

## Faire appliquer sa décision

---

**Cette dernière étape du processus de décision est capitale. En effet, une fois la décision prise, place à l'action concrète ! Si le manager est, in fine, celui qui décide et que ses collaborateurs doivent implémenter les décisions prises, l'application ne se fait pas toujours facilement.**



### Préparer l'application d'une décision

Une décision a été prise. Il est désormais temps de l'appliquer suivant le plan d'action défini. Cela ne pose généralement aucun souci - ou très peu - si tous les collaborateurs ont été impliqués dans le processus de prise de décision et adhèrent pleinement - ou presque - à ce qui a été décidé. En somme si la mise en application de la décision a été finement préparée en amont.

Le bon manager aura alors réfléchi en amont à :

- Partager sa vision,
- Organiser le travail efficacement,
- Répartir rôles et missions de manière pertinente,
- Fixer des objectifs individuels et collectifs,
- Accompagner ses collaborateurs dans le changement,
- etc.

Les choses se corsent lorsque ce n'est pas le cas et que les collaborateurs sont plutôt réfractaires à ladite décision - et au changement induit. Ces résistances peuvent avoir diverses origines :

- Décision prise à leur insu,
- Non prise en considération par le manager des questions, remarques, réticences de ses collaborateurs,
- Processus peu ou mal expliqué,
- Craintes vis à vis du changement,
- Non accompagnement du manager tout au long du processus,
- etc.

Ces résistances peuvent avoir des conséquences plus ou moins néfastes pour l'équipe, voire pour l'entreprise :

- Blocages de la mise en œuvre de la décision par les collaborateurs,
- Sabotage du projet,
- Ralentissement dans l'avancée du projet,

- Ambiance de travail délétère,
- Départ de certains collaborateurs,
- Échec de la mise en place de la décision,
- Mauvaise image d'entreprise
- Perte de nouveaux marchés...

Toute application d'une quelconque décision a inmanquablement des répercussions à différents niveaux, liés directement ou indirectement à ladite décision. Il est ainsi essentiel pour le manager de bien préparer l'application des décisions prises pour gérer au mieux ce changement, qu'il soit mineur ou majeur pour son équipe.

## Les différentes phases du processus d'application d'une décision

### Préparer le changement

Se contenter d'appliquer sa décision sans prendre en considération les conséquences induites directement ou indirectement par cette dernière conduirait le manager droit dans le mur.

En effet, une décision peut demander la prise d'autres décisions, déboucher sur la mise en place de solutions alternatives, impacter d'autres équipes ou se heurter à des résistances que l'on n'aurait pas soupçonnées.

Il est opportun de mener cette réflexion en amont de l'application et préparer le changement dès le processus de prise de décision.

### Présenter le plan d'action

Il s'agit de passer à la phase opérationnelle, de l'idée au concret. Le rôle du manager est ici d'adopter la bonne posture managériale et faire part à ses collaborateurs de la décision prise, des différentes actions à mener, des différentes étapes nécessaires à la mise en place de ladite décision : ce qui va être fait, quand, par qui, pourquoi, comment, avec quels moyens.

L'idée est ici que chacun intègre pleinement ce qui doit être fait ainsi que le rôle qu'il va devoir tenir dans ce projet/changement.

Il est ainsi opportun pour le manager de bien analyser en amont la personnalité de chacun de ses interlocuteurs afin d'adapter son mode de communication et ainsi mettre toutes les chances de son côté quant à cette présentation. Prévoir un support écrit accompagnant la présentation orale ainsi que des visuels afin d'accrocher tous types de personnalités.

### Répondre aux questions et objections

Le dialogue est essentiel. Le manager, dans ce contexte, doit encourager ses collaborateurs à poser des questions, faire part de leurs peurs et hésitations, donner leur avis, exprimer leurs ressentis.

Il est essentiel que le manager entende les inquiétudes de ses collaborateurs et y réponde de manière rassurante...

