

# Introduction

---

« *Le peu que je sais, c'est à mon ignorance que je le dois.* »

Sacha Guitry ■

Ce livre est le fruit d'expériences vécues avec mes collègues et collaborateurs, et auprès de clients lors de la gestion de leurs décisions dans le cadre de missions de consulting.

L'analyse des difficultés rencontrées a servi de base à la construction progressive d'un modèle de décision façonné, rôdé, expérimenté dans des structures de toute taille, de tout secteur, de toute culture et de toute vocation. En effet, deux questions restaient le plus souvent sans réponse :

- ▶ Pourquoi des constats objectifs, des solutions évidentes, des projets vitaux... n'étaient-ils pas systématiquement transformés en décisions gagnantes ?
- ▶ Pourquoi y avait-il autant de baisse de pression, de déperdition d'énergie, entre les niveaux hiérarchiques montants et descendants, entre les directions fonctionnelles et, *a fortiori*, entre les individus ?

Deux constatations ont servi de « déclic » pour rechercher des éléments de réponse :

- ▶ Quel que soit le degré d'évidence du constat, il existait une différence considérable entre une décision *prise* et une décision réellement *appliquée*.

Sauf impossibilité de faire autrement, un chef d'entreprise, ou un cadre dirigeant, ne va pas systématiquement donner la vraie raison pour laquelle la décision n'a pas été concrétisée, ou son projet phare reporté *sine die*.

Il va expliquer qu'il n'a pas eu le temps, qu'il y pense, ou que le moment n'était pas propice. Or la réalité peut être très différente :

- d'une part, le plaisir de *prendre* une décision est souvent supérieur à celui de la mise en place elle-même ;
- d'autre part, la modification d'un équilibre – aussi instable ou insatisfaisant puisse-t-il être – représente souvent un effort ou un risque important, trop important, s'il n'y a pas urgence ou crise latente autour de ce sujet. L'absence de réelle prise en charge du problème français des retraites pendant si longtemps en est une illustration classique.

Tout se passe donc, comme si on attendait que la décision se prenne d'elle-même plutôt que de devoir l'imposer.

Manque de courage ? Pas forcément.

Manque de méthodologie « rassembleuse » autour de la décision à prendre ? Très souvent.

Or, une décision prise trop tard, de façon trop précipitée, voire sous la pression des événements, enlève au décideur une partie de sa marge de manœuvre et de son pouvoir de décider, qui lui aurait permis de contrôler et d'orienter le déroulement de la décision à prendre, donc de diriger.

- Dans une décision, le décideur réel n'était pas toujours celui qu'on croyait.

De la même façon qu'un ballon entre dans un but par la conjonction d'actions de plusieurs joueurs – malgré les efforts de ceux qui y sont opposés –, le sort final d'une décision suit un cheminement similaire : elle peut être tributaire de décideurs indirects, dont on a tort de sous-estimer l'importance dans certaines circonstances, et d'enjeux importants en cause.

La solution ? Une gestion complète de chaque décision prenant en compte tous les éléments techniques et humains dans un environnement où le temps joue un rôle fondamental.

Est-ce que l'utilisation de concepts comme *pouvoir, contrôle, gestion, décision...* nous renvoie vers un mode de décision autoritariste ? Surtout pas. Vers une utilisation équilibrée des différentes formes d'autorité ? Oui. En effet, il est plus logique de faire respecter son autorité, sans contraintes, par des personnes qui ont participé à l'élaboration d'une décision au bon moment et dans le bon contexte, lorsque celles-ci ont pu être convaincues progressivement du bien-fondé de la décision à appliquer.

Cet ouvrage a pour ambition de rendre chaque décision gagnante en optimisant à la fois la qualité de sa gestion, l'énergie existante et le temps disponible dans une organisation.

