manageris

Accélérer la mise en œuvre des décisions

L'enjeu

La réactivité est devenue un facteur clé de réussite. Confrontée à un environnement qui connaît des évolutions de plus en plus rapides, l'organisation doit savoir non seulement s'adapter, mais aussi garder les moyens de prendre l'initiative. Ainsi, qu'il s'agisse de faire évoluer la façon de servir les clients, d'adopter une nouvelle organisation au sein de son équipe, ou encore de lancer une nouvelle technologie plus rapidement que ses concurrents, il ne suffit pas de prendre la bonne décision : il est tout aussi important d'en assurer une mise en œuvre rapide.

Une préoccupation de chaque instant

Il est possible d'accélérer fortement la mise en œuvre des décisions en s'y attachant tant en amont de la décision qu'au moment de la mise en œuvre elle-même.

un collaborateur critique à son succès.

Prenez vos décisions dans l'optique de leur mise en œuvre

Prendre en compte les défis de mise en œuvre le plus en amont possible favorise fortement la rapidité d'action.

Associez à la prise de décision les personnes qui seront chargées de leur mise en œuvre : ce sont souvent les mieux placées pour alerter sur d'éventuelles difficultés. De plus, les associer facilitera leur adhésion aux choix effectués ainsi que leur engagement

- au moment de passer à l'action.

 Validez que la décision est réaliste. Assurez-vous que les conditions requises pour la mise en œuvre sont vérifiées : temps, compétences, structure adaptée, moyens de faire face aux oppositions, etc. Identifier les principaux obstacles vous permettra d'anticiper la façon d'y répondre. Ex : Reculez le lancement d'un projet pour avoir le temps de former
- **Vérifiez que la décision n'est pas incohérente** avec d'autres priorités ou n'entre pas en conflit avec d'autres projets.

Facilitez le passage à l'action

Trop souvent, les managers agissent comme si prendre une décision suffisait. Or seuls des efforts délibérés pour organiser l'action permettront de dépasser le stade de l'intention.

- **Créez un sentiment d'urgence** en montrant que la situation existante n'est plus acceptable. À défaut, face aux premiers obstacles, chacun trouvera de bonnes raisons de ne pas engager les efforts nécessaires. Ex : Faites venir un client mécontent pour faire prendre conscience de la nécessité de réorganiser le service après-vente.
- Commencez par des actions simples à mettre en œuvre. Pour aller plus vite, vous gagnerez parfois à réduire le champ d'application d'une décision. Ex : Appliquez une nouvelle stratégie de fidélisation sur un seul produit avant de la généraliser.
- Traduisez les décisions en plan d'action. Pour que les décisions ne s'arrêtent pas à de simples discours, il est essentiel de s'organiser autour de projets concrets pour lesquels on a défini le planning, les objectifs, les responsabilités de chacun, etc.
- Veillez à accorder l'autonomie nécessaire: la liberté d'action permet d'agir plus vite.
 C'est aussi un atout clé pour que chacun ait envie de s'impliquer.

Assurez un suivi de l'exécution de la décision

S'il est indispensable de planifier l'action, cela ne suffit pas pour autant à progresser vers le but fixé. Il faut aussi suivre l'avancement de la mise en œuvre.

• **Prévoyez des points réguliers** pour maintenir une certaine pression, et redéfinissez régulièrement des échéances intermédiaires, qui tiennent compte des difficultés imprévues ou des urgences rencontrées. Ex : Démarrez vos réunions en vous assurant que les actions décidées lors de la réunion précédente ont bien été lancées.

- Fixez des indicateurs d'avancement simples et précis pour chaque action. Une trop grande complexité risquerait de faire perdre de vue les priorités.
- Offrez un accompagnement adéquat. Certaines initiatives nécessaires à la bonne exécution de la décision peuvent se heurter à la crainte de ne pas savoir comment s'y prendre ou d'échouer. Vous devez alors veiller à fournir conseils, méthode et soutien si nécessaire.
- **Mettez en avant les premiers résultats.** Rendre visible les premiers succès permet non seulement de renforcer la crédibilité des décisions prises mais aussi de maintenir l'enthousiasme des équipes.