

Cycle conseiller en organisation Outils

Lieu : INSET Montpellier 2013 - 2014

I	Check-list « Les raisons de repenser l'organisation pour la mission »	2
II	Check-list « Les niveaux concernés par le changement »	3
III	Check-list « Les acteurs concernés »	4
IV	Check-list « Avancement du projet d'accompagnement »	5
V	Check-list « Les outils à disposition »	6
VI	Fiche d'identité du projet	7
VII	Tableau « Communication à mettre en place »	17
VIII	Check-list « Les niveaux d'analyse »	18
IX	Check-list : « Les modes d'organisation du travail »	19
X	Check-list « Les critères d'une organisation performante »	20
XI	Check-list « Les différentes dimensions du changement »	21
XII	Check-list « A réaliser avec le commanditaire »	22
XIII	Grille d'analyse des environnements externes	24
XIV	Grille d'analyse stratégique	25
XV	Tableau « Analyse des mode de coordination »	26
XVI	Tableau « Analyse des formes d'organisation »	27
XVII	QOQCP	28
XVIII	Matrice stratégique du projet (S.W.O.T.)	29
XIX	Organigramme	30
XX	Tableau « Analyse des écarts d'un poste »	31
XXI	Tableaux « Analyse des activités sensibles »	32
XXII	Tableau « Analyse de la teneur et de l'ergonomie du poste de travail »	33
XXIII	Analyse de processus	34
XXIV	Questionnaire sur les sources de stress	35
XXV	Analyse des tableaux de bord	36
XXVI	L'arbre des causes, la résolution de problème	37
XXVII	Préparer l'annonce du changement	38
XXVIII	Matrice des compétences	39
XXIX	Fiche d'expression de besoin	40
XXX	Préparation d'entretien : auto-questionnement	41
XXXI	Exemple d'outils : le 3 en 1	42
XXXII	Thèmes pour évaluer une conduite du changement	43

I Check-list « Les raisons de **repenser l'organisation pour la mission** »

Raisons	x / Ø	Commentaires
nouvelles missions		
ressources nouvellement affectées		
mise en place de plateformes		
dysfonctionnement		
usure		
inadaptation		
changement de réglementation		
projets directeurs		
changement de technologie (s)		
nouveau système d'information		
nouvelles fonctions à intégrer		
nouveaux métiers		
nouvelles commandes		
nouveaux « clients »		
changement de responsable		
mouvements de personnels		
dysfonctionnements récurrents		
nouvelle implantation		

II Check-list « Les niveaux concernés par le changement »

Niveaux de l'organisation concernés	x / Ø	Commentaires
Missions / Attributions		
Projet de service		
Objectifs		
Budget / Ressources affectées		
Organigramme		
Produits		
Prestations		
Services à rendre (délais – qualité)		
Fonctions		
Activités		
Tâches (charge de travail)		
Process		
Procédures		
Circuits (manuel de procédures)		
Technologies utilisées		
Systèmes de traitement de l'information		
Logiciels		
intranet / extranet		
Postes de travail et équipement (+ implantation + conditions de travail)		
Système de pilotage et d'animation (+ communication interne)		
Système de planification et de programmation (plannings – échéanciers)		
Système de contrôle et d'évaluation		
Interactions avec l'environnement		
Relations « clients – fournisseurs »		
relations avec l'ensemble des partenaires		

III Check-list « Les acteurs concernés »

ROLES A TENIR	QUI	NIVEAUX DE TRAITEMENT		
		INFORMATION	CONSULTATION	PARTICIPATION
Le commanditaire / Le responsable hiérarchique n+1				
Le Directeur / Responsable du service				
Le chef de projet / coordinateur – animateur de la démarche				
L'encadrement intermédiaire				
Les agents				
Les organisations syndicales ou leurs représentants				
La(es) personne(s) ressource(s) externe(s) au service				
Le(s) intervenant(s) extérieur(s) (consultant – expert – formateur...)				

IV Check-list « Avancement du **projet d'accompagnement** »

ETAPES	OK	COMMENTAIRES
DECISION DE S'ENGAGER		
ANALYSE ET CLARIFICATION DE LA DEMANDE		
FORMALISATION DE LA COMMANDE		
MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONDUITE DE LA DEMARCHE		
ETAT DES LIEUX EXTERNE ET INTERNE		
DIAGNOSTIC ET PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS		
FORMALISATION DU PROJET / PLANS D'ACTIONS / FICHES ACTIONS		
VALIDATION / PRIORISATION / AFFECTATION DE RESSOURCES F.H.M.I. / PLANIFICATION		
MISE EN ŒUVRE (phase d'expérimentation)		
SUIVI / REGULATION / EVALUATION		

V Check-list « Les outils à disposition »