Il centralise autour de la décision toutes les « bonnes pratiques » que nous avons rencontrées, dans le civil et dans le militaire, en France et à l'étranger dans les entreprises commerciales et industrielles, dans les sociétés de services, les administrations, les associations, les fondations, les sociétés de *trading*, les mairies, les cliniques, les magasins, les agences de voyages et immobilières, les cabinets juridiques...

Il a pour vocation de répondre – tout au moins de contribuer à répondre – à un besoin de transformation en profondeur à effectuer dans les organisations françaises, afin de relancer une dynamique de la décision en tant qu'élément fédérateur auprès des cadres de tout niveau hiérarchique, ainsi que nos clients ont su l'appliquer et l'exploiter pour la plus grande satisfaction de leurs équipes.

**Dans la Partie A**, nous étudierons l'évolution récente de l'environnement de la décision, puis nous analyserons les concepts de la décision et de la non-décision. De même, nous étudierons ce que recouvrent les termes de décideur et de non-décideur.

**Dans la Partie B**, nous construirons ensemble un modèle de décision constitué de trois éléments : les aspects stratégiques et techniques, puis les composantes du pouvoir de décider, enfin l'influence primordiale du temps sur les décisions.

**Dans la Partie C**, nous exposerons une méthodologie de mise en place progressive de notre modèle de décision, lequel sera articulé autour d'un noyau central : le processus de décision.

Enfin, **dans la Partie D**, après avoir évoqué les principales caractéristiques de la culture managériale française, nous donnerons au décideur, quel que soit son rang hiérarchique, les moyens d'appliquer le modèle de décision proposé afin de lui permettre de décider pour gagner en optimisant son rôle dans la structure qu'il sert.

## PARTIE A

---

### Décision et décideur

*« Dans certaines situations, il n'y a qu'une chose à faire : rien.  
Mais il faut le faire tout de suite, sans attendre une minute de plus.  
On perd toujours trop de temps avant d'agir. »*

André Frossard ■

Dans le cadre de cet ouvrage, nous nous concentrons exclusivement sur les décisions étudiées dans le cadre d'une organisation, quels que soient son statut, sa structure et son objet.

Si l'on utilise la définition d'une organisation comme étant un groupement de personnes animées d'un but commun, on réalise que toute décision doit contribuer à créer, renforcer (ou rétablir) cette réalité. Or, on constate que cette vocation possède une propension marginale à être reléguée au second plan dans nombre de structures, créant ainsi un

fossé à combler entre la théorie et la pratique en matière de recherche d'un but commun.

Même si l'objet des décisions traitées peut paraître généralement limpide et compréhensible *a priori*, il est prudent de s'attendre à un certain nombre de difficultés à gérer qui sont liées, à la fois à des paramètres internes et externes plus ou moins prévisibles, et à un nombre important de parties prenantes dont les intérêts ne sont pas systématiquement convergents.

Cette partie a pour objet de positionner les décisions ainsi que les décideurs dans leur environnement dont le moins qu'on puisse dire, est qu'il est à la fois complexe, instable et fluctuant. Leurs contraires, les non-décisions et les non-décodeurs, sont également analysés.

# Chapitre 1

## L'évolution du contexte de la décision

---

*« Ne pas pouvoir revenir en arrière est une forme de progression. »*

Frédéric Dard ■

Toute décision se situe dans son environnement. Afin d'être en mesure de gérer pleinement nos décisions, c'est-à-dire les rendre à la fois adaptées et applicables à toutes les spécificités du contexte dans lequel évolue l'entreprise, il nous appartient de le comprendre au mieux et d'en maîtriser les composantes.

Or, tout se passe comme si la logique systémique prenait le pas sur nos raisonnements personnels et subjectifs, qui seuls permettraient de nous ajuster à la **logique de la situation du moment**, ne serait-ce que dans les cas extrêmes de force majeure, de crise ou de survie.

