

C'est le moment de se décider !

Sandrine Caillé

SANDRINE CAILLÉ

C'EST LE MOMENT DE SE DÉCIDER!

C'est le moment de se décider!

1e édition

© 2017 Sandrine Caillé & bookboon.com

ISBN 978-87-403-1657-5

CONTENU

	A propos de l'auteur	6
	Remerciements	7
	Introduction	8
1	Qu'est-ce qu'une décision et pourquoi est-ce difficile de décider ?	9
1.1	Définitions	9
1.2	Petite histoire courte de la décision	10
1.3	Pourquoi la décision est au cœur du leadership et du management ?	12
1.4	Pourquoi est-ce si difficile de décider ?	15
1.5	Les émotions et raisonnements qui nous piègent tous	19
2	Sortir du mythe de la bonne décision	20
2.1	Pourquoi la bonne décision n'existe pas	20
2.2	Les grandes erreurs : quand le collectif devient contre-productif	22



2.3	Le rôle du décideur : éviter le piège des évidences et dépasser ses freins	24
2.4	Au-delà de la prise de décision, un enjeu managérial : la porter	27
3	Faire baisser le centre de gravité dans les entreprises	29
3.1	Pourquoi est-ce devenu indispensable ?	29
3.2	Comment faire baisser le centre de gravité, concrètement ?	32
3.3	Les conditions pour que cela fonctionne	39
4	Progresser personnellement	43
4.1	Autodiagnostic rapide	43
4.2	Identifier et travailler les manières de faire de la décision	44
	Conclusion	50
	Notes de fin	52

A PROPOS DE L'AUTEUR



Consultante et coach chez Uside, spécialisée dans la mise en œuvre du changement auprès de dirigeants et de managers, Sandrine accompagne depuis 18 ans les projets de transformation.

Sandrine invente avec et pour ses clients (principalement des grands groupes du CAC 40) des dispositifs permettant de faciliter le changement en entreprise (diagnostics managériaux et 360°, assessment comportementaux, formation et coaching individuel, cross-évaluation d'équipe, etc.).

Elle intervient auprès des managers et des dirigeants pour les aider à être aussi rigoureux sur le plan humain qu'ils le sont dans leur domaine d'expertise. Ainsi, elle aide notamment les équipes dirigeantes à formuler précisément ce qui va changer sur le plan humain dans le cadre d'un projet stratégique et / ou organisationnel. Elle accompagne des managers et des dirigeants sur leur mode de décision et les aide à dépasser les difficultés classiques (émotionnelles et comportementales) pour optimiser le processus de décision.

Son expertise comportementale couvre également d'autres situations managériales classiques : prise de fonction, leadership, conduite d'entretien annuel, gestion du stress, prise de recul dans des contextes spécifiques (ex : réorganisation, fusion ou développement d'une nouvelle culture à partir de nouveaux Etats d'Esprit).

Elle est l'auteur de *De changement en changement*, aux éditions d'organisation et rédige différents articles sur la banque de demain et le travail dans 25 ans dans le cadre de la plateforme collaborative et évolutive [NEWWORK2040](https://newwork2040.com).

REMERCIEMENTS

A Tom et à Fabrice, sans qui ma vie n'aurait pas beaucoup de sens,

A ma famille et à mes amis pour leur soutien dans les joies comme dans les moments difficiles,

A mes relectrices Sophie, Aurélie et Béatrice, vos encouragements m'ont beaucoup aidée à aller au bout de ce projet d'ouvrage,

A mes collègues et aux dirigeants de Uside auprès de qui j'apprends tellement depuis maintenant plus de 10 ans.

INTRODUCTION

J'y vais, j'y vais pas? On lance ce nouveau produit ou pas? On ferme le site ou on le restructure?

C'est le moment de se décider souligne la forte pression du temps. Trop tarder à se décider c'est prendre le risque que la décision intervienne trop tard.

Plus on monte dans la hiérarchie plus les décisions sont difficiles à prendre et engageantes pour l'avenir de l'entreprise ... de quoi ressentir une certaine pression ... Pourtant, prendre des décisions suppose juste un peu de méthode, de savoir piloter ses propres comportements et automatismes et surtout de solliciter les bonnes personnes pour recueillir de la matière décisive.

La difficulté pourtant, quand on écoute certains dirigeants, n'est pas tant de prendre les décisions mais qu'elles soient mises en œuvre, en particulier en France, terre de dialogue social et de compromis où « une décision est un bon début de négociation ».

J'ai voulu au travers de cet ouvrage ouvrir le champ, donner à voir des différentes composantes de la décision. Les neurosciences et le courant de la psychologie positive ont sûrement encore beaucoup de choses à nous apprendre sur le fonctionnement de notre cerveau. Les tentatives de transfert de l'intelligence et de la capacité de décider à des robots nous apprendrons probablement encore beaucoup sur notre fonctionnement humain.

Contrairement à un ouvrage papier j'ai aussi voulu que vous puissiez entrer dans cet ouvrage par le morceau qui vous intéresse le plus à un instant T, en fonction de vos envies, de votre souhait d'approfondir certains sujets, bref à vous de décider comment vous l'utiliserez. Bonne lecture.

1 QU'EST-CE QU'UNE DÉCISION ET POURQUOI EST-CE DIFFICILE DE DÉCIDER ?

1.1 DÉFINITIONS

Décider vient du latin *decidere* qui signifie trancher.

La décision précède généralement l'action : faire ou ne pas faire, acheter ou vendre, dire les choses ou les taire. Au-delà d'être le moteur de nos actions au quotidien dans le cadre privé mais aussi dans celui de notre vie professionnelle, certaines décisions renvoient au long terme car certains de nos choix ont des conséquences non seulement à court terme mais nous engagent aussi sur le long terme.

En effet, décider part d'un choix entre plusieurs solutions pour résoudre le problème ou la question et suppose donc de renoncer. Renoncer à ce qui n'est pas retenu, ce qui sur le moment ne pèse pas assez lourd dans la balance. Pourtant, parfois le renoncement induit par le choix est trop coûteux et nous pousse à remettre à plus tard la décision.



Le dilemme Cornélien c'est le choix impossible entre deux valeurs tout aussi importantes et estimables (telles que le devoir et l'amour par exemple) et qui aura forcément des conséquences négatives.

En management, la décision est un acte fondamental et attendu des collaborateurs.

En psychologie, la décision est l'action volontaire et réfléchie de l'esprit qui se détermine à l'occasion d'un choix d'une des issues au terme d'un processus de délibération.

1.2 PETITE HISTOIRE COURTE DE LA DÉCISION

C'est Aristote qui pendant l'Antiquité met en lumière ce qu'est le bien et la vertu et décrit que toute action, même effectuée sous la contrainte, relève d'un choix. Il est, par ailleurs, le premier à mettre en exergue le processus de délibération.



Ethique à Nicomaque, Livre III – Du courage et de la tempérance

http://fr.wikisource.org/wiki/%C3%89thique_%C3%A0_Nicomaque/Livre_III

Au XVII^e, Jean de La Fontaine souligne dans **le Meunier son fils et l'âne** combien le regard extérieur peut influencer et faire changer d'avis. Inspirée d'une fable issue de **Centum Fabulae** de Faërne, la morale de l'histoire peut se résumer ainsi : « le plus souvent, celui qui s'étudie à plaire à tout le monde non seulement se lèse lui-même, mais ne plaît que modérément aux autres ».

Paradoxe d'Abilene, The Abilene Paradox and Other Meditations on Management,
Jerry Harvey

Fable dans laquelle les 4 adultes entérinent la décision d'aller à Abilene alors que personne ne le souhaitait réellement au départ.

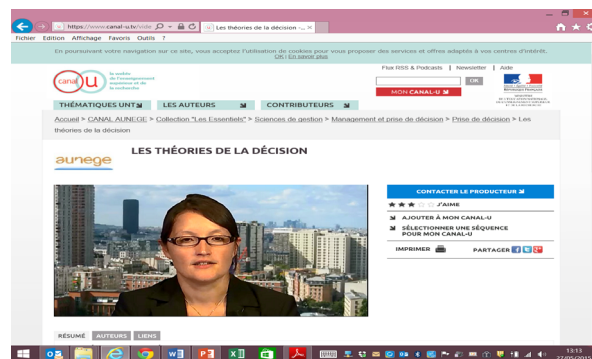
http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradoxe_d'Abilene

Puis au XX^e siècle intervient la notion de rationalité avec l'optimisation linéaire. En effet, il s'agit de faire un calcul logique en maximisant ou minimisant une fonction tout en tenant compte de différentes contraintes. Très utile pour décider des quantités à produire en maximisant le volume produit sous contraintes des coûts et de disponibilité des matières premières. Ainsi, utile aux décisions opérationnelles de production mais aussi pour la distribution dans les réseaux. Les secteurs de l'industrie, de l'énergie, des transports, des télécommunications et de la finance en bénéficieront grandement.

Dans le même temps, la sociologie des organisations se développe et s'intéresse de près aux déterminants de la décision. Ainsi, Herbert Simon considère l'entreprise comme un lieu de décision rationnelle avec l'idée que le comportement de l'homme est induit par l'information. Il introduit le concept de rationalité limitée et deviendra le pionnier de l'intelligence artificielle aux Etats-Unis.

La décision à partir de 1950, une vidéo pour comprendre les concepts et les auteurs

https://www.canal-u.tv/video/canal_aunege/les_theories_de_la_decision.11303



Michel Crozier quant à lui s'est intéressé à la dynamique collective lors des décisions et notamment aux luttes de pouvoir entre les individus d'un groupe.

Les travaux de l'époque ainsi que les recherches en neurosciences montreront que le processus de décision donne lieu à une confrontation entre cognition, ignorance et émotions.



L'erreur de Descartes, Antonio R Damasio

<http://osp.revues.org/748>

Pour Damasio, le « cas Gage » illustre idéalement comment la lésion d'une partie de la région préfrontale (ventro-médiane) perturbe significativement l'émotivité, ce type d'atteinte ayant pour conséquences d'abolir la capacité de bien programmer ses actions dans l'avenir, de se conduire adroitement en fonction des règles sociales antérieurement apprises et enfin de faire des choix susceptibles d'être plus avantageux pour sa survie.

Depuis, d'autres recherches mettent en évidence que le facteur majeur qui déterminerait la décision est la situation. Cette approche donne une place prépondérante à l'expérience du décideur et son degré de conscience de la situation. Le mécanisme extrêmement sophistiqué de prise de décision humaine est de moins en moins un mystère. Il en ressort que différents facteurs entrent en jeu : l'évaluation de la récompense et des conséquences des choix, les émotions mais aussi la mémoire. La crise financière de 2007 a été l'occasion de faire émerger une nouvelle science liée au fonctionnement du cerveau : la neuro-économie et donc le neuro-marketing. En effet, Hilke Plassman a ainsi montré que la perception gustative d'un vin est corrélée au prix affiché sur l'étiquette.

