

Décider « juste » avec le PADAË

Des milliers de décisions sont prises chaque jour. Si quelques unes paraissent justes, la grande majorité d'entre elles sont négatives pour l'entreprise et ses salariés. Etre sûr que la décision prise est fondée, obsède bon nombre de dirigeants tandis que d'autres s'en moquent. Pour les premiers, la question qui demeure est de savoir : comment construire une décision qui soit juste et appréciée ?

Pressés par des actionnaires en manque de rentabilité, des clients aux exigences toujours plus élevées, des salariés réfractaires aux changements, les dirigeants sont sous pression. Dans ce contexte difficile, les patrons prennent des décisions sous le coup de la colère, de la peur ou tout simplement d'un égoïsme démesuré. « *Excédé, j'avais interdit à un de mes directeurs arrivé en retard d'entrer en comité de direction. Je n'ai même pas voulu l'écouter* », lance Johan patron d'une usine sidérurgique. Etre dirigeant nécessite de la mesure et de savoir gérer ses émotions pour prendre des décisions justes. Comme il l'avoua amèrement : « *Plus tard, j'ai appris que son retard était justifié. Il négociait avec un client qui menaçait de rompre son contrat. Ce jour là, il a sauvé un million d'euros. Ce fut pour moi une bonne leçon car j'ai failli le perdre. Je n'ai jamais plus décidé sous le coup de l'émotion* ». Les conflits d'intérêts auxquels les dirigeants sont confrontés, rend leur tâche difficile car ils doivent choisir entre se servir ou servir les autres, comme en témoigne Michel, PDG d'une multinationale : « *Pas facile de ne pas être égoïste quand les représentants des actionnaires nous mettent la pression en nous attribuant des bonus sur la rentabilité obtenue* ». C'est aussi difficile de résister à l'appât du gain « *quand on vous propose de gagner 30% sur les économies réalisées sur le plan social que vous devez conduire* ». Au delà de certaines compétences exigées pour diriger une entreprise, un patron doit être choisi pour ses qualités morales. A ce titre, le rôle du comité de direction, organe moral de fait, est important dans la validation des décisions. Il est le garant de l'éthique et de la justesse des décisions.

Processus de décision. Que les raisons soient d'ordre humain, statutaire, stratégique ou autre, décider est plus compliqué qu'il n'y paraît. S'il est simple de prendre une décision, il est plus difficile de construire une décision qui soit juste. Alors que faire pour que les décisions prises soient pertinentes et positives pour l'ensemble de l'organisation ? Que faire pour être digne de ses décisions ? Une solution consiste à mettre en œuvre notre processus de décision, baptisé *PADAË* : Perception, Analyse, Décision, Action et Evaluation. A défaut de pouvoir s'engager sur l'obtention de résultats, toute stratégie n'étant que prévision, un patron a le devoir de s'engager sur la mise en œuvre de ce processus. C'est garantir l'éthique de ses décisions à ceux dont il a la charge.

Percevoir. « *Enfermé dans mon bureau, je n'avais pas vu les difficultés dans lesquelles nous étions. A fortiori, mes adjoints me cachaient ce qui n'allait pas* », avoue Philippe, ancien dirigeant d'une entreprise de haute technologie. Pas facile de voir ce qui se passe quand isolé par une attitude personnelle et tactique, le patron ne reçoit qu'une information partielle et peu fiable. Or, c'est la perception qui relie l'individu au monde et l'autorise à prendre conscience du réel, pour agir. Cette sensation se fait par le biais du corps et des cinq sens dont il est doté : la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et enfin le goût. Cependant, cette appréhension du réel est rarement faite en pleine conscience, c'est à dire à l'aide des cinq sens mobilisés simultanément. 95% des individus utilisent un seul sens, la vue, pour saisir la réalité. Il reste donc un faible pourcentage d'auditifs et de kinesthésiques. Un patron, dit « visuel » percevra essentiellement ce qu'il voit et faiblement ce qu'il entend. Or la réalité ne donne pas seulement à voir mais aussi à écouter et à sentir. Dans ce cas précis, le dirigeant a une conscience de soi, des autres et du monde amoindrie par une première distorsion du réel, ce qui rend difficile l'interprétation des faits. « *J'ai travaillé avec mon coach, l'amélioration de ma perception. Je capte plus d'informations aujourd'hui qu'avant et cela me rend plus pertinent dans mes analyses. Par ailleurs, j'ai décidé de visiter régulièrement nos sites de production. Je me rends mieux compte de ce qui se passe à l'écoute des salariés que je rencontre sur le terrain* », déclare Jacques, Pdg dans l'industrie agroalimentaire.