Dans ce chapitre, nous allons faire le point sur les aspects de l'environnement les plus directement liés aux décisions, des plus anodines aux plus stratégiques, des plus simples aux plus complexes, afin d'en tenir compte en permanence et d'arbitrer les compatibilités entre les contraintes et les opportunités qu'il offre, afin de nous adapter rapidement à un monde en évolution (en révolution ?) permanente.

## Un environnement en ébullition

« *Tout évolue à une vitesse inimaginable.* »

Amadeu el Taraf, le 19/02/10 à propos de la crise grecque ■

### L'accélération du système

On travaille de plus en plus en temps réel même lorsque ce n'est pas nécessaire ; cela est devenu une seconde nature, car l'accélération de la vitesse de transmission des données permet de communiquer plus rapidement, plus facilement et économiquement qu'il y a quelques années. Le problème est que la prise de décision est tellement accélérée qu'elle est de plus en plus axée sur des choix à court terme, réversibles ou modifiables sans délai et/ou sans pénalités lorsque cela est possible.

On observe notamment :

- ▶ une fragmentation des marchés par segmentation des produits, des prix, des services ;
- ▶ des productions en séries plus limitées, liées à une durée de vie des produits réduite ;
- ▶ des réorganisations internes continues ;
- ▶ un besoin d'intégrer en temps réel les valeurs sociales du moment : pollution, énergies renouvelables, commerce équitable, diversité, éco-citoyenneté, économie durable...

Dans ce contexte, les lois, les réglementations, cherchent à s'adapter également aux nouvelles situations, avec pour conséquence de les rendre compliquées à assimiler et appliquer, d'où le besoin d'experts dans tous les domaines : écologique, juridique, social, fiscal. C'est donc aujourd'hui au décideur d'adapter, de moduler et de fondre ses actions parmi un foisonnement de contraintes de tout ordre.

## La complexité

Il s'agit d'une spirale infernale due à l'évolution de l'environnement qui crée des dépendances nouvelles, inévitables envers la technologie sous toutes ses formes. Mais la limite des capacités de compréhension humaine – même si elle est assistée par l'intelligence artificielle – est en passe d'être atteinte.

La crise financière grecque, l'échec des négociations du sommet de Copenhague, les doutes sur l'avenir de l'euro.

Même les fournisseurs ne sont plus capables de s'y retrouver tant leur offre est complexe ; les prix des téléphones portables sont différents dans les magasins, au téléphone et sur Internet... et aucun des agents de l'un des circuits n'est au courant des prix proposés par les deux autres. Quant aux brochures, elles sont devenues d'une complexité telle qu'il est fastidieux d'en poursuivre la lecture jusqu'au bout.

Une nouvelle composante de la complexité est le développement de la sécurité. Les nouvelles contraintes de sécurité dans les aéroports, les magasins, les lieux publics ont non seulement créé de nouveaux pouvoirs et accru les coûts de fonctionnement mais ont ralenti les flux en les canalisant.

## La complication

Par opposition à la complexité qui se développe naturellement, la complication est une création humaine. Elle a pour conséquence de favoriser l'élitisme ou de satisfaire le besoin de spécifier chaque concept, pour des raisons égalitaires ou juridiques.

- À l'usine d'assemblage Ford de Avon Lake (Ohio), on a remplacé l'inscription « *Employees only* » sur le panneau situé à l'entrée de l'usine par « *No non-employees* » : gros progrès !
- Pour louer une voiture à North Hollywood en 2010, il faut dix signatures et paraphes sur le formulaire de location avant de pouvoir partir à son volant...

À la limite, la complication peut favoriser la mauvaise foi en ce qu'elle permet à la fois de diluer les buts réels du décideur dans un ensemble d'objectifs non annoncés, et de choisir une justification *a posteriori* parmi des causes ou motivations floues, invérifiables ou inattaquables, mais « plausibles ».

La complication touche naturellement les querelles d'experts, du fait de la variété des approches possibles, lesquelles imposent des arbitrages fondés sur des rapports de force humains, économiques ou politiques entraînant *in fine* un retour au jugement personnel, à l'intuition et aux bons vieux réflexes.

