

Introduction

Vous êtes responsable de projet, expert, chef d'équipe, directeur opérationnel ou fonctionnel, directeur général ou président. Vous avez en tête une stratégie, un projet, une ambition pour votre entité. Vous vous demandez comment vous allez la mettre en œuvre dans un temps maîtrisé et de manière durable.

Selon l'adage, vous avez cent jours pour réussir. Cent jours pour que « cela se voie ». Vous le savez bien, une dynamique ne se décrète pas. Il faut expliquer sans cesse, convaincre, entraîner, mesurer, incarner soi-même. Vous avez la pression du marché et des objectifs ; l'injonction de vos chefs et de vos actionnaires, leurs peurs, leurs doutes, leurs ambitions ; les craintes et les contraintes des collaborateurs ; les jalousies de ceux qui voudraient être « califes à la place du calife ». Et puis, surtout, il y a la force de rappel permanente du quotidien : « Pendant les travaux la vente continue ».

La nécessité de ce livre s'appuie sur un double constat :

- ❖ les managers, les responsables d'équipes ou de projets, les dirigeants actuels vivent sous une pression de plus en plus forte sur les résultats, l'efficacité, les délais ;
- ❖ ils savent généralement où ils veulent aller, ils sont rarement mis en difficulté sur leur stratégie ; ils sont beaucoup plus critiqués, en revanche, sur leur rapidité d'exécution et de mise en œuvre.

Depuis des décennies, les « gourous » de l'entreprise travaillent sur les méthodes stratégiques, sur la définition intelligente des cibles. D'apparence moins noble, l'exécution est généralement laissée pour compte, à l'initiative de chacun,

comme un parent pauvre de la science. Alors que la réussite est à « 95 % dans l'exécution ».

Les méthodes, les techniques pour sécuriser une mise en œuvre existent. Nous sommes nombreux à les avoir testées ici ou là, quelques-uns à les avoir éprouvées en profondeur. Tout prouve qu'on les méconnaît généralement, depuis les difficultés du pouvoir politique à réformer notre pays (« les Français ne changent pas facilement »), jusqu'aux tonnes d'antidépresseurs et d'anxiolytiques qu'on y consomme chaque année.

Ce livre est fait pour vous, chefs d'équipes, responsables de projets, directeurs opérationnels ou fonctionnels, dirigeants en situation de devoir atteindre vos objectifs en mettant en mouvement vos équipes et... celles des autres. À vous qui avez des idées à déployer rapidement, avec des moyens limités et sans faire de dégâts.

Il vous propose les repères et les méthodes nécessaires à une mise en œuvre rapide et efficace, c'est-à-dire maîtrisée et sécurisée en délai et en qualité.

Nous l'avons conçu comme nous aurions aimé le trouver nous-mêmes. Il vous propose une triple lecture :

- ❖ des messages clés, présentés à la place du titre de chaque paragraphe ;
- ❖ des cas réels et concrets, où chacun pourra se reconnaître, pour introduire et ancrer les méthodes ;
- ❖ les méthodes et les techniques, qui traitent aussi bien du savoir-faire que du « savoir-être » de celui qui met en œuvre.

Nous procéderons en trois étapes, qui structurent les trois parties du livre.

1. La préparation, où il s'agit de faire émerger ce qui fera sens pour les équipes et pourra les mobiliser, et de structurer la mise en œuvre.
2. La mise en œuvre elle-même, d'autant plus efficace qu'elle obéit à sept « clés » de réussite ; certaines sont bien connues, d'autres beaucoup moins.

3. La cohérence de posture de celui qui met en œuvre. Les éléments de bon sens que nous rappelons sont loin de prévaloir partout. Ils sont pourtant déterminants, et chacun de nous est maître des signes qu'il émet. Ce sera la clé de voûte du livre.

À l'issue de votre lecture – telle est notre promesse et notre engagement – vous aurez en main les mécanismes d'une mise en œuvre rapide de votre vision, réussie, quasiment indolore, perceptible et durable.

Vous aurez également trouvé ici, au-delà de la mise en œuvre spécifique qui vous préoccupe au moment où vous ouvrez ces pages, de nouvelles pistes de performance pour votre entité ou votre projet. À quoi sert en effet une théorie de la mise en œuvre, si ce n'est pour entreprendre mieux et davantage ?