OUTILS PAR ETAPE	UTILISÉ
POUR CONDUIRE LA DEMARCHE – PROJET	
Fiche d'identité de projet	
Echéancier de la démarche / diagramme de GANT	
Fiche évènementiel	
Note de cadrage	
Lettre(s) de mission du chef de projet	
Fiches sur les rôles des instances	
Revue de projet / reporting	
Processus de communication / information – consultation et participation des acteurs	
Supports d'information	
Entretiens individuels / entretiens collectifs / questionnaires	
Dossiers – projet sur l'intranet	
POUR ANALYSER ET CHANGER L'ORGANISATION	
<i>NIVEAU GLOBAL</i>	
▪ Grille de diagnostic d'une organisation	
▪ Schéma d'analyse et de diagnostic (approche système d'une organisation)	
▪ Grille d'analyse et de diagnostic de la fonction management	
▪ Analyse des documents existants	
o Projet stratégique / projet de service	
o BOP	
o COM	
o Tableaux de bord	
o Rapports d'activités / de performance	
▪ Entretiens stratégiques individuels	
▪ Entretiens stratégiques collectifs (comité de direction)	
▪ Document de diagnostic : points forts – points faibles – dysfonctionnements – pistes d'améliorations	
▪ Document propositions d'amélioration global et par domaine	
▪ Tableau multicritères / prise de décision	
▪ Plans d'actions / Fiches actions	
NIVEAU D'UNE UNITE	
▪ Grille de diagnostic d'une organisation	
▪ Schéma d'analyse et de diagnostic (approche système d'une organisation)	
▪ Questionnaire individuel état des lieux – mise en perspective	
▪ Entretiens individuels et collectifs	
▪ Tableaux état des lieux – propositions	
▪ Tableaux propositions – objectifs / actions	
▪ Grille d'analyse du style de management (prise de décision)	
▪ Fiche d'objectifs du service	
▪ TRT : tableau de la répartition des tâches (qui fait quoi)	
▪ Grille de Mac Grégor / analyse du fonctionnement du collectif	
▪ Questionnaire de diagnostic des instances / réunions	
▪ Questionnaire d'analyse d'une réunion	
▪ Document diagnostic et propositions d'améliorations par domaine	
▪ Plans d'actions / Fiches actions	
NIVEAU D'UNE PROCEDURE	
▪ Descriptif de la procédure (manuel de procédures)	
▪ Tableau postes / opérations	
▪ Schéma de représentation d'une procédure ou circuit (postes _ opérations – supports)	
▪ Tableau postes – supports – informations	
▪ Analyse des délais / Flux entrées – sorties	
▪ Courbe entrées / sorties	
▪ Diagramme causes - effets	
▪ Diagramme de Pareto	
NIVEAU D'UN POSTE DE TRAVAIL	
▪ Questionnaire fiche de poste	
▪ Entretien individuel par poste	
▪ Entretien collectif par métier / fonction / poste	
▪ Référentiel activités – compétences	
▪ Grille cible des compétences	
▪ Diagramme tâches – valeur ajoutée – temps consacré	
▪ Plans d'actions / fiches actions	

VI **Fiche d'identité du projet**

INTITULÉ DU PROJET :

RESPONSABLE DU PROJET :

Fiche d'identité du projet

POURQUOI	<ul style="list-style-type: none"> • L'ORIGINE – LA GENÈSE • LES RAISONS EXTERNES • LES RAISONS INTERNES • LES BESOINS • LES ENJEUX • LES OBJECTIFS – LES RÉSULTATS AUXQUELS IL FAUT ABOUTIR
QUOI	<ul style="list-style-type: none"> • LE PRIMÈTRE DU PROJET • LES LIMITES (ce qui ne sera pas traité dans le projet) • LES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES PROJETS
QUI	<ul style="list-style-type: none"> • LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LE PROJET ET LEURS RÔLES DANS LE PROJET • LES PERSONNES RESSOURCES (internes et externes)
OU	<ul style="list-style-type: none"> • LES LIEUX D'ÉLABORATION DU PROJET • LES LIEUX DE MISE EN ŒUVRE
QUAND	<ul style="list-style-type: none"> • PÉRIODE D'ÉLABORATION DU PROJET • PÉRIODE DE RÉALISATION DU PROJET
COMMENT	<ul style="list-style-type: none"> • LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DU PROJET • LES ÉTAPES • LES OUTILS • LES INSTANCES DE CONDUITE ET D'ÉLABORATION DU PROJET • LES PROCÉDURES <ul style="list-style-type: none"> ⇒ INFORMATION ⇒ CONSULTATION ⇒ PARTICIPATION • LES CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR MENER À BIEN LA DÉMARCHÉ
COMBIEN	<ul style="list-style-type: none"> • ÉCHÉANCIER DE LA DÉMARCHÉ • PLANNING DE RÉALISATION DU PROJET • LES RESSOURCES NÉCESSAIRES (financières – matérielles, humaines, informationnelles)

1. POURQUOI?

1.1 **L'ORIGINE** – LA GENÈSE DU PROJET

1.
2.
3.
4.
5.

1.2 LES RAISONS

<i>Les raisons externes</i>
1.
2.
3.
4.
5.

<i>Les raisons internes</i>
1.
2.
3.
4.
5.

1.3 LES BESOINS

(les besoins auxquels ce projet doit répondre - les problèmes à résoudre - les changements)

1.
2.
3.
4.
5.

1.4 LES ENJEUX *(enjeux politiques, économiques, sociaux, technologiques, culturels, financiers, humains, ...)*

1.
2.
3.
4.
5.