La complication croissante des organisations, liée à la multiplication des fonctions et la complexité technique de chacune d'entre elles, entraîne également une difficulté supplémentaire pour chaque responsable à tout comprendre, tout assimiler et tout homogénéiser de par la multitude des appréciations qui peuvent lui être données par sa hiérarchie.

Notons, à ce titre, un développement exponentiel des difficultés liées à la recherche de vérité, d'honnêteté, de transparence, de contrôle, d'arbitrage à travers toutes les strates de l'économie et de la politique (mais à quel coût pour la communauté ?).

Dans l'entreprise, certaines décisions entraînent des responsabilités si difficiles à appréhender qu'on peut être amené à les faire prendre par le responsable d'un autre département, de façon collégiale, voire par la hiérarchie. À ce titre, on voit maintenant des directeurs généraux obligés de trancher des problèmes d'heures d'ouverture, de traduction de brochures, de tarifications spécifiques pour les étudiants et les seniors, voire de prix de parking pour les visiteurs, etc., au lieu de faire un travail à la hauteur de leurs responsabilités<sup>1</sup>.

Enfin, une des causes de la complication réside dans la recherche de satisfaction des exigences des différentes parties en présence (35 heures,

---

1. Si de surcroît, l'entreprise se trouve être une filiale d'un groupe étranger, la décision a toutes les chances de remonter à la maison mère, en lui abandonnant ainsi une partie de ses prérogatives locales...

pénibilité du travail, etc.), indépendamment des besoins ou des préférences de la clientèle ou des utilisateurs.

## L'influence de la démographie

En fait, tout est lié : l'accroissement de la densité impose une complexité croissante pour gérer les flux, laquelle impose d'accélérer la transformation des structures et des mentalités pour éviter de ralentir, d'engorger ou de saturer les systèmes.

L'accroissement de la population mondiale (environ 80 millions de personnes par an) a notamment pour effet une plus grande densité dans les grands centres de consommation que sont les villes et les sites touristiques, laquelle crée à son tour des contraintes d'organisation. Les décisions à prendre évoluent, de ce fait, vers un aménagement des conditions d'accès à certains services, des tarifs inversement proportionnels aux préavis d'utilisation... d'où sont progressivement exclus les cas particuliers, ainsi que toute notion de confiance mutuelle.

- Des restaurants pratiquent un tarif différencié à midi, l'après-midi et le soir (à la minute près chez Pizza Hut aux États-Unis).
- Des péages d'autoroute pratiquent des réductions à certaines heures.
- Des hôtels parisiens affichent leurs tarifs chaque jour sur un panneau digital.
- Des grandes surfaces ont installé des prix digitaux en face des produits à vendre.
- Les tarifs des billets SNCF et d'avion varient en fonction de l'heure, du jour, de la saison.

La sophistication des calculs pour équilibrer l'offre et la demande crée un autre type de dépendance envers la technique, qui a pour effet de compartimenter l'offre en fonction de l'anticipation des populations de consommateurs.

Tout se passe comme si les fournisseurs s'entendaient officieusement pour obtenir du public qu'il consomme selon leurs propres préférences (*cf.* la prolifération de numéros payants pour accéder aux services commerciaux des magasins, ainsi que le développement exponentiel du *yield management*). Dans certains cas, il n'existe même plus de tarifs publiés.

## Une évolution des mentalités

*« Dans le temps, même le futur était mieux. »*

Karl Valentin ■

### **Les raisonnements marginaux ou à la limite**

L'environnement actuel crée des réactions qui poussent à la subtilité et nous incite à raisonner à la limite, parce qu'il devient difficile d'être 100 % catégorique dans des situations complexes.

On raisonne donc en gain marginal, en coût marginal, en compétitivité marginale. Et ce sont la qualité et la finesse de la stratégie appliquée qui font la différence entre une bonne et une mauvaise décision.

