

Partie 1

Le manager face à son travail



Chapitre 1

Prendre des décisions

« Pour prendre une décision, il faut toujours être un nombre impair et jamais plus de deux. »

Anatole France

Décider, un acte quotidien de management

Un manager qui ne sait pas prendre de décision n'a que peu de chance de voir sa carrière se développer comme il le souhaite. Entre l'indécis chronique qui regarde passer les trains mais ne les prend jamais, la girouette qui change d'avis comme de chemise et le « va-t-en-guerre » qui saute sur tout ce qui bouge et s'aperçoit après coup qu'il est allé trop vite, la gamme des modes de prise de décision est grande dans le monde des affaires et de l'entreprise.

La décision est un acte clé du processus de management des entreprises et des organisations : c'est la marque du pouvoir et l'apanage du chef. On reconnaît habituellement le manager efficace dans sa lucidité, dans sa capacité à prendre rapidement les bonnes décisions dans les situations parfois les plus complexes, au courage dont

il sait faire preuve devant des choix engageants et difficiles. Or, ces aptitudes ne sont pas innées et se travaillent au quotidien, dès lors que l'on sait se prémunir des pièges généralement observés et malheureusement souvent perpétués.

La prise de décision

Prendre des décisions, c'est avant tout appliquer un processus simple, un cheminement intellectuel quasi universel mais dont toutes les étapes sont importantes si l'on souhaite ne pas se tromper. Sauter une marche, oublier l'un des éléments, et le risque est grand de ne pas décider juste.

- La première étape est la *détermination des objectifs prioritaires* : décider uniquement pour marquer son pouvoir ou passer à l'action ne sert à rien, encore faut-il que le choix fait ait un objectif utile à la bonne marche de l'organisation ou à la promotion de celui qui le réalise. Les objectifs prioritaires doivent directement découler des besoins/du besoin élémentaire(s) motivant toute action/décision, élément fondamental de toute décision et action.
- La deuxième étape est le *recueil des informations nécessaires* : être attentif, entendre tous les avis, capitaliser toutes les informations qui peuvent lui parvenir sont des facteurs clés de la réussite du manager. Encore faut-il pour cela savoir se mettre « en éveil » et à l'écoute de son environnement.
- La troisième étape du processus de décision est la *validation des informations importantes* sur lesquelles va se baser le choix stratégique. La difficulté principale n'est pas de trouver l'information mais de faire le tri dans tout ce qui est obtenu et de qualifier l'information qui va servir de socle à la décision.
- La quatrième étape est l'identification de l'ensemble des *alternatives applicables*, c'est-à-dire l'ensemble des choix possibles en fonction des informations disponibles et vérifiées et de l'objectif que cherche à atteindre le décideur.

- La cinquième étape du processus est *l'estimation de la faisabilité des alternatives* : parmi tous les choix envisageables, quels sont ceux qui correspondent le mieux à l'objectif du décideur et qui sont le plus efficaces, c'est-à-dire qui possèdent le meilleur rapport « qualité-prix ».

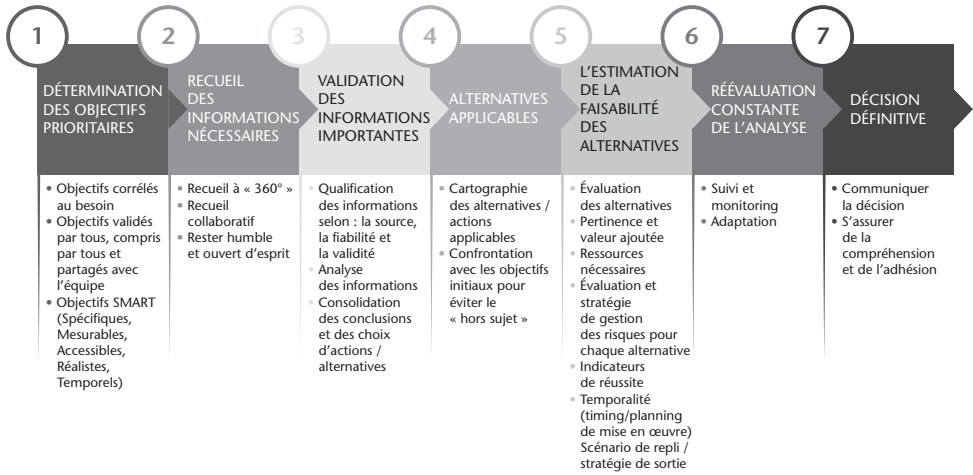
Cette étape doit consister à passer au crible les alternatives applicables selon des référentiels simples mais fondamentaux : la pertinence de l'alternative envisagée ? Les ressources nécessaires ? Le risque (le risque doit prendre en considération : le rapport « qualité-prix »/ou « trade off » de l'alternative + l'appétence au risque de décideur/de l'organisation (cette appétence doit être en corrélation avec les standards de l'organisation pour éviter une prise de risque démesurée) + la temporalité ou le timing de passage à l'action/de mise en œuvre de l'alternative choisie ?