1.3 POURQUOI LA DÉCISION EST AU CŒUR DU LEADERSHIP ET DU MANAGEMENT ?

Le leader est celui qui prend des décisions par rapport à un cadre stratégique donné. Il est en mesure d'explicitier ses critères de choix et d'expliquer les options auxquelles il renonce. De plus, le leader est celui qui décide en assumant les conséquences de ses choix. Au quotidien, le manager arbitre et tranche notamment les sujets d'interfaces pour permettre aux équipes d'agir. Par ailleurs, il refuse les demandes qui ne font pas partie des priorités pour l'équipe.

Le manager est un psy, Eric Albert & Jean-Luc Emery, éditions d'organisation, janvier 2001

Chapitre 11 : faire des choix et les assumer, morceaux choisis

Le manager est celui qui décide. C'est son privilège et sa responsabilité. Il peut consulter autant qu'il le souhaite mais en dernier ressort c'est à lui de franchir le pas...

Le manager doit avoir le recul suffisant pour être sûr de sa légitimité. [...] il n'est jamais totalement légitime dans tous les secteurs sur lesquels il a à décider. [...] sa légitimité vient tout simplement du fait qu'il est le décideur qui prend des risques. [...] Il y a toujours un danger à décider : le risque de se tromper. [...] cela peut induire de l'anxiété. L'anxiété peut facilement devenir inhibitrice ou encore conduire le manager à faire des choix sous la pression de la peur. Le risque alors est de répondre à l'attitude rassurante : reproduire. Quoi de plus rassurant, en situation d'incertitude, que de refaire ce qui a déjà été fait ? [...] Le manager doit être capable de prendre des risques ce qui signifie tenir compte de l'anxiété qu'ils engendrent et la contrôler.

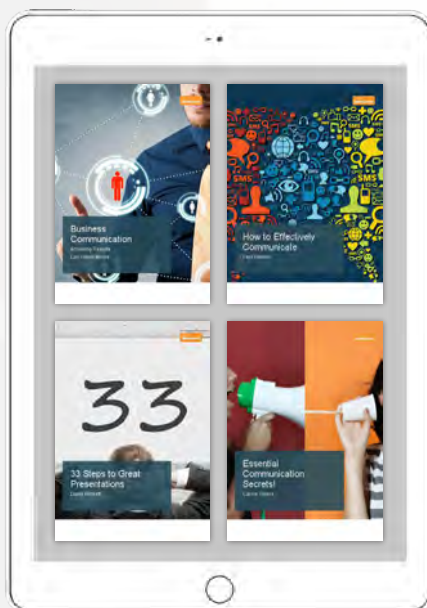
Concrètement, pour définir le processus de décision, on peut distinguer trois temps. Il s'agit là d'une version simplifiée car Peter Drucker voyait 6 étapes. En amont de la décision, le temps de réflexion, au cours duquel les comportements efficaces du manager décideur sont la capacité à challenger ses interlocuteurs mais aussi à observer et à analyser. Puis, intervient le temps où il s'agit de trancher et donc en même temps de renoncer aux alternatives. Enfin, en aval le temps pendant lequel il convient de communiquer la décision, de la partager et d'explicitier le choix tout en veillant à ce que le débat ne reprenne pas.

The essential Druker, Peter F. Drucker

<http://www.piloter.org/decision/decision-drucker.htm>



Un leader, c'est donc quelqu'un qui décide et qui donne la voie y compris quand le choix est difficile, il assume ses choix ou plutôt les conséquences. Plus ces conséquences ont été challengées en amont de la prise de décision, ainsi que les conséquences de l'autre partie de l'alternative, plus il est facile d'expliquer ce qui a conduit à la décision et également ce à quoi on renonce. Quand on interroge les managers sur leur façon de prendre les décisions, on constate deux grands écueils : d'un côté les managers qui décident trop vite, de manière autoritaire, sans concertation préalable (ou réduite à sa plus simple expression), de l'autre côté les managers qui ne décident pas ou plus exactement qui remettent la réelle décision à plus tard parce qu'au fond, elle est trop compliquée, trop engageante pour l'entreprise ... Mais dans la vie de tous les jours on côtoie des individus qui de la même façon oscillent entre ces deux grandes tendances : décider très vite ou procrastiner. Si chacun peut constater sinon un mode automatique de prise de décision, au moins une tendance naturelle ; pour autant il convient d'essayer de comprendre d'où viennent ces comportements. Car, bien qu'extrêmes et donc forcément un peu caricaturaux, ils ne viennent pas de nulle part et il est possible de les expliquer. Pour comprendre d'où ils viennent ou plus exactement comment ils se mettent en place, il convient de s'intéresser à l'émotion.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Le manager durable, Eric Albert, éditions d'organisation, octobre 2004

L'émotion nous donne notre capacité de décider et notre créativité, morceaux choisis

[...] dès que l'on interroge des décideurs sur les compétences nécessaires à la décision, ils nous parlent tous d'esprit d'analyse, de capacité de synthèse, de fiabilité de recueil de l'information, etc. Soit, évidemment, des compétences avant tout intellectuelles et rationnelles. [...] au moment de la décision : que se passe-t-il ? Une émotion survient qui est en rapport avec le risque et avec le renoncement.

Car prendre une décision, c'est prendre un risque (celui de se tromper) et accepter de renoncer (à l'option inverse). Celui qui décide de se marier prend le risque de se tromper de conjoint et renonce à sa vie de célibataire. Celui qui place son argent prend ou ne prend pas de risque et en fonction de ce risque renonce (ou pas) à la possibilité de certains revenus. [...] Si le décideur est quelqu'un qui n'aime pas le risque, il va systématiquement choisir l'option qui calme son inquiétude. Si, à l'inverse, le risque provoque chez lui une excitation, il va au contraire choisir l'option qui comporte le plus de risque. Dans les deux cas, il le fait avec des arguments parfaitement rationnels qui viennent à l'appui de sa décision. [...] nos émotions nous font agir à notre insu. [...] C'est l'émotion qui déterminera votre choix [...] même si elle n'est pas clairement identifiée à moment où la décision est prise.

Les situations qui se présentent à nous génèrent des émotions qui déclenchent nos comportements. Nos tendances naturelles qui fondent notre caractère et donc notre personnalité permettent en partie d'expliquer nos modes de fonctionnement par rapport à la prise de décision. Chercher à travailler sur ses comportements de prise de décision suppose donc de développer une capacité d'auto-observation permettant de décrire l'émotion ainsi que le raisonnement associé dans les situations particulières qui se présentent.

«Nos émotions influencent nos choix, tout autant que nos choix influencent nos émotions»

<http://psychologie-cognitive.blogspot.fr/2011/06/schwartz-2000-emotion-cognition-and.html>

1.4 POURQUOI EST-CE SI DIFFICILE DE DÉCIDER ?

Puisque nos émotions influencent nos choix, il convient de s'y intéresser de près. En effet, nos émotions et raisonnements nous piègent lorsque nous devons prendre des décisions. Le premier élément qui entre en jeu dans nos prises de décision est le rapport que l'on entretient avec le risque ; ce rapport au risque est souvent déductible de notre façon de gérer notre argent : êtes-vous plutôt sur des produits d'épargne garantis même s'ils sont peu rémunérés ou sur des produits avec un fort rendement et donc plus risqués ?

La décision est complexe, de nombreux auteurs ont essayé de la théoriser, dont Daniel Kahneman (lauréat du Prix Nobel d'économie en 2002 pour ses travaux fondateurs sur la [théorie des perspectives](#)). Il ressort l'idée que les individus ont un point de référence et finalement une rationalité limitée

- Ils sont averses au risque lorsqu'ils sont au-dessus de leur point de référence et recherchent le risque lorsqu'ils sont en dessous de leur point de référence
- Les individus ont une aversion aux pertes : la perte d'utilité liée à la perte de quelque chose est plus grande que l'utilité liée à son gain.
- Les individus déforment les probabilités. Ils surestiment l'importance des événements rares et sous-estiment l'importance des événements presque certains

https://fr.wikipedia.org/wiki/Daniel_Kahneman

Le goût du risque est corrélé à ce que l'on ressent en situation : on mesure bien le décalage de logique d'action entre celui qui ressent sinon de l'excitation, une forme d'adrénaline face au risque, le plaisir de jouer pour gagner gros ; tandis que d'autres peuvent être totalement paralysés par la peur et l'angoisse que représente le risque.

Quand le cortisol agit sur l'envie de prendre des risques des traders

<http://fr.reuters.com/article/idFRL6N0LO2EU20140219>

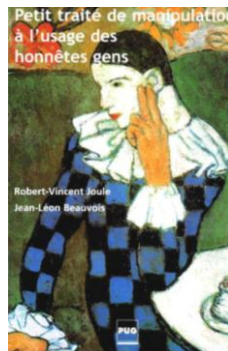
En plus de ce rapport fondamental au risque, décider suppose de choisir et donc de renoncer et il est parfois difficile de décider car les renoncements induits par la décision sont compliqués. Renoncer au confort d'une situation dans laquelle on est confortable, en particulier. En effet, un manager qui décide de déléguer un sujet par exemple, renonce en fait à son propre plaisir de faire les choses, il renonce également à la maîtrise qu'il aura du sujet, notamment si on lui pose des questions de détails. Alors on comprend mieux pourquoi décider et en particulier renoncer est un chemin compliqué qui nous renvoie à nos besoins fondamentaux d'être rassuré par rapport à ce qui a tendance à nous angoisser.

Les proverbes en disent long sur nos contradictions «intérieures», vous découvrirez également les versions en langue étrangère avec les traductions littérales qui j'espère vous plairont...

<http://www.expressio.fr/expressions/vouloir-le-beurre-et-l-argent-du-beurre.php>

Le stress, c'est le lot quotidien pour les entrepreneurs : vais-je réussir à lever des fonds, puis à conquérir les clients, puis à grandir tout en conservant l'esprit start-up et sans me faire absorber par une grande entreprise. Un dirigeant ne peut être que tiraillé au moment où l'entreprise qu'il a créé et qu'il essaye de développer le confronte au terrible choix entre réduire sa propre rémunération ou licencier du personnel pour faire face aux difficultés conjoncturelles.

L'autre élément lié à la décision est la forme d'engagement par rapport à une première décision. C'est ce que des psychologues sociaux tels que Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois appellent la « cascade d'engagement ». Après une première décision (dire « oui ») difficile de ne pas continuer dans le même sens que cette première décision. C'est ainsi que des techniques commerciales de « pied dans la porte » on fait leurs preuves.



Au-delà de ces mécanismes purement individuels (rapport au risque, renoncement et cascade d'engagement) interviennent également des mécanismes collectifs de prise de décision : manque d'alignement sur des objectifs ou manque de prise en compte des contraintes des différentes parties prenantes. Le constat le plus fréquent en matière de prise de décision dans les organisations c'est la remise en cause du principe de subsidiarité.



