

Choisir entre des options et en fixer les objectifs de mise en œuvre.

Règle d'or.

Garder son sang-froid.

Le pouvoir de décision est l'attribut majeur du manager. On le qualifie bien de décideur. Or, il s'agit sans doute de l'attribut le plus mal utilisé. Entre le trop et le trop peu, c'est la capacité de l'organisation à manœuvrer qui est en jeu.

L'adage veut que gouverner c'est prévoir. Prévoir, organiser, planifier est sans doute la meilleure approche pour conserver son sang-froid et prendre des décisions à bon escient.

- Dans un contexte organisé et planifié, l'événement garde son caractère exceptionnel. Le temps est disponible pour y faire face sans stress.
- Dans une organisation dont la gestion est dans l'ultra court terme, tout événement devient problème.

Il n'y a pas de bonne décision, uniquement des décisions prises en toute connaissance de cause et qu'on est capable de tenir dans la durée. Pour cela, il faut disposer du temps d'analyse et de réflexion suffisant. Ce n'est pas en étant sans arrêt sollicité qu'on peut le trouver.

Un manager efficace est celui qui ne se laisse pas déborder :

- Parce qu'à travers l'organisation et les processus, il apporte une bonne partie des réponses aux questions des collaborateurs,
- Parce qu'en déléguant les responsabilités, il permet à chacun des managers de prendre sa part des besoins d'ajustement attendus au quotidien,
- Parce qu'en ayant défini des objectifs et en les ayant communiqués, il permet à chacun, en cas de doute de connaître l'orientation principale à suivre.

Faire preuve de sang-froid c'est :

- Ne pas se considérer comme le seul à pouvoir faire les bons choix,
- Se donner le temps d'analyser une situation et ne pas sur-réagir,
- Se donner le temps de comprendre la situation sur la base de faits et pas uniquement des « on dit », des présupposés, voire des préjugés,
- Expliquer les raisons de son choix et les faire connaître.

A ne pas faire.

Donner le pouvoir de décision à quelqu'un qui n'a pas le pouvoir d'agir.

La décision ne devient effective que lorsqu'elle est mise en œuvre. Celui qui prend la décision doit avoir le pouvoir de la faire appliquer à défaut de l'appliquer lui-même. Il doit pouvoir engager les moyens de sa mise en œuvre.

En d'autres termes, il doit disposer des responsabilités et des délégations qui lui confèrent le pouvoir d'agir.

Si le pouvoir de décision n'est pas assorti du pouvoir et des moyens d'action, la décision reste un vœu pieux.

Ne pas déléguer.

A l'inverse, ne pas donner le pouvoir de décision à celui qui a la responsabilité, et, encore plus, les moyens, n'a pas plus de sens. En fait cela revient à déresponsabiliser ou ôter toute possibilité d'agir.



L'absence de délégation peut être indirecte :

- Besoin de faire valider la décision par une autorité supérieure.
Dans ce cas, le vrai décideur est cette autorité supérieure.
- Besoin d'un avis conforme d'une instance.
La recherche du consensus se transforme alors rapidement en non-décision.
- Mise en place de contrôles à priori.
Dans ce cas, le vrai décideur est l'autorité de contrôle.

Ne pas définir les domaines de responsabilités.

La non-décision, comme la confusion, procèdent généralement d'une absence de définition claire et cohérente des domaines de responsabilités.

Une des formes que cela peut prendre est de laisser les acteurs s'organiser ; une forme d'autogestion, en quelque sorte. Si cette approche peut être psychologiquement satisfaisante pour les membres de l'équipe ; elle s'avère peu efficace sur la durée.

La décision n'est pas un simple acte d'autorité. Elle se traduit en actions de communication, d'impulsion, d'arbitrage qui orientent les travaux et peuvent donner des signaux forts. Elle est également engagement surtout à l'égard des tiers.

Il n'est pas pire organisation que celle où tout le monde décide, où personne ne se sent engagé par les décisions.

Celui qui a la responsabilité doit non seulement disposer de la légitimité que lui confère sa position ou sa hiérarchie, il doit être également soutenu dans l'exercice de son autorité.

Vouloir tout contrôler.

Une organisation qui ne délègue pas, qui ne fait pas confiance s'asphyxie progressivement. Certains managers pensent qu'ils doivent absolument tout décider, tout contrôler. Ils s'arrogent tous les pouvoirs.

Ce faisant,

- Ils déresponsabilisent leurs équipes,
- Ils deviennent un goulot d'étranglement en concentrant tous les flux,
- Ils encouragent les comportements de fuite et le manque d'investissement.
« A quoi bon essayer de bien faire puisque de toute façon il va tout reprendre ».