Parmi les alternatives pertinentes, il peut s'avérer salutaire de conserver une alternative sous forme de scénario de sortie/de repli par rapport à la décision principale.

- La sixième étape est la *réévaluation constante de l'analyse* avec les nouvelles informations parvenant éventuellement au décideur avant qu'il ait fait son choix. Cette étape nécessite la prise en compte et la gestion d'un facteur fondamental dans la prise de décision : le temps.
- Enfin, la dernière étape est celle de la *décision définitive*, l'adoption de l'alternative la plus adaptée à une application effective pour sa diffusion et sa mise en application.

Cette étape parfois négligée consiste également à réussir à communiquer la décision définitive à son équipe en s'assurant de la compréhension 1/ du cheminement logique ayant conduit à la décision, 2/ de son contenu et ses détails. Une prise de décision ne se matérialisant pas naturellement en action, une communication efficace de la décision à fin de diffusion est une étape fondamentale.

LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION



Les familles d'obstacles à la prise de décision

Malgré son apparente simplicité, le processus de prise de décision se grippe parfois : des enjeux inhabituels, un excès de confiance, une dynamique de groupe trop forte, et le bon sens se prend les pieds dans le tapis pour laisser la place à l'irrationnel et à la disqualification.

La prise de décision peut ainsi se trouver confrontée à différents obstacles pouvant impacter de façon aléatoire chaque étape du processus décisionnel.

Le manager devra ainsi pouvoir distinguer 4 familles principales d'obstacles.

L'incapacité à identifier le sujet/le problème

Cet obstacle englobe toutes les défaillances relatives au sujet concerné par la prise de décision depuis la préparation jusqu'à la mise en œuvre : contexte mal évalué, parties prenantes/acteurs mal cartographiés, objectifs mal définis, informations insuffisantes, ressources mal calibrées, efforts concentrés sur le(s) mauvais sujet(s).

L'obstacle des relations interpersonnelles biaisées

L'obstacle interpersonnel fait référence aux défaillances émanant de tous les comportements et interactions individuels et/ou de groupe pouvant impacter la prise de décision (trop de confiance en soi, Groupthink, conflits, ego, etc.).

L'obstacle d'une analyse défailante

Cet obstacle concerne toutes les étapes portant sur l'analyse relative au processus décisionnel : analyse de tous les éléments et informations (incluant les outils et référentiels d'analyse), partage et échange d'informations, temps d'analyse (trop lent ou trop bref), conclusion et plan d'action choisi.

L'obstacle de l'incapacité d'apprendre

Ce dernier obstacle à la prise de décision efficace est un des plus courants. Il concerne l'incapacité à apprendre des prises de décisions passées (réussies ou ayant échoué).

L'incapacité à utiliser le retour d'expérience pour apprendre des situations passées et ainsi améliorer le processus de prise de décision est un obstacle encore puissant dans de nombreuses organisations.

Les pièges de la décision

Les différents obstacles au processus décisionnel peuvent ainsi engendrer les pièges suivants :

- ***La décision dans l'urgence*** : ce dysfonctionnement, fréquemment constaté, est lié à la pression du temps qui pèse sur les épaules du manager. L'impression d'accélération du vécu, le souhait de montrer sa capacité à décider vite, la volonté irrépessible de faire un choix et de passer à l'action poussent parfois le manager à aller trop vite dans ses décisions.

- **L'absence de décision** : ce piège réside dans le fait que celui qui a le pouvoir de prise de décision s'abstient de tout choix, il ne décide pas. Or, la décision n'a pas de contraire : on ne peut pas ne pas décider, car choisir d'attendre que la situation évolue d'elle-même, c'est décider de ne pas choisir entre les alternatives envisagées.
- **Trop de décideurs** : il s'agit là du dysfonctionnement inverse du précédent. Au lieu d'avoir un manager qui refuse de décider, on est en présence d'une multitude de managers qui estiment tous être en charge de la décision. C'est le syndrome dit de « l'armée mexicaine révolutionnaire » : cette expression fait référence à une situation où les donneurs d'ordre sont plus nombreux que les exécutants entraînant une désorganisation¹. C'est un piège très déstabilisant car il génère souvent des conflits entre chaque prétendant au pouvoir de décision, entraînant en cela leurs alliés dans la querelle, ce qui ne règle en rien le problème nécessitant un choix stratégique (à changer). Par ailleurs, les dérapages du management participatif en management consensuel peuvent ainsi arriver à paralyser, voire à diluer la prise de décision et par là même la responsabilité des décideurs.

