

Bonne année 2019

La liste de mes résolutions

Mettre en œuvre la stratégie
Mettre en œuvre la stratégie
Mettre en œuvre la stratégie
Mettre en œuvre la stratégie
Mettre en œuvre la stratégie



Dans mon topo de septembre, «*Pour la rentrée, ajoutez du management agile dans votre cartable (www.activpotentiel.fr), il s'agissait d'incarner vos valeurs, donner du sens, définir une vision commune, s'engager dans une stratégie portée par tous, identifier et responsabiliser des pilotes...*

Sans doute que les valeurs, la vision commune et la stratégie 2019 sont maintenant définies. Vous avez partagé votre vision et les équipes ont travaillé à la définition d'un projet commun.

Mais comment passer de ce « FAUCONYACA » à la mise en œuvre d'actions effectives et l'obtention de résultats tangibles ?

« 70% des entreprises n'atteignent pas les résultats attendus, non pas parce qu'elles n'ont pas de stratégie, mais parce qu'elles ne la mettent pas en œuvre » Norton et Kaplan.

Une stratégie trop rigide qui n'évolue pas au fur et à mesure des contraintes externes et internes de l'entreprise, a pour seul mérite d'avoir été écrite un jour. Rien n'est pire que d'engager les collaborateurs dans un projet commun et de ne pas le mener à terme. Autant une démarche collective est motivante si elle se concrétise par des actions et des résultats positifs pour l'entreprise et les personnes qui la composent, autant une stratégie perdue de vue au fil des mois et des contraintes, démobilise et crée un passif difficile à effacer.

Comment faire pour que la stratégie et les actions qui en découlent vivent au tempo de l'entreprise et soient ajustées régulièrement dans le but d'atteindre la vision ?

Désigner des pilotes et bâtir des outils de reporting

A chaque projet, son pilote. Il s'agit de mettre en place une vraie délégation en identifiant un seul responsable par projet. La délégation est un outil de motivation pleinement profitable si l'on en contrôle bien les ingrédients : clarifier avec chaque pilote les objectifs, les enjeux et les contours de sa mission, définir, en amont du déploiement, le système de reporting consolidé et le communiquer largement.

Etre le garant du suivi de la stratégie

En tant que leader, vous êtes garant du processus de suivi de la stratégie. C'est un travail de coordination parfois conséquent mais incontournable. Il peut être délégué à un manager de la stratégie en interne mais il n'est pas toujours possible de dégager tout ou partie d'un poste pour le faire. Certaines entreprises font appel à un consultant chargé d'organiser et animer les revues de la stratégie, suivre les indicateurs, soutenir les pilotes dans la gestion de projet et tracer les actions dans la durée... Cette option donne une cohérence d'ensemble et garantit l'avancée vers la vision.



Manager au bon niveau de délégation

Entre délégation totale et contrôles inopinés ou trop fréquents, le manager doit trouver la bonne posture. Avoir mis en place un système de reporting en amont lui permet de clarifier et d'exprimer ses attentes. Les objectifs, les points de contrôles et les principales échéances étant discutés à l'avance avec le pilote, ce dernier a réellement les moyens de coordonner les actions qui lui incombent, d'analyser régulièrement les écarts entre le prévisionnel et les résultats intermédiaires et de proposer les réajustements nécessaires. Il gagne en autonomie, s'aguerrit en conduite de projet comme en management d'équipe.

Reconnaître le travail effectué

Le système de reconnaissance en place dans l'entreprise (rémunération, formation...) évolue pour intégrer les éléments nouveaux de la stratégie et pas seulement les résultats finaux économiques. Les résultats intermédiaires liés notamment aux actions sur les processus internes de l'entreprise sont à valoriser aux plans collectif et individuel.

Plus en proximité, le manager complimente et encourage régulièrement ses collaborateurs au fur et à mesure du travail. En théorie, valoriser individuellement chaque collaborateur concerné en impliquant plusieurs formes de reconnaissance est d'autant plus efficace : reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement au travail et des résultats obtenus.

Le rapport entre la positivité dans une équipe et son niveau de performance est largement confirmé par la recherche (Frédrickson, Losada et Heaphy). En pratique, plus le rapport messages positifs / messages négatifs est élevé (5/1), meilleure est l'efficacité au travail.

Se souhaiter **une bonne année et une bonne santé 2019** est un bon début.

Béatrice Chovet anime la démarche dans son ensemble, depuis la construction de la carte stratégique avec le CODIR, sa mise en œuvre et le soutien aux pilotes jusqu'à l'organisation des revues de la stratégie et du suivi des indicateurs. En parallèle, elle vient en appui aux managers pour accompagner le changement et faciliter le développement des compétences des pilotes.



Pour en savoir plus

Site

www.activpotentiel.fr

Contact

Béatrice CHOVET
Experte en management
Certifiée coaching d'organisations
et de relations
06 72 96 70 12
bchovet@activpotentiel.fr

