PERSONNEL
91 RUE DE MIROMESNIL
75008 PARIS - 01 56 88 18 28

AOUT/SEPT 09
Mensuel

Surface approx. (cm²) : 654

« Faire appliquer ses décisions »

Savoir décider et négocier la mise en œuvre

Gérard Rodach dirige un cabinet spécialisé dans le développement du leadership, l'accompagnement du changement et l'efficacité professionnelle. Le livre qu'il nous propose explore un autre versant de cet Himalaya de la littérature : comment faire appliquer ses décisions ? Car, et il se fait un plaisir de nous le rappeler, une décision prise qui n'est pas mise en œuvre ne sert absolument à rien. Pour lui, le pouvoir du décideur a donc évolué : *« Il 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 ».*

Par Bruno Wierzbicki, Direction des ressources humaines de l'Armée de l'air

Cet ouvrage résolument pragmatique est composé de cinq parties qui font toucher du doigt, dans un premier temps, le processus de prise de décision du point de vue rationnel (chap. 1) et émotionnel (chap. 2). Dans un second temps, il propose des outils pour leur mise en œuvre lorsqu'il est impératif de convaincre les autres (chap. 3 et 4), ou enfin, lorsque la pression de la situation exacerbe et complexifie les processus classiques de prise de décision, les influences des enjeux et du facteur temps (chap. 5).

DR

Expression d'un choix

Dès le début de son ouvrage, l'auteur nous explique que la raison principale pour laquelle les décideurs associent souvent les mots décision et rationnelle est la légitimité. *« La solution proposée est la meilleure solution puisqu'elle offre la meilleur utilité au regard de l'ensemble des paramètres et en examinant toutes les options possibles »*. Mais, il montre qu'il n'est pas possible de connaître tous ces critères et que la décision quitte rapidement le côté individuel pour le côté collectif avec la mise en œuvre de mécanismes liés au positionnement social, à l'influence des experts et à la culture de l'entreprise et de son mode de fonctionnement. *« Une décision, c'est l'expression, à un moment précis, d'un choix. Ce moment doit intervenir après un amont, qui en est la préparation, et un aval, qui en est l'exécution. Si l'on n'a pas conscience de ces deux paramètres, c'est l'aspect romantique de la décision qui prend le dessus »*.

Quatre profils de décideurs

Ensuite, Gérard Rodach procède au recensement des différentes typologies comportementales. En effet, il s'agit de savoir *« comment on est »* et *« comment est l'autre »*, ceci afin de mieux dialoguer, mieux se faire comprendre et donc avoir des outils pour convaincre. L'auteur définit quatre profils types en insistant sur le fait qu'une personne n'est pas forcément complètement dans l'un ou l'autre, et que le panachage est en général plus réel. L'homme peut être *I*, *« Introverti »* ou *E*, *« Extraverti »*, il peut être *F*, *« Faits »* ou *S*, *« Sentiments »*. Pour nous donner des atouts dans le jeu de la négociation, il établit précisément les caractéristiques de quatre profils types comme les quatre as d'un jeu de cartes : on peut donc être *« as de pique »* si on est IF, *« as de carreau »* si on est EF, *« as de cœur »* lorsqu'on est IS ou, enfin, *« as de trèfle »* quand on est ES. Faire appliquer ses décisions est entendu dans ce livre comme la mise en place d'une négociation avec les différents acteurs qui entrent dans le processus de mise en œuvre du choix : une négociation avec tout ce que comporte cette notion en termes de pièges dans lesquels il ne faut pas tomber, de joutes intellectuelles qu'il faut gagner et de poids des décisions qu'il faut savoir porter. Connaître son propre mode de fonctionnement et celui des autres devient donc nécessaire, avec l'idée sous-jacente que la connaissance de ces mécanismes cognitifs permettra de les influencer, que ce soit individuellement ou collectivement.

L'ouvrage fourmille de nombreux outils tout à fait pragmatiques qui pourront amener chacun à réfléchir sur ses propres schémas cognitifs, à mieux traduire ses décisions en plan d'actions, pour, enfin, en avoir un meilleur suivi dans le temps. ■

Pascal Lamy, directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, cité p. 31

« Faire appliquer ses décisions », Gérard Rodach, éditions d|Organisation|