Étant donné le montant croissant des enjeux, pas un jour ne se passe sans que nous ne soyons témoins de raisonnements à la limite de ce que permet la technologie, mais où le jugement humain devient difficile à exercer : exercice de ses droits à la limite (visibilité au volant avec ou sans burqa...), victoires sportives contestées à la limite.

L'importance des enjeux est telle que tout le monde joue à la limite, sans toutefois être juridiquement malhonnête. Et c'est précisément ce gain potentiel marginal, souvent très risqué, qui permet de gagner ou de perdre.

De la même façon, la recherche de responsabilités s'effectue à la limite de la technologie.

L'explosion d'un Concorde au décollage de Roissy en 2000 (le dossier comporte 70 tomes, et il a fallu presque dix ans pour le constituer).

On complique toujours tout à la limite : pour éliminer les non-initiés, pour limiter le nombre de joueurs, pour tester sa propre technicité et son intelligence face à celles des autres et... pour gagner un avantage marginal.

Enfin, les limites des actions entreprises pour avoir gain de cause sont sans cesse repoussées par la radicalisation croissante des relations afin de lutter contre des décisions jugées non acceptables, mais dans lesquelles le système juridique n'ose s'immiscer.

La séquestration des dirigeants pour refuser de lancer des processus de décision chez Pier Import, Philips, Molex... Mais aux dires des « séquestreurs » cela se passerait de façon « bon enfant ».

## L'exacerbation des différences

Chacun veut se positionner en affirmant sa différence, peut-être par besoin de justifier son utilité, sa présence, voire son existence dans le système, afin de réduire son niveau de stress ou d'anxiété auprès du nouveau directeur, du nouveau collaborateur, du nouveau conseiller...

Tout se passe, en effet, comme si la neutralité entraînait de fait l'exclusion ! On se bat donc pour être inclus dans les événements importants, avec pour conséquence que les intérêts, exigences et attentes de chacun peuvent être totalement incompatibles entre des groupes ou des parties prenantes disparates et hétérogènes.



### **EXIGENCES DIFFÉRENTES**

- Les actionnaires exigent un rendement financier.
- Les employés exigent la reconnaissance de leur travail.
- Les clients exigent une grande qualité des produits et du service.
- Les créanciers exigent une gestion saine.
- La communauté exige un respect de ses membres et de son environnement.
- Les fournisseurs exigent des transactions saines et équitables.
- Le gouvernement exige le respect des lois et des réglementations.
- La survie de l'entreprise exige un renouvellement permanent des services et produits, donc une capacité importante à investir dans la formation, la recherche et l'équipement.

Quant au décideur, un des moyens à sa disposition pour affirmer ou renforcer son statut consiste trop souvent à prendre le contre-pied de ses collaborateurs, de son prédécesseur..., plutôt que d'appuyer leurs décisions. Sinon, à quoi servirait-il ?

### **Le retour à l'élitisme**

Pour satisfaire les plus exigeants, les fournisseurs proposent des services, des conditions d'utilisation à deux vitesses : parkings réservés, cartes prioritaires et autres passe-droits dans les musées, dans les parcs d'attractions, aux comptoirs de grands magasins, à l'enregistrement des bagages dans les aéroports ou les grands hôtels, les invitations VIP dans les salons, les régimes préférentiels dans les grandes manifestations sportives... qui sont autant de marques d'attention et de reconnaissance recherchés par chacun d'entre nous, et que nous sommes prêts à financer.

### **L'orientation des énergies**

Idéalement, toutes les énergies disponibles, tout le temps passé dans l'entreprise à penser, à organiser, à coordonner, à produire, à exécuter, etc., devraient être productifs. En réalité, non seulement cela paraît difficile à réaliser concrètement, mais on ne sait pas non plus pour quelles raisons, à quel moment, dans quelles circonstances, quelles personnes vont consacrer quel type d'énergie dans leur travail.