Devenir manager, surtout quand on est issu de la filière technique, c'est :

- Prendre conscience qu'on ne peut, de toute façon, pas tout savoir.
- Accepter qu'il existe plusieurs manières de faire toutes aussi efficaces les unes que les autres.
Leur mise en œuvre sera d'autant plus performante qu'elle est réalisée par ceux qui l'ont proposée.
- Comprendre qu'on ne peut pas arbitrer si on est soi-même à l'origine des choix.
- Se rendre compte que finalement, c'est moins stressant et plus valorisant de se faire expliquer les choses et d'arbitrer que de faire soi-même.
- Faire en sorte que la structure puisse fonctionner même sans lui.

Les risques.

Tout remonte au sommet.

Les causes principales sont :

- Les domaines de responsabilités ne sont pas définis ou attribués.
Faute d'arbitres intermédiaires, tout remonte au sommet.

- La haute hiérarchie entend conserver l'essentiel du pouvoir de décision.
La notion de décision est beaucoup plus vue comme un pouvoir que comme un moyen d'agir.
- La haute hiérarchie n'a pas défini les lignes directrices, les politiques, les processus et les objectifs.
Donc y compris les autorités intermédiaires dûment désignées ne savent pas dans quel sens agir et « demandent au chef ».

C'est ainsi qu'une Direction peut se retrouver en charge de la logistique des gommes et des crayons. Pendant ce temps-là, les décisions stratégiques ne sont pas prises.

Tout est sujet à arbitrage ou crise.

Les causes principales sont :

- Une logique de délégation qui ne s'appuie pas sur une notion de risque.
Il n'y a pas de risque à déléguer aux opérationnels les décisions à faible impact et réserver les décisions stratégiques au management de haut niveau.
- Le manque de processus et de consignes.
Il est propice aux conflits, aux erreurs et aux litiges.
- Des chevauchements ou impasses dans la définition des domaines de responsabilités.
Les choix contradictoires ou les absences de choix proviennent de trois causes :
 - Des domaines qui se chevauchent,
 - Des périmètres sans responsabilités identifiées,
 - La faiblesse ou l'absence de niveau supérieur de mise en cohérence et d'arbitrage.
- Une imprécision sur la portée des délégations et les conditions d'escalade.
Certains managers n'ont pas forcément conscience de la portée de leurs délégations. C'est donc à tort qu'ils escaladent les sujets pour obtenir une décision qui était de leur compétence.
- Un style de management en « pompier pyromane ».
Ce sont les managers qui croient que leur raison d'être est de gérer les crises. Donc, directement ou indirectement, ils considèrent que tout est crise. Ce faisant, ils stressent les équipes qui paniquent à la moindre contrariété. Ce style de manager ferait bien de se demander si la structure ne fonctionnerait pas mieux sans eux.
A noter que ce sont souvent ceux qui ont le plus de mal à déconnecter.

Aucune décision n'est prise.

Les causes principales sont :

- Une absence de responsabilité clairement identifiée et assignée.
- Une réticence à décider.
A bien y regarder, il y a peu de décideurs qui prennent effectivement des décisions.
Il est difficile et risqué de choisir entre plusieurs options, d'engager des moyens et des ressources. La tentation peut être grande de laisser au temps le soin de faire le tri.
C'est oublier que ne pas décider, c'est décider en faveur de l'inefficacité.

On décide beaucoup, on agit peu.

Les causes principales sont :

- Le processus de décision s'arrête au choix et ne prend pas en compte la mise en œuvre.
Une décision dont les modalités de mise en œuvre et les moyens ne sont définis restera sans effet.
- Nul ne se soucie de savoir si la décision a produit les effets escomptés.
D'autant plus, si une décision en chassant une autre, ceux qui ont pris la décision ne se soucient pas du fait qu'elle ait été suivie d'effets ou pas ; qu'elle ait été efficace ou pas.
- Pas de continuité dans l'effort.
Si une décision a été prise de manière réfléchie et que des moyens ont été dédiés à la mise en œuvre, ce n'est pas pour changer d'avis à la première difficulté.

Décider, c'est faire preuve de persévérance dans la mise en œuvre. Plus la décision est importante, plus elle mérite des efforts.

- Pas de réelle prise en compte de la capacité à faire comme critère de choix. La capacité à faire doit être un des critères de décision. Si elle n'est pas prise en compte, la décision ne pourra pas être mise en œuvre, ou de façon incomplète.