1.5 LES OBJECTIFS ou RESULTATS ATTENDUS (livrables)

1.
2.
3.
4.
5.

2. QUOI ?

2.1 LE PERIMETRE DU PROJET : *liste des domaines d'application ou des thèmes à traiter*

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

2.2 LES LIMITES DU PROJET *(ce qui ne sera pas traité dans le projet)*

1.
2.
3.
4.
5.

2.3 LES INTERACTIONS AVEC D'AUTRES PROJETS

1.
2.
3.
4.
5.

3. QUI ?

3.1 LES ACTEURS CONCERNÉS PAR LE PROJET

(en quoi ? pour quel rôle ?)

LES ACTEURS INTERNES	ROLES dans le projet à définir
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

LES ACTEURS EXTERNES	ROLES dans le projet à définir
7.	
8.	
9.	
10.	

3.2 LES PERSONNES RESSOURCES *(internes et externes)*

1.
2.
3.
4.
5.

4. COMMENT ?

4.1 LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES D'ÉLABORATION DU PROJET

1.
2.
3.
4.
5.

4.2 LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROJET

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

4.3 LES OUTILS / PROCÉDES À UTILISER

1.	6
2.	7
3.	8
4.	9
5.	10

4.4 LES INSTANCES DE CONDUITE ET D'ELABORATION DU PROJET

GRUPE DE PILOTAGE (stratégique) : *rôle - composition - modalités de fonctionnement*

GRUPE PROJET (opérationnel) : *rôle - composition - modalités de fonctionnement*

4.5 LES PROCEDURES : information - consultation - participation des acteurs du projet

PROCEDURES / MODALITES D'INFORMATION
PROCEDURES / MODALITES DE CONSULTATION
PROCEDURES / MODALITES DE PARTICIPATION

4.6 LES CONTRAINTES A L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET?

1.
2.
3.
4.
5.

4.7 LES CONDITIONS NÉCESSAIRES pour mener à bien le projet?

1.
2.
3.
4.
5.

5. OU ? QUAND ? COMBIEN ?

5.1 LES LIEUX D'ELABORATION DU PROJET

--

5.2 LES LIEUX DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

--

5.3 ECHEANCIER DE LA DEMARCHE : élaboration et mise en œuvre du projet

PRINCIPALES ÉTAPES	ÉCHÉANCES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

5.4 LES RESSOURCES NECESSAIRES POUR ELABORER LE PROJET

<i>Ressources financières</i>
<i>Ressources matérielles</i>
<i>Ressources humaines</i>
<i>Ressources informationnelles</i>

VII Tableau « Communication à mettre en place »

DIMENSIONS SUPPORTS	INDIVIDUEL	COLLECTIF
VERBAL	(Entretiens individuels / Contributions individuelles - tel)	(Séminaire / Entretiens collectifs / Réunions sur projet / Groupe de travail / Groupe projet / Contributions collectives)
ECRIT	(Questionnaire individuel / Contribution individuelle)	(Questionnaire collectif / Contribution collective / Document de restitution des entretiens / Document de synthèse)

VIII Check-list « Les niveaux d'analyse »

LES DIFFERENTS NIVEAUX A PRENDRE EN COMPTE	Description / Analyse / Audit / Diagnostic
PROJETS	
POLITIQUES	
STRATEGIES	
MISSIONS	
OBJECTIFS	
OFFRE	
PRODUITS	
PRESTATIONS	
SERVICES RENDUS	
RESSOURCES – MOYENS AFFECTES	
budget	
effectifs	
carte des emplois	
métiers	
documentation	
bases de données	
FONCTIONS / ORGANISATION DES SYSTEMES	
décision	
information	
production	
sécurité	
STRUCTURES F.H.M.I.	
FLUX F.H.M.I.	
PROCESSUS DE TRANSFORMATION	
PROCEDURES DE TRAITEMENT	
CIRCUITS	
INFRASTRUCTURES	
TECHNOLOGIES	
EQUIPEMENTS	
ORGANISATION DES POSTES DE TRAVAIL	
SYTEME D'ANIMATION	
SYSTEME DE COMMUNICATION EXTERNE	
SYSTEME DE COMMUNICATION INTERNE	
SYSTEME DE REGULATION	
CONTROLE INTERNE	
EVALUATION	

IX Check-list : « Les modes d'organisation du travail »

LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	Description / Analyse / Audit / Diagnostic
SPECIALISATION / DIVISION DU TRAVAIL	
Cycles courts – répétitivité	
Tâches de conception – exécution - contrôle	
Degré d'expertise de la spécialisation	
VARIABILITE DANS LE POSTE	
Nombre de tâches ou opérations différentes	
Degré de dispersion	
Niveau de complexité	
Relations avec d'autres postes	
MOBILITE / ROTATION DES POSTES / AFFECTATIONS	
Durée d'affectation dans le poste	
Travail posté / périodicité de changement de poste	
Travail de jour / travail de nuit	
Durée d'apprentissage / acquérir la maîtrise	
POLYVALENCE (informations – tâches)	
Définition des postes	
Tableau de répartition des tâches	
Degré de polyvalence / Remplacements	
Coopération entre les postes	
ELARGISSEMENT DES TACHES	
Relation clients – formation – polyvalence	
Vision globale - processus complet – produit à obtenir	
ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL	
Cycles +longs +complexes	
Auto – organisation – auto - contrôle – niveau d'expertise	
Changement du rôle de l'encadrement	
EQUIPES SEMI – AUTONOMES	
Négociation des objectifs / moyens / COM	
Evaluation des résultats	
Formation – projet – coordination – management d'équipe	