Cette perception va subir un deuxième filtre, le centre d'intérêt de l'individu. Selon ses préférences, un dirigeant se focalise sur l'un des cinq centres : les gens, les activités, les choses, les informations ou les lieux. Si les résultats, avec ce qu'ils comportent d'informations, retiennent son attention, il occultera, entre autres, le ressenti des salariés, tout aussi important pour manager une entreprise. En ne prenant en compte qu'une partie de l'information qui l'intéresse, il se crée des obstacles qui seront plus tard des freins à la mise en œuvre de ses décisions, porteuses de changement. Un patron doit donc s'efforcer de regarder le monde sous d'autres prismes.

Analyser. L'altération de la perception diminuant la capacité d'interprétation, l'analyse des situations est d'autant plus difficile que les patrons ne disposent que d'une seule grille de lecture, comme le commente Philippe avec lucidité : « *Quand notre plus gros client nous a annoncé qu'il nous quittait, j'ai pensé que le problème était d'ordre financier. J'ai tenté de le résoudre en accordant une réduction substantielle. Cela n'a servi à rien. En fait, les raisons étaient d'ordre relationnel entre lui et notre direction commerciale* ». Selon l'identité professionnelle développée à travers ses études puis sa carrière, le dirigeant interprète le monde sous un seul angle d'analyse. Ainsi, suivant qu'il est à l'origine un financier, un commercial, un ingénieur, un juriste, un sociologue ou un psychologue, celui-ci n'emploie pas la même grille de lecture pour expliquer la situation et définir des solutions. Pour Philippe, ancien contrôleur de gestion, la raison d'une rupture de contrat ne pouvait être que financière. S'il avait effectué des études commerciales ou marketing, il aurait analysé ce problème comme le résultat d'une mauvaise négociation ou d'un marché saturé. Dans les deux cas, nous avons là une autre vision possible de l'origine du problème. Ces interprétations du réel ont déjà ici le mérite d'être formulées, à défaut d'avoir été envisagées par ce patron d'entreprise. Pourtant, si aucune d'entre elles ne peut prétendre détenir, à elle seule, la « vérité » absolue, elles ne peuvent être écartées. Comme le soulignait Alain, philosophe et poète, « *Ce qui est dangereux quand on a une idée, c'est qu'on en a qu'une* ».

Toute analyse doit être une explicitation pertinente de la réalité et apporter des évolutions où des solutions efficaces à la situation actuelle. Elle aide à construire une décision pertinente et juste. Comme l'atteste Pierre, patron d'une PME informatique : « *J'ai suivi deux formations en marketing et en ressources humaines dans une grande école. Cela m'a permis d'envisager d'autres angles de lecture. J'étais limité dans mes analyses. Aujourd'hui, mes décisions sont moins contestées par les syndicats. C'est un signe* ».

En s'appuyant sur une démarche holistique, un dirigeant peut efficacement diagnostiquer ce qui se passe et prendre les décisions justes. A cette fin, faut-il encore qu'il soit capable d'écouter et d'apprécier les autres façons d'interpréter le monde.