Les facteurs d'enthousiasme, de motivation et de performance restent cependant liés à la qualité et aux attentions du management qui les dirige (*cf.* notre éducation familiale et scolaire démotivante : « Tant qu'on ne dit rien, c'est que ça va bien »).

Enfin, la répartition de l'énergie est trop souvent déséquilibrée entre les petites décisions qui devraient être gérées rapidement au niveau hiérarchique compétent le plus bas possible (*cf.* le principe de subsidiarité), et les décisions importantes qui nécessitent de vrais efforts de préparation.



## L'EFFICACITÉ EN RATIOS

Dans une banque, on avait calculé que l'énergie individuelle de l'ensemble des salariés était en moyenne décomposée de la façon suivante :

- un tiers de leur énergie pour eux-mêmes ;
- un tiers contre les autres ;
- un tiers pour l'entreprise.

De cette constatation, gardons à l'esprit que la marge de manœuvre existante pour améliorer l'efficacité interne d'une organisation est assez considérable !

Cette gestion déséquilibrée de l'énergie peut s'expliquer de trois façons :

- ▶ les décideurs peuvent « décider » d'attendre que le dossier ait atteint un état d'urgence suffisamment avancé pour s'en préoccuper ;
- ▶ les décideurs peuvent hésiter à déléguer le traitement des petits dossiers à des collaborateurs qui pourraient s'habituer à une certaine forme d'indépendance ou d'autonomie ;
- ▶ les décideurs peuvent se demander si le dossier considéré ne risque pas de prendre de l'importance, et donc d'échapper à leur emprise.

C'est, en revanche, dans les décisions à enjeu élevé qu'il est nécessaire de réaliser vraiment une concentration d'énergie importante, afin qu'elles soient traitées dans des conditions de réflexion satisfaisantes en faisant appel aux compétences les plus appropriées.

### **Lourdeurs et attentisme croissants**

Paradoxalement, dans un environnement en évolution constante, le fonctionnement des organisations s'alourdit tous les jours malgré la volonté individuelle des dirigeants de simplifier les structures.

Les systèmes matriciels communément utilisés dans les grandes organisations et les entreprises confrontées à plusieurs gammes d'activités ; la superposition de systèmes de distribution différents ; l'élargissement des zones géographiques ; les problèmes d'adaptation à une technicité en évolution constante ; le contrôle budgétaire et juridique ; les modes de *reporting*, de communication, d'évaluation de performance (augmentations et promotions), de gestion sociale et de fonctionnement des comités d'entreprise.

## Un climat d'incertitude

« *Il ne faut jamais faire de projets, surtout en ce qui concerne l'avenir.* »

Alphonse Allais ■

### L'information

On peut répartir l'information disponible en deux catégories :

- ▶ L'information objective, statistique.
- ▶ L'information subjective.

*Dans le domaine de l'entreprise : pourquoi tel manager a démissionné ? Pourquoi tel modèle de voiture se vend mal ? Quelle est la vraie motivation du gouvernement pour imposer la taxe carbone malgré son côté impopulaire ? A-t-on été bien informé ?*

L'information dont on dispose se situe, en réalité, au carrefour de l'objectivité et de la subjectivité, ce qui la rend difficilement exploitable.

- Combien de personnes ont pris part à la manifestation ? La manifestation a bien eu lieu, c'est sûr, mais le nombre de participants est subjectif : 10 000 pour les opposants à la manifestation, 20 000 pour la préfecture, 50 000 pour les organisateurs. Qui a raison ?
- Combien de Hollandais ont-ils été déportés au début de la Seconde Guerre mondiale ? 40 000 selon Pie XII, 92 selon Cornwell, l'auteur d'un livre sur le sujet. Saura-t-on jamais ?

L'information n'est alors utile dans la préparation d'une décision que si elle est exploitée, adaptée. À cet effet, il faut lui adjoindre :

- ▶ l'expérience qui permet de bien cibler, formuler et préciser la recherche ;

- ▶ la qualité de l'analyse nécessaire à sa compréhension ;
- ▶ l'intelligence créative nécessaire à son exploitation.

