

1) DÉFINITION

Le Plan d'action constitue la courroie de transmission entre la phase d'analyse et de recherche de solutions conduites au cours des différentes réunions et la phase de mise en œuvre des décisions.

Le plan d'action concerne tous les services et tous les acteurs de l'entreprise et même si le contenu est différent selon les métiers, la forme et la méthodologie restent les mêmes.

2) OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action est à la fois un outil de communication lorsqu'il est diffusé et affiché et un outil de pilotage lorsqu'il planifie les actions. Il peut également remplacer le compte rendu. Le plan d'action permet de :

- ✓ Ne rien oublier en listant les tâches à accomplir.
- ✓ D'optimiser les moyens humains et financiers.
- ✓ De maîtriser le temps de mise en œuvre grâce à une planification rigoureuse
- ✓ De savoir à tout moment où l'on se trouve dans l'avancement des différents projets.
- ✓ D'impliquer et de motiver les équipes.
- ✓ Une meilleure coordination lorsque des dépendances existent entre actions.

3) LES ETAPES D'UN PLAN D'ACTION

Réunions/ G Travaill	5 POURQOI	ISHIKAWA	Brain Storming	QQQQCP .../..
GROUPE DE PROGRES				
REUNION FLASH				
QRQC / 5S / AMDEC				
PDCA/DMAIC				
SMED-TPM- ... / ...				



Pourquoi ?	Contexte & but
<i>Pour chaque action</i>	
Quoi ?	Nom de l'action
Qui ?	Resp. d'action
Comment	Moyens
Quand ?	Dates déb./fin
Où ?	Contexte & but
Combien ?	Critère de réussite

Tous les outils de résolution de problème et les réunions rituelles (réunions flash, QRQC, Top 5, ...) sont autant d'occasions d'analyse et de recherche de solutions. Lorsque le groupe de travail considère qu'une solution peut améliorer la situation étudiée, il est alors possible d'officialiser l'action en rédigeant un plan d'action qui répond aux questions ci-dessous.

Pourquoi ? :

- ✓ **Rappeler le contexte.** Le pourquoi et la raison d'être du plan d'action.
- ✓ **Définir les buts.** Que veut-on obtenir en mettant en place ces actions ?

Quoi ?

- ✓ **Lister les actions.** Décrire sommairement leur contenu. Pour que chacun comprenne ce dont il s'agit.

Qui ?

- ✓ **Définir qui est responsable.** Préciser qui pilote l'action et va rendre des comptes sur l'avancement du travail (Il déconseillé de designer plusieurs pilotes, l'expérience montre que dans ce cas personne ne se sent réellement impliqué)

Comment ?

- ✓ **Quelles sont les ressources à disposition :** budget, équipe, moyens spécifiques...

Quand ?

- ✓ **Définir les dates de début et de fin.** Estimer les dates (réalistes) de début et de durée (ou de fin). Il est également possible de présenter un plan d'action sous la forme d'un diagramme de Gantt sous réserve de faire apparaître toutes les rubriques utiles.

Où ?

- ✓ **Préciser les lieux** lorsque cela est nécessaire.

Combien ?

- ✓ **Fixer les critères de réussite.** Ils permettent de valider le succès ou non d'une action et de prendre une nouvelle décision en conséquence : continuer, prévoir une nouvelle action...

4) CONSEILS

Inspiré par les fiches outil de FAVI www.FAVI.com

- Sur 1000 informations, on en traite 100, qui débouchent sur 10 actions dont 1 seule sera pérennisée. Et le profit résulte d'actions pérennisées.

Les petits pas de l'amélioration continue ne peuvent s'appuyer que sur **des actions pérennisées**. Or il est fréquent de constater que lorsqu'un problème apparaît une première fois dans un organisme, plutôt que chercher à le résoudre immédiatement, on attend souvent de le voir réapparaître avant d'agir...

Pour pérenniser le plus d'actions, la règle du jeu consiste :





- ✓ D'une part à commencer par mettre en place toutes les actions évidentes qui ne nécessitent aucune analyse préliminaire, puis, par des procédures d'audits croisés, de pérenniser ces actions.
- ✓ D'autre part, il faut faire en sorte qu'aucune idée émise, par qui que ce soit, où que ce soit, ne soit perdue. Il faut à tout prix que cette idée soit stockée quelque part pour qu'un jour, elle débouche sur une action pérennisée ou, si elle est abandonnée, que ce ne soit qu'après analyse et information à son émetteur.

4) EXEMPLE de PLAN D'ACTION

Le document ci-dessous, peut être préimprimé et rempli à la main au cours de la réunion du groupe de travail. Dans cas il est nécessaire d'ajouter dans l'entête la date, la nature de la réunion, les participants et les destinataires qui en recevront une copie. Selon les sujets traités, il arrive que les colonnes 4 et 7 ne soient pas indispensables. (la colonne 9 n'est utile que si le plan d'action est électronique)

Quoi ?		Qui ?	Comment ?	Quand ?		Où ?	Combien ?	
Nom de l'action (ou n°)	Description de l'action	Qui est responsable de conduire l'action ?	Ressources ou Budget nécessaires	Date début	Date fin	Zones concernées	Critères de réussite, Quel le résultat attendu?	Avancement
1	2	3	4	5	6	7	8	9
								50%

Il est bien évidemment possible de rédiger le plan d'action par des moyens électroniques. Le temps passé pour la saisie est plus long mais offre l'avantage de pouvoir rééditer le document à intervalles réguliers et d'indiquer le pourcentage d'avancement des différentes actions (colonne 9) depuis la précédente diffusion.

	Qui Fait quoi	<i>L'animateur qui anime le groupe crée le plan d'action. Le groupe désigne le pilote de chaque action</i>
	Fréquence	<i>Après chaque réunion rituelle ou au cours d'une séance de résolution de problèmes</i>
	Que faire après	<i>Suivre l'avancement des actions- S'assurer que les résultats obtenus sont alignés avec les objectifs attendus</i>
	Affichage	<i>Afficher les plans d'actions ou le A3 propre à chaque action (ou 8D, PDCA, DMAIC, ...)</i>

Il est également possible d'utiliser un logiciel de gestion de projet sous la forme de diagramme Gantt.

5) DU PLAN D'ACTION A LA GESTION DE PROJET

Rapidement, après avoir diffusé quelques plans d'action, vous allez devoir gérer les interactions entre les différents sujets et entre les différentes ressources. **La gestion des P.A. devient alors une gestion de projets.** Chaque sujet possède un pilote, un objectif et un début et une fin. Pour mettre toutes les chances de son côté pour pouvoir pérenniser un maximum d'actions, il est intéressant de se pencher sur une étude portant sur les causes d'échec dans la conduite de projets (ci contre). Il conviendra de bien vérifier le déroulement des actions qui sont prises en charge par les mêmes pilotes en vérifiant l'ensemble de leur charge de travail, d'assurer une bonne coordination entre les différents pilotes et les différents services et d'en assurer un bon suivi., de ne pas négliger la communication pour mobiliser les acteurs et de partager les bonnes informations, de maintenir un climat d'exigence et de bienveillance entre tous les intervenants.

PRINCIPAUX FACTEURS D'ECHEC DANS LA CONDUITE DE PROJETS	
RESSOURCES INSUFFISANTES	12%
COORDINATION INSUFFISANTE	9%
CONTRÔLE INSUFFISANT	7%
COMMUNICATION INSUFFISANTE	6%
EFFORT INSUFFISANT	6%
TOTAL	41%