



STRATÉGIE, MANAGEMENT ET COMMUNICATION

Décision : le clou qui dépasse attire le marteau...

Le temps de l'incertitude est aussi celui des choix... donc de la décision. Or, en ces temps de turbulences, un "mal du temps" affecte toutes les institutions, sans épargner les entreprises : les décisions ne sont pas prises, ou pas vraiment, ou trop tard, ou pas comme il faut, ou on les "vend" mal, ou par souci de les vendre on ne prend pas celles qu'il faudrait, ou on décide une chose et on en vend une autre... Le problème ne se limite pas à certaines de ses dimensions visibles auxquelles il est souvent réduit, comme la solitude du décideur isolé dans un monde difficile, ou les effets inhibiteurs de nos grandes organisations.



On ne présente plus cette fonction inhibitrice d'organismes qui ont besoin de décideurs aptes à faire des choix courageux et responsables, capables d'initiative et de créativité... mais qui remettent au pas ceux qui sortent des rangs : le clou qui dépasse attire le marteau ! Aucun doute là-dessus - ce qui ne justifie pas qu'on l'accepte avec résignation, comme si c'était une fatalité. La sociologie des organisations est riche d'éclairages sur le sujet et il est dommage que les dirigeants exploitent si peu les enseignements qu'ils pourraient en tirer dans l'action. D'autres branches des sciences humaines apportent leurs éclairages, à commencer par ceux, plus en vogue (parfois trop ?) de la psychologie, qui nous détaille la misère du pauvre

décideur solitaire perdu dans un monde de brutes.

Toutes ces approches, et quelques autres, sont souvent utiles, parfois très précieuses, même si aucune ne couvre tout le champ du problème. Elles sont étroitement complémentaires : par juxtaposition, bien sûr, car chacune éclaire une partie du champ ; mais aussi par croisement, car leur mise en œuvre combinée produit un métissage qui ouvre de nouveaux horizons. Complémentarité trop négligée, comme quand on dissocie "ce qui relève" de la finance, de la gestion, des RH, etc. Ou quand on regarde différemment la décision selon qu'il est question de stratégie, de management ou de communication. Pour tenter de la voir autrement, on se placera à l'articulation de ces différentes optiques.

Jean-Pierre Quentin,
Docteur en Droit, directeur
général d'Algoric, est
professeur et consultant en
stratégie, management et
communication,
jp.quentin@algoric.com





On décide mal...

À côté des décisions non prises, il y a les décisions mal prises. Exemple très courant de perversion du processus décisionnel : on décide "trop vite" (c'est à dire, en réalité, sans avoir suffisamment réfléchi ou évalué les données : c'est souvent l'hésitation qui retarde, plus que la réflexion), puis on se demande à n'en plus finir si l'on n'aurait pas pu... ou dû... ou si peut-être... à moins que... mais alors... et pourtant... Que ceux à qui cela ne rappelle rien lèvent le doigt !

On est dans ce cas aux antipodes du bon déroulement d'un processus qui voudrait qu'on commence par peser les éléments (ce que je veux, ce que je peux), avant d'en dégager les termes du choix (les hypothèses ou scénarios et leurs conséquences), pour enfin choisir - car toute décision suppose des choix... donc, aussi, des renoncements - puis traduire ces choix en action. Et une fois la décision prise, on doit s'y tenir : c'est avant le choix qu'il fallait exprimer ses doutes ou ses états d'âme ; maintenant il faut exécuter - sauf en cas de nouvel élément majeur qui justifie de tout remettre en cause, ce qui est extrêmement rare. Heureusement, pour éviter de tels dysfonctionnements, il y a la marelle stratégique (voir *Technologies internationales* n° 98)...

Les causes des dérives sont nombreuses. Ainsi, plus les intérêts en jeu sont variés, ou les acteurs nombreux, ou la situation complexe, et plus il est périlleux de décider sans un minimum de méthode. Autre cause, bien sûr, le manque de précision, de rigueur ou d'ouverture dans l'analyse ou dans les choix. Mais il y a aussi d'autres facteurs plus insidieux, que la méthode aide également à combattre, comme le refus souvent inconscient d'accepter ou d'assumer les renoncements que suppose tout choix : on (se) "raconte des histoires" pour ne pas (s')avouer ce qu'on abandonne(ra)it avec ce choix... C'est là qu'on prend une décision "boiteuse", où ce qu'on dit vouloir n'est pas totalement pris en compte alors qu'inversement certaines données prises en compte restent implicites : il y a des zones d'ombre dans la marelle... Et c'est là qu'il y a un décalage - voulu ou non, conscient ou non - entre ce qu'on décide et ce qu'on annonce : la marelle "communication" est un leurre qui cache la marelle "décision" ; elles sont contradictoires alors qu'elles devraient être complémentaires. Est-il besoin de prendre des exemples, notamment dans la façon dont des restructurations d'entreprises, qui auraient pu se dérouler de façon satisfaisante pour tous, peuvent dégénérer parfois gravement parce que les "décideurs" ont engagé de tels enchaînements diaboliques ? ■

