

Plan d'action

Méthode de rédaction et modèle



Comment rédiger un plan d'action ?

Moment fort des processus de management, le plan d'action est l'interface entre les phases d'analyse et de mise en oeuvre des décisions. Il transforme les idées et les réflexions en éléments concrets, opérationnels.

Sommaire

- Intérêt du plan d'action
- Les clés de succès du plan d'action
- Les principales étapes de construction
- Conception d'un plan d'action avec exemple

A quoi sert un plan d'action ?

Cet outil a pour fonction d'organiser et de contrôler les actions.

Il en facilite le suivi et le cas échéant offre les éléments d'analyse pour rectifier la trajectoire.

La finalité étant d'atteindre ses objectifs.

Le plan d'action est particulièrement utile pour :

- ▶ Ne rien oublier en listant les actions à mener. Il donne une vision globale et exhaustive sur la charge à venir.
- ▶ Optimiser les moyens humains, financiers et matériels. Il permet d'identifier comment les moyens sont utilisés et pour quel résultat.
- ▶ Maîtriser le temps de mise en oeuvre. Grâce à une planification rigoureuse, il est possible d'anticiper les effets de retards éventuels.
- ▶ Pouvoir à tout moment se repérer dans l'avancement de la mise en oeuvre. Un réflexe précieux pour éviter de naviguer à vue et de maîtriser les délais de réalisation.
- ▶ Trouver des solutions de repli en étant en position d'analyser les

impacts sur les autres actions.

- ▶ Impliquer et motiver les équipes en définissant des rôles précis pour chacun. C'est un moyen de prévenir les pertes de temps, d'énergie, voire une démotivation galopante due à des recadrages fréquents sur les tâches et missions des acteurs.
- ▶ Accompagner la conduite du changement. En réduisant les incertitudes par une planification précise, il aide à limiter les résistances au changement.
- ▶ Instaurer une meilleure coordination lorsque des dépendances existent entre actions. Certaines ne peuvent démarrer que lorsque d'autres sont terminées.

Par exemple la réalisation d'un emailing ne peut être lancée que lorsque la campagne de collecte d'emails est terminée.
- ▶ Communiquer avec l'ensemble des parties prenantes : les actions qui vont être menées, quand et comment. Le volet communication est un point très important dans la gestion d'un projet.

A savoir

Avec cet outil, "contrôler" est à prendre dans le sens "maîtriser". En aucun cas le plan d'action ne doit être vu comme un outil de "flicage".

Les clés de succès d'un plan d'action

Les bonnes pratiques pour réussir un plan d'action

L'élaboration d'un tel plan requiert des points de vigilance pour assurer son efficacité :

- ▶ Impliquer les acteurs concernés dans sa construction pour une bonne appropriation de la démarche. Le responsable en charge de la campagne, du projet, du nouveau produit ou service... ne doit pas bâtir le plan dans son coin. Manager GO! recommande d'adopter une approche collaborative pour bâtir un document de travail accepté de tous. C'est un gage de réussite !
- ▶ Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du plan. C'est indispensable pour en faire un vrai outil de pilotage. Chacun doit pouvoir s'y référer régulièrement et en cas de besoin. Pour se synchroniser par exemple avec d'autres membres de l'équipe.
- ▶ S'assurer qu'aucune action n'ait été oubliée. Une relecture attentive et une validation par plusieurs parties permettent généralement d'éviter cet écueil.
- ▶ Prévoir des délais réalistes. Rien ne sert de définir des échéances intenable. La finalité de ce document n'est pas d'exprimer des souhaits, mais de mettre en oeuvre des moyens pour respecter les délais prévus (planifiés après négociation, accords...).
- ▶ Élaborer un document simple, clair. Une exigence pour que le plan soit réellement opérationnel.
- ▶ Important : le mettre régulièrement à jour. Sans cela son utilité peut être remise en cause : il risque d'être délaissé pour d'autres systèmes de pilotage formels ou non.
- ▶ Enfin, ne pas négliger les mesures de réussite. En effet, elles sont les garantes d'une mise en oeuvre conforme à ce qui a été prévu. Sinon comment savoir que le plan et ses actions ont été un succès ou un échec si aucune mesure n'apporte cette information ?

Les pièges à éviter

Il existe toutefois certaines erreurs à ne pas commettre comme passer trop de temps à construire un plan d'action au détriment de sa mise en oeuvre.

De même, rester vigilant quant au fait de ne pas se perdre dans un niveau de détails trop précis rendant le document lourd et inexploitable. Il doit rester opérationnel, facile d'utilisation.

Enfin, il est essentiel de garder en tête qu'il ne s'agit que d'un outil. Un moyen ne doit pas prendre le pas sur sa finalité. L'objectif est bien de réussir ses actions, le plan est l'un des moyens à disposition pour le faire.



