



■ Lettre aux amis et aux clients

« Avoir décidé (ou que les choses aient décidé pour vous) guérit soudain du vertige d'avoir à décider. »

Claude Roy

Savoir décider

Un acte nécessaire

C'est, paraît-il, l'apanage du... décideur.
C'est aussi ce qu'on demande à tout un chacun dès lors qu'on lui confie une parcelle d'autonomie : réagir à une demande, un imprévu, faire le bon choix parmi toutes les options possibles, et surtout ne pas se tromper car les conséquences peuvent être désastreuses. La quasi totalité des catastrophes sont en effet dues à ce qu'on appelle pudiquement une défaillance humaine, à savoir une erreur de jugement, une inattention ou une négligence. Ce n'est pas le capitaine du Costa Brava qui pourra dire le contraire !

Savoir décider au quotidien, donc, demande vigilance (savoir identifier les événements nécessitant une prise de décision), intelligence (capacité à créer des liens entre des événements, des situations), jugement (capacité à déterminer et apprécier les options) et détermination (capacité à faire un choix clair et à le mettre en œuvre).

Ainsi, on attend de l'opérateur sur chaîne chez Toyota qu'il tire l'andon (qui permet de stopper le processus et d'appeler une aide) dès qu'il perçoit un défaut qu'il ne pourra pas corriger directement. L'incertitude est faible, puisque les termes du choix sont prédéterminés (arrêter ou pas). Il s'agit d'une habileté procédurale, qui

nécessite une capacité à juger instantanément d'une situation pour prendre la bonne décision... ce qui requiert à la fois formation et pratique.

De même, on attend du chauffeur de taxi qu'il choisisse la bonne route, où le risque de bouchons est le plus faible, et il ne peut le faire que parce qu'il connaît les chemins possibles et les points névralgiques, pour les avoir souvent empruntés. Il ne s'agit plus simplement d'appliquer une procédure. La marge d'incertitude est plus forte. L'expérience est ici primordiale.

Un acte fondateur

Mais décider c'est aussi engager le long terme. Et là, l'incertitude est majeure. La procédure, l'expérience, le flair ne suffisent plus, quand il s'agit de décider de créer ou supprimer un poste, prendre ou abandonner un marché, réaliser un investissement, changer de métier ou d'emploi... identifier la situation nécessitant une prise de décision, réunir les informations utiles et les interpréter, poser les termes du choix, et enfin faire le bon choix... Voilà une démarche bien complexe que les méthodes traditionnelles ne suffisent pas à maîtriser. Il y a toujours une part de risque et d'imprévu, et seul l'avenir dira si la décision était bonne ou mauvaise... ou simplement appropriée à un contexte qui aura nécessairement changé depuis...

.../...

Il est en effet facile de refaire l'histoire à la lecture des résultats et glorifier le vainqueur ou de condamner le vaincu. Que retient-on de Napoléon : le génie d'Austerlitz, ou la défaite de Waterloo ? Que n'a-t-on entendu au sujet des dirigeants de Peugeot quand il s'est agi de fermer Aulnay ? N'auraient-ils pas pu prévoir, anticiper, pour être plus compétitifs que leurs concurrents (qui eux ont délocalisé depuis belle lurette...) et éviter ainsi un drame social ? Oui, mais avaient-ils au moment de leurs choix précédents toutes les données sur l'évolution des marchés, les futures crises, les capacités de leurs concurrents ? Pouvaient-ils imaginer pareil désaveu alors qu'on encensait leur sagesse et qu'on glorifiait leur résultats flatteurs il y a seulement quelques années ? Ils ont simplement fait les choix qui leur semblaient justes et pertinents en fonction des contingences et des connaissances du moment. Et ils en font sans aucun doute d'autres aujourd'hui en pleine conscience des enjeux et de leurs responsabilités.

Et que dire de Steve Jobs, génial entrepreneur par sa détermination et ses intuitions (l'avenir du PC quand personne n'y croyait, l'apprentissage intuitif, l'importance du design...), remercié par son DG John Sculley après l'essoufflement du Mac Intosh qui avait pourtant révolutionné la planète, puis rappelé pour lancer successivement l'Imac, l'Ipod, l'itunes, l'iPhone et l'ipad... tout en ayant entre deux créé Pixar (et au passage sauvé Disney...) ? Pouvait-il deviner en 1984 ce que serait la planète internet en 2012 ? Évidemment non. Il a rêvé, fait des hypothèses, douté, pris des risques, fait son chemin avec ses convictions, ses envies, s'est parfois trompé, a souvent réussi, au service de sa vision : « we are here to change the world ! ». Et ce ne sont certainement pas les études de marché ou les préconisations des politiques qui auront guidé ses choix.

On le voit bien, la science du management est fragile, quelles que soient les méthodes employées et la sagacité de leurs utilisateurs, et elle ne permet pas d'aboutir à coup sur au meilleur résultat une fois pour toutes.

Un acte complexe

Il en ressort que la décision, lorsqu'elle échappe par nature à la mise en application d'une procédure prédéterminée, c'est-à-dire quand elle est d'exception ou stratégique, réclame d'autres capacités, qu'il faut aller chercher au plus profond de soi :

- La capacité à former une vision, un désirable, un souhaitable) : c'est en s'ancrant dans son projet, en lui donnant une intensité, une force vitale que le décideur saura trouver le « but du but » et

l'énergie d'avancer dans la formulation des choix nécessaires.

- La connaissance de sa raison d'être, de sa responsabilité : de quoi le décideur est-il réellement garant, et vis-à-vis de qui ?
- La clairvoyance pour identifier les pesanteurs et les attracteurs étranges et s'en libérer en refusant les pièges de l'hyper-rationalisation, du consensualisme ou de la routine...
- Le courage de poser clairement les termes du choix pour parvenir à un acte positif et assumé.
- La lucidité sur soi-même : chaque personnalité a ses propres moteurs pour agir et ses tropismes par rapport à l'acte de décider, mais aussi ses évitements et ses peurs... mieux vaut en être conscient
- La créativité : s'informer, se former assurer une veille culturelle, technique, économique, pour savoir ce que les autres font dans le monde qui nous entoure, et « sortir du cadre » quand c'est nécessaire.
- L'humilité de savoir demander conseil, prendre avis, écouter et se confronter : il faut apprendre à accepter le jeu de l'avocat de l'ange et de celui du démon,
- Et en final, le discernement, c'est-à-dire la capacité à de laisser aller à la décision, parce qu'elle finira par émerger d'elle-même.

Un acte qui libère... et qui engage.

Le paradoxe de la décision, c'est qu'elle libère, car elle met de la certitude là où il y avait du doute, mais aussi qu'elle engage, vis-à-vis des tiers, bien sur, mais aussi et surtout vis-à-vis de soi-même. Elle oblige celui son auteur à prendre rendez-vous avec l'avenir, à passer à l'action, à en mesurer les résultats et en assumer les conséquences.

Un acte qui nécessite un long apprentissage

Savoir décider n'est pas un talent inné, c'est le fruit d'un long apprentissage, fondé sur le retour d'expérience, la confrontation, le développement personnel.

La décision peut bien entendu procéder aussi d'un processus collégial, qui aura le double mérite, s'il est bien mené, d'enrichir la réflexion de points de vue différents, et d'engager ceux qui l'auront formulée. Le manager aura alors pour rôle de rappeler le cap qui a été pris, afin « d'assumer » les conséquences de ces décisions.

Mais ceci requiert encore d'autre savoir faire !

Marcq-en-Baroeul, le 16 octobre 2012

Jacques Chapurlat Yves LACOMBLEZ Patrice ROUER



