



DEMARCHE POUR REUSSIR UN PLAN D'ACTION

RECOMMANDATIONS DE SYNTHÈSE

1 ADAPTEZ L'EFFORT DE FORMALISATION A LA COMPLEXITE DE L'ACTION ENTREPRISE

Pour une action facile à réaliser, faites le juste nécessaire: un planning, des échéances, la liste de ce qu'il faut faire et de qui le fait (cf. la fiche de plan d'action simplifiée).

2 PRECISEZ LES MOMENTS DE VALIDATION

Les relations avec le commanditaire, avec les personnes qui ont à se prononcer sur cette action, doivent être précisées dès le début. Les jalons sont des moments importants pour synchroniser tous les participants au plan d'action.

3 FAITES EVOLUER LA DEFINITION DU PLAN D'ACTION SI NECESSAIRE

Le contexte peut évoluer en cours de route pour une opération qui dure dans le temps. Vérifiez que les hypothèses qui ont présidé à la définition de l'action restent les bonnes. Au besoin, faites évoluer le projet en relation avec les commanditaires.

4 COMMUNIQUEZ TOUT AU LONG DE L'ACTION

- * Communiquer sur les raisons profondes de cette action, montrez son utilité.
- * Ecoutez les personnes concernées pour bien identifier les attentes, les préoccupations
- * Associez autant que possible les personnes qui devront apporter une contribution.
- * Soyez clair sur les aspects non négociables.
- * Donnez envie d'apporter une contribution à l'action.
- * Faites la preuve que les résultats sont obtenus.

5 RESPONSABILISEZ UN PETIT GROUPE DE TRAVAIL

Si l'enjeu représente un enjeu important pour l'entreprise ou le service, constituez un groupe qui se sent responsable de faire réussir cette action.

6 ARTICULEZ LA METHODE DE PLAN D'ACTION AVEC D'AUTRES METHODES SPECIFIQUES SUR CERTAINS SUJETS

- * amélioration d'un processus de travail,
- * réalisation d'une enquête de satisfaction,
- * introduction de la maintenance de premier niveau,
- * définition d'un nouveau produit ou service...

1 IDENTIFIER L'ACTION A ENTREPRENDRE

Il y a généralement un fait générateur qui donne l'idée de l'action. L'idée fait son chemin jusqu'à la décision de lancement.

Il est important de repérer qui passe commande de l'action. S'assurer qu'il existe une conscience partagée du besoin. On commence à repérer les moyens auxquels on pourrait faire appel.

Points clés :

- * *Quel est le fait déclencheur ?*
- * *Pourquoi cette action ?*
- * *Qui la propose et qui décide qu'elle sera entreprise ?*

2 DEFINIR ET ORGANISER UN PLAN D'ACTION

Cette phase permet de cerner l'action à entreprendre et d'organiser la démarche. (cf.: fiche)

Titre : Donner un titre explicite, qui communique l'intention.

Objectifs : Ils doivent être exprimés avec des indicateurs de résultat. et éventuellement on peut mentionner les indicateurs de processus conduisant à ce résultat.

Echéance : Le délai pour la réalisation de l'action.

Finalité : Elle ne se confond pas avec l'objectif. C'est son utilité, le besoin auquel elle répond; il faut pouvoir expliquer pourquoi cette action est importante.

Responsable : Préciser qui est le porteur de l'action, celui qui va la piloter.

Commanditaire : C'est celui à qui l'on rend des comptes pour cette action. Il peut apporter un soutien en cas de difficulté.

Personnes concernées par l'action : Ce sont les bénéficiaires de l'action, mais aussi les contributeurs. Il est très utile de repérer de près ou de loin toutes les personnes concernées par l'action en question.

Modalités de travail : Lorsqu'un groupe de travail est constitué, il faut leresponsabiliser.

Modalités de pilotage : Déterminer de quelle façon l'action va être conduite, selon quelles règles du jeu. le pilotage définit également les relations avec le commanditaire qui joue un rôle pour valider la définition de l'action au départ. Le commanditaire suit le bon déroulement et valide le résultat obtenu.

