉS AUXQUELLES L'ÉTAPE DE LA PLANIFICATION DONNE LIEU

Pour assurer le bon déroulement des activités de la planification, le consultant prendra garde de tomber dans les pièges suivants :

- passer hâtivement à l'action, en se fiant à l'inspiration du moment ; estimer qu'une planification soigneuse retarde inutilement l'action, d'autant que le plan est appelé à changer au cours de l'étape de la réalisation ;
- planifier « pour la forme », sans y mettre beaucoup d'efforts : laisser trop de questions en suspens, ne pas vérifier si les différents éléments de la planification s'accordent parfaitement entre eux, ne pas rechercher l'approbation du client ;
- s'attacher à figoler le plan tout en sachant qu'il sera très probablement modifié par la suite ;
- mal ordonner les diverses opérations ;
- privilégier des opérations qui répondent à des intérêts personnels, mais qui ne s'accordent pas avec les résultats recherchés ;
- manquer de réalisme dans l'évaluation des ressources à mettre en jeu ou le temps exigé par certaines opérations ;
- ne pas tenir compte des particularités et des exigences du milieu ;
- se rendre indispensable en assumant trop de responsabilités, ce qui a pour effet d'empêcher les membres du système-client de s'approprier la démarche ;
- prolonger indûment le séjour dans le milieu ;

- ne pas prévoir la prise en charge des suites par les membres du système-client;
- concevoir un plan d'action détaillé pour une intervention simple et de courte durée.

CONCLUSION

Une bonne planification est exigeante, surtout pour les personnes qui craignent de nuire à leur créativité ou à leur spontanéité en accomplissant les tâches qui s'y rattachent. L'établissement d'un plan d'action demande beaucoup d'énergie, mais c'est de l'énergie bien dépensée. Il est utile de signaler que l'étape de la réalisation fournira l'occasion d'exercer sa créativité : un plan d'action est un bon instrument à condition que l'on fasse preuve de souplesse lorsqu'on l'utilise. Qu'il soit global ou détaillé, il est ordinairement préférable à l'improvisation et offre, entre autres, les avantages suivants :

- Il aide à mieux comprendre le déroulement de l'intervention. En effet, les représentations simplifiées du plan d'action permettent de saisir rapidement l'enchaînement des éléments ainsi que les relations qui existent entre ceux-ci;
- Il répond aux préoccupations des membres du système-client et leur permet d'avoir une vue d'ensemble du déroulement des différentes étapes;
- Il favorise la concertation entre le consultant, le client et les membres du système-client, car ils ont tous la possibilité d'exprimer leurs sentiments sur le contenu et les objectifs du plan;
- Il facilite la coordination des opérations qui se rattachent à l'étape de la réalisation, car chacun sait ce qu'il aura à faire, à quel moment il le fera et sur quels critères on se basera pour évaluer son action;
- Il permet d'apprécier la motivation des membres du système et de confirmer de façon plus concrète l'entente initiale, notamment dans le cas des interventions générales;
- Il permet de déterminer si le changement souhaité est réaliste. On s'assure, d'une part, que les individus peuvent accomplir les tâches qui leur sont assignées dans les délais prévus et, d'autre part, que les opérations répondent aux besoins et aux exigences du milieu;

- Il permet, à tout moment, de savoir où en est rendue la démarche et d'avoir une vue claire de ce qui reste à faire. Il sert de point de référence;
- Il permet de voir rapidement si les correctifs apportés en cours de route auront des effets préjudiciables sur les opérations ultérieures ou s'ils aideront à atteindre plus facilement les résultats recherchés.

En résumé, planifier consiste à traduire les priorités d'action en résultats, puis à préciser les opérations ou les actions qui permettront d'atteindre ces derniers, les contributions des différentes personnes, les délais à respecter, les méthodes et les ressources.