

Introduction : pourquoi vouloir faire la différence par l'exécution ?

Vous avez le pouvoir de décider, vous savez décider, vous décidez. Et après ? Dire « je veux ! » suffit-il ? Encore faut-il que ceux qui vous entourent (votre famille, vos amis, vos collègues, vos responsables...) soient de votre avis et vous suivent.

LES DÉCIDEURS ET LES AUTRES

Est-ce le cas ? Dans les médias, vous entendez souvent parler du corps des « décideurs », sorte de dieux tout-puissants, qui imposent leurs idées à ceux qui suivent.

Renault et le lancement de la Logan : cette voiture a un rapport qualité/prix très différent des autres modèles de la gamme. Il est coutume de lire que Louis Schweitzer (ancien P-DG de Renault) a décidé, contre l'avis de ses ingénieurs, de lancer cette voiture. Pourtant, sa réflexion n'a-t-elle pas été nourrie par des études ou des remarques d'autres ingénieurs ? A-t-il décidé réellement seul contre tous ou bien simplement fait pencher la balance dans un débat interne ? Et même s'il a eu une idée de génie, pouvait-il, à lui seul, la faire concevoir et réaliser ? Il fallait un minimum de consensus autour du projet.

Ce cliché de la prise de décision est profondément enraciné dans notre culture. Le succès de l'expression de Jean-Pierre Raffarin « la France d'en haut, la France d'en bas » illustre bien ce phénomène. Pendant longtemps, selon la culture sociale et politique usuelle en France, il était considéré comme « naturel » qu'un petit groupe de personnes s'arroge le droit de décider pour le bien de la communauté qui ne « sait » pas. Le pouvoir hiérarchique dans les entreprises françaises en est une excellente illustration. L'une des conséquences est que, dans notre pays, les relations sociales sont

tendues. Pourtant, en Allemagne, où la notion d'autorité est fort respectée, la cogestion patronat-syndicat fonctionne depuis longtemps. La négociation a lieu en amont, la grève n'étant que l'arme ultime. Un rapport d'autorité fort n'exclut donc pas forcément une implication des parties prenantes.

Voilà qu'aujourd'hui, à tous les niveaux de la société, ce pouvoir de décision (presque) sans appel est remis en question. Tout le monde ne souhaite pas décider sur tout, mais chacun désire faire comme il l'entend s'il le veut et ne pas se laisser guider aveuglément. Demandez aux médecins ce qu'ils en pensent : chaque patient veut être le libre arbitre de ses choix. Ce dernier n'hésite plus à mettre en concurrence plusieurs spécialistes jusqu'à ce qu'il entende un diagnostic et, surtout, un traitement qui lui convienne. Il en est de même dans la vie professionnelle.

Alors, sommes-nous à la veille d'une profonde révolte des individus ou simplement est-ce la grille des modes de décision qui change ?

DÉCIDER, UN ART DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

Le *Petit Robert* donne plusieurs définitions pour le mot « décider », toutes très explicites sur le caractère définitif, figé de ce comportement humain :

- « Porter un jugement, adopter une conclusion définitive sur... » ;
- « Arrêter, déterminer » ;
- « Amener quelqu'un à agir » ;
- « Être tranché, résolu » ;
- « Être fermement déterminé à »,...

Si vous remontez à la racine latine du verbe « décider », vous apprenez qu'il vient du latin *decidere* (« diminuer », « retrancher », « réduire »), mot composé du préfixe *de-* et du verbe *caedere* (« abattre »)¹.

1. Source : fr.wiktionary.org/wiki/décider

Une décision est donc un acte volontaire rationnel qui vous conduit à arrêter un choix, à trancher, à adopter une attitude forte. C'est aussi un pouvoir. Tout le monde n'a pas le pouvoir de décider en tous moments. Décider, c'est choisir, c'est avoir le pouvoir d'infléchir le sort.

DÉCIDER, UN ART DE L'EXÉCUTION

Il fut un temps, pas si lointain, où la capacité de décision était l'apanage du « chef » (grand ou petit). Il décidait et ses équipes suivaient. Décider était alors un symbole puissant.

Aujourd'hui, décider est devenu un art plus difficile. Les situations sont complexes, les possibilités d'impact nombreuses et les conséquences souvent difficiles à prévoir. Dans un grand nombre de cas, personne ne peut dire s'il a pris une bonne ou une mauvaise décision. Seul le futur, *a posteriori*, lui dira s'il a fait le bon choix.

Les équipes ne suivent plus aussi aveuglément qu'avant. Pas forcément parce qu'elles sont rebelles ou qu'elles n'ont pas compris, mais tout simplement parce que leur pouvoir d'initiative s'est accru et qu'elles appliquent les décisions transmises à l'aune de leurs propres critères. Vous le constatez tous les jours lorsque l'application de lois conduit à des mises en œuvre tantôt brutales et tantôt laissées à l'appréciation des agents exécutants. Dans les deux cas, le remède est souvent pire que le mal.

Le pouvoir du décideur a évolué. Ce n'est plus seulement la capacité de décider, mais celle de faire exécuter. De la qualité de l'exécution dépend souvent le résultat de la décision. C'est là où la préparation en amont joue un rôle. Préparer, c'est anticiper les possibilités d'impact de la décision, c'est prendre en compte les avis des exécutants, c'est tenir compte des multiples facettes.