X Check-list « Les critères d'une organisation performante »

CRITERES	A vérifier dans un audit – A évaluer dans un diagnostic
PERTINENCE / UTILITE / QUALITE	
Réponse aux besoins et aux attentes	
Conformité aux critères qualité	
Délais respectés	
REACTIVITE	
Délais de réponse	
Ecoute du client	
Fournisseurs	
Partenaires	
Gestion des erreurs / incidents / anomalies	
ADAPTABILITE	
aux changements	
aux évolutions de l'environnement	
aux évolutions de la demande et des besoins	
EFFICACITE / RENTABILITE	
Rapport résultats obtenus / objectifs fixés	
EFFICIENCE / PRODUCTIVITE	
Rapport résultats obtenus / ressources utilisées	
COHERENCE ENTRE	
les objectifs	
les décisions	
les projets	
les actions	
les résultats	
les messages	
LISIBILITE / IMAGE	
SANTE ORGANISATIONNELLE	
santé mentale - stress	
bilan social	
conditions de travail	
adaptation aux changements	
SECURITE / GESTION DES RISQUES	
SATISFACTION DES PERSONNES	
clients – usagers	
fournisseurs	
partenaires	
personnels	

Check-list « Les différentes dimensions du changement »

DIMENSIONS	COMMENTAIRES
les changements de stratégie	
les choix de marchés	
les choix de produits	
niveaux de performances	
les changements technologiques ou techniques	
nouveaux processus opératoires	
nouveaux outils	
implantation physique	
les changements de structure et de modes d'organisation	
méthodes de travail	
missions	
rôles	
modes de relation	
partenariats	
les changements de systèmes d'information et de gestion	
principes de fonctionnement et de gestion	
processus de décision	
mode de revendication	
modalités d'évaluation	
les changements de compétences	
nouveaux besoins de compétences et d'expertise	
modalités de gestion des compétences	
modalités de gestion de GRH	
les changements culturels	
les valeurs partagées	
les identités au travail	
les cultures internes	
les comportements collectifs	
les changements des personnes au plan individuel	
les émotions	
les craintes	
les représentations	
les résistances	
les changements dans les relations sociales	
écoute du climat	
concertation	
négociation	

Check-list « A réaliser avec le commanditaire »

ETAPES	COMMENTAIRES
LE CONTACT AVEC LE COMMANDITAIRE	
Clarifier la demande d'intervention	
A. La situation à traiter	
Nature de la situation à améliorer.	
Historique de cette situation.	
Lien entre situation initiale et demande.	
Événement déclencheur de la demande.	
Qu'est-ce qui « manque », quel est le désir de progrès ».	
B. Le type d'intervention souhaité	
Nature de l'intervention attendue du conseil	
Quels seront les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans l'action.	
C. La relation envisagée	
Niveau de participation.	
Disponibilités.	
Modes d'organisations.	
Modalités d'information.	
<i>Identifier les acteurs</i>	
Le demandeur, personne ou groupe, qui formule la demande de conseil.	
Le promoteur, personne ou groupe, qui recommande ou suggère une action et qui s'intéresse fortement au déroulement et aux résultats de l'intervention.	
Le commanditaire, qui a le pouvoir de négocier, de prendre la responsable s'engager.	
Les personnes ou les groupes qui sont susceptibles de partager, voire de « porter » le projet.	
Une fois identifié le véritable commanditaire, il convient de préciser :	
– la place et le statut de celui-ci dans son milieu,	
– ses enjeux personnels pour le projet,	
– ses marges de négociation et de décision,	
– sa disponibilité effective.	
<i>Repérer les premiers éléments nécessaires au diagnostic</i>	
Le système	
La mission de l'organisation, du service, les grandes orientations, les objectifs reliés à la structure initiale.	
Les structures organisationnelles, organigramme, mouvement de personnel, relation entre entités.	
Le contexte social, sentiments d'appartenance, climat, motivation, insatisfaction.	
Les relations entre le système et son environnement.	
Les acteurs ou groupes d'acteurs directement impliqués dans le projet.	
Les éléments clés de la situation	
Le contexte et les enjeux.	
La place de l'action engagée dans ce contexte.	
Les effets attendus.	
Les risques d'effets secondaires.	
Les besoins des acteurs, leur demande, leurs attentes à l'égard de l'intervenant.	
<i>Identifier les principaux facteurs qui ont conduit à faire appel à une mission de conseil</i>	
Absence de compétences méthodologiques en interne.	
Les personnes concernées ne parviennent pas à prendre le recul nécessaire à l'évolution d'une situation.	