Le temps d'alignement insuffisant sur le QUOI (ce que l'on a à faire ensemble) conduit à des plans d'actions contradictoires sur le terrain, quand les décisions se mettent en œuvre. En effet, il n'est pas rare, en France, que les cadres supérieurs considèrent que les décisions d'en haut sont de bonnes bases de discussion ... Faute d'alignement sur les objectifs – ou désaccords implicites non discutés – font que les décisions ne se traduisent pas en action. Or, qu'est-ce qui peut empêcher d'aborder les désaccords ? A nouveau les émotions nous piègent et nous empêchent de nous dire les choses de peur de dégrader la relation, ou encore que l'autre réagissent mal, voire s'énervent. Quand quelqu'un évoque qu'il évite le conflit, encore faut-il comprendre ce qui est à la source de ce comportement. Généralement, des émotions négatives qu'il s'agit d'éviter à tout prix.

De la même façon que les désaccords ne sont pas abordés, il n'y a pas assez d'explicitation des contraintes des différents services. La décision ne se traduit alors pas en action faute de moyens alors que les questions de mise en œuvre auraient pu être abordées en amont. *Dans un secteur industriel avec des arrêts de maintenance réguliers, existe une terrible pratique. Celle du « c'est le premier qui annonce l'impossibilité d'y arriver » qui sera le responsable du décalage de redémarrage des installations. En effet, chaque service et même chaque acteur doit dérouler les processus d'arrêts en toute sécurité mais on n'est jamais à l'abri de certaines surprises. Toutefois, la pire des choses est être celui qui parle des problèmes alors chacun continue ce qu'il a à faire en se disant qu'il y en aura bien un qui va finir par demander que l'on repousse le délai et donc le redémarrage tant attendu. Être en capacité de se parler des problèmes suppose une grande maturité relationnelle et comportementale, il est tellement plus simple de rester dans le non-dit que d'aborder les problèmes factuellement tels qu'ils se présentent.*

1.5 LES ÉMOTIONS ET RAISONNEMENTS QUI NOUS PIÈGENT TOUS

<p>Quelques représentations qui vont à l'encontre de la décision</p> <ul style="list-style-type: none">• Il faut avoir tous les tenants et aboutissants pour bien décider.• Ce qui compte c'est de prendre son temps.• A vouloir faire trop vite, le risque est de se tromper / faire le mauvais choix• Si je me trompe, les conséquences seront dramatiques	<p>Principales émotions qui vont à l'encontre de la décision</p> <ul style="list-style-type: none">• Le doute permanent.• La peur de se tromper.• L'inquiétude face à ce que les autres vont penser et / ou l'envie de faire plaisir et ne décevoir personne.
<p>Quelques représentations qui favorisent la décision</p> <ul style="list-style-type: none">• Je dois montrer que je sais (tout)• Il faut savoir faire preuve d'autorité• Il faut savoir renoncer.• Le rôle du manager est de prendre des options claires auxquelles chacun peut se référer.• Ça ne sert à rien de se poser des questions pendant des heures, il faut être réactif.	<p>Principales émotions qui favorisent la décision</p> <ul style="list-style-type: none">• Le plaisir de trancher.• La peur de perdre du temps• La fierté d'assumer ses responsabilités.• Le soulagement de faire cesser le doute.

2 SORTIR DU MYTHE DE LA BONNE DÉCISION

2.1 POURQUOI LA BONNE DÉCISION N'EXISTE PAS

L'intelligence artificielle tente de prendre en compte de plus en plus de paramètres (algorithmes complexes) pour permettre de décider plus efficacement mais cela revient à oublier la place toujours plus importante des injonctions paradoxales. En effet, alors que tous les secteurs traditionnels sont fortement remis en cause par l'économie collaborative, la question pour la plupart des grands acteurs est de réinventer son business modèle. Or, changer suppose de perdre les anciens repères pour en inventer de nouveaux et inévitablement cela génère, au moins dans un premier temps, une perte d'efficacité. Pourtant l'urgence de la situation fait que l'on demande aux dirigeants à la fois de prendre le virage et de maintenir l'activité / les fondamentaux (à partir des anciens indicateurs, bien sûr). Confrontés à ces injonctions paradoxales, les managers font ce qu'ils peuvent, cherchent de l'espace, tout comme l'individu coincé entre les attendus de sa ligne métier (potentiellement basée à l'étranger) et les objectifs de son management direct (local). Or, ces injonctions paradoxales descendent jusqu'aux équipes qui sont censées appliquer des procédures administratives tout en s'assurant de la maximisation de la satisfaction des clients?!

Trouver des marges de manœuvre dans un espace contraignant. Animer des formations managériales et coacher des dirigeants conduit à se poser un certain nombre de questions, comme par exemple, à quoi reconnaît-on un leader? La réponse n'est pas évidente, mais une de ses caractéristiques majeures est de réussir à trouver l'espace dans un champ de contraintes important. Toutefois, les paradoxes permanents, liés en particulier à la nouvelle économie, induisent beaucoup de doutes et d'incertitudes, ce qui peut être très fragilisant pour les individus (pour ceux qui dirigent les entreprises mais aussi pour les collaborateurs engagés qui voient bien que tout bouge autour d'eux et qu'il est temps de se transformer pour ne pas succomber). Au final, **ces contextes économiques, politiques nous éloignent de l'idée qu'il y aurait une bonne décision mais poussent à identifier celle qui à un instant T est la moins mauvaise.**

Alors que le test du Marshmallow https://www.youtube.com/watch?v=QX_oy9614HQ est parfois utilisé pour suggérer que les gens sont faibles parce qu'ils ont une petite maîtrise de soi ; l'étude de Kidd montre que certains saisissent les opportunités qui se présentent, car on leur a souvent menti quand il s'agissait de promesses d'une plus grande récompense par la suite. Les décisions sont prises en fonction de l'expérience et du niveau de confiance dans le contexte dans lequel on est plongé ...

<http://www.gurumed.org/2012/10/13/lexprience-revisite-du-marshmallow-montre-que-les-enfants-sont-plus-raisonns-face-la-tentation-vido/>

Il existe un paramètre essentiel de nos prises de décision : la réactivité. L'impatience est une caractéristique incontournable des décisions prises par les enfants, même si certains résistent, la plupart sont dans une forme d'immédiateté de l'instant qui les pousse à agir et décider. On décide en suivant le mécanisme de notre cerveau : utiliser l'expérience passée en imaginant le futur pour agir dans le présent.



Dans un contexte où les managers d'une grande entreprise devaient introduire plus de leadership dans leur management, nous avons mis en place des situations de prise de décision. Nous avons donc prévu un cadre de réflexion simple et proche de réalités que les managers connaissaient : réorganisation d'un site, licenciement d'un jeune cadre, changement de mode de production, fermeture d'un site ou encore manager qui a appliqué de manière trop stricte la règle de prise des congés.

Bien souvent, nous avons constaté que les managers décidaient au moment même où ils prenaient connaissance du cas. Malgré ce que pouvaient dire les collaborateurs, ils restaient fermes sur leur position, minimisant ainsi les conséquences possibles de leur choix.

Plus tard, les adultes sont censés faire preuve de plus de rationalité, pour autant Christian Morel a démontré combien les exemples fusent de situations dans lesquelles par négligence les décisions prises conduisent à la catastrophe : percussion de navires en mer qui manœuvrent pourtant à éviter la collision, navette Challenger par exemple. Pour lui, une décision absurde est une décision qui n'atteint pas l'objectif visé. Il détaille les différents types de résultats : accident, résultat faux, solution médiocre, solution contraire mais aussi les processus qui conduisent à ces différents résultats : décision victime d'un effet inconnu, effet de composition de décisions individuelles, erreur ponctuelle dans un processus de décision médiocre et processus absurde (action contre l'objectif). Ses deux livres sont étoffés d'exemples et l'auteur nous partage également le concept de prudence irrationnelle. En effet, selon lui « dans bien des situations, on perd du temps pour obtenir une information, alors qu'on sait à l'avance qu'elle ne changera pas la décision, au détriment d'une vision globale. Dans certains cas, comprendre, c'est se rendre compte qu'il ne faut pas chercher à comprendre mais qu'il faut agir (en lien avec le but final). »

Une bonne synthèse si vous n'avez pas le courage de lire tous les exemples d'absurdité de notre monde

http://www.scienceshumaines.com/les-decisions-absurdes_fr_2592.html

Piègé par une décision qui semble évidente, pourquoi alors perdre du temps à imaginer différents scénarios possibles ?

Un article et une courte vidéo pour comprendre que sortir des habitudes suppose de faire travailler le cortex pré-frontal siège de la réflexion et que l'invasion du numérique va faire évoluer nos aptitudes à adresser la complexité.

<http://business.lesechos.fr/directions-generales/0203952783085-decryptage-du-processus-de-prise-de-decision-106050.php>

2.2 LES GRANDES ERREURS : QUAND LE COLLECTIF DEVIENT CONTRE-PRODUCTIF

Si livré à lui-même, l'homme peut-être négligent et sous-estimer les conséquences des décisions prises, il convient de se demander si le groupe permet d'éviter les erreurs de jugement. En théorie oui, en particulier pour le manager ou le dirigeant qui s'entoure des compétences complémentaires aux siennes et qui se force à challenger ses interlocuteurs qu'ils soient du même avis ou d'un avis différent.

L'homme, en groupe, n'est-il pas mieux armé contre la faille de raisonnement ? Pas forcément, soutient Christian Morel. Il aborde la dynamique des décisions collectives, à l'aide d'une typologie qui comporte trois rôles (manager, expert, candide) et cinq postures (opposant, absent, suiveur, demandeur, producteur). Leur combinaison montre qu'il existe au moins **deux causes préférentielles de décisions absurdes : le silence et la confiance excessive** (qui fait que l'on imagine que l'autre a fait ce qu'il n'a pas fait). Bref, contrairement à ce que la popularité du brainstorming suppose, la qualité d'une décision ne dépend pas du nombre de cerveaux qui l'on élaborée, mais plutôt de la qualité de la communication qui existe entre eux. Encore une fois, les exemples de « mauvaises » décisions collectives se succèdent : pour éviter un accident, des pilotes s'engagent dans une solution qui les y mène progressivement ; les ingénieurs de Challenger maintiennent obstinément des joints défectueux sur les fusées d'appoint ; des copropriétaires installent durablement un sas de sécurité totalement inutile ; une entreprise persévère dans l'usage d'un outil de gestion au résultat inverse de l'objectif visé...

Le groupe, s'il n'est pas suffisamment mature pour s'auto-réguler et s'auto-challenger sur les solutions, ne produira pas plus d'efficacité qu'une personne seule, le risque est même d'être encore plus improductif en allant à la simplicité d'une solution qui fait unanimité ou à prolonger les débats sans réussir à trancher.