Décider. Pour qu'un dirigeant puisse décider de manière juste, il doit être dans les meilleures dispositions physiques et émotionnelles. Il se doit de rester stable et serein en toutes circonstances. La peur et la colère sont mauvaises conseillères et ont pour seule ambition de satisfaire un besoin de protection ou d'estime du dirigeant. Pratique sportive, alimentation adaptée et entraînement à la gestion des émotions sont les ingrédients d'un équilibre affectif. Pour autant, et afin de contrôler le caractère positif de ses décisions, le dirigeant doit s'interroger sur l'intention et l'état d'esprit qui ont guidé ses choix au moment où il les prend. « *Est-ce que j'ai pris cette décision pour satisfaire mon ego, mon besoin d'aventure, de réalisation ou dans l'intérêt de l'entreprise et de ses salariés ?* », pourrait être une des questions récurrentes que doit se poser un patron. Cela lui évitera certaines dérives dommageables pour l'entreprise et ses employés. S'il n'en est pas capable, les membres du comité de direction doivent le questionner sur son intentionnalité et son état d'esprit.

Agir. Combien de décisions sont prises et ne sont pas suivies d'actions ? Comme l'affirme le directeur production d'une entreprise du Cac 40 : « *Il n'y a qu'à lire les compte rendus de notre comité de direction pour constater que si nous prenons beaucoup de décisions, peu d'entre elles sont mises en œuvre* ». Or, décider n'est pas agir. La décision et l'action doivent être complices pour exister indépendamment. Il ne peut y avoir de décision sans action.

Pour cette raison, les dirigeants doivent se poser systématiquement la question : A-t-on les moyens de mettre en œuvre nos décisions ? Autrement dit, a-t-on la compétence et la motivation pour que les options prises soient suivies d'effets ? Si la réponse est négative, il est pertinent de ne pas arrêter de décider, comme l'atteste Sylvie, directrice informatique : « *Je me suis rendu compte que prendre des décisions et les laisser sans suite, enlevait l'énergie nécessaire pour porter celles qui devaient être impérativement exécutées. J'ai donc arrêté de prendre des décisions qui ne pouvaient être portées par mon encadrement* ».

Evaluer. Décider de façon juste ne peut s'appuyer seulement sur l'analyse d'une situation et la formulation de solutions correctives. Il convient aussi de s'interroger sur les critères qui rendent la décision juste pour l'entreprise et les salariés. « *J'avais décidé d'améliorer le service logistique. Ce fut l'implosion car mes décisions appauvrirent le travail de la grande majorité des salariés et n'améliorait que très sensiblement les délais d'approvisionnement. Si j'avais pris un peu de temps pour analyser la situation, je n'aurais pas pris cette décision* », déclare Henri, directeur logistique chez un fabricant de pièces automobiles. Une décision entraîne un changement et un changement induit bon nombre de réactions positives ou négatives qu'il est impossible de traiter avec légèreté. S'il est difficile de cerner l'ensemble des effets de ses décisions, un patron peut minimiser les erreurs que celles-ci engendreront en se posant la question de leurs impacts pour l'entreprise et les salariés. « *La cohésion des équipes a volé en éclat et le niveau de performance a baissé. Nous avons perdu beaucoup d'argent dans cette affaire et le pire, la motivation des salariés sans laquelle il ne peut y avoir de performance* », confie, Henri, le regard désabusé.

Il doit y avoir une double évaluation chacune d'entre elles ayant une mission particulière. La première, en amont effectuée lors de l'analyse de la situation permet d'évaluer la pertinence de la décision. Quels sont les critères qui permettent de dire que la décision est juste ? La réponse est simple : la décision est juste si elle satisfait le plus grand nombre. Imaginons une entreprise en difficulté et qui n'a pas d'autre solution que de licencier une partie du personnel. Si cette décision sauve plus d'emplois qu'elle n'en supprimerait au final, faute de n'avoir rien fait, alors bien que difficile, celle-ci est juste. A l'inverse, décider de délocaliser alors que l'entreprise réalise des bénéfices importants n'est pas juste pour les salariés. Elle n'est donc pas admissible.