## Impliquer les protagonistes

Plus le manager implique ses collaborateurs dans la mise en place de sa décision, plus ces derniers sont motivés à la réussite du projet. Idéalement, le manager aura pris soin d'inclure ses collaborateurs dans la réalisation du plan d'action.

## Suivre les avancées et faire respecter les échéances

Pour que la décision soit appliquée convenablement et le succès au rendez-vous, il convient pour le manager de suivre régulièrement les avancées de chacun, s'assurer que les délais sont bien respectés, anticiper les imprévus, etc.

## Débriefing sur le processus

Ce dernier point est souvent sous-estimé par les managers. Or un débriefing d'après mise en place d'une décision - ou After Action Review en Anglais - permet de faire le point sur la façon dont les choses ont été menées et ainsi apprendre pour les prochaines décisions.

Un débriefing post action permet de capitaliser sur l'expérience pour s'améliorer en continu et maximiser la cohésion des équipes.

# Compétences managériales nécessaires

Pour faire appliquer sa décision, le manager opérationnel doit posséder certaines qualités managériales particulières.

## Aptitude à communiquer efficacement

La communication managériale est un pilier des pratiques managériales. Elle permet au manager d'informer, partager des informations, définir précisément les tâches, etc.

Dans le cadre de l'implémentation d'une décision, bien communiquer passe, entre autres, par :

- Adapter son mode de communication à ses interlocuteurs : ton, vocabulaire employé, visuels pertinents, supports écrits précis, clair et concis.
- Maîtriser le langage non verbal pour mieux transmettre ses messages et s'assurer qu'ils sont bien intégrés, mais aussi pour déceler d'éventuels réticences, malentendus, etc.
- Animer une réunion : style d'animation adapté, format de réunion adéquat, ordre du jour clair, objectifs précis, etc.

## Écoute active

Partie intégrante du rôle de manager, l'écoute pleine et active est indispensable pour être entendu.

L'écoute active, c'est :

- Entendre au-delà des mots, décoder le langage non verbal, questionner, reformuler pour s'assurer de la bonne compréhension d'un élément,
- Se mettre dans la posture de ses interlocuteurs pour mieux comprendre leurs réactions et leurs points de vue,
- Faire preuve d'empathie et de bienveillance,
- Interagir intelligemment,
- Impulser l'intelligence collective

## Leadership et force de conviction

Un certain charisme est indispensable pour espérer le succès dans la mise en application de ses décisions. Le bon manager veillera ainsi à :

- Être un exemple et un moteur pour ses collaborateurs,
- Faire preuve d'assertivité tout en étant flexible,
- Être capable de convaincre rapidement,
- Savoir négocier, construire un consensus,
- Expliquer ses décisions...

## Capacité à accompagner le changement

Connaître et savoir piloter les différentes étapes d'un changement est un atout indispensable pour le manager opérationnel qui doit ainsi être à même de :

- Analyser les impacts d'une décision,
- Examiner les forces et freins en présence,
- Établir des relations de cause à effet pour articuler le plan d'action efficacement,
- Anticiper les résistances pour mieux les vaincre,
- Rassurer ses collaborateurs
- Motiver son équipe en insistant sur les atouts de la décision une fois mise en place,
- Faire preuve de flexibilité pour avancer de manière constructive et éviter de braquer son équipe...

## Aptitude à gérer les conflits

Savoir repérer les prémices d'un conflit et agir dès les premières tensions est indispensable pour mener une décision au succès. Il est ainsi intéressant pour le manager d'être capable de :

- Décrypter le non verbal afin de repérer les non-dits, les tensions émergentes et autres signes de résistance.
- Analyser les enjeux : défendre les intérêts de l'équipe tout en préservant au mieux les intérêts de chacun des collaborateurs.
- Désamorcer les tensions dès leurs prémices afin d'éviter que l'ambiance ne se dégrade et impacte négativement l'efficacité et la productivité de l'équipe.
- Faciliter le dialogue : permettre à chacun de s'exprimer librement, promouvoir la tolérance, les différences de points de vue...