

## Conclusion

Nous distinguons 4 modes habituels de prise de décision :

- la décision satisfaisante, prise par habitude, en fonction d'un savoir déjà acquis,
- La décision rationnelle, qui se veut objective, avec beaucoup d'informations et de critères de choix,
- La décision politique, qui veut ménager les acteurs du système et laisser une porte de sortie ou une réversibilité,
- La décision « poubelle », qui part du principe qu'il n'est point de problème qui ne se résolve par une absence de solutions

Chacune a ses limites en termes d'efficacité, de pertinence ou d'objectivité.

En fait, le bon mode de prise de décision repose sur le discernement auquel doit s'exercer le décideur, donc le responsable, en toute conscience.

Il s'agit de mettre en cohérence l'**intérêt** poursuivi, défini par la mission dont on est garant, **son système de valeurs**, qui constitue la colonne vertébrale de nos choix, **sa personnalité**, qui pilote nos comportements face à la décision.

Un effort de connaissance de soi et de son processus interne est donc un préalable à la « bonne » prise de décision, au-delà des processus de consultation et de collégialité nécessaires.



## LES ATELIERS DU MANAGEMENT, C'EST :

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise

Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

### BMV & ASSOCIÉS

Notre ambition :

**Harmoniser Projet d'entreprise et Projet de la personne**

Nos réponses à vos enjeux :

**Le choix des hommes**

**La gestion des talents**

**Le développement des compétences managériales**

**L'accompagnement d'équipes de Direction**

238 Bd Clémenceau  
59700 Marcq-en-Baroeul  
Tel : 03 28 38 96 97  
www.bmv-associes.fr



# Les Ateliers du Management BMV & Associés

## Synthèse

« **Votre système de décision dans votre entreprise contribue-t-il à sa performance ?** »

**Exemples vécus,  
Pratiques et recommandations...**

Avec le concours de :

**Frank Spriet**,  
Avocat Dirigeant du cabinet PRIMAVOCAT  
**Yvon Masure**,  
Directeur Général Seynave  
**Pierre Coursière**,  
PDG Furet du Nord  
**Hubert Van Robais**,  
Président de Publicis Nord  
**Gérard Besanger**  
Directeur Général Groupe HPM  
**Capucine Desmettre**,  
Directeur Général Dometrans  
**Bruno Motte**  
Dirigeant et Fondateur du fonds d'investissement  
RESSOURCES

Et dans le rôle de « témoin »  
**le Professeur DE BROUCKER**,  
médecin responsable de l'Unité de soins palliatifs  
à l'Hôpital Saint-Philibert,  
vice doyen Centre d'éthique médicale de la  
Faculté Libre de Médecine, Lille



La décision est l'apanage du.. Décideur. Mais comment se prennent les décisions ? Celles du quotidien ou celles qui engagent l'avenir ? Adoptons-nous les bonnes procédures ? Sommes nous au clair avec notre système personnel de prise de décision ?

Pour en parler, 7 chefs d'entreprise et un grand témoin, appelé quotidiennement à prendre des décisions importantes et difficiles, tant sur le plan technique que sur celui de l'éthique.

**Comment sont concrètement organisés les systèmes de décision dans votre entreprise ? Estimez-vous que vos systèmes de décision mis en œuvre facilitent la performance de votre entreprise ?**

La prise de décision dépend des gens qui la dirigent et de la nature de leur management. On a tous des façons de décider personnelles, quel que soit le contexte.

Le mode de décision se veut souvent participatif ou **collégial**. On estime souvent que la performance dépend non seulement de la décision, mais aussi de sa mise en œuvre : plus elle est partagée, mieux elle sera mise en œuvre. Il s'agit donc de faire en sorte que la décision soit prise ensemble, à deux exceptions : on ne peut pas déléguer les décisions stratégiques ni les arbitrages, portant sur l'humain, souvent difficiles.

A noter que la croissance de la taille de l'entreprise et sa dispersion géographique reposent la question du système de décision.

On peut aussi se demander de **quel degré de liberté** on dispose dans un système aussi contraint par l'orthodoxie de l'actionnaire, le court-termisme des objectifs de l'année... et du cours de bourse.

Dans certains systèmes complexes, **le consensus est quasiment impossible...** qui décide de quoi ? Des choix opérationnels, industriels, des choix d'investissement ? Les objectifs de métier laissent de plus en plus de place à des objectifs financiers...

Comment cela est-il partagé par l'encadrement, le personnel ?

Ce phénomène se retrouve au niveau des Etats, qui conforment leurs choix à la notation des agences.

Il importe, au delà du seul critère financier, néanmoins important, de **revenir aux choix d'origine**, par exemple celui de privilégier le projet humain.

On décide aussi en fonction d'un **système de valeurs**, comme la volonté d'avoir des relations durables., ou de n'embaucher que des gens « sains ». Il faut faire preuve alors d'autorité.

En revanche, n'ayant pas la science infuse, il faut soumettre les décisions opérationnelles à ceux qui savent ou qui font. Et savoir faire marche arrière.

**Les décisions opérationnelles** gagnent à être déléguées et peuvent se prendre très rapidement en fonction du tableau de bord, par chacun dans son domaine.

**Le rôle du Conseil** peut être important pour aider les responsables à la prise de leurs décisions, certains sachant ce qu'ils veulent, d'autres se demandant ce qu'ils doivent faire.

Le distinguo entre la notion de décision collective et celle de décision individuelle interpelle. Vrai partage, ou somme de décisions individuelles autour du PPDC ?

On oublie parfois que décider, c'est renoncer, et donc faire des choix clairs. Souvent on décide en fait seul. C'est parfois une nécessité : le capitaine sait décider seul, c'est ce qu'on attend de lui.

Dans des situations simples, les décisions sont simples. En revanche dans des situations plus complexes, **la responsabilité n'est pas partagée, mais doit reposer sur une procédure collégiale** (les situations palliatives, par exemple).

D'où l'importance pour le chef d'entreprise de fixer des règles, un cadre et de veiller à son respect ; cela permet d'enlever 80% des décisions à prendre.

## Le point de vue du témoin

Dans les prises de décisions, il faut que quelqu'un fasse preuve d'**autorité**, dans le cadre de sa **responsabilité**.

On est dans une double composante : la pression financière, et la gestion qu'on peut en avoir avec les personnes. L'horizon est de plus en plus court, les **choix** techniques et économiques ne portent pas sur les mêmes durées que les choix humains.

On a aussi besoin de **partager** avec d'autres pour consolider sa décision, se protéger contre la critique, et aussi protéger les autres. Mais chercher à limiter l'impact de la décision, (comme on le fait dans les grandes organisations), peut faire courir à l'échec.

Le juste équilibre se trouve souvent entre le **conseil** et la décision. Quel que soit notre niveau de responsabilité, la prise de décision dépend de la personne qui la prend. Quoi qu'on fasse il y a une part de **subjectivité** énorme.

La décision médicale est historiquement assez individualiste : elle repose sur la tradition de la détention de la connaissance, et sur le lien humaniste entre le médecin et son malade. Aujourd'hui, elle est devenue plus collégiale : les collègues, les experts sont consultés. Le médecin a le devoir de poser un bon diagnostic et d'accompagner le malade jusqu'au bout ; mais la décision est partagée au sein de l'institution hospitalière. Le médecin propose ce qui lui semble convenir, et on voit si c'est possible.

Le projet médical se confronte au champ du possible, il ne peut être la somme de projets individuels.