

## QUEL PROCESSUS DE DÉCISION DEMAIN ?

De nombreuses organisations ont hérité d'un mode de décision centralisé et descendant. Hier, il correspondait au besoin, puisque leur environnement était stable, avec des enjeux faciles à adresser. L'entreprise pouvait matérialiser sa volonté d'excellence opérationnelle via l'alignement. Ce processus de décision avait de plus l'avantage de la simplicité.



Aujourd'hui, il ne fonctionne plus, pour deux raisons :

- L'environnement de l'entreprise est d'une complexité croissante. Il est plus concurrentiel, avec des attentes clients qui se sont diversifiées et renforcées. Alors que les organisations ont désormais un besoin premier d'agilité, celles qui sont centralisées ont une rigidité qui ne permet pas d'y faire face.
- Dans la dichotomie entre quelques décideurs et de multiples exécutants, ces derniers bloquent et n'acceptent plus cette répartition des rôles. Alors que l'entreprise a un besoin de mobilisation via l'adhésion de ceux qui la composent.

### De l'ancien au nouveau monde

Des tentatives sont faites pour renforcer le participatif. Mais faute de repenser le processus de décision dans son ensemble, elles ont peu d'effets. La dimension participative ne peut seulement relever d'un curseur à déplacer. De plus, l'entreprise prend le risque d'être manipulateur quand l'approche est utilisée pour faire accepter des décisions déjà prises.

A contrario, le modèle émergent a 3 caractéristiques :

- Une responsabilité claire des dirigeants sur des choix structurants.
- Le principe de subsidiarité qui permet à chacun dans l'entreprise de prendre les décisions simples là où se pose la question, en faisant preuve d'intelligence des situations.
- Des éléments de sens (projet d'entreprise, mission, et valeurs, etc.) en guise de boussole.

### La décision au quotidien

Cette approche, qui dessine les contours d'un nouveau modèle organisationnel, est indispensable mais pas suffisante. En effet certaines décisions renvoient à des

déterminants complexes et appellent une multitude d'interactions. La volonté d'écouter et de prendre en compte les avis de tous, légitime en soi, peut déboucher sur de l'inefficacité, avec par exemple la multiplication des réunions. La recherche de consensus est alors illusoire et handicapante pour l'entreprise.

C'est ainsi qu'une entreprise du secteur des services a eu à gérer les conséquences de son changement de DG. À celui qui l'avait dirigée pendant 10 ans de manière très directive et centralisatrice a succédé un dirigeant qui a ouvert le dialogue avec les membres de son comité de direction. Faute d'avoir abordé en tant que tel cet enjeu, l'entreprise s'est retrouvée en peu de temps dans une situation où elle ne prenait plus de décisions.



### Deux nouvelles arrivées chez Identité RH



**Julie Ledieu** rejoint Identité RH en qualité de Senior Manager. Diplômée de Sciences Po et du Celsa, Julie a développé durant 13 ans une expertise en matière de conseil RH et d'accompagnement des projets de transformation chez HR Valley, Diversity Conseil et Réseau Alternatives.

Également Senior Manager, **Sébastien Saint-Cricq** est diplômé de Dauphine. Après une expérience opérationnelle de plusieurs années chez L'Oréal et Andros, Sébastien a accompagné de nombreux projets RH chez Cursus Consulting Group, puis chez 1762 Consultants.



### Construire des régulations

Cet exemple illustre la nécessité pour une entreprise de reconstruire des régulations lorsqu'elle s'engage dans une démarche de transfert d'une partie des décisions vers les acteurs directement en situation.

Notre expérience de ce sujet avec les organisations que nous accompagnons nous donne quelques clés :

- Rendre explicite l'enjeu que représente le processus de décision. La décision est un sujet, de même que ses modalités de construction, de mise en œuvre, et que l'efficacité dans la démarche.
- Co-construire le nouveau processus de décision. Il y a là un impératif de cohérence : formaliser ce processus de décision sans ceux qui auront à le faire vivre serait pour le moins paradoxal.
- Positionner systématiquement la décision à partir de ses déterminants et des objectifs recherchés, pour limiter l'impact négatif des enjeux de pouvoir et de territoire.
- Apprendre à mieux distinguer les différentes phases de préparation, de prise de décision et de mise en œuvre, pour éviter les aller-retours et la confusion qu'ils génèrent.

### Les différentes phases de la décision

Il y a effectivement trois phases qui doivent être clairement distinguées, avec un début et une fin :

1. Une phase amont de préparation, de consultation et de débat avec les acteurs concernés ou impactés. Elle doit être menée en pondérant la prise en compte des contributions. Celui qui est directement impacté a un impact plus important que celui qui ne l'est pas. Celui qui a développé une expertise sur le thème ou s'appuie sur des données doit peser plus lourd que celui qui a un avis de néophyte.
2. Une phase de prise de décision. Quelle est la personne ou le groupe de personnes qui a la responsabilité de décider sur ce sujet ?
3. Une phase de communication et de mise en œuvre de la décision qui engage tous les acteurs, y compris ceux qui avaient une autre position.

Ce qui apparaît clairement indispensable, c'est bien d'explicitier, de différencier et de formaliser les rôles et responsabilités des différents acteurs dans chacune de ces phases. À défaut la confusion s'installe.

« Ce qui caractérise [...] le monde de la liberté, de la qualité et de la primauté des rapports humains dans lequel nous entrons, écrivait Michel Crozier, ce n'est pas *moins* d'organisation mais *plus* d'organisation. »

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH

## IDENTITE RH EN ACTION

### Des processus avec le collaborateur au centre chez CGI

**LE BESOIN :** une des entités régionales de la SSII CGI entend revoir ses principaux processus de décision (*staffing*, commercial, développement) en positionnant le collaborateur de telle sorte qu'il soit non seulement au cœur des attentions mais qu'il prenne également en main les processus qui le concerne directement, dans une logique de responsabilisation. Il y va de l'avenir du site : sans collaborateur autonome, responsable, acteur de son propre développement et ouvert sur son environnement, aucune valeur ajoutée ne peut être apportée à des clients qui attendent innovation et rupture. Comment générer engagement et liberté d'entreprendre ?

**LA DÉMARCHE :** un projet a été construit avec un *task force* provisoire, devant laisser la main progressivement à une logique de pilotage autonome de chaque sous-projet. L'ensemble de la communauté managériale a été formée à l'écoute et à la logique de *design thinking*. La démarche participative a été cadrée par des *red lines*, limites à ne pas franchir car renvoyant à des dimensions vitales. Dans ce cadre, des dizaines d'initiatives ont été identifiées par les collaborateurs. Chacun s'engage au moins 3 jours par an afin de participer à la transformation concrète. L'effort est soutenu par un réseau social d'entreprise. Parce que cette logique « *employee first, client second* » peut être complexe à concevoir, un club de clients évalue en continu l'impact positif pour eux-mêmes des transformations en cours chez CGI, leur prestataire devenu partenaire.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.