En effet, la condition essentielle à l'efficacité du collectif est de s'auto-réguler et de pouvoir discuter des désaccords. Cela ne va pas de soi, il faut pour certains, sortir du confort consistant à ne rien dire et pour d'autres donner son point de vue sans exclure la contradiction. J'insiste sur la notion de point de vue, car beaucoup de personnes ont l'habitude de présenter les choses avec tellement de conviction qu'ils excluent automatiquement le fait que d'autres puissent penser autre chose. Présentée comme une évidence, difficile de challenger une idée, cela devient la seule voie possible qui exclue toutes les autres. Or, l'utilité d'un collectif est de voir le problème sous différents points de vue. Ainsi, des experts de domaines différents pourront chacun donner leur point de vue d'expert sur le sujet. En théorie, on voit bien le sujet et cela peut sembler facile, toutefois toute la difficulté est émotionnelle : sortir de sa zone de confort consistant à ne rien dire et rester spectateur d'un débat ou défendre et argumenter bec et ongles sa position sont deux façons de gérer nos émotions liées à ce qu'on pense dans la situation. S'auto-réguler c'est donc prendre en compte cette dimension émotionnelle personnelle et corriger son comportement à partir de là. Cela suppose de revisiter ses principes d'efficacité en réunion et par exemple passer de : « si tout le monde donne son avis sur tout alors on va perdre beaucoup de temps » à « je ne peux pas laisser passer ce sujet sans me positionner, mon avis peut permettre de faire avancer la réflexion » ou encore dans un autre schéma « j'ai raison et il faut que j'arrive à convaincre tout le monde » à « mon point de vue enrichit la réflexion et permet d'avoir une vision plus globale du sujet ».

2.3 LE RÔLE DU DÉCIDEUR : ÉVITER LE PIÈGE DES ÉVIDENCES ET DÉPASSER SES FREINS

La valeur ajoutée du décideur est notamment de positionner le débat au bon niveau c'est-à-dire en fonction des enjeux et de passer du temps sur les questions importantes en lien avec le sujet. En fait, il convient d'adapter le temps consacré à chaque sous-élément lié à la question. Pour des décisions importantes, comme par exemple des choix d'investissement tout un dossier est élaboré à l'avance par une ou plusieurs équipes. Les décisions du quotidien ne sont, elles, pas toujours préparées avec autant de rigueur et elles sont alors gérées « au feeling » c'est-à-dire comme on le sent, donc émotionnellement et pas toujours aussi stratégiquement qu'il le faudrait. Si on repart des 3 étapes de la décision et aux comportements associés, on voit combien la posture d'influence est à adapter à chaque fois.



Au final, on peut mesurer le niveau de leadership du dirigeant à 4 indicateurs :

1. Sa façon de poser le problème de manière synthétique tout en ouvrant le débat
2. Faire réfléchir ses interlocuteurs et leur permettre de s'auto-réguler (sortir de comportements / réactions purement émotionnels pour accéder à un niveau plus rationnel) pour explorer de manière approfondie les différents scénarios avec à chaque fois les avantages mais aussi les inconvénients
3. Trancher et renoncer à d'autres options écartées suite au débat
4. Restituer sa décision sans rouvrir le débat et confier à chacun sa contribution à la mise en œuvre.

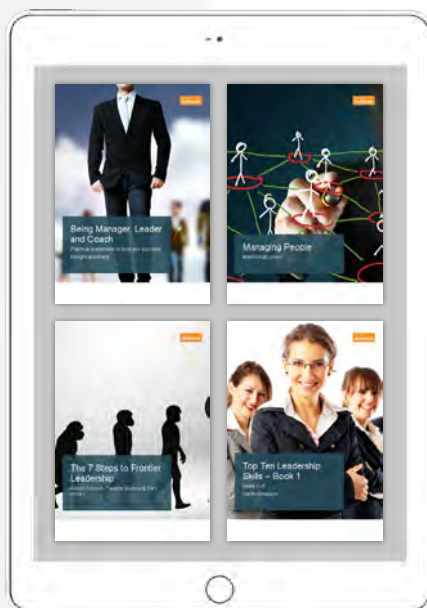
Sur ce dernier point, nous avons testé que chaque fois que le dirigeant prend quelques minutes pour faire une synthèse des informations recueillies et préparer ce qu'il va restituer, il a un impact bien supérieur et réussit beaucoup mieux à prendre une posture qui lui donne du leadership.

D'un point de vue comportemental, la principale difficulté est d'alterner des postures d'influence assez différentes. Si on résume, il s'agit en effet de démarrer et de conclure par des postures d'affirmation de soi et d'autorité avec toute une phase de questionnement et de reformulation au moment de l'exploration des points de vue. Cette posture combine empathie et questionnement approfondi des points de vue (pour bien en comprendre les fondements).

Si on s'intéresse aux pièges pour le dirigeant c'est parce qu'encore une fois entre la théorie, qui parlera à chacun, et la pratique ; ce sur quoi nous avons de la marge de manœuvre ce sont nos comportements. Mais pour pouvoir agir sur nos comportements encore faut il bien comprendre comment ils se mettent en place.

Pour ceux qui voudrait toutefois approfondir la théorie : un processus, des étapes et des outils, (en anglais mais avec le texte)

<http://www.mindtools.com/pages/videos/decision-making-transcript.htm>



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

Les neurones de la pensée libre, Olivier Houdé, Cerveau et psycho N°72

[Comment développer son esprit critique](#)

Notre cerveau dispose de deux modes de pensée : un mode automatique faisant appel à des croyances, des habitudes ou des opinions, et un mode logique basé sur le raisonnement.

- Pour accéder à une pensée libre et méthodique, nous devons bloquer le mode automatique et activer le mode raisonnement.
- Une partie de notre cerveau, correctement entraînée, remplit ce rôle. Elle dispose de neurones spéciaux capables d'éteindre littéralement les automatismes de pensée.

Comportement recherché ou stratégique	Piège comportemental	Raisonnement et émotion qui piègent
Poser le problème de manière synthétique et ouvrir le débat	Poser le problème de manière orientée ou en occultant une partie des éléments à discuter	« c'est évident pour moi » – Envie d'aller vite, chercher à utiliser son expérience pour gagner du temps
Faire réfléchir ses interlocuteurs et les pousser dans leurs retranchements	<ul style="list-style-type: none"> • Survoler les arguments, ne pas aller au-delà des ressentis émotionnels • Se contenter des éléments qui vont dans le sens de la décision que l'on voudrait prendre et exclure de la réflexion les autres options 	<p>« c'est évident pour l'autre » – peur d'embarrasser ou de passer pour celui / celle qui ne comprend pas bien</p> <p>« c'est évident pour moi » – Envie d'aller vite, chercher à utiliser son expérience pour gagner du temps</p>
Se donner le temps de faire une synthèse et préparer la restitution de la décision (messages clés autour de ce que j'ai entendu et pris en compte, les plans d'actions)	Restituer la décision dans une phase non terminée d'exploration	« c'est évident pour moi » – Envie d'aller vite, chercher à utiliser son expérience pour gagner du temps
Restituer sa décision sans rouvrir le débat et confier à chacun sa contribution à la mise en œuvre	<p>Rouvrir le débat</p> <p>Ne rien demander</p>	« peur de déplaire » – sous estimer / sur-estimer certains arguments sans faire de synthèse

2.4 AU-DELÀ DE LA PRISE DE DÉCISION, UN ENJEU MANAGÉRIAL : LA PORTER

Les dirigeants peuvent être fortement agacés par le fait qu'il ne suffit pas de prendre des décisions (intelligentes) pour qu'elles soient ensuite mises en œuvre. Le piège de l'expression « l'intendance suivra » ... qui ne suit pas ... En effet, il ne suffit pas toujours de décider puis de responsabiliser chaque collaborateur ou service sur la suite à donner, à savoir, le plan d'actions pour que les actions se mettent réellement en place.

Tout commence par le haut. Pour avoir accompagné de nombreux Comex et comités de direction, j'ai pu mesurer combien l'alignement entre les acteurs est essentiel. Cet alignement global sur la stratégie est souvent aisé et quand il n'y est pas le dirigeant part pour « divergence de vues » ; mais sur la façon de le faire et d'y arriver il peut y avoir des visions très différentes voire opposées. Or, généralement ces visions différentes sont insuffisamment débattues. Un fossé peut alors rapidement se créer. Imaginez, un membre de Comex qui restitue à ses équipes les débats qui ont eu lieu en réunion de Comex et qui insiste sur son point de vue (peut-être parce qu'il a l'impression qu'il pourra davantage être entendu de ses collaborateurs qu'il ne l'a été de ses pairs et de sa hiérarchie). Non seulement, il en ressort une perception de manque d'unité de l'équipe dirigeante mais on comprend aussi assez vite que cette décision aura dû mal à être mise en œuvre par l'équipe de ce membre du Comex. Il faut rappeler que chaque membre d'un Comex fait en fait partie de deux équipes : le Comex et son équipe (au sens, celle qu'il manage). S'il se sent plus proche de ses équipes et qu'il cherche à entretenir cette proximité avant toute chose, c'est forcément l'équipe du Comex qui en pâtit.

Quand la chaîne managériale devient le maillon faible. J'ai observé dans plusieurs grandes entreprises que si toute l'équipe managériale est convaincue du bien-fondé de la décision, les changements qui en découlent seront généralement mis en œuvre sans trop de difficulté alors que les changements qui ne sont pas tellement bien appropriés par le management vont être très difficiles à mettre en œuvre. L'illustration de ce constat s'explique probablement par une culture française très particulière. En effet, j'ai pu entendre dans de grands groupes « ici c'est l'armée, la discipline en plus ». Pourtant, quand on observe avec attention comment les décisions se mettent en œuvre, on se rend assez vite compte qu'« une décision constitue une bonne base de discussion ». Attention il existe encore quelques entreprises au sein desquelles les décisions ne sont pas discutées et immédiatement appliquées mais le fait de pouvoir penser autrement et donc d'avoir un avis prend de plus en plus de place dans les modèles d'entreprises dits « libérées »¹. Toujours est-il que soit le management porte le changement c'est-à-dire l'explique et y revient plusieurs fois s'il le faut, notamment si ce qui change est complexe à appréhender et le traduit concrètement dans les actes du quotidien ; soit cette chaîne managériale n'arrive pas à s'appropriier le changement / la décision à son niveau et là, comme peuvent avouer certains managers « c'est compliqué de porter quelque chose en quoi on ne croit pas ... ».

Porter la décision / le changement suppose de se l'approprier à son niveau c'est-à-dire se poser des questions et notamment sortir de ses ambivalences par rapport au changement.

De changement en changement, Sandrine Caillé, éditions d'organisation, avril 2011

Chapitre 2 : Vivre le changement, I Commencer par soi, morceaux choisis

Il est difficile de « porter le changement », quel qu'il soit sans avoir suffisamment réfléchi à ce qu'il représente et implique pour soi-même Concrètement, il s'agit de comprendre son filtre personnel par rapport au changement que l'on est en train de mener. [...]