Les pistes de solutions.

Clarifier les niveaux de responsabilités.

Toute organisation a besoin de leaderships pour fonctionner. Les processus ont pour principal but de définir des domaines d'activité et leurs interactions. Aucune disposition ne peut être suffisamment précise et détaillée pour être mise en œuvre sans une part d'interprétation et d'arbitrage.

Tout domaine de processus doit disposer d'une définition de responsabilité. La responsabilité se définit selon trois dimensions :

- La compétence.
C'est le droit et la légitimité à agir dans le domaine considéré. Le périmètre d'exercice de cette compétence doit être défini.
- Le pouvoir de décision, de faire des choix.
Il est obtenu par délégation et peut se déléguer. Il est important de préciser quelle partie du pouvoir de décision est conservée par l'autorité qui délègue. La contrepartie de la délégation et la nécessité de rendre compte et d'alerter quand la décision ne relève pas (ou ne relève plus) de son pouvoir de décision.
- Le pouvoir d'engagement.
C'est la capacité à engager les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la décision. Une décision ne devrait jamais devenir effective temps que les moyens de sa mise en œuvre n'ont pas été alloués. Il est toujours préférable que celui qui a pris la décision soit également responsable de sa mise en œuvre ; ou pour le moins du contrôle de sa bonne mise en œuvre.

Toutes les décisions ne sont pas équivalentes en termes de portée. On distingue généralement trois niveaux de management ; et donc de décision.

- Les décisions stratégiques.
Ce sont celles qui régissent le fonctionnement global de l'organisation, ses buts, ses objectifs et ses missions.
- Les décisions tactiques.
Ce sont celles qui portent sur le choix des modalités, des trajectoires et des approches pour mettre en œuvre les décisions stratégiques.
- Les décisions opérationnelles.
Ce sont celles qui portent sur le choix des modalités pratiques de mise en œuvre des décisions stratégiques, qui en gouvernent le suivi de mise en œuvre et qui en corrigent les effets indésirables sur l'utilisation et la mise en œuvre des produits et des services.

Il convient que ces niveaux soient clairement assignés à des personnes différentes en cohérence avec leur position et leurs responsabilités dans l'organisation. Rien n'est plus confusant que le mélange de ces trois niveaux sur une même tête. Quand c'est inévitable comme dans les petites structures il est possible d'opérer une distinction sur la base de moments et des lieux. Une décision stratégique sera prise en conseil d'administration, une décision tactique en réunion des cadres et une décision opérationnelle en réunion d'équipe.

Fixer, partager et suivre les objectifs.

Quelle que soit la partition, il faut un chef d'orchestre qui fixe le rythme et tout ce qui fait la différence entre deux interprétations d'une même œuvre. Dans une organisation, l'orchestration est assurée par les managers qui fixent le cap, les objectifs et qui s'assurent qu'ils sont bien

atteints. Le changement de manager dans une équipe peut changer du tout au tout les résultats de cette équipe, vers le meilleur comme vers le pire.

Trois éléments en sont la clé :

- Les buts et les objectifs sont déclinés à tous les niveaux de l'organisation pour que l'action de chacun prenne du sens dans l'ensemble.
- Les buts et les objectifs sont suivis par les managers, chacun à son niveau. Les ajustements nécessaires sont opérés et les résultats obtenus font l'objet d'une communication auprès des équipes et au niveau global.
- Ils sont régulièrement rappelés aux nouveaux entrants dans l'organisation ; à tous afin de rester à l'esprit.

Partager les buts et les objectifs, c'est faire appel à l'intelligence des acteurs pour les prises de décisions. C'est se donner plus de chance que les décisions prises à tous les niveaux soient plus cohérentes entre elles.

Mettre les périmètres de responsabilités en cohérence avec ces objectifs.

Factualiser les éléments de décision.

Si l'intuition doit conserver une place, le processus de décision se doit de rester le plus factuel et rationnel possible ne serait-ce que pour pouvoir en corriger les variables si le résultat escompté n'était pas atteint.

Comme une équation, la décision repose sur des hypothèses que sont :

- Les éléments qui rendent le fait de prendre une décision nécessaire.
- Les éléments de solution ou qui peuvent rendre la solution plus ou moins efficace.