Les étapes de construction du plan

Pour bâtir un plan d'action, la mise en pratique de la méthode QQQQCCP est tout à fait appropriée.

Pour rappel, cet acronyme correspond aux questions :

Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

A noter que l'enchaînement des colonnes du plan d'action ne suit pas forcément l'ordre des lettres de l'acronyme.

Dans la démarche, nous plaçons également le "**Pourquoi ?**" en première position.

Il s'agit ici d'un plan générique. Il convient de l'adapter aux spécificités de son activité et de son entreprise.

Pour l'ensemble du plan :

Pourquoi ?

Rappeler le contexte, la problématique de départ, le pourquoi et la raison d'être du plan d'action. Cette phase est très importante pour donner du sens à ce qui va être fait. Le rappel du contexte permet en outre de rester connecté en permanence avec les objectifs du plan.

Définir les buts. Que veut-on obtenir en mettant en place ces actions ? Rester concret en formulant les finalités. Ces dernières doivent, bien sûr, être reliées au contexte.

Pourquoi ?

Contexte et buts
du plan d'action

Pour chaque action

Quoi ?

Nom et contenu
de l'action

Qui ?

Responsable de l'action
et autres intervenants

Comment ?

Budget et
autres moyens

Quand ?

Dates de début
et de fin

Où ?

Localisation de l'action

Combien ?

Critères de réussite

Exemple

La société (fictive) Arz-Drones commercialise des drones auprès de 2 marchés : les particuliers, pour le loisir et les professionnels.

Pour les particuliers elle vend ses produits via sa boutique en ligne.

Une étude de satisfaction a relevé un score de 70% de clients satisfaits pour le marché des particuliers. L'objectif est d'atteindre 80%. Une étude précise a relevé les actions d'amélioration.

Pour chaque action :

Quoi ?

Lister toutes les actions. Décrire sommairement leur contenu. L'idée n'est pas d'entrer dans le détail, mais simplement comprendre de quoi il s'agit.

Si possible, prioriser les actions. Il est tout à fait pertinent de faire apparaître en premier celles qui ont le plus d'impact sur l'objectif global. C'est une aide pour le pilotage du plan.

Il est également intéressant de les regrouper par domaine ou par but.

Exemple

Pour le plan de la société Arz-Drones dont l'objectif est d'améliorer la satisfaction client, les actions peuvent être groupées par but :

- améliorer les délais de livraison
- améliorer le support

A chacun de trouver des critères de regroupement pertinents, lisibles et acceptés par toutes les parties prenantes.

Attention à ne pas confondre les buts/finalités et les actions. "Améliorer les délais de livraison" est un but, voire un axe

de travail alors que "changer de transporteur" est une action.

Qui ?

Définir qui est responsable : qui pilote, qui rend des comptes.

Préciser si nécessaire les autres acteurs qui peuvent intervenir.

Cette information complémentaire est très utile pour savoir qui informer de l'avancée des actions.

Comment ?

Cette étape précise les ressources et les moyens mis à disposition pour mener l'action efficacement à son terme :

- ressources humaines : collaborateurs, intervenants extérieurs en support (consultants, développeurs...), etc.
- ressources budgétaires : moyens financiers alloués pour faire face aux dépenses liées aux actions.
- ressources matérielles : outils informatiques, moyens de locomotion, salles de réunion, etc.

Ne pas entrer dans les détails, noter les moyens principaux qui méritent d'être soulignés : qui font l'objet d'une dotation particulière.

A savoir

Pour une planification plus fine, les actions peuvent être représentées sous la forme d'un diagramme de Gantt. L'intérêt est alors une visibilité accrue de la répartition des tâches dans le temps et une gestion plus fine de leur enchaînement.

Quand ?

Définir les dates de début et de fin.

Les dates de début permettent de savoir quand l'action va débiter et pouvoir ainsi coordonner le plan. Les dates de fin permettent de s'assurer que tout est fait dans les temps. Et le cas échéant prendre les décisions qui s'imposent : réorganisation, allocation de moyens supplémentaires, revue des objectifs...

Ces dates sont également utiles pour la gestion des dépendances, notamment lorsque des actions sont enchainées : une action est déclenchée dès qu'une précédente est terminée.

Pour une gestion avancée - comme c'est le cas en management de projet, il est possible de définir des jalons avec des livrables. Des outils comme le diagramme de Gantt sont très intéressants.

Conception du plan

Une fois que toutes les informations ont été collectées, il est possible de les mettre en musique dans un document Office ou bien utiliser un logiciel :

- de gestion de projet (Wrike par exemple),
- de gestion de tâches (comme Trello).

Ces outils présentent l'avantage de faciliter l'élaboration du plan et son pilotage.