Validation : L'action doit être validée par la hiérarchie avant de passer à la suite afin de s'assurer que les moyens nécessaires pour cette action peuvent être mobilisés.

Points clés :

- * *Est-on clair sur les raisons profondes qui justifient cette action ?*
- * *Cette définition de l'action correspond elle à une vision partagée de différents acteurs ?*
- * *La conduite est-elle bien définie ?*

3 REALISER UN ETAT DES LIEUX

Il permet de fonder l'action sur une vision précise de la situation actuelle et de la situation recherchée.

Situation de départ : Décrire la situation actuelle en termes de performance actuelle. (qualité des réalisations, délais, coûts). Elle peut se caractériser par des comportements actuels, les compétences, les attentes des différents partenaires, les demandes des clients.

Situation finale souhaitée : C'est la cible. Elle peut s'exprimer en termes de nouveau fonctionnement

Position des différents acteurs (appui, inquiétude, opposition...) : Les réactions des différentes personnes ont de l'importance dans la réussite de l'action. Il est bon d'anticiper: qui est pour ? Qui observe avec attentisme ? Qui peut freiner et pour quelle raison ? Il faut prévoir l'accueil qui sera réservé à cette action. Cela permet de définir une stratégie appropriée.

Une réflexion sur la faisabilité permet de situer les conditions de réussite.

Moyens - contraintes : Les moyens, ce sont les ressources en hommes, du temps disponible, les ressources techniques et financières.

Vous pouvez décrire brièvement les grands lignes de la démarche qui va être suivie.

Les contraintes précisées assez tôt par le commanditaire ou la hiérarchie permettent d'éviter de dépenser de l'énergie en pure perte.

Principaux risques : Mettre par écrit deux à trois risques qui peuvent faire échouer l'action (cf.: manque de coopération d'autres services, manque de disponibilité ...).

Ce repérage de risques se fait en se projetant dans l'avenir avec un scénario pessimiste.

Points clés :

- * *L'état des lieux est-il fondé sur une analyse de la situation et une observation des faits ?*
- * *Est-ce un état des lieux partagé avec les principales personnes concernées ?*
- * *A-t-on identifié des clients de l'action (en distinguant besoin et demande) ?*

4 PREPARER L'ACTION

Objectifs précis en tenant compte de l'état des lieux: Les objectifs sont réalistes, chiffrés, ils tiennent compte des faits observés.

Indicateurs de résultat : Les objectifs sont traduits en indicateurs de résultat final: les signes qui vont montrer que la situation souhaitée est atteinte.

Actions à entreprendre : Préciser qui fait quoi pour quand et avec quels moyens (en temps, financiers). Le nécessaire est fait pour que les moyens soient mis à disposition.

Méthode ou technique à mettre en oeuvre : L'action fait souvent appel à d'autres méthodes que la conduite du plan d'action.(pour améliorer un mode de fonctionnement : les méthodes d'amélioration des processus; pour conduire une enquête auprès des clients : les techniques d'enquête; pour réfléchir à l'évolution des métiers : l'identification des compétences...)

Variante possible et scénario pessimiste: Identifier une à deux variantes et justifier le choix qui a été fait. Ce choix est-il du ressort de celui qui conduit l'action ou doit-il être validé par le commanditaire de l'action ?

Le scénario pessimiste met en scène les principaux événements qui peuvent contrarier ou faire échouer l'action. Le but est de faire de la prévention.

Mise sous contrôle des principaux risques : Ce sont les risques dont il faut se prémunir à chaque étape.

Programme, planning, jalons : La planification consiste à traduire les objectifs en suites d'actions qui donnent à chaque jalon des résultats intermédiaires. La charge de travail (temps de travail nécessaire) et la durée (l'étalement dans le temps) de chaque tâche doivent être évaluées.

Faire des tableaux récapitulatifs. Par exemple:

- * feuille d'estimation de charge (liste des tâches avec charge et durée de chaque tâche),
- * récapitulatif de l'emploi des personnes pour un ensemble de tâches,
- * plan de charge détaillé pour une personne (liste des tâches ordonnées, estimation des charges et durée de ces tâches, dates prévues).

