



Animer l'avancement d'un plan d'action

L'enjeu

Définir un plan d'action clair et réaliste est très satisfaisant : on en viendrait presque à croire que l'essentiel est fait ! De fait, par souci de se focaliser sur ce qui leur paraît le plus important, beaucoup de managers s'impliquent à cette étape... mais remettent la mise en œuvre entre les mains de leurs équipes. Or, quelle que soit la qualité du plan, de nombreux obstacles viendront en freiner la réalisation : des difficultés imprévues, de nouvelles urgences, des efforts qui s'avèrent en décalage avec les objectifs, l'inertie naturelle, etc.

Rôles clés et leviers du manager

Le responsable d'un projet ou d'une équipe doit s'impliquer activement pour s'assurer que le plan d'action défini progresse dans la direction et la vitesse espérées.

Les cinq rôles clés du manager

- 1 Organiser l'action**
Même si tous les membres de l'équipe semblent d'accord sur la nécessité de mettre en œuvre les actions décidées, il n'est pas rare de découvrir qu'un pan entier du plan n'a pas avancé : chacun pensait qu'un autre s'en chargeait. Il est de la responsabilité du manager d'éviter cela.
- 2 Maintenir une certaine pression**
Certaines tâches, plus laborieuses, moins gratifiantes ou plus ardues, sont volontiers laissées "à plus tard". Une certaine dose de pression est alors indispensable pour assurer leur progression.
- 3 Lever les points de blocage**
Lorsque l'équipe se heurte à des difficultés, le manager peut parfois contribuer à trouver une solution. Il peut par exemple faire intervenir des contacts hauts placés, négocier des ressources supplémentaires, arbitrer avec d'autres travaux, apporter un appui technique, etc.
- 4 Clarifier les priorités**
Lorsque des tâches imprévues s'insèrent dans le plan d'action, qu'une tâche prend plus de temps qu'anticipé, ou encore que de nouvelles priorités surgissent, le manager doit veiller à guider l'équipe pour l'aider à rediriger ses efforts en fonction du nouveau contexte.
- 5 Actualiser le plan d'action**
Un plan d'action ne doit pas être figé : le responsable de sa mise en œuvre doit savoir le réajuster en fonction des aléas, par exemple en reprogrammant les délais ou en ajustant le niveau de performance visé en fonction du réalisé.

Ses principaux leviers d'action

- **Clarifier les responsabilités**
Identifier nominativement qui est en charge de faire avancer chaque sujet est le plus sûr moyen de s'assurer qu'il progresse effectivement.
- **Fixer des échéances**
Établir un calendrier est indispensable pour éviter que les projets ne dérapent. Pour les actions à long terme, on gagnera à fixer des échéances intermédiaires qui permettront de prendre conscience suffisamment tôt d'un éventuel dérapage... et inciteront à passer vite à l'action !
- **Organiser des revues d'avancement**
Il est étonnant de constater à quel point le simple fait de devoir présenter un point d'avancement lors d'une réunion incite à agir !
Selon les contextes, de tels points d'avancement peuvent prendre les formes suivantes :
 - l'alimentation d'un tableau de bord,
 - des points en face à face entre le manager et chacun de ses collaborateurs,
 - une conférence téléphonique avec les différentes parties prenantes,
 - une réunion rassemblant tous les intervenants.
- **Mesurer la progression et analyser les dérives**
Il faut s'efforcer de fixer des indicateurs d'avancement pour chaque action, mais aussi d'évaluer la progression globale du plan d'action. Ex. : 60 % du plan réalisés.
C'est une aide précieuse pour anticiper les dérives et pouvoir ainsi y remédier ou ajuster ses ambitions.
- **Décider d'éventuelles mesures correctives**
Le pilotage du plan d'action doit amener à réviser les priorités ou les objectifs si ceux-ci se révèlent irréalistes ou inadaptés aux évolutions du contexte.