Joint à cette fiche pratique, nous vous proposons un modèle Excel à personnaliser pour réaliser vos plans d'action.

Où ?

Si besoin préciser les lieux. Une fois encore, cela permet une précision essentielle au bon déroulement des choses. Cette information est pertinente pour des organisations multisites.

Combien ?

Fixer les critères de réussite. Leur intérêt est de valider le succès ou non d'une action et de prendre si nécessaire une nouvelle décision en conséquence : continuer, prévoir une nouvelle action...

Rester pragmatique et simple. L'objectif est de savoir si une action a été réalisée et si tout s'est déroulé comme prévu. Ne pas se perdre dans la recherche d'innombrables indicateurs.

Les rubriques du document

Au niveau de l'entête du document, plusieurs informations apparaissent avant le "Pourquoi" :

- **projet** : le projet relié au plan d'action.
- **date de création**
- **responsable** : celui en charge de la création et du maintien du document (Utiliser "Autres acteurs" s'il est nécessaire de mentionner d'autres parties prenantes).

- **dernière date de mise à jour** : information importante pour savoir si à date, les statuts sont à jour.

Certains modèles de plan d'action intègrent ligne par ligne une date de mise jour.

L'inconvénient de ce principe est que certaines actions peuvent être à jour et d'autre non.

Nous conseillons plutôt une mise à jour périodique de toutes les actions.

- **version du document** - pour s'assurer que les parties prenantes ont la même et dernière version du document.

Au niveau du détail

Le document comprend les rubriques définies précédemment par les questions : Quoi ? - Qui ? - Comment ? - Quand ? - Où ? - Combien ?

Il intègre en complément des informations de pilotage :

- **priorité** (déjà abordé dans le "quoi ?"),
- **statut** : cette information permet de savoir lorsque l'action a démarré, est en cours ou est terminée.

Exemple de plan d'action

Projet : **amélioration de la satisfaction client**

Responsable : **Bernard Réjean**

Date de création : **25/08/2020**

Date de mise à jour : **25/08/2020**

Version : **1**

Contexte : pour le marché des particuliers, la dernière étude de satisfaction a relevé un score de 70% de clients satisfaits. Ce niveau est insuffisant.

Buts du plan d'action : augmenter le taux de satisfaction à 80% à fin 2021. Cela passe par l'amélioration des délais de livraison et du support.

❗ Nous avons retiré la colonne "lieu", qui n'est pas pertinente avec cet exemple

Finalité	Nom de l'action	Description	Responsable	Priorité	Statut	Moyens	Date début	Date fin	Réussite
Améliorer les délais de livraison	Changer de transporteur	Le fournisseur actuel ne donne pas satisfaction	Alain Robert	Haute	Pas débuté	Budget d'achat transport augmenté	01/10/2020	01/01/2021	Nouveau transport intégré dans l'offre
Améliorer le support	Former les techniciens sur la dernière gamme	La formation initiale a été incomplète	Jean Astier	Haute	En cours	Budget formation interne dédié	02/09/2020	15/09/2020	Validation du niveau de compétence
Améliorer le support	Mise à disposition de guides techniques en ligne pour les clients	Informations techniques sur le site insuffisantes	Richard Dreux	Moyenne	Pas débuté	Support d'un technicien pour cette mission	05/10/2020	15/12/2020	Mise à dispo de 5 guides techniques

Créer un plan d'action

Intérêts du plan d'action

- Ne pas oublier d'actions.
- Optimiser les moyens humains, financiers et matériels.
- Maîtriser le temps de mise en œuvre.
- Pouvoir à tout moment se repérer dans l'avancement.
- Trouver des solutions de repli.
- Instaurer une meilleure coordination lorsque des dépendances existent entre actions.
- Communiquer avec l'ensemble des parties prenantes.

Les bonnes pratiques

- Impliquer les acteurs concernés dans sa construction pour une bonne appropriation de la démarche.
- Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du plan.
- Prévoir des délais réalistes.
- Élaborer un document simple, clair.
- Le mettre régulièrement à jour.
- Ne pas négliger les mesures de réussite.

Erreurs à éviter

- Ne pas passer trop de temps à construire un plan au détriment de sa mise en œuvre.
- Ne pas se perdre dans un niveau de détails trop élevé rendant le document lourd et inexploitable.
- Garder en tête qu'il ne s'agit que d'un outil, un moyen ; l'important est de réussir ses actions.

Projet :

Responsable :

Contexte :

Buts du plan d'action :

Date de création :

Date de mise à jour :

Version :

Quand ?

Où ?

Finalité	Nom de l'action	Description	Acteurs	Priorité	Statut	Moyens	Date début	Date fin	Lieu	Réussite
----------	-----------------	-------------	---------	----------	--------	--------	------------	----------	------	----------

Quoi ?

Qui ?

Comment ?

Combien ?