ETAPES	COMMENTAIRES
Fortes tensions entre les acteurs liées à des conflits d'intérêt.	
Les personnes en place n'ont pas la disponibilité requise pour analyser une situation.	
Des tentatives de solutions ont déjà été expérimentées sans succès.	
Pressions internes ou externes.	
Processus de décision paralysé.	
LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES	
CONCERNANT LE PROJET	
En quoi, pourquoi y a-t-il un besoin ou un problème ? Quels sont les symptômes, les éléments observables qui amènent à penser que la situation n'est pas satisfaisante ?	
Quelles sont les principales hypothèses avancées ?	
Y a-t-il déjà eu des tentatives de solution ? Lesquelles ? Avec quels résultats ?	
Quels sont les résultats concrets attendus ?	
Qui est le commanditaire, quels sont les acteurs concernés, qui soutient, qui freine ?	
Quelle « représentation » mon interlocuteur se fait-il de la mission, du consultant et de l'action projetée (produit, moyens, contraintes, délais) ?	
Quelle est la relation attendue (responsabilités, disponibilités, fréquence, ...) ?	
Quels sont les enjeux et les risques potentiels de l'intervention demandée ?	
CONCERNANT L'ORGANISATION	
Comment est décrite l'organisation (missions, structure, données chiffrées, ...) ?	
Quels sont les enjeux, les problématiques majeures et les orientations stratégiques actuelles ?	
Quels sont les principaux acteurs concernés ?	
Quels sont les dominantes actuelles du contexte social (climat, motivation, sentiment d'appartenance, ...) ?	
Quel est le style de management ?	
Quels sont les moyens (humains et financiers) mobilisables ?	
CONCERNANT L'INTERLOCUTEUR	
Qui est l'interlocuteur ? Quel poste occupe-t-il dans la structure ?	
Quel a été son parcours professionnel jusqu'à présent ?	
Quelle est sa vision de l'organisation, de ses problématiques ?	
Quelle est sa stratégie individuelle, son ambition, son implication dans l'organisation ?	
Quelles sont ses contraintes ?	
Dans quel système d'acteurs se situe-t-il ?	
Quel est son processus de raisonnement ? Et son processus décisionnel ?	
Quel est son pouvoir d'influence sur le projet ? Est-il décideur ?	

XI **Grille d'analyse des environnements externes**

	Tendances lourdes et évènements majeurs	Diagnostic et besoins induits
1 - Evolutions institutionnelles		
Législatives		
Réglementaires		
Directives politiques		
Directives stratégiques		
2 - Evolutions technico-économiques		
Processus de production		
Environnement professionnel		
Contexte de gestion		
Evolutions technologiques		
3 - Evolutions des attentes sociales		
Croyances		
Valeurs		
Règles et principes dominants		
Normes sociales		

XII **Grille d'analyse stratégique**

Analyse	(R) (I) (F) (S) 1									
Enjeux										
Techniques	R									
Economiques	R / S									
Psychologiques	F									
Sociaux	R									
Zone(s) d'incertitude										
Objectifs										
Pouvoir										
Système										
Arguments										
Stratégies										
Rôle dans le projet										
Management										
Position / projet décideur ²										
Posture / projet										
Questions en suspens										
Analyse organisationnelle										
Analyse de la conduite de projet										
Analyse culturelle										

¹ R = Réels / I = nettement Identifiables / F = supposés, imaginés, Fantasmés / S = Spécifiques à un groupe d'acteurs

² D = Décideur (politique, financier, technique) / P = PArtenaire (institutionnel, prêteur de ressources, expert interne ou externe) / PR = Prescripteur / C = Cible

Tableau « Analyse des mode de coordination »

Type de coordination	Activités / Processus concernés	Observations
Ajustement informel		
Supervision directe		
Standardisation des procédés		
Standardisation des résultats		
Standardisation des qualifications		

XIII Tableau « Analyse des formes **d'organisation** »

Types d'organisation (principal mode de coordination)	Global	Unité 1	Unité 2	Unité 3	Unité 4	Unité 5
Entrepreneurial ou structure simple (supervision directe)						
Mécaniste ou bureaucratie industrielle (standardisation des procédés)						
Bureaucratie professionnelle (normalisation des compétences)						
Divisionnelle (centré sur produits ou services)						
Adhocratie ou organisation innovatrice (ajustement informel)						
Missionnaire (standardisation des normes et croyances)						
Politique (conflit de pouvoir)						

XIV QOOQCP

	Phase descriptive	Phase analytique
Quoi ?	⇒	→
Qui ?	→	⇄
Où ?	⇒	→
Quand ?	→	⇄
Comment ?	⇒	→
Combien ?	→	⇄
Pourquoi ?	⇒	→

XV Matrice stratégique du projet (S.W.O.T.)