On appelle la SNCF pour obtenir un horaire de train Caen-Paris. Si on demande un départ vers 16 heures, on vous propose un départ à 15 h 56 avec une arrivée à 20 h 14. Si on demande une arrivée vers 20 heures, on vous propose un départ à 18 h 06 avec une arrivée à la même heure que précédemment. Dans le premier cas, il y a un changement et on monte, en fait, dans le train qui arrive à 20 h 14 ! Mais on ne vous le dit pas si vous ne posez pas bien la question.

Ajoutons que l'information peut être liée à des motivations, des partis pris, des interprétations de chiffres, des impressions et des anticipations... qui lui font perdre sa fiabilité. Et c'est toutefois ce type d'information – celle qui est susceptible d'être manipulée –, qui sert de base aux décisions que l'on prend tous les jours !

L'information peut également être indisponible pour des raisons stratégiques ou par négligence.

- STRATÉGIE. Dans l'Ohio, un fabricant américain de pièces de rechange, intéressé par les marchés de l'Asie du Sud-Est n'a jamais pu obtenir les spécifications techniques des pièces concernées. Les références techniques étaient remplacées par des codes secrets par les constructeurs locaux pour leurs sous-traitants, afin d'interdire discrètement toute exploitation par la concurrence étrangère qui pourrait ainsi fabriquer et fournir les marchés protégés.
- NÉGLIGENCE. Pas d'information, pas de panneaux, pas de messages, rien... à la Gare du Nord ou dans l'Eurostar sur la fermeture de toutes les gares d'Angleterre le 26 décembre (*Boxing Day*).

L'information peut être aussi tellement dense, **dispersée et contradictoire** qu'elle devient inexploitable (trop d'informations tue l'information) : « *Ce n'est pas un échec de la collecte d'information, mais de l'exploitation des infos obtenues* » annonce Barack Obama, après la tentative avortée de faire exploser l'avion Amsterdam-Detroit le 24/12/09.

Enfin, l'information donnée est devenue tellement réactive qu'elle concerne de plus en plus des sujets à échéance immédiate, au détriment

des enjeux à moyen et long terme : « Avec la généralisation de l'info de flux et la montée des médias d'info continue – télé, radio, Internet, Twitter... –, la durée de vie de l'actualité est de plus en plus courte, quelques heures plutôt que quelques jours. C'est le règne de l'"instantanéisme". Nous n'avons plus pour principal horizon que le temps réel », affirme Denis Muzet, le fondateur de l'Institut Médiascopie.

## L'incertitude et la turbulence

- En interne, il est difficile, voire impossible, pour un cadre d'anticiper avec certitude les réactions de ses pairs ou de sa hiérarchie, à ses décisions.

« Mon chef va-t-il soutenir ma décision ? » ; « Mon équipe va-t-elle mettre en place ma décision efficacement ? » ; « Mon collaborateur va-t-il rester si je n'arrive pas à l'augmenter ? » ; « Le comité de direction m'accordera-t-il un délai pour que mon nouveau produit atteigne l'équilibre financier ? »

- En externe, c'est l'incertitude sur l'environnement qui a modifié l'autorité du décideur : il a plus de difficultés à savoir où va l'entreprise, à garantir l'avenir de ses salariés. On ajoute à la difficulté à analyser le passé, la difficulté à réduire l'incertitude sur le futur.

L'incertitude étant source d'anxiété et de stress, on est tenté de la réduire en cherchant à donner un sens, une raison imaginée à ce qu'on ne comprend pas : chance, malchance, sabotage... afin de diminuer sa part de responsabilité. D'où l'émergence de croyances, de symboles, de mythes, de rites à l'intérieur de l'entreprise pour reconforter et rassurer les esprits quant à l'avenir qui leur est réservé.