Dans les deux cas, factueliser revient à :

- Etablir la réalité de ces éléments.
 - Pour cela, il convient d'interroger les faits. Sont-ils réels ou relèvent-ils du fantasme ?
Combien de crises n'ont-elles pas été déclenchées sur de faux problèmes ?
 - Une des questions à se poser également est sur la nécessité d'agir. N'est-il pas déjà trop tard ? Une autre décision ou action n'a-t-elle pas déjà corrigé le problème ?
Ce n'est pas faire injure à ceux qui appellent la décision que de leur indiquer qu'ils se trompent ou que le problème est déjà réglé.
 - La demande de décision peut également être mal adressée. Elle peut ne pas être adressée à la personne compétente. Tous les niveaux de décision inférieurs n'ont peut-être pas pleinement rempli leur rôle.
- Viser l'exhaustivité de sorte à disposer du maximum d'éléments pour disposer de la vision la plus complète possible. Le besoin de décision ne suffit pas à lui seul à spécifier la totalité du problème et de ses voies de décision.
 - Le problème peut être incomplètement posé de sorte que la décision risque d'être partielle. Il convient en particulier de vérifier l'importance du problème, le nombre d'occurrences, le nombre et l'importance des impacts. Il convient de voir s'il n'existe pas des problèmes connexes qui appellent une décision plus globale.
 - Lorsque le problème est circonscrit, il convient d'en identifier les causes. L'action, la décision est plus efficace et durable lorsqu'elle porte sur les causes plutôt que sur les effets.
 - Il convient alors d'identifier toutes les pistes de solution et les comparer pour que la décision prenne la voie des plus prometteuses.

Définir les niveaux d'alerte.

La tendance naturelle est soit d'escalader trop vite, soit d'escalader trop tard.

La définition des niveaux et des voies d'alerte améliore la régulation.

Les principes sont :

- Pour les principales activités critiques de l'organisation.
- Identifier les événements et les situations indésirables et les classer par niveaux de criticité essentiellement fondée sur les impacts.
- Rappeler tous les domaines de responsabilité et les acteurs en charge de chacun de ces niveaux.
- Rappeler les circuits et modalités d'information et d'escalade entre les différents niveaux.
- En fonction de la criticité des événements, préciser
 - Le délai laissé à chaque niveau pour agir avant de déclencher une escalade. Ce délai peut être réduit à néant pour les faits les plus graves et aboutir à la saisine directe des niveaux les plus élevés.
 - La nature de l'information à mettre en place vers les niveaux les plus élevés.
 - La nature de l'information à mettre en place vers les acteurs impactés ou plus généralement vers l'extérieur.
- Communiquer largement ces éléments dans l'ensemble de l'organisation. Pour plus d'efficacité, il est donc souhaitable de se focaliser sur les problèmes les plus critiques et faire confiance aux managers pour régler les problèmes de moindre importance.

Prévoir les modalités de mise en œuvre.

Quand tous les éléments de décision sont réunis, choisir parmi les décisions possibles celles qui semblent les plus pertinentes.

Pour chacune d'elles, préciser

- Les modalités de mise en œuvre,
- Les moyens et ressources à mobiliser pour la mise en œuvre,
- Le calendrier de mise en œuvre,
- Les modalités de pilotage de la mise en œuvre et de suivi de son impact.

Choisir la décision qui présente le meilleur compromis coût/efficacité (la plus efficiente).

Décider et le faire savoir.

Lorsque le moment est venu de décider

1. Il faut décider.
Prendre la décision la plus rationnelle. Prendre une décision intuitive ou fondée sur une conviction. Mais décider.
2. Expliciter les éléments et les critères qui ont conduit à cette décision.
Expliciter également les alternatives et les critères qui ont été écartés et les raisons de ces choix.
Cela permettra aux parties prenantes de comprendre la décision et de la mettre en œuvre avec intelligence.
Cela donnera des éléments pour éclairer des ajustements ultérieurs éventuels.
3. Communiquer sur la décision.
Faire savoir que la décision a été prise et en résumer la rationalité et les modalités de mise en œuvre.
Communiquer en priorité à ceux qui sont à l'origine de la demande. A toutes les parties impactées, en particulier, par la mise en œuvre. De manière plus générale si la décision est de nature stratégique.

Se préoccuper des suites.

Tout manager doit se préoccuper de l'efficacité de ses décisions et de leur impact.

En cohérence avec les modalités de mise en œuvre retenues, vérifier jusqu'à atteinte de l'objectif

- Le déploiement du plan d'action de mise en œuvre,
- Les indicateurs sur les impacts de la décision et les résultats obtenus,



- Ajuster éventuellement les modalités de mise en œuvre,
- De manière très exceptionnelle, ajuster tout ou partie de la décision.

Pour approfondir.