	FACTEURS POSITIFS FORCES	FACTEURS NEGATIFS FAIBLESSES
ANALYSE INTERNE		
ANALYSE EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES

XVI Organigramme

Niveau N	Niveau N-1	Niveau N-2	Niveau N-3
Total personnes			
Total ETP			

Tableaux « Analyse des activités sensibles »

Identifier les activités sensibles (A : vital ; B : important; C : moyennement important ; D : secondaire)

Activités	A	B	C	D

Estimer le temps consacré à chaque activité

Activités	Temps	%

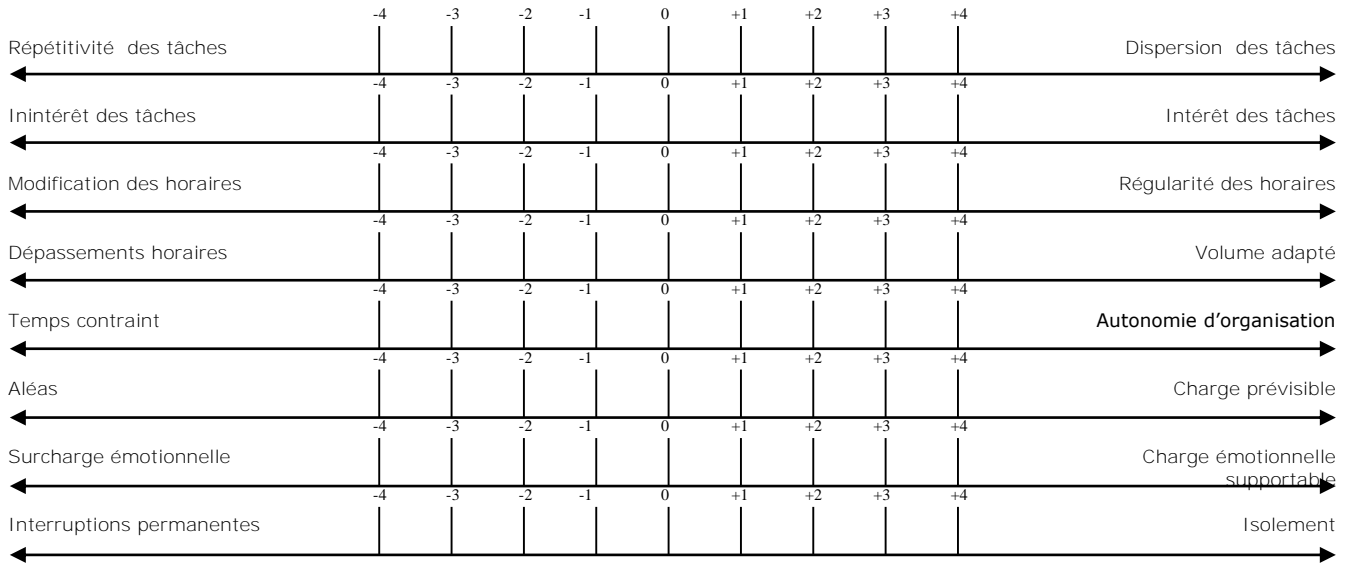
Définir le niveau de prise en charge (E: exécuter, A: assister/remplacer; C coordonner; S: superviser)

Activités	MW	MX	MY	MZ

Estimer les compétences, qui sait faire quoi (1 : débutant; 2 fait face aux situations courantes; 3 : expert)

Activités	MW	MX	MY	MZ

Tableau « Analyse de la teneur et de l'ergonomie du poste de travail »