L'ambivalence mesure l'écart entre l'envie et la résistance au changement. Le changement, même quand on le décide, on le veut et on ne le veut pas à la fois. [...] Il est inconcevable qu'un manager qui ne montre pas tout de suite son enthousiasme et sa mobilisation sur un nouveau projet puisse « rester ». [...] Le temps nécessaire à l'appropriation (y compris des managers) est souvent négligé et sous-estimé. [...] L'appropriation suppose de commencer par prendre conscience de sa part d'ambivalence pour ensuite pouvoir la dépasser car, chaque fois que le management doute du changement, il porte les messages mais sans réelle conviction. Le flottement ainsi généré se diffuse et s'amplifie jusqu'au plus bas niveau de l'entreprise.

3 FAIRE BAISSER LE CENTRE DE GRAVITÉ DANS LES ENTREPRISES

3.1 POURQUOI EST-CE DEvenu INDISPENSABLE ?



La plupart des décisions ne sont pas prises au niveau où elles le devraient. Les consultants parlent de principe de subsidiarité, les dirigeants cherchent à faire baisser le centre de gravité. Que se passe-t-il tout au long de la ligne managériale ? Le sujet remonte encore et encore pour que celui qui prend la décision puisse l'assumer. Or, comme celui qui décide a dû mal à renoncer à cette forme de pouvoir, il ne se rend pas compte que la décision est trop évidente pour lui et que donc elle ne devrait pas être prise à son niveau. Ainsi, un indicateur du niveau d'autonomie dans la prise de décision est le nombre de sujets mineurs qui remontent à la Direction Générale mais aussi chaque fois qu'à votre niveau, vous devez vous positionner sur un sujet qui vous semble simple et évident.

Un changement de modèle. D'un point de vue organisationnel, le taylorisme ne s'applique plus toujours dans la mesure où les clients attendent toujours plus de considération et surtout pas qu'on leur déroule la procédure A ou B qui renvoie davantage à la bureaucratie. D'un point de vue humain, les jeunes générations demandent davantage de sens et aussi de comprendre ce à quoi ils participent.

De changement en changement, Sandrine Caillé, éditions d'organisation, avril 2011

Chapitre 1 : Conduire le changement autrement, Pourquoi changer la façon de conduire le changement ? Une autorité hiérarchique remise en cause

Il ne suffit pas, ou plus toujours, de dire les choses pour que les collaborateurs les exécutent. Si le management par l'autorité ne fonctionne pas systématiquement, c'est parce que la société a changé, mais aussi parce que le modèle d'efficacité issu du taylorisme n'est plus applicable partout. En effet, l'obéissance à des normes et procédures selon un référentiel métier précis, contrôlé par quelques-uns reste valable dans quelques univers très rationalisés ou normés comme certains métiers financiers ou de production ... [...] une plus grande complexité de l'environnement impose un modèle d'adaptabilité dans lequel le résultat compte autant que la façon de l'obtenir.

[...] Puisque les processus sont rationalisés, la contribution de chacun ne peut être que sur un morceau de la chaîne de valeur. Ainsi les organisations matricielles, les liens fonctionnels et les fonctionnements en mode projet viennent complexifier l'exécution strictement hiérarchique. [...]

Pour ces raisons à la fois organisationnelle et humaine, de nouveaux modèles apparaissent. Il s'agit des modèles autour de l'entreprise libérée. Ces modèles libèrent avant tout l'initiative, l'efficacité collective.

Une rapide définition issue de l'interview ci-dessous d'Isaac Getz pour la sortie de Liberté & Cie :

« Ce que nous appelons Entreprise libérée, est une entreprise où la majorité des salariés peuvent décider toutes actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou une quelconque procédure.

Ce type d'organisation fondée sur la liberté des salariés offre deux contre parties avantageuses à l'entreprise :

1. L'ensemble des salariés agissent pour le bien de l'entreprise et non plus pour obéir à leurs dirigeants ou appliquer des procédures.
2. On peut dès lors parler de bonheur des patrons et actionnaires puisque les salariés sont totalement impliqués dans la promotion de la vision de l'entreprise. »

Les principales caractéristiques de l'entreprise libérée :

- Un pouvoir au niveau de l'opérateur
- De la souplesse et pas la rigidité de trop nombreuses procédures
- Des leaders qui sont choisis par leurs pairs et non nommés par la hiérarchie
- Une direction générale qui montre la voie, délègue
- Des valeurs fortes qui définissent la culture

Libérer l'entreprise revient ainsi à faire évoluer l'ensemble de nos représentations de ce qui constitue le socle de nos habitudes y compris sur le plan managérial. D'ailleurs, si on pousse ce modèle à l'extrême, l'avenir des managers est potentiellement remis en cause du fait de l'écrasement des organigrammes et du mouvement de responsabilisation des acteurs.

Une vidéo pour comprendre ce que change l'entreprise libérée + une interview d'Isaac Getz pour la sortie de liberté & Cie

http://www.dailymotion.com/video/xp8823_l-entreprise-liberee_webcam



<http://management.efe.fr/2012/11/27/liberte-cie-isaac-getz/>

et pour en savoir plus... tout un TEDx de 2013 sur l'entreprise libérée

<https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>

Une émission de Capital qui présente tout ce qui est en train d'être remis en cause

http://www.6play.fr/capital-p_860/extrait-exclusif-temps-de-travail-salaires-hierarchie-faut-il-tout-casser-capital-dimanche-a-20-55-sur-m6--c_11527858

Ainsi plusieurs DRH de grandes entreprises ont identifié des leviers pour libérer les énergies individuelles et collectives au service du client :

1. La flexibilité des horaires de travail (l'équipe s'organise comme elle l'entend tout en tenant compte de la qualité de service rendue au client)
2. La flexibilité du lieu de travail (télétravail / télé-centres / emploi en province)
3. La flexibilité de l'environnement de travail (libre aménagement des espaces pour une équipe, personnalisation des bureaux ou choix du lieu en fonction de l'activité du moment de la journée avec des espaces originaux pour se concentrer (seul) ou travailler à plusieurs mais aussi pour se reposer ou jouer)
4. Le bien-être et la qualité de vie au travail (optimisation de l'environnement de travail et nouveaux services de prévention avec présence d'experts de santé et possibilité de faire des actes de santé comme les prises de sang, les vaccins, élargissement de l'offre sport au travail, gratuité de boissons et / ou de nourriture-fruits)
5. La revue des dispositifs de reconnaissance (financière et non financière) pour mieux valoriser la performance individuelle et collective

Mais alors quelle contrepartie pour financer toutes ces actions ? C'est en optimisant le temps de travail en lien avec la remise en cause des 35H. Tout ce mouvement de libéralisation est complété par de nombreuses réflexions des grandes entreprises sur leur marque employeur. En effet, dans la mesure où le client est remis au centre, l'idée est d'appliquer la symétrie des attentions avec l'idée que les « salariés heureux font des clients enchantés ».

Augmenter l'efficacité suppose de trouver de nouvelles sources de productivité. Les modèles d'entreprise libérée visent à sortir d'un certain nombre de carcans qui ont rigidifié l'entreprise.

3.2 COMMENT FAIRE BAISSER LE CENTRE DE GRAVITÉ, CONCRÈTEMENT ?

Faire baisser le centre de gravité ne se décrète pas. Il s'agit d'un changement culturel qui consiste à sortir du top down pour aller vers des modèles plus participatifs et qui tiennent compte de l'intelligence de situation des acteurs. Nous avons maintenant plusieurs exemples d'entreprises qui ont mis en place des choses différentes afin de produire un effet différent. Mais plutôt que copier ces exemples d'entreprises, il convient de s'inspirer des principes pour les décliner habilement par rapport à l'histoire et aux spécificités culturelles de chaque entreprise.

Partager le pouvoir c'est possible, Eric Albert, Albin Michel, février 2014

Lire les exemples de Zappos, Favi, Google, Gore-Tex, Essilor, Mondragon... et bien d'autres encore...

Chapitre 17 : Passer d'un modèle à un autre, S'inspirer des principes

Quels sont les principes qui régissent les nouveaux modèles d'efficacité ? Ceux qui suivent constituent une base sur laquelle chaque entreprise peut commencer à construire autre chose :

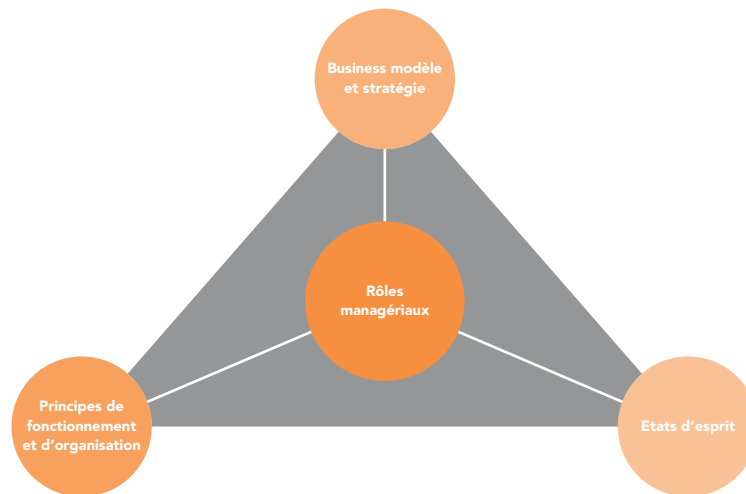
1. **La motivation intrinsèque** [...] Il faut en permanence s'interroger sur la manière de [la] stimuler et [la] développer.
2. **La confiance et l'autonomie**. Les collaborateurs ne peuvent pas faire leur travail sans réfléchir et sans avoir une marge de décision. C'est comme cela qu'ils apportent de la valeur à l'entreprise.
3. **La performance collective** doit primer sur la performance individuelle. La mise en rivalité des acteurs vient toujours freiner le fonctionnement collectif. C'est sur la complémentarité plus que sur la compétition interne qu'il faut s'appuyer.
4. L'importance des **valeurs et des comportements**. Tous les principes qui précèdent ne sont possibles à mettre en oeuvre que s'il existe une forte culture fondée sur des valeurs communes. Elles doivent inspirer les comportements de tous et nourrir la confiance mutuelle.
5. Etre attentif au **bien-être au travail**. Faire des lieux de travail des lieux de vie dans lesquels les salariés se sentent bien et ont envie de se retrouver est essentiel à la performance.
6. **Equilibrer les enjeux de long terme avec ceux du court terme**. Ne pas sacrifier les investissements pour une rentabilité à court terme.
7. **Partager le pouvoir et la valeur ajoutée**. [...] ne pas avoir la toute-puissance des uns et la soumission des autres.
8. **Le respect de l'équilibre des intérêts entre toutes les parties prenantes**. Veiller à ne pas centrer l'entreprise sur l'unique objectif d'enrichissement des actionnaires mais prendre en compte aussi les intérêts des salariés, des clients et de l'environnement écologique et sociétal de l'entreprise.

