

Mettre en œuvre les décisions des instances supérieures

« Sans stratégie, l'exécution est dénuée de sens. Sans exécution, toute stratégie est inutile » – Morris Chang



Aperçu général

Si la prise de décision est au cœur des responsabilités de toute personne en position d'autorité et comporte en elle-même son lot d'exigences (voir la fiche J4), elle n'a aucune valeur si on en reste là. Il faut en assurer la mise en œuvre. **Exécuter signifie être capable de réaliser les buts et les objectifs qui ont été décidés.** Or, cela ne va pas nécessairement de soi. Une enquête réalisée il y a une quinzaine d'années dans une cinquantaine de pays (Nielson et al, 2008) auprès de plus de 125 000 employés a révélé qu'en moyenne, les employés de trois entreprises sur 5 jugeaient **faible** la capacité de leur organisation de mettre rapidement en œuvre les décisions stratégiques et opérationnelles. Les articles et ouvrages plus récents consultés (voir la rubrique *Pour en savoir plus ...* au bas de cette fiche) semblent indiquer que **l'exécution des décisions demeure un enjeu de taille**. La présente fiche met en relief certaines pratiques à privilégier.



Communiquer la décision aux personnes responsables de leur exécution

On ne saurait minimiser cette première étape. Pour faire un bon travail, les personnes appelées à mettre en œuvre une décision, quelle qu'elle soit, doivent avant tout en saisir la pertinence. D'où l'importance de faire ce qu'il faut pour en expliquer les tenants et les aboutissants, en démontrer le bien-fondé, la situer dans l'ensemble des actions prévues au plan stratégique et pour mettre en relief l'importance des contributions attendues de chacun. On encouragera, par la même occasion, les personnes présentes à solliciter des clarifications, à faire part, le cas échéant, de leurs préoccupations, de leurs doutes, de leurs réserves, etc., sans crainte d'être rabrouées, jugées ou de subir des représailles parce qu'elles auront eu « l'audace » de dire ce qu'elles pensent ou ressentent. Plus les décideurs s'appliquent à écouter attentivement leurs interlocuteurs, à répondre à leurs questions avec un souci de clarté, à reconnaître, s'il y a lieu, en toute transparence la justesse de certaines réserves exprimées et à accueillir les suggestions, meilleures sont les probabilités qu'on adhère aux décisions prises, qu'on soit motivé à les mettre en œuvre et qu'on puisse à son tour rallier et mobiliser d'autres collaborateurs.



Déléguer efficacement

Déléguer signifie être capable d'attribuer judicieusement et équitablement le travail aux personnes qui relèvent de son autorité. La délégation est une composante de l'acte administratif de DIRIGER, lequel consiste notamment « à mettre en œuvre de façon cohérente les ressources et les talents de chacun et de coordonner l'exécution des travaux pour assurer le respect des objectifs et des échéanciers ». (*Guide de l'administrateur agréé. Principes et normes de Saine Gestion, 8-510 4.4-2*).

Pratiques recommandées	Précisions
<ul style="list-style-type: none"> Attribuer les mandats en prenant soin de les mettre en relation avec les objectifs stratégiques de sa direction et/ou avec les objectifs de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> En veillant à faire le lien avec la stratégie organisationnelle, on fait en sorte que les employés comprennent de quelle manière leur travail contribue à la mission de l'organisation.
<ul style="list-style-type: none"> Identifier les objectifs, les livrables, les échéances par étape et la fréquence des comptes-rendus ou des redditions de compte. 	<ul style="list-style-type: none"> Des objectifs ambitieux mais atteignables influent positivement sur le niveau de motivation, d'engagement et de satisfaction des individus et des équipes; L'importance des échéances : on se comporte différemment lorsqu'il existe une date butoir ou une heure de tombée; Il est recommandé d'impliquer l'équipe ou les individus concernés dans la détermination des objectifs, des livrables et des échéances.





<ul style="list-style-type: none"> • Faire part du partage des responsabilités et des niveaux décisionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser qui est responsable de quoi, incluant le niveau d'autorité accordé à chaque mandataire ; • S'assurer d'éliminer les ambiguïtés et les zones grises à cet égard ; lorsqu'on est soi-disant collectivement responsables, personne ne se sent responsable.
<ul style="list-style-type: none"> • Préciser les ressources qui seront mises à contribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • En l'occurrence, les ressources humaines (les collaborateurs), financières (le budget alloué), physiques, matérielles, techniques et technologiques.