XVIII Analyse de processus

Activités / Acteurs					Supports utilisés	Observations

XI X Questionnaire sur les sources de stress

Axe général	Axe élémentaire	Indicateur n°	question	jamais	parfois	souvent	toujours
	Quantité	1	On me demande une quantité de travail excessive				
	Pression temporelle	2	Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail				
		3	Je subis au moins 3 contraintes de rythme de travail parmi les suivantes : Cadence automatique d'une machine Autres contraintes techniques Dépendance immédiate du travail d'un ou plusieurs collègues Normes de production ou des délais à respecter en D33 heures au plus Normes de production ou des délais à respecter en 1 journée au plus Demande extérieure (clients, publics) demandant une réponse immédiate Contrôle ou surveillance permanents (au moins quotidiens exercés par la hiérarchie Contrôle ou suivi informatisé				
		4	Devez-vous fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail				
		5	Etes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail				
		6	Je dois penser à trop de choses à la fois				
	Complexité	7	J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales				
2.Exigences émotionnelles	Relation avec le public	8	Etes-vous en contact direct avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs)				
		9	Si oui, de vive voix, en face à face				
		10	Si oui, au téléphone				
		11	Je vis des tensions avec un public client, usager				
	Empathie, contact avec la souffrance	12	Au cours de votre travail, êtes-vous amené				
		13	Etre en contact avec des personnes en situation de détresse				
		14	Devoir calmer des gens				
Devoir cacher ses	15	Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur					
Peur au travail	16	Il m'arrive d'avoir peur dans mon travail					
3. Autonomie, marges de manoeuvre	Autonomie procédurale	17	Dans ma tâche j'ai très peu de liberté pour décider comment faire dans mon travail				
		18	Pouvez-vous momentanément interrompre votre travail quand vous le souhaitez				
	Prévisibilité du travail						
	Utilisation et accroissement de compétences	19	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles				
		20	Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles				
		21	Je peux employer pleinement mes compétences				
	Participation Représentation	22	Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement les mêmes gestes ou opérations				
23		Le personnel a-t-il été consulté au moment de la mise en place de ces changements (parmi ceux qui sont signalés, au moins 1 au cours des 3 dernières années)					
24		- Changement dans les techniques utilisées					
25		- Changement dans l'organisation du travail					
26		- Restructuration- rachat-changement de direction					
27	- Déménagement						
28	- Autre changement qui a modifié votre travail ou celui de vos collègues						
4. Rapports sociaux, relations de travail	Coopération, soutien	29	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux				
		30	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien				
		31	Mon supérieur prête attention à ce que je dis				
		32	Mon supérieur prête attention à ce que je m'aide à mener mes tâches à bien				
	Conflits, harcèlement	33	Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions verbales, des injures, des menaces				
		34	Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions Physiques				
		35	Quelqu'un se comporte se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante:				
		36	Comportement méprisant (se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante: vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là, ou tient sur vous des propos désobligeants ou vous empêche de vous exprimer ou vous ridiculise en public				
		37	Déni de la qualité de travail (critique injustement votre travail ou vos charge de tâches inutiles ou dégradantes ou sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement				
	38	Atteinte dégradante : laisse entendre que oui vous êtes mentalement dérangé ou vous dit des choses obscènes ou dégradantes ou vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante					
	Reconnaissance	39	Pensez-vous que votre travail est utile aux autres ?				
40		Mon travail est reconnu à sa juste valeur					
Leadership (clarté, pilotage du changement)	41	Généralement vous explique ton clairement ce que vous avez à faire dans votre travail					
	42	Recevez-vous des ordres ou des indications contradictoires					
5. Conflits de valeurs	Conflits éthiques	43	Dans mon travail je dois faire des choses que je désapprouve (vente abusive, réaliser des licenciements,.)				
	Qualité empêchée	44	J'ai les moyens de faire un travail de qualité				
Insécurité socio-économique	Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	45	Je travaille avec la peur de perdre mon emploi				
		46	Dans les années à venir, pensez-vous devoir changer de qualification ou de métier				
	Soutenable	47	Vous sentez vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans				

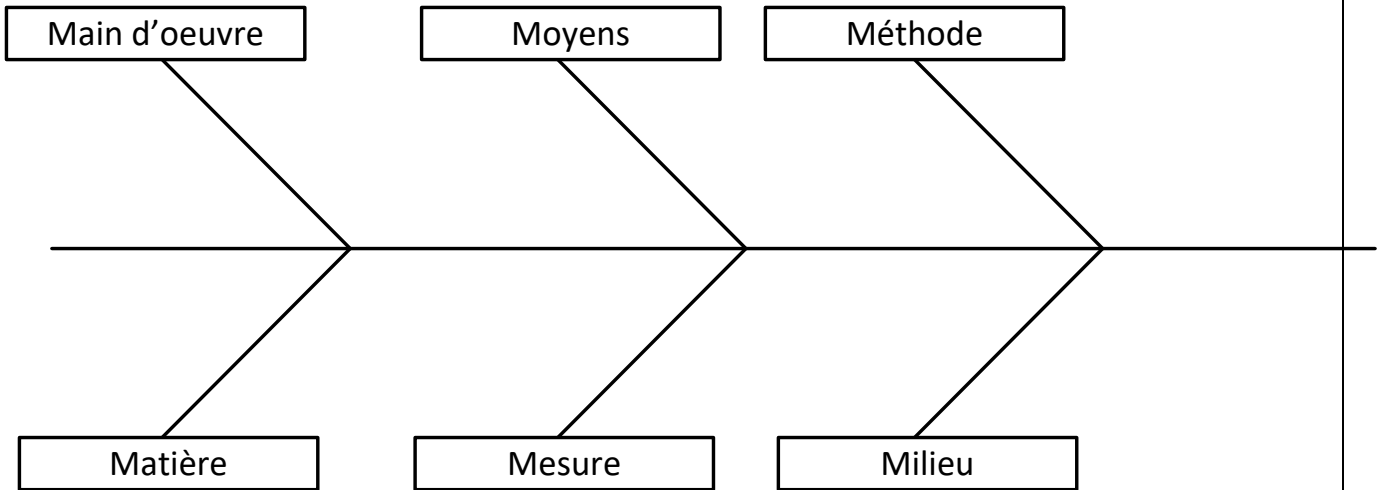
XX Analyse des tableaux de bord

Services	Indicateurs	Pour qui ?	Pour quoi faire ?	Unité de mesure	Fréquence de suivi	Modalités de diffusion et d'échanges	Commentaires

XXI L'arbre des causes, la résolution de problème

1- Caractériser et identifier le problème, de façon claire et synthétique (qui (qui sont les personnes concernées, qui subit le problème)?
quoi (de quoi s'agit-il)? où (localisation du problème) ? quand (date d'apparition, fréquence) ? comment (manifestation) ? pourquoi (conséquences) ? :

2 - Rechercher toutes les causes possibles



3 - Déterminer les causes principales, par vérification sur le terrain

4 - Rechercher des solutions

"Comment faire pour ?"