Les facteurs d'incertitude sont à analyser avec le plus grand soin, la majorité des décisions prises chaque jour ayant trait à l'organisation du futur.

Le cours du dollar ; les risques de grève dans les transports ; les nouvelles réglementations fiscales ; les risques de responsabilité civile liés à la commercialisation de nouveaux produits ; les nouvelles lois sur la protection de l'environnement ; l'évolution du prix des matières premières ; les incidents politiques dans certains pays ; les protections douanières.

Tout l'art du décideur consiste donc à s'adapter à toutes les formes d'incertitude, plutôt que de les subir, y compris celles liées à la loyauté d'un collaborateur, à la stabilité des clients. Cela crée également une nouvelle anxiété, qui est celle de l'échec car les enjeux sont de plus en plus élevés.

La responsabilité d'un hôpital en cas d'opération ratée d'un patient, d'un chef d'entreprise en cas de malversation d'un salarié, d'un PDG d'une société de transport en cas d'accident de camion d'un employé.

L'incertitude peut également concerner les conditions du passage de « l'intention de... » à « la situation réelle » qu'on ne peut pas anticiper.

Si, dans le cadre d'une enquête on vous propose un objet à 100 €, allez-vous l'acheter ? 75 % des personnes interrogées peuvent répondre oui. Mais dans les faits, le produit s'avère un échec, car seulement 12,46 % des clients potentiels l'ont acheté. Pourquoi ? On pourra tout dire, tout expliquer, tout justifier, mais seulement après...

Malgré les progrès considérables des études de marché, on continue et on continuera de prendre de mauvaises décisions, parce que la volatilité du marché – comme celle d'une élection – au temps  $t$  ne se contrôle pas avec précision.

Le constructeur automobile Peugeot a décidé d'arrêter la production de la 1007. Le modèle n'a pas rencontré le succès attendu. « L'arrêt de la 1007 est imminent ; celui de la C2 est prévu pour la fin novembre. » (*France Info*, 12/10/2009)

Afin de nous couvrir, le système nous incite à remplacer notre intuition, notre sensibilité devant l'avenir... par des précautions techniques destinées à limiter notre responsabilité managériale dans les décisions que nous prenons.

Le principal problème réside dans le fait que les décisions *politically correct* sur les plans administratifs et juridiques ne sont pas toujours les meilleures sur le plan de l'efficacité.

Dans un système de concurrence exacerbée, les choix du décideur peuvent être répréhensibles, aussi bien en cas d'action qu'en cas d'inertie. Mais le risque fait partie de sa fonction.

Lorsque Virgin a décidé d'ouvrir son magasin des Champs-Élysées le dimanche, il a déclenché une guerre ouverte avec l'Administration française. Mais, à terme, son action a servi la communauté en ouvrant une brèche dans laquelle les grands magasins parisiens se sont engouffrés pour servir les consommateurs et développer le commerce en général.

Par la multiplication des rôles que chacun peut jouer, l'organisation est progressivement devenue un terrain de turbulences de plus en plus fertile.

En conséquence, on cherche à en savoir plus, individuellement ou en groupe occulte, pour se munir ou se prémunir, et on se constitue un réseau d'échange de renseignements, de façon à limiter l'amplitude de l'incertitude, au prix d'une turbulence accrue dans le fonctionnement des organisations.



## **SOURCES DE TURBULENCES**

- Les stratégies personnelles des opérateurs.
- La manipulation des informations, des périodes de référence et des repères.
- La confusion et le jeu entre les relations personnelles et professionnelles.
- Le besoin de « compter », par opposition au syndrome de l'exclusion.
- Le désir de traiter avec le plus haut niveau hiérarchique possible, au cas par cas.

Le nouveau risque créé par l'incertitude est représenté par l'augmentation des dépressions dans les entreprises, qui se développent lorsque les salariés ont l'impression de ne plus compter au point de subir les effets des décisions qui leur sont communiquées, puis imposées au moment de leur mise en place.