! Pratiquer la délégation : quelques pièges à éviter

- > Croire que l'on peut tout faire soi-même ;
- > Négliger d'accorder à un employé un niveau d'autorité et les moyens suffisants pour qu'il puisse s'acquitter de son mandat ;
- > Conserver des tâches ou des mandats qui pourraient logiquement être délégués ;
- > Garder pour soi des renseignements vitaux relatifs à un mandat qu'on a délégué ;
- > Surcharger de travail les meilleurs employés ;
- > Ne pas utiliser la délégation comme un moyen de favoriser le développement professionnel de ses employés.

✓ Choisir la bonne personne : quelques questions utiles

- > À qui ce mandat devrait-il normalement être confié ?
- > Qui est intéressé et qui en a la capacité ?
- > Qui considérera ce mandat comme un défi à réaliser ?
- > Qui a été négligé par le passé ?
- > Qui a le temps ?
- > Qui fera le meilleur travail ?



Superviser la réalisation du plan d'action

✓ Quelques consignes

- > Établir un échéancier raisonnable pour la remise de rapports et les rencontres ayant pour objet de faire le point sur l'avancement des travaux ;
- > Ajuster le plan d'action, au besoin ;
- > Respecter le niveau d'autonomie et d'autorité consenti ;
- > Apporter son aide, son soutien et ses encouragements en temps opportun ;
- > Donner une rétroaction constructive et équilibrée ;
- > Reconnaître et souligner le travail bien fait tant d'une manière formelle que d'une manière informelle ;
- > Limiter les interventions directes que lorsque c'est absolument nécessaire ;
- > Tenir les instances supérieures régulièrement informées en procédant à des redditions de compte (voir la fiche J3).

! Quelques pièges à éviter

- > Effectuer trop peu ou trop de suivi ;
- > Ne pas faire de bilan avec un employé qui vient de compléter un mandat pour mettre en relief les apprentissages que ce mandat vous aura à tous deux permis de réaliser.

Pour en savoir plus ...

- Bernard Brault et Pierre Morin. *L'art de déléguer*. Ordre des administrateurs agréés du Québec. Août 2004.
- BC Campus. *Overview Of Managerial Decision-Making*. Organizational Behavior. www.opentextbc.ca/organizationalbehavioropenstax/chapter/overview-of-managerial-decision-making/
- HR Professionals, Leaders, Management Tips. *The 3 Different Levels Of Management*. 02/2020. www.sprigghr.com/blog/hr-professionals/3-different-levels-of-management/
- Indeed Editorial Team. *Upper Management Skills: Definition And Examples*. 09/2021. www.indeed.com/career-advice/career-development/skills-for-upper-management
- Sophie Johnson. *Levels of Management Decision Making*. Chron. 03/11/2019 www.smallbusiness.chron./levels-management-decision-making-58222.html
- Diksha Kashyap. *Top 3 Levels Of Management Decisions- Explained!* www.yourarticlelibrary.com/production-management/top-3-levels-of-management-decisions-explained/57402
- Lauren Landry. *Why Managers Should Involve Their Team In The Decision-Making Process*. 03/2020. HB School On Line www.online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making
- Lumen. Principles of Management. *Understanding Decision-Making*. www.courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making
- Gary Nielson, Karla L. Martin, Elizabeth Powers. *The Secrets To Successful Strategy Execution*. 06/2008. Harvard Business Review. www.hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution
- Laura Stack. *How To Execute Decisions And Move Forward Quickly*. The Business Journals 02/2016 www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2016/02/how-to-execute-decisions-and-move-forward-quickly.html
- Still Point Leadership. *Moving Teams To Action: How To Ensure Follow Through On Decisions*. 01/2013 www.stillpointleadership.com/ensuring-follow-through-on-decision
- Jack Zenger, Joseph Folkman. *4 ways To Be More Effective At Execution*. 05/2016. Harvard Business Review. www.hbr.org/2016/05/4-ways-to-be-more-efficient-at-execution

Recherche et rédaction : Pierre Morin, CRHA

Projet réalisé avec le soutien financier de

Adm FONDATION