Sortir du flou. Faire baisser le centre de gravité suppose de partager le constat de la situation de l'entreprise et de ses enjeux pour les années à venir. A noter que cette étape est loin d'être simple, car souvent les dirigeants ont l'intuition que les choses doivent changer et qu'on ne peut plus continuer ainsi mais ils ne prennent pas le temps de décrire précisément ce qui leur fait penser cela. De plus, élaborer une vision pour l'entreprise (puisque c'est bien cela dont il s'agit) n'est pas simple et ne va pas de soi dans un contexte de profonde mutation d'un grand nombre de secteurs de l'économie chahutés par la nouvelle économie (encore appelée digitalisation ou uberisation). Là encore, expliciter le nouveau modèle et savoir expliquer simplement les étapes par lesquelles doit passer l'entreprise s'avère risqué au rythme où les choses évoluent : une réalité d'un instant T peut s'avérer très différente quelques mois et donc encore plus quelques années plus tard. Alors à quoi bon se projeter ? Comment ne pas perdre sa crédibilité ? Car c'est bien le risque que prennent les dirigeants et les managers de s'engager sur une voie et de s'y tenir. Pourtant, s'ils ne le font pas, le risque est plus grand encore puisqu'il en va de la compétitivité de l'entreprise et du risque de ne plus être dans la course, à savoir parmi les acteurs qui comptent. De plus, étant donné la complexité de ce qu'il faut imaginer puis mettre en place, il ne faut pas négliger le temps nécessaire à la bonne compréhension de ce cap nouveau. En effet, un autre piège des dirigeants et des managers est de penser qu'il suffit de présenter les choses de manière pédagogique une fois pour que tout le monde s'approprie le nouveau cap et y contribue. L'appropriation est un processus long qui nécessite de revenir plusieurs fois sur les choses, si possible en prenant des angles de vue différents. Or, la plupart des dirigeants ont un temps d'avance en matière de réflexion stratégique. Ils oublient que ce qui est une évidence pour eux est loin de l'être pour les collaborateurs. Ce rapport à l'évidence est un piège dans lequel il est difficile de ne pas tomber, surtout dans un monde où la pression est forte et où tout doit aller vite.

Donner des marges de manœuvre. Faire baisser le centre de gravité suppose que la ligne managériale en fasse moins et donc renonce au plaisir de décider et de faire elle-même. Or, si certaines entreprises y sont prêtes voire l'ont déjà fait – du moins en partie –, d'autres n'y sont pas du tout préparées. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, en faire moins est difficile quand on est dirigeant ou manager. Le poids des habitudes est bien présent ! Pourquoi est-ce si difficile de renoncer au plaisir de décider et faire soi-même ? Le cocktail émotionnel auquel il faut faire face comprend la peur de perdre le contrôle, la crainte de ne plus être dans la boucle ou pire la frustration de ne plus être dans l'action. Or, les managers et certains dirigeants adorent l'action. C'est leur adrénaline, ce qui fait qu'ils se sentent utiles. En effet, derrière le sentiment d'utilité, la question majeure à laquelle il faut trouver des réponses est celle de la valeur-ajoutée. Si faire baisser le centre de gravité suppose de positionner la valeur ajoutée au plus bas de la hiérarchie et donc au plus proche du client, le manager doit aider à ce que cette valeur ajoutée se mette en place. Il devient une ressource pour les collaborateurs, ce n'est plus lui qui fait, ni qui contrôle ce qui est fait. On est loin du modèle managérial « command & control » dans lequel la valeur ajoutée du management est de définir et suivre la mise en œuvre de procédures. D'ailleurs, mouvement intéressant dans les entreprises au même moment, on passe de fonctions centrales dont le rôle est essentiellement régalien – c'est-à-dire dont l'utilité est de vérifier que les choses se passent suivant les normes établies par elles – à des fonctions supports dont l'appellation même insiste sur la pertinence d'appui des fonctions opérationnelles. Comment être un manager ressource ? Au-delà de fixer le cadre dans lequel s'inscrit l'entité (ses enjeux, ses contraintes), il convient de préciser le ou les états d'esprit dans lesquels tout le monde doit être pour que cela fonctionne.

Ces deux impératifs : sortir du flou et donner de la marge de manœuvre s'incarnent précisément en élaborant un modèle managérial. Mais comment un modèle managérial est-il construit ? Une première étape suppose de le concevoir au niveau global de l'entreprise puis de décliner entité par entité et même pourquoi pas département par département. Il s'agit de donner un cadre de délégation cohérent aux managers.

Qu'est-ce qu'un modèle managérial ?



Un modèle managérial met en lien les enjeux stratégiques à 3 ans (déclinés en objectifs concrets sur l'année à venir) avec les principes de fonctionnement et d'organisation et les états d'esprit. Au cœur du modèle on retrouve les rôles managériaux. En effet, les managers sont garants de la mise en œuvre des différentes pointes du triangle.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Pourquoi un modèle managérial ? A quoi cela sert-il ?

Un modèle managérial permet d'aligner les enjeux stratégiques, l'organisation et la dimension humaine. La dimension humaine repose sur deux axes : les états d'esprit et les rôles managériaux.

L'enjeu est de pouvoir faire évoluer les comportements : Qu'est-ce que tous les collaborateurs doivent changer dans leur façon de voir les choses et d'agir ? Et donc comment les modes de management doivent évoluer en conséquence ?

Des états d'esprit et des rôles managériaux, de quoi s'agit-il ?

Le sujet n'est pas d'uniformiser des comportements ni de formater les individus et encore moins de définir une procédure comportementale qu'il faudrait que chaque collaborateur suive point par point. L'objectif est de définir un socle commun qui permet de clarifier ce qui est prioritaire dans sa façon d'agir.

Ainsi, les états d'esprit concernent tous les collaborateurs de l'entreprise (et pas seulement les managers). Ce sont des principes qui décrivent la manière de se représenter ou de voir les choses. Ils sont définis à partir d'une analyse des écarts au niveau des comportements actuels des collaborateurs. Pour réussir l'ambition que l'on se donne, quels sont les 3/4/5 principes que nous devons tous partager ? Dans son métier, chaque collaborateur devra dans un second temps traduire les états d'esprit en actions concrètes (plans d'actions collectifs et aussi individuels). Prenons l'exemple du sens du client. Un sujet d'actualité dans bien des entreprises. L'état d'esprit pourrait être « quel que soit son métier dans l'entreprise (front ou back) penser client ». Les plans d'actions en découlant seront probablement différents dans les équipes front et les équipes back mais le fait que chacun partage cet état d'esprit induit une autre façon de penser. En effet, le client doit alors guider l'action en permanence : comment lui faciliter la vie et faire que l'expérience qu'il vit est la plus positive possible ?

Définir des états d'esprit laisse place à l'intelligence de situation des collaborateurs. Chacun est alors libre d'adapter ses façons de faire en fonction de la spécificité des situations tout en tenant compte de ce qu'il est, et donc de son propre style. La première étape consiste à se mettre d'accord sur le principe et ce qu'il sous-tend, ce qui suppose d'en parler pour bien comprendre ce qu'il y a derrière. Ensuite, il conviendra d'accompagner chacun pour qu'il le mette en œuvre dans son quotidien de travail. La pire des choses consiste à décliner le principe en procédure comportementale : ce que chacun doit faire et éviter. Chez un client que j'ai accompagné, ce sens du client s'est traduit pour certains vendeurs par sortir de leur expertise produit pour mieux servir les clients et donc concrètement aller les voir et passer du temps à discuter avec eux, tandis que pour d'autres, il y avait un effort à faire pour s'intéresser à tous les clients (en particulier ceux qui attendaient depuis un certain temps) et donc aller à l'essentiel et passer un peu moins de temps à discuter. Soit des comportements relativement opposés. En fait tout dépend de la situation (forte affluence ou magasin désert) mais aussi de son penchant naturel (entrer facilement en contact ou pas). Ainsi, au-delà de la compréhension du principe, la mise en œuvre supposera probablement de sortir de sa zone de confort personnelle (changement comportemental).

Les rôles managériaux qui découlent d'un modèle managérial correspondent à ce dont les managers sont garants (et pas à ce qu'ils ont à faire). Ils sont déterminants dans la cohérence d'ensemble du modèle managérial, essentiels à la mise en œuvre des enjeux stratégiques, mais aussi du fonctionnement collectif et de l'émergence des états d'esprit. Ce sont les priorités qui s'appliquent pour l'ensemble de la ligne hiérarchique. Là encore ces priorités se déclineront suivant les situations et le style managérial de chaque individu.

Pourquoi un modèle managérial global ne suffit pas ? A quoi cela sert-il de le décliner ?

Dans les petites entreprises, probablement qu'un modèle managérial global suffit. Toutefois dans les plus grandes, s'arrêter à cette définition macro ne suffira pas à l'incarner et le rendre concret dans le quotidien des équipes. Ainsi, chaque équipe doit faire l'exercice de déclinaison en partant de ses spécificités pour expliciter ses contributions au modèle global. Dans l'idéal, l'exercice de déclinaison part du Comex ou de l'équipe de direction puis se poursuit verticalement. Pour chaque niveau, la première étape consiste à définir ses propres enjeux et objectifs pour l'année à venir au regard de l'ambition et des enjeux de l'entreprise (ou de l'entité du dessus). Puis, il convient de se poser la question de ce que le modèle induit et change pour l'entité dans sa relation avec les autres équipes et enfin choisir 1 ou 2 états d'esprit particulièrement clé(s). Les rôles managériaux eux s'appliquent au niveau de toute la chaîne managériale. Ils relèvent de ce sur quoi les managers doivent être éventuellement formés et ensuite évalués. In fine, l'exercice de déclinaison revient à un exercice d'élaboration de feuilles de route qui tient compte de la dimension humaine et des interactions entre les entités. Cet exercice de concrétisation vise l'amélioration de la transversalité entre les équipes et permet aussi d'augmenter la fluidité entre chaque niveau hiérarchique. Lorsque chaque niveau se demande sur quelle priorité il doit focaliser son attention et raisonne sa contribution au modèle managérial d'entreprise, cela permet concrètement de faire baisser le centre de gravité, chacun se concentrant sur sa valeur ajoutée.

3.3 LES CONDITIONS POUR QUE CELA FONCTIONNE

La première des conditions est la détermination de l'équipe dirigeante. Celle-ci doit être sans faille et l'exemple doit partir d'eux. Attention car cette notion d'exemplarité peut-être un fourre-tout qui permet de se convaincre de ne pas faire... tant que les dirigeants ne sont pas exemplaires justement. Tout l'enjeu de se montrer exemplaire consiste à permettre l'apparition des comportements dans les strates inférieures.

De changement en changement, Sandrine Caillé, éditions d'organisation, avril 2011

Chapitre 2: Vivre le changement, Prendre en compte les comportements, Encourager l'apparition des comportements – se montrer exemplaire

Il faut montrer à ses collaborateurs que l'on change si on leur demande de changer. Pourtant puisque le manager fait faire plus qu'il n'est censé faire lui-même, montrer l'exemple ne se limite pas à s'astreindre à la même discipline que ses collaborateurs. Il ne suffit pas de ne pas faire ce que l'on ne veut pas que ses collaborateurs fassent, il faut identifier ce qui, dans leurs pratiques, peut empêcher l'apparition du comportement attendu.