La deuxième évaluation de la décision doit être conduite en aval quand les actions menées ont été mise en œuvre. Tandis que la première permet de justifier de la décision prise, la seconde permet de tirer des enseignements des actions menées, comme le souligne Pierre : « *Nous évaluons systématiquement les actions entreprises afin de savoir si nos décisions sont opportunes et nous en tirons des enseignements pour la suite* ». Cette évaluation permet l'analyse des forces et des faiblesses pour améliorer ce qui peut l'être. C'est aussi à travers ses succès une manière de prendre confiance en soi.

Ce processus de décision nécessite un entraînement régulier pour être efficace dans l'action. Il aide à gérer au mieux l'inattendu des situations et leur impact sur nos émotions. S'entraîner revient à préparer sereinement l'imprévu et à le rendre prévisible.

Ne soyons pas comme Bonaparte qui comme l'écrivait Alexandre Dumas¹ « *revenait rarement sur une décision arrêtée, même quand il l'avait reconnue injuste* ». Ayons le sens de la mesure et de l'éthique pour ne faire subir aux autres, soit nos égarements personnels, soit le fait d'avoir mal construit une décision. Il est parfois trop tard pour les victimes de ces décisions. Une décision ne se prend pas, elle se construit à travers un processus : le *PADAE*.

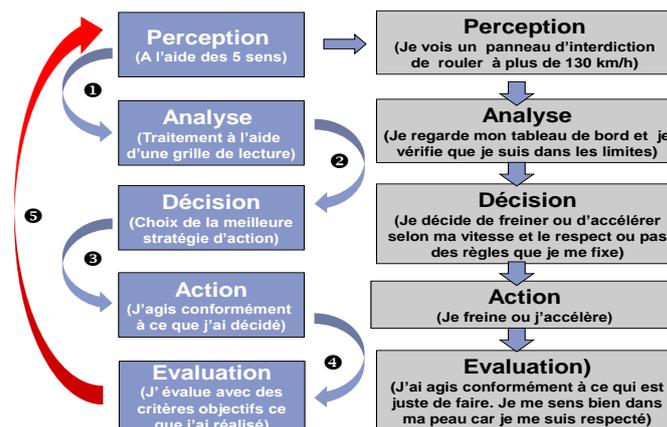
Encadré n°1

L'observation des dirigeants m'a conduit à décrypter leurs systèmes de décisions et à constater ce qui en faisait leurs forces et leurs faiblesses. A partir de ces observations, j'ai pu reconstituer les cinq phases élémentaires qui conduisent à la construction d'une décision juste : Percevoir, Analyser, Décider, Agir, Evaluer.

Encadré n°2

Le P.A.D.A.E : Le cycle de décision et d'action

¹ Alexandre Dumas, *Les Compagnons de Jésus*, [Projet Gutenberg](#)



Encadré n°3

Pour en savoir plus

« *Manager avec courage* », un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2009, 200 pages, 23 euros.

« *Le changement sans stress* », un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul LUGAN, Editions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

Encadré n°4

La dictature d'une grille de lecture unique. Les analyses proposées sont bien souvent appauvries d'une part, car elles ne prennent pas en compte (perception) tous les éléments du réel et d'autre part, parce qu'elles sont construites à l'aide d'un seul angle de lecture. Ainsi en période de crise, la seule grille de lecture qui est retenue est financière. Depuis début 2009, la grande majorité des entreprises françaises ont mis en place des plans directeurs visant à réduire les dépenses, là où il faudrait montrer sa confiance en l'avenir et investir de façon pertinente, par exemple, sur des missions d'innovation. Qu'un patron dispose d'autres grilles de lectures que celle-ci, notamment managériales, lui permettrait de comprendre que désinvestir en période de crise est perçu par les salariés comme une perte de confiance et en tant que telle, cette stratégie devient un puissant levier de démotivation, de fuite et de sous-performance.