Exemple : au sein d'un important groupement pétrolier en Afrique du Nord lors d'une opération de « Shutdown », ayant pour objectif de suspendre la production afin de procéder à de lourdes et coûteuses opérations de maintenance programmée, les directeurs des différents départements ont pour mission de préparer ce projet important, coûteux, sensible techniquement et impliquant de nombreuses parties prenantes externes/internes et sous-traitants. La préparation s'étalant sur plusieurs mois, chaque directeur va éviter ses responsabilités soit en les reportant dans le temps soit en les minimisant et les reportant sur son voisin ou subordonné. À

¹ Cette expression fait référence à l'armée révolutionnaire de Pancho Villa et Emiliano Zapata, au début du xx^e siècle composée en trop grande partie d'officiers par rapport au nombre d'hommes à commander.

quelques semaines du « Shutdown », lors d'une réunion préparatoire, la direction réalise que la plupart des conditions fondamentales et élémentaires à la conduite du projet ne sont pas réunies, les directeurs n'ayant pris et mis en œuvre aucune des décisions importantes et nécessaires à la préparation du « Shutdown ». Cette situation a finalement conduit au report des opérations impactant l'image du groupement.

- **La pensée de groupe** : c'est un phénomène dans lequel le décideur peut facilement se laisser entraîner quand il est intégré dans un groupe très cohésif et devant engager sa responsabilité. La pensée de groupe a été décrite par l'auteur Irving Janis en 1982. Janis, ayant constaté un grand nombre de décisions inefficaces prises par des hommes pourtant préparés et habitués à la pression, et intégrés dans des groupes soumis à une pression importante, a identifié un mode fonctionnement surprenant : des « individus qui, profondément impliqués dans un groupe fortement marqué par la cohésion, déploient bien plus d'effort pour assurer un unanimité de groupe que pour parvenir à un examen réaliste des lignes d'action envisageables. Le terme renvoie à une détérioration de l'efficacité mentale, de la capacité à tester la réalité, de l'aptitude au jugement moral – détériorations résultants des pressions internes au groupe ».

Les dysfonctionnements caractéristiques du *Groupthink* sont au nombre de trois : la sur-valorisation du groupe, suscitant une illusion d'invulnérabilité qui peut pousser à la prise de risque excessive. La fermeture de la pensée, amenant le groupe à cesser d'être à l'écoute des informations mettant en doute la décision d'unanimité. La pression de conformité, poussant chaque membre du groupe à rechercher la décision d'unanimité dans laquelle tout le monde est d'accord. Des gardiens de la pensée peuvent même émerger, et tenter de protéger l'illusion d'efficacité du groupe.

Suite à la réception d'informations avertissant de la détérioration de la situation sécuritaire dans un pays d'Afrique du Nord frappé récemment par la menace terroriste, le comité exécutif d'une

multinationale exerçant dans le secteur de l'énergie est réuni autour d'une prise de décision stratégique : continuer ou suspendre le développement des activités en cours.

Le COMEX se déroule en présence de toutes les parties prenantes dirigeantes y compris les experts en gestion de risques sûreté du groupe. Face aux événements récents, la tendance majoritaire du groupe s'oriente d'emblée vers une cessation des activités voire un retrait du pays. Les experts en gestion des risques, en possession d'informations critiques confirmées et d'analyses pouvant rassurer le COMEX, ne cherchent pas à faire valoir leur opinion, leurs analyses et choisissent une attitude de consensus mou en présentant une analyse en corrélation avec la tendance du COMEX et tronquée. Le COMEX finira par décider la suspension des activités et du développement conduisant à une détérioration des relations avec l'État hôte et un départ anticipé et définitif de la multinationale avec une perte de dizaines de millions de dollars.

- **La décision absurde** : ce phénomène, expliqué notamment par Christian Morel, regroupe un certain nombre de facteurs de prise de décision absurde, comme notamment les erreurs de raisonnement, les mécanismes collectifs et les pertes de sens qu'il illustre avec des exemples frappants :

Les erreurs de raisonnement : l'enquête suscitée par l'explosion de la navette Challenger en janvier 1986 a prouvé que l'accident avait été provoqué par des joints de fusée d'appoint défectueux, endommagés par une température négative dans les heures précédant le lancement. L'information selon laquelle les joints utilisés ne pouvaient résister à une température trop basse était connue, mais les ingénieurs de la NASA se sont persuadés qu'il ne pouvait pas faire trop froid à Cap Canaveral en Floride ;

Les mécanismes collectifs : une incompréhension dramatique entre un pilote et un copilote a provoqué le crash d'un avion de ligne. Suite à une interprétation erronée et à un quiproquo