☉ C'est le tailleur qui prend des mesures, pas le stratège

Abordé sous l'angle de la stratégie (pour l'entreprise) ou de la politique (pour les Pouvoirs publics), notre problème de décision pourrait se résumer en un constat simple : on "prend des mesures". On fait du pilotage à vue, alors qu'il faudrait donner du sens à l'action, définir des orientations en référence à une vision, à un projet. Comme un marin qui, au lieu de prendre un cap, se cantonnerait dans un timide cabotage. Question : partant de Marseille, s'il se bornait ainsi à longer la côte, au bout de combien de temps arriverait-il en Corse ? Une stratégie a vocation à déboucher sur un plan d'action - action sans "s", au sens générique qui caractérise l'action orientée et organisée - or on fabrique beaucoup de plans d'actions - avec "s", au sens partitif qui

désigne des actes juxtaposés, sans cohérence, sans structure, sans direction commune, ou trop peu.

Certes, il est plus facile d'aligner 25 actions disparates que de construire un projet cohérent, dont il y a fort à parier qu'il comporterait moins d'actions mais plus de résultats, moyennant moins de moyens matériels mais plus de matière grise. Il arrive que l'imposture de l'action pour l'action (ce qu'on appelle aussi "brasser du vent") l'emporte sur l'action pour des résultats ! C'est là qu'apparaît la charnière entre stratégie et management, dont l'articulation pâtit souvent de faiblesses au plan de la méthode (on décide mal - voir encadré).

Dans les ateliers, il a fallu un siècle pour que se produise un intéressant progrès de civilisation : les exécutants sont devenus intelligents... ou ont enfin été reconnus comme tels.



La faute au manager MBAisé, uniforme et passe-partout...

Initiative, autonomie, responsabilité, créativité, intuition, vision prospective, travail en équipe, sens pratique... tout le monde ou presque s'accorde sur les qualités que doit avoir le manager du IIIe millénaire. Et sur la difficulté de trouver l'oiseau rare. Une partie non négligeable du problème est en amont : la formation et la recherche en management restent dominées par un modèle américain qui impose ses normes au monde entier, bien que sa pertinence soit de plus en plus contestée.

Henry Mintzberg - lui-même un des principaux professeurs et auteurs de référence sur le management - attribue les difficultés de l'économie occidentale aux MBA, d'où sortent des esprits brillants mais dépourvus de créativité, d'intuition et de connaissance de la réalité de l'entreprise. Et un pourtant professeur à l'Insead, Jean-Claude Thoenig, d'en rajouter : ayant déploré que ce soit désormais l'agence américaine qui certifie les programmes de nos écoles de commerce, il prédit le déclin non utopique de cette science du management "enfermée dans des paradigmes épuisés, la quantification et la modélisation cachant mal une scientificité myope et mutilée... Des entreprises éprouvent une gêne face au profil uniforme et passe-partout du manager MBAisé, qu'il devient aussi plus difficile de fidéliser dans la durée. Le temps de la bonne gouvernance pousse la science managériale... vers la gestion des conséquences induites par les décisions des entreprises en leur sein et dans la société, et à ne plus s'adresser au seul manager."

En d'autres termes, la production de clones n'est pas ce qu'on fait de mieux pour répondre à un besoin de sang neuf, d'originalité et de créativité ; il serait temps d'enseigner un management qui corresponde aux réalités de la vraie vie ; le modèle fondé sur la rentabilité immédiate est non seulement épuisé, mais inefficace - notamment par son inaptitude à générer ce dont on a besoin : des décideurs sachant décider - et il est plus que temps de développer un modèle alternatif, en saisissant l'opportunité offerte par les défis du moment : éthique, gouvernance, innovation responsable, développement durable... ■

Il n'y a pas à se plaindre des avantages qui ont pu en résulter, pour les uns en termes d'enrichissement des tâches, pour les autres en termes de rentabilité. Personne n'a oublié les aberrations de l'époque où le "Service Méthodes" décidait sans savoir, où l'ouvrier savait sans pouvoir, etc. Or il se pourrait qu'elles aient aujourd'hui leur pendant sans qu'on y prenne garde... Alors que les TIC, technologies de l'information et de la communication, ont permis de substantiels progrès de productivité dans le tertiaire - aussi bien dans le secteur des services, marchands ou non, que dans la par-

tie managériale du secteur productif - on voit se développer des décalages parfois consternants.