Représenter visuellement le déroulement des opérations dans le temps avec les moments de validation, les documents attendus à chaque étape. Cependant, il faut savoir garder de la souplesse dans un environnement incertain.

Communication : Prévoir les modalités pour associer les différentes personnes concernées. La communication peut être nécessaire pour expliquer le pourquoi et le comment du plan d'action, pour accompagner sa mise en oeuvre.

Points clés :

- * *Dispose-t-on d'un planning précis pour le déroulement des opérations ?*
- * *A-t-on anticipé les difficultés que l'on risque de rencontrer sur cette action ?*
- * *A-t-on prévu une communication permettant de mobiliser toutes les personnes concernées ?*

5 METTRE EN OEUVRE

Conduite de l'action : Lors de la mise en oeuvre du plan d'action, des résultats sont attendus à différentes étapes. C'est l'occasion de faire un point d'avancement. à chaque jalon significatif. Lors de ces jalons, il convient de faire une évaluation intermédiaire:

- * *Résultat attendu à cette étape...*
- * *Résultat obtenu...*
- * *Analyse de l'écart éventuel...*
- * *Suites à donner...*

Ce genre de rendez-vous permet de réagir. Ce point d'avancement peut-être fait avec soi-même, avec l'équipe qui réalise l'action, avec le commanditaire de l'action.

Difficultés rencontrées : Il est important d'en connaître les causes pour une réaction appropriée. A tout moment, le déroulement du plan d'action peut-être caractérisé ainsi:

- A. tout se passe bien;
- B. quelques difficultés rencontrées;
- C. difficultés sérieuses;
- D. importants risques d'échec ou remise en question de l'action.

La communication avec le commanditaire de l'action doit permettre de réguler les situations de type C et D. Un appui ou un recadrage de l'action peuvent être nécessaires.

Points clés :

- * *A-t-on prévu à l'avance les jalons intermédiaires avec des résultats attendus ?*
- * *Les points d'avancement sont-ils tenus comme prévu ?*
- * *Veille-t-on à replanifier la suite des opérations au fur et à mesure que l'on progresse ?*
- * *Si nécessaire, pense-t-on à demander un appui ?*

6 FAIRE LE BILAN

Bilan des résultats : Le plan d'action a été défini avec des objectifs et des indicateurs correspondant à ces objectifs.

Les résultats obtenus sont examinés en considérant différents thèmes: qualité, coûts, délais, ressources humaines...

Cette analyse permet de définir les suites à donner:

- * *Renforcer telle action...*
- * *Donner un délai supplémentaire...*
- * *Prévoir des moyens différents...*
- * *Revoir les objectifs...*

Repérage des effets induits : Il est intéressant de repérer les effets non prévus de l'action. Ces effets peuvent être des conséquences positives ou négatives de l'action. En particulier, il peut exister un impact sur la façon de travailler sur la conduite de l'entreprise, sur le climat.

Points clés :

- * *A-t-on fait un bilan par écrit ?*
- * *En a-t-on tiré les conséquences en termes d'action ?*

7 CONSOLIDER

Mise sous observation : Elle permet de s'assurer que les résultats sont durables, qu'il n'y a pas de détérioration avec le temps.

Etablissement de règles de capitalisation: La capitalisation est souvent négligée. Pour pérenniser les résultats de l'action, il faut souvent établir de nouvelles règles ou aménager les anciennes. Cela suppose de préciser qui rédige les règles, qui les valide, qui les applique, qui réalisera des audits par la suite ?

Mise en valeur des personnes et des résultats : La hiérarchie doit consacrer du temps à examiner ce qui a été fait. La mise en valeur passe par des présentations formelles de ce qui a été réalisé et aussi des communications orales et écrites passant par des canaux de communication habituels.

Amélioration de la conduite du plan d'action : Tirer les conclusions en termes de méthode et de précautions: que faudrait-il faire si c'était à refaire ?

Points clés :

- * *Quels sont les points de vigilance ?*
- * *Quelle généralisation proposer ?*
- * *Comment faire admettre et appliquer les nouvelles règles ?*
- * *Qu'a-t-on appris à l'occasion de la conduite de cette action ?*