[...] Faire apparaître un comportement dans une équipe suppose très souvent de mettre en cause certaines pratiques managériales qui ne sautent pourtant pas aux yeux quand on est dans la situation. Si des collaborateurs n'innovent pas, c'est peut-être que le mode de management est trop directif, contrôlant. Mais quand, concrètement? Comment ce manager réagit-il face aux erreurs, aux propositions qui lui sont faites? A chacun de se questionner sur son mode de management... [...]

Partager son exemplarité

En introduction d'un séminaire sur le leadership, un grand dirigeant insistait sur l'effort de subsidiarité demandé pour faire baisser le centre de gravité de l'entreprise. Il ajoutait « moi-même, m'y confronte régulièrement. Quand on me demande mon avis, je réponds: 'ne m'en parle pas', 'décide', 'occupe-t-en', 'vas-y', ce n'est pas facile mais je me force. »

L'exemplarité des managers et des dirigeants revient à montrer qu'ils sont des facilitateurs du changement qu'ils demandent. Ils sauront d'autant mieux qu'il n'est pas facile de changer s'ils ont eux-mêmes expérimenté le changement comportemental.

La seconde condition relève de l'organisation. En effet, pour faire baisser le centre de gravité, les comportements ne suffisent pas. Dans bien des cas, l'organisation est à revoir, à simplifier. Avec un modèle managérial comme décrit ci-avant et suivant les principes d'entreprise libérée, la réduction des maillons hiérarchiques inutiles devient une évidence. Ainsi, revoir l'organisation, l'optimiser est un exercice essentiel. Encore faut-il se poser la question du rôle et de la valeur ajoutée de chaque entité, autrement dit de chaque maillon de la chaîne. Ainsi, un cadre de délégation clair doit se mettre en place et des décisions concrètes doivent être prises comme augmenter les niveaux de délégation (montants autorisés à engager les dépenses par exemple). Pendant longtemps, j'ai pensé que l'organisation était première c'est-à-dire qu'il fallait d'abord poser l'organisation puis s'attaquer à faire évoluer les comportements pour les mettre en cohérence avec l'organisation définie. J'avais également l'impression que faire évoluer l'organisation était l'action la plus facile à mettre en œuvre pour tout nouveau manager ou dirigeant. Je constate que la matière organisationnelle est itérative. Le projet stratégique peut être clair et pour autant l'organisation pas totalement applicable de suite en vision cible. Il faut parfois passer par une organisation intermédiaire le temps de faire évoluer les états d'esprit (du top management) et ainsi préparer l'étape suivante, plus aboutie ; ou encore pour des raisons de personnes (qui ne sont pas encore en place et dont l'arrivée est attendue). Finalement il n'y a aucune raison d'opposer l'organisation et les comportements. Une entreprise qui se transforme a absolument besoin des deux dimensions. Ce qui compte le plus, c'est de réussir à mettre en cohérence les différents sujets entre eux. Ce qui n'est pas si simple dans les grandes entreprises, car les initiatives sont nombreuses et même si d'apparence tout est lié, mettre en cohérence les différents sujets demande du temps et de l'énergie. Décider de renoncer à une initiative car on ne voit pas bien sa cohérence avec le reste devrait être la préoccupation majeure des équipes dirigeantes qui ont un changement à conduire.

La troisième condition relève de la nécessité d'alignement et donc du besoin de partager sur ce que l'on veut réellement faire. Mettre en œuvre la nouvelle stratégie ou adapter ses comportements ; dans les deux cas, encore faut-il s'assurer que la vision de là où l'on va est bien comprise et qu'il n'y a pas de zones de flou. En effet, toute zone de flou est soumise à interprétation. Si du temps a été consacré à l'explicitation de la vision et de la cible (y compris comportementale) chacun est libre de décider à son niveau et il y a peu de chance de mettre en péril la compagnie ou son image personnelle. Le risque d'écarts entre la volonté des dirigeants et la mise en œuvre des collaborateurs est proportionnel au manque de partage et d'échanges aux différents niveaux de l'entreprise. C'est pourquoi, l'un des rôles managériaux clé lorsque le business model change fortement et que le virage est important, est de garantir la compréhension par chacun de la stratégie et de sa déclinaison dans son équipe.

Enfin la dernière condition est de faire évoluer le management. Lorsque le modèle d'entreprise vise à faire baisser le centre de gravité, les managers doivent y être préparés. Leur valeur ajoutée devient complètement différente. Que ce soit dans les nouveaux modèles d'organisation flat dans lesquels des leaders sont choisis au niveau des équipes, ou dans les entreprises traditionnelles avec une ligne hiérarchique (éventuellement raccourcie) le sujet majeur devient d'animer l'équipe plutôt que la diriger. Ce qui pose un certain nombre de questions clés : Comment transmettre la vision tout en laissant de la marge de contribution et de décision au niveau des opérateurs ? Comment organiser le bottom-up et donc comment favoriser l'émergence des idées (par le bas) ? Comment donner envie à chacun de prendre des initiatives sur son périmètre et éviter de décourager ? Comment donner le droit à l'erreur et accompagner pour faire progresser chacun ? Les réponses à ces questions ne sont pas évidentes car elles renvoient à la pratique managériale et donc aux comportements de chaque leader. La bonne nouvelle c'est qu'une fois que l'on a identifié sa marge de progrès sur ces sujets, il est possible de progresser, et même assez vite. La difficulté est donc plus dans le fait de prendre conscience de certaines pratiques dysfonctionnelles, c'est-à-dire qui vont à l'encontre de l'objectif, à savoir : faire baisser le centre de gravité. C'est pour cela que j'ai pensé à quelques exercices à la fois pour faire le diagnostic et aussi des astuces pour travailler sur un sujet particulier.

4 PROGRESSER PERSONNELLEMENT

Je vous propose de décortiquer vos modes de décision, de vous observer pour comprendre les comportements qui sous-tendent vos décisions afin d'identifier où se situe votre marge de progrès personnelle. Vous trouverez alors quelques exercices qui peuvent vous aider à travailler chaque séquence de la prise de décision.

4.1 AUTODIAGNOSTIC RAPIDE

1) Dans les prises de décisions j'ai plutôt tendance à :

- ☐ Décider rapidement et sans tellement m'appuyer sur les autres
- ☐ Prendre mon temps et solliciter plusieurs personnes
- ☐ Ça dépend

Analyse du coach : Décider de manière solitaire, c'est prendre une posture d'autorité et assumer ses responsabilités. Toutefois dans certaines situations cette posture d'autorité « c'est moi le chef, donc je décide » peut vous jouer des tours, notamment chaque fois qu'il y a besoin d'un certain niveau d'appropriation et de mobilisation pour mettre en œuvre la décision. A l'autre extrême si le doute et la temporisation rendent vos prises de décisions difficiles voire impossible, vous arriverez plus facilement à vous faire apprécier pour vos qualités d'écoute et de concertation mais votre risque est de prolonger inefficacement la concertation voire ne pas réussir à décider (surtout si les personnes ne sont pas d'accord et que vous ne voulez pas décevoir l'un ou l'autre en ne retenant pas son option). En conclusion, il n'y a pas de comportement idéal mais des situations qui indiquent plutôt un comportement que l'autre. Conscient de sa tendance naturelle, il faudrait réussir à entretenir sa souplesse sur l'autre possibilité afin de pouvoir adopter le comportement de décision le plus stratégique dans la situation précise. Si donc vous avez répondu « ça dépend », vous êtes en très bonne voie. N'hésitez pas à lire ou à relire §[1.3](#) et §[1.4](#).

2) Quelle est l'émotion qui domine dans vos prises de décisions ?

- ☐ doutes et craintes (« et si je ne prenais pas la bonne décision ... »)
- ☐ plaisir et excitation (« chouette, c'est moi qui décide ! »)
- ☐ agacement (« comment est-ce possible que cette décision remonte jusqu'à moi ! »)
- ☐ ça dépend

Analyse du coach : En toute logique vos réponses de la question 2 suivent votre tendance naturelle mise à jour à la question 1. En effet, tandis que les doutes et craintes poussent à adopter des comportements de concertation et de temporisation, le plaisir ou l'excitation vont pousser à décider vite et seul. Quant à l'agacement il peut conduire à plusieurs comportements différents comme par exemple décider en soulignant combien c'est dommage ou encore s'énervier envers les personnes qui auraient dû (du moins dans cette logique) prendre la décision. Faire évoluer ses comportements suppose de partir de son ressenti émotionnel pour se poser des questions. Si je ressens des craintes, je peux me demander : « Qu'est ce que je redoute le plus ? Que serait une mauvaise décision ? Qu'est ce qui permettrait de me rassurer ? Qui sont les personnes qui peuvent m'aider ? ... ». Si je ressens du plaisir, de l'excitation ou de l'agacement, la première question à se poser est « Est-ce vraiment à moi de trancher ? Et si ce n'est pas moi, qui pourrait le faire à ma place et à quelle condition ? ». Et comme bien sûr vous ne ressentez pas la même chose en fonction du type de décision qui est à prendre, mon conseil est de monitorer les décisions que vous avez à prendre (si possible pendant 1 ou 2 semaines) pour ensuite faire des catégories de types de décisions avec à chaque fois l'émotion et si possible le raisonnement associé puis le comportement que vous avez adopté. N'hésitez pas vous appuyer sur §1.5 pour identifier les émotions et les raisonnements. Dans un second temps demandez vous si le comportement que vous avez adopté était efficace dans la situation. Si oui « en quoi l'était-il ? » et si non « qu'aurait-il fallu faire pour être efficace dans cette situation, d'ailleurs quelqu'un qui est très à l'aise par rapport à ce type de décision, que fait-il (elle) ? ». Donc si vous avez répondu « ça dépend », encore une fois, vous êtes en très bonne voie, il va maintenant falloir apprendre à vous poser un certain nombre de questions pour pendre du recul à chaud c'est-à-dire au moment où la situation de décision se produit.

4.2 IDENTIFIER ET TRAVAILLER LES MANIÈRES DE FAIRE DE LA DÉCISION

Après avoir analysé vos décisions et vos processus de prise de décisions pendant 1 à 2 semaines (voir §4.1), l'idée est d'identifier (seul ou à l'aide de collègues en leur demandant des feedbacks) vos points forts et vos axes d'amélioration. Figure ci-après la description des principales manières de faire du comportement décider suivant 2 étapes : prendre les décisions d'une part et les partager d'autre part. Pour chaque item demandez-vous si vous êtes :

- 1 – Pas du tout d'accord : met en œuvre le comportement opposé
- 2 – Pas d'accord : ne met jamais en œuvre ce comportement
- 3 – Plutôt pas d'accord : met rarement en œuvre ce comportement
- 4 – D'accord : met parfois en œuvre ce comportement
- 5 – Plutôt d'accord : met souvent en œuvre ce comportement
- 6 – Tout à fait d'accord : met systématiquement en œuvre ce comportement
- ? – Ne sait pas

Dans l'idéal comparez vos résultats avec les retours de votre entourage professionnel proche.