Décalage, notamment, entre "l'intelligence des hautes sphères" et "la bêtise" à laquelle, via le dispositif organisationnel et managériale, se trouve contrainte la base. Par exemple, plusieurs grandes entreprises du secteur financier ou des transports ont des cellules prospectives qui font un travail remarquable... mais totalement déconnecté de la réalité que vit le guichetier ou le directeur d'agence - sans même parler du client, dont on dit heureusement qu'il est au cœur du dispositif mais qu'on ignore superbement. Tout bancassureur "de base" peut désormais prendre une décision, ou plus exactement donner une réponse, dans la demi-heure - à condition bien sûr que soient fournis tous documents et garanties nécessaires ! Mais il est devenu ce qu'autrefois, en usine, on appelait un "servant-machine" : il entre les données et attend la réponse... Le marteau n'a même plus à se déranter pour assommer un éventuel clou, car le système exclut d'emblée la possibilité qu'un clou puisse dépasser !

Ce qui est machinal, la machine peut le faire, comme aimait à le rappeler Alfred Sauvy, ce qui permet de nourrir de plus nobles ambitions pour l'homme. La machine a enfin atteint un degré de perfectionnement qui en fait un précieux auxiliaire pour le décideur, dont elle libère l'esprit pour qu'il puisse s'adonner à des tâches dont elle est incapable, étant dépourvue de cerveau droit : intuition, imagination, sensibilité... Au lieu de saisir cette opportunité, l'individu redoute les responsabilités qu'entraînerait son usage de la liberté, l'organisation se méfie de ce manager dont on attend de la fantaisie et qui risquerait d'en faire





preuve... alors le système se verrouille pour empêcher de telles dérives (voir encadré).

🌀 De la rationalité limitée au stress...

Pour ne rien simplifier, la neurophysiologie, la psychologie et la sociologie s'allient pour nous expliquer que le moteur de la prise de décision n'est pas tant la raison (rationalité) que l'action. La journée du manager est rythmée par une multitude de petites questions à trancher ; il doit faire vite ; l'attente crée l'anxiété, le soulagement vient de l'action. Impatient, il va assimiler chaque question à une expérience antérieure et reproduire la réponse précédente. Ce processus, qui a le mérite de la simplicité, évite de perdre du temps à analyser, peser, s'interroger... mais ne convient plus quand se présente un choix important, sur une question qui mérite réflexion, où il faut innover, prendre des risques. Pour anticiper sur un futur à construire, un cerveau trop formaté sur la mémoire d'un passé qu'on voudrait reproduire aura du mal à prendre du recul, à intégrer des paramètres inhabituels ou à explorer de nouvelles approches.

Et l'analyse des organisation d'en rajouter : qui croit encore à la "rationalité absolue", qui voudrait qu'un décideur décide en fonction de la question posée ? Ses limites sont nombreuses, qu'elles proviennent

des jeux de pouvoirs propres à toute institution ou de l'incertitude qui existe dans l'environnement aussi bien que dans les têtes - sans parler du caractère paradoxal de nombreux processus de décision, qui fait par exemple qu'un choix essentiel pourra se faire dans l'indifférence générale alors qu'une décision sur un enjeu mineur prendra une valeur symbolique qui déchaînera les passions... Bien sûr, les difficultés ne se limitent pas à ce qui se passe dans la tête du décideur ou à ce qui se vit dans l'organisation, car il y a aussi toutes les parties prenantes d'un environnement qui se diversifie et accroît sa pression : il est de plus en plus facile de se faire des ennemis sans parvenir à ses fins (voir *Technologies internationales* n° 94 et n° 98).

Devant un tel tableau, faut-il s'étonner de la montée du stress ? Ou du recours accru au coaching ? À tel point que certains utilisent ce dernier d'une façon thérapeutique - souvent dangereuse - pour remédier aux causes du stress ou, pire, simplement à ses effets - avec *psychopapouilles* pour redonner confiance en soi et autres rustines... Bien des approches sont plus cohérentes avec une logique managériale, parmi lesquelles celles qui aident l'intéressé à jeter un autre regard sur cette complexité et à préciser le sens qu'il donne à son action. N'oublions pas que pour un clou, la meilleure parade aux coups de marteau est de faire autre chose, ailleurs, autrement : non pas se cacher ou résister, courber le dos ou renforcer son épaisseur, mais jouer sur ce qui déconcerte un marteau, par exemple la souplesse ou le magnétisme. Ce qui permet de compléter le dicton : le clou qui dépasse attire le marteau... mais certains clous éloignent les marteaux !

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études et coaching.
www.algoric.com,
info@algoric.com,
 tél. : 05 46 56 77 10