	utile	faisable

5- Mettre au point le plan d'action

	qui	quand

XXII Préparer l'annonce du changement

Thématiques / Questions	Observations
Changement à annoncer	
Quel est ce changement ?	
Qu'est-ce qui doit changer?	
Quel serait le changement optimal ?	
A-t-on droit à l'erreur?	
But	
Qu'est-ce que le changement doit améliorer?	
Quel résultat attend-t-on ?	
Que veut-on obtenir de ce changement ?	
Quelles pourraient être les alternatives ?	
Ce changement est-il une régulation, une rupture ?	
Contexte/origine	
Sources externes	
Sources internes	
Eléments positifs	
Avantages	
Gains probables ou assurés	
Eléments négatifs	
Prix du changement	
Perte/inconvénients associés	
Perception du changement	
Positive	
négative	
Temps	
Quand doit-il être annoncé ?	
Meilleur moment probable	
Durée associée au changement	
Utilité	
A quoi sert-il ?	
Intérêt	
Que perd-ton ?	
Que gagne-t-on ?	
Moyens	
De quels moyens dispose-t-on ?	

XXIII Matrice des compétences

	Compétence 1	Compétence 2	Compétence 3	Compétence 4	Compétence 5
Acteur 1					
Acteur 2					
Acteur 3					
Acteur 4					
Acteur 5					

XXIV **Fiche d'expression de besoin**

Etat jugé insatisfaisant	
Solution demandée	
Etat visé meilleur	
Solution retenue	

XXV Préparation **d'entretien** : auto-questionnement

Questions	Réponses
⇒ L'entretien se justifie-t-il ?	
⇒ Quelles sont mes attentes ?	
⇒ Me suis-je assuré(e) de ma disponibilité ?	
⇒ Ai-je choisi l'endroit le plus approprié pour conduire l'entretien ?	
⇒ Ai-je fixé et communiqué l'objectif de l'entretien ?	
⇒ Ai-je rassemblé tous les éléments nécessaires à l'atteinte de l'objectif ?	
⇒ Qu'ai-je besoin de savoir à propos de mon interlocuteur ?	
⇒ Dans quel état d'esprit vais-je aborder l'entretien ?	
⇒ Quelles sont les conséquences possibles pour la relation ?	
⇒ Que puis-je faire pour y remédier le cas échéant ?	

XXVI Exemple d'outils : le 3 en 1

Document servant : **1** de convocation / invitation - **2** de liste de présence (remplacer éventuellement P/A =Présent / Absent par Signature - **3** de compte rendu établi en direct pendant la réunion et remis immédiatement à la fin de la réunion après relecture en groupe et validation si nécessaire.

I N V I T A T I O N / P R É S E N C E / C O M P T E - R E N D U

Réunion du // à Lieu :

THÈME : Durée : h

A l'initiative de : Secrétaire :

OBJECTIFS	DURÉE
1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	

PARTICIPANTS (liste des conviés et liste de présence)			
NOM	P/A	NOM	P/A

DÉROULEMENT (compte-rendu)			
OBJECTIFS	CONCLUSION / DÉCISION	SUIVI <small>Qui / Quoi / Quand</small>	OBSERVATIONS
1			
2			
3			
4			
5			

XXVII Thèmes pour évaluer une conduite du changement

Vision	
La vision est-elle formalisée ? (vocation, ambition, valeurs, objectifs)	
Est-elle partagée avec les acteurs, comment ?	
Diagnostic	
Un(des) diagnostic a-t-il été établi ?	
Comment a-t-il été construit ?	
Est-il partagé avec les acteurs ?	
Les facteurs de changement	
Les facteurs internes et externes de changement sont-ils identifiés, ont-ils été communiqués ?	
Les enjeux du changement (explicitent la nécessité de changer)	
Que se passe-t-il si le changement se réalise ? Que se passe-t-il si rien ne change ?	
Les enjeux sont-ils identifiés, ont-ils été communiqués ?	
La dynamique du changement	
Le changement est-il présenté comme subi ou souhaité ?	
Le changement est-il présenté comme une contrainte ou comme une opportunité ?	
La dynamique d'acceptation du changement est sensiblement différente selon ces deux cas.	
Modèle de changement	
Le modèle de conduite du changement est-il ouvert ou fermé ?	
Adopte-t-il une approche systémique ?	
Est-il adapté au niveau des changements envisagés ?	
Niveau 1 : évolution, faire plus ou moins de la même chose	
Niveau 2 : transformation, faire différemment	
Le modèle choisi favorise-t-il l'apprentissage des acteurs ?	
Quelles compétences individuelles et collectives permet-il de développer ?	
Exemplarité/congruence	
Quels valeurs/modes de management montre la conduite du changement ?	
Sont-ils congruents avec les valeurs/modes de management attendus/nécessaires pour réussir le changement ?	
Projet de changement	
Comment est-il piloté, structuré ?	
Les axes stratégiques sont-ils formalisés ?	
Comment sont-ils déclinés ?	
Comment les plans d'actions sont-ils construits ?	
Comment les réalisations/résultats sont-ils suivis et communiqués ?	
Acteurs du changement	
Comment les acteurs du changement ont-ils été choisis ?	
Comment sont-ils responsabilisés, valorisés ?	