Etape 1 : Prendre des décisions stratégiques / opérationnelles

Mets en perspectives : se demande quels sont les enjeux mais aussi si c'est à lui / elle de décider et évalue le degré d'urgence de la prise de décision

1 2 3 4 5 6 ?

Sors de ses aprioris : ne reste pas sur sa première impression du sujet à décider mais explore et creuse les alternatives

1 2 3 4 5 6 ?

Challenge : questionne ou se questionne sur les conséquences (+/-), les autres possibilités d'actions

1 2 3 4 5 6 ?

Hiérarchise : identifie les critères pour positionner les sujets entre eux en tenant compte du poids relatif de chacun

1 2 3 4 5 6 ?

Renonce : accepte de trancher et de ne pas retenir l'une des parties de l'alternative

1 2 3 4 5 6 ?

Refuse : sait dire non ou reporter les demandes qui lui sont adressées incompatibles avec ses propres objectifs

1 2 3 4 5 6 ?

Etape 2 : Partager les décisions avant d'agir

A noter que toutes vos décisions ne méritent peut-être pas d'être partagées ou tout du moins pas forcément instantanément. Pour répondre aux questions suivantes, gardez en tête uniquement les décisions qu'il est utile de partager.

Explicite : explique ses critères de choix et précise le cheminement qui le conduit à cette décision

1 2 3 4 5 6 ?

Se montre ferme : ne laisse pas le débat reprendre après avoir annoncé sa décision

1 2 3 4 5 6 ?

Orienté l'action : propose des actions concrètes pour chacun des collaborateurs de l'équipe

1 2 3 4 5 6 ?



Analyse du coach : Entre 5 et 6, votre façon de faire peut-être considérée comme un point fort. En dessous de 3 et en particulier en cas de 1 ou 2, vous avez vraisemblablement de la marge de progrès. De plus, il peut être intéressant de mesurer les écarts entre votre auto-évaluation et la façon dont vous êtes perçu sur le même sujet par votre entourage professionnel. Si l'écart est négatif (c'est-à-dire que vous n'êtes pas aussi bien perçu que vous vous êtes vous-même évalué) il est probable que votre intention (surtout si vous vous êtes évalué à 5 ou 6) n'est pas perçue. Vous pouvez alors vous demander comment faire pour que, ce qui semble important pour vous puisse être plus lisible par votre interlocuteur.

Exercices pour aller plus loin

Pour travailler sur l'étape 1 – mettre en perspectives

Obligez-vous lorsque vous travaillez sur un dossier ou lorsque vous faites une présentation ou encore si vous responsabilisez quelqu'un sur un sujet à le positionner d'abord : quels sont les enjeux économiques, éventuellement humains ?

Avant de prendre une décision, commencez par vous demander si cette décision relève de votre niveau ou si quelqu'un pourrait décider à votre place, à quelle(s) condition(s) ?

Forcez-vous à préciser le degré d'urgence des dossiers que vous traitez ou que vous confiez à vos équipes, idem pour les mails : avant de répondre, demandez-vous est-ce urgent et quel est le degré d'urgence ?

Pour travailler sur l'étape 1 – sortir de ses aprioris / challenger / hiérarchiser

Exemples de situations de décisions : sélectionner un prestataire / un candidat, les situations de désaccords mais vous avez peut-être identifié une sorte de décision qui régulièrement vous met en difficulté.

Commencez par des décisions si possibles faciles, c'est-à-dire sans enjeux trop importants. Vous pouvez faire ce travail seul ou avec quelques personnes :

- s'entraîner à lister l'ensemble des options possibles et les critères possibles de choix
- s'entraîner à pondérer ou classer (pour et contre / avantages et inconvénients en distinguant par exemple ce qui est direct / indirect, court terme / moyen-long terme)
- s'entraîner à réétudier les options rapidement écartées (que pourraient-elles apporter ?, quel(s) risque(s) à les supprimer)
- s'entraîner à présenter ses choix et décisions en présentant les options étudiées mais non retenues ou les critères de choix.

Pour travailler sur l'étape 1 – renoncer

Dans les décisions que vous prenez, identifiez systématiquement les renoncements induits.

Par rapport à la gestion de votre agenda, identifiez chaque semaine au moins 3 sujets / actions / réunions auxquelles vous pouvez renoncer sans que cela ne pose trop de problèmes et en explicitant à votre entourage professionnel pourquoi vous y renoncez (l'objectif étant pour vous de mieux vous focaliser sur vos priorités).

Pour travailler sur l'étape 1 – refuser

Faire des refus est l'une des grandes situations d'assertivité. Souvent ce qui empêche de refuser c'est la projection de ce que l'autre va penser. Si vous souhaitez progresser sur ce type de sujet, la première étape consiste à identifier des sujets et / ou des personnes avec lesquelles ce n'est pas trop compliqué de dire non. Il faut progressivement gagner en confiance sur votre capacité à refuser par exemple des demandes qui vous sont faites et qui n'entrent pas dans votre champ de responsabilité. Il peut donc être utile d'identifier vos freins personnels à refuser : registre émotionnel de la peur (le plus souvent) et pensées associés (ex : si je lui dis non il va penser que je ne suis pas à la hauteur). Il est recommandé de vous entraîner d'abord dans des situations sans enjeux de la vie courante comme refuser le panier qu'on vous propose à l'entrée du magasin si vous n'êtes pas là pour de nombreux achats, refuser d'essayer un vêtement qui n'est pas du tout votre style, refuser de prendre une boisson dans un restaurant si vous n'en avez pas envie puis progressivement d'étendre au domaine professionnel quand vous vous sentez prêt(e) en refusant un déjeuner ou d'aller prendre un café (ou le remettre à plus tard), puis sur une demande que l'on vous fait en exposant vos urgences du moment. L'idée est d'organiser votre programme personnel de refus : au moins une fois par jour, puis au moins une par semaine lorsque l'habitude est prise et que le fait de refuser ne vous génère plus trop d'émotions.

Pour travailler sur l'étape 2 – expliciter

Expliciter suppose de prendre le temps. Lorsqu'on ne le fait pas c'est généralement parce que l'on veut aller droit au but et ne pas perdre de temps. Cela peut être lié à de l'embarras et la peur des réactions de ses interlocuteurs au moment de l'annonce mais cela peut aussi être lié à une forme d'impatience qui conduit à en venir très vite à la décision sans prendre le temps de parler du contexte, des critères de choix, des principaux arguments que vous avez entendu, bref globalement du cheminement qui a été le vôtre. Le risque est alors de laisser place à l'interprétation puisque tout ce que vous ne dites pas peut être imaginé, fantasmé.

Obligez-vous lorsque vous responsabilisez quelqu'un sur un sujet à expliciter clairement votre demande : que souhaitez-vous et dans quels délais ?

Avant de communiquer une décision, préparez-vous : quelle est la décision (explicite) que vous prenez ? Pourquoi ? Quel a été votre cheminement ? Quels ont été vos critères ? A quoi renoncez-vous ? Quels sont les plans d'actions à mettre en œuvre ?

Pour travailler sur l'étape 2 – se montrer ferme

Ce n'est pas parce que vous explicitez votre décision que vous devez pour autant rouvrir le débat. Faire preuve de leadership, c'est ne laisser aucun doute sur le fait que votre décision est ferme et définitive, qu'il y a eu un temps pour débattre et échanger et que maintenant c'est un autre moment qui prépare l'action.

Ce que vous dites ne doit donc laisser aucun doute à vos interlocuteurs : évitez les mots qui réduisent votre conviction, le temps du conditionnel qui laisse penser que les choses pourraient changer. De plus, travaillez votre langage non-verbal : ton, volume de la voix. Vous devez vous-même être convaincu que votre choix est le bon si vous voulez impacter.

Bien entendu vous pouvez vous entraîner à faire preuve d'une certaine autorité dans de multiples occasions de prise de parole. Votre objectif doit alors être clair : mobiliser et ne laisser aucune place à la contestation.

Pour travailler sur l'étape 2 – orienter l'action

Un leader au moment de la restitution de sa décision ne doit pas oublier de responsabiliser les acteurs. Chacun a son rôle dans la mise en œuvre de la décision. Il faut donc que chacun comprenne bien la décision et puisse comprendre ce qu'il a à faire pour y contribuer. Pour réussir, il faut préparer à l'avance ce que vous attendez des uns et des autres pour concrétiser cette décision.

CONCLUSION

La décision est à la fois une action, un processus, le résultat d'une réflexion individuelle et / ou collective. Décider est un comportement managérial qui demande courage et détermination mais aussi méthode et bien d'autres comportements que vous avez découvert ou re-découvert de manière explicite au fil de cet ouvrage.

Je me suis demandé combien de décisions un humain prend par jour en moyenne en 2017 : je n'ai pas trouvé la réponse. Je me suis demandé combien un humain en prendra en 2040. On essaye en ce moment même de reproduire l'intelligence humaine notamment au volant avec des véhicules de plus en plus autonomes. Et en dehors de cas extrêmement complexes dans lesquels il faut choisir entre mettre en péril la vie du conducteur ou celui d'un autre véhicule, la capacité à prendre des décisions semble pouvoir être programmée dans des objets toujours plus intelligents. Si les robots nous soulagent dans les processus simples et les décisions évidentes, il nous restera à gérer les situations complexes et pour cela il nous faudra être davantage en prise avec les moteurs de nos décisions, savoir comment nous fonctionnons et être capable de nous extraire du flux d'information pour sélectionner et arbitrer.

Je me suis demandé si la courbe d'expérience joue et si plus on prend des décisions, meilleures elles sont ou bien si c'est plutôt le contraire ? C'est le métier de juge qui a le plus été étudié et il en ressort qu'un juge serait systématiquement plus compréhensif et plus à l'écoute le matin qu'en fin de journée et qu'il ne rendrait pas forcément les mêmes verdicts face aux mêmes cas sans en avoir conscience. Des études tendent à prouver que prendre des décisions épuise. Cela nous pousse donc à être extrêmement attentifs à nos ressources et à les préserver pour bien décider. C'est probablement pour cette raison que la méditation en pleine conscience fait autant d'adeptes car pour bien décider il faut réussir à se concentrer et dans un monde de sur-sollicitation permanente, il devient de plus en plus difficile de se concentrer.

Pour finir, je citerai Marc Aurèle :

« Mon Dieu, donne-moi le courage de changer les choses que je peux changer, la sérénité d'accepter celles que je ne peux pas changer, et la sagesse de distinguer entre les deux. »

J'espère que vous avez trouvé des idées concrètes pour améliorer vos décisions et mieux comprendre ce qui aujourd'hui vous pousse à décider de telle ou telle façon et que mes liens vous ont donné envie d'en savoir plus et d'étendre le champ de vos connaissances.

Au plaisir d'échanger sur ce que vous avez lu ou à propos d'autres sujets de leadership : écrivez-moi à l'adresse mail : s_caille@yahoo.fr ou suivez-moi sur Twitter @drine7876

NOTES DE FIN

1. Voir en partie III ci-après