

Créer une culture d'action dans ses équipes

L'enjeu

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des orientations stratégiques, les managers sont souvent confrontés à deux difficultés. L'une est l'inertie, alimentée notamment par la routine et les succès passés. À l'autre extrême, la pression exercée pour obtenir des résultats rapides peut facilement se traduire par un activisme désordonné. Dans les deux cas, les résultats sont rarement au rendez-vous...

Comment donc susciter l'envie d'agir sans pour autant tomber dans les excès de la précipitation ?

Évaluer la culture d'action de ses équipes

CE QUE C'EST	CE QUE CE N'EST PAS
Une détermination à agir ici et maintenant... Ex : Chaque réunion se termine-t-elle par un relevé d'actions ? Les agendas sont-ils souvent revus en fonction des priorités ?	Une frénésie de l'action... Ex : Les agendas sont-ils surchargés ? Les collaborateurs courent-ils d'une réunion à l'autre ?
... motivée par la volonté de gagner Ex : Les collaborateurs se sentent-ils motivés par le défi ? Sent-on une pointe d'excitation dans les couloirs ?	... motivée par la peur Ex : Y a-t-il beaucoup de cas de "burn-out" autour de vous ? Quel est le niveau de stress dans l'entreprise ?
... tournée vers l'extérieur Ex : Les réunions sont-elles nourries de données sur les évolutions du marché, les actions des concurrents ?	... tournée vers l'intérieur Ex : Les collaborateurs passent-ils beaucoup de temps à rédiger des présentations sur les projets internes ?
L'affaire de tous Ex : Les sujets importants donnent-ils lieu à composition de groupes ad hoc mobilisant différentes ressources internes, dont des dirigeants ?	L'affaire du top management Ex : Les sujets importants sont-ils confiés à des consultants, les ressources internes n'intervenant qu'au stade de la mise en œuvre ?
Une aptitude durable Ex : Le rythme de travail est-il régulier et cadencé par des points réguliers, formels et informels ?	Un coup de collier momentané Ex : Le rythme de travail alterne-t-il périodes où "tout le monde est sur le pont" et "retour à la normale" ?

Quelques tactiques pour renforcer cette culture d'action

Assurez-vous que personne ne puisse ignorer le besoin d'agir. Ex : Une entreprise affiche au démarrage de tous les ordinateurs un graphique retraçant la performance de l'entreprise et de ses concurrents. Une autre diffuse des vidéos de clients expliquant leurs attentes et leurs critiques.	Donnez les faits de façon à provoquer l'action... sans être pour autant trop alarmiste. Ex : Faites connaître les échecs, en mettant l'accent sur les enseignements à en tirer. Ne cachez pas les données inquiétantes, mais incitez chacun à chercher les opportunités derrière celles-ci.	Jouez sur la fibres émotionnelle pour faire ressentir l'urgence Ex : Dans vos présentations, combinez chiffres clés et anecdotes, témoignages ou expériences personnelles. Choisissez aussi votre moment : faire part de vos inquiétudes en aparté à vos collaborateurs peut avoir moins d'impact qu'en présence de votre DG.
Ne laissez pas les priorités s'accumuler. Ex : Faites régulièrement le point. Parmi les priorités d'il y a 6 mois, y en a-t-il qui ont changé de nature ? Certaines sont-elles moins importantes aujourd'hui ?	Montrez par l'exemple l'importance d'une action focalisée. Ex : Concluez chaque réunion par votre propre programme d'actions des semaines à venir avant de demander celui des autres.	Limitez l'emprise des sceptiques et des réfléchis pour qu'ils ne retardent pas l'action. Ex : Mettez un sceptique en binôme avec un enthousiaste pour équilibrer les influences sur l'équipe.