

## Prise de décision

# Le plan de Christiane était pourtant intelligent...

par Dominique Fauconnier

*L'Atelier des Métiers*

Dans l'interview qu'il a accordé à « Regards sur l'Intelligence Economique » (n°6 paru en novembre-décembre 2004) Henri MARTRE, le « père fondateur de l'IE en France » s'exprime ainsi : « L'objectif (de l'Intelligence Economique) est la prise de décision. Il faut pour cela aller du recueil de l'information jusqu'à l'élaboration des anticipations et l'anticipation doit conduire à plusieurs scénarii. Là est la principale difficulté, et on bute sur le problème du passage à la connaissance, à la compréhension et à l'anticipation ». Henri Martre prolonge : « Les bases de l'IE ont été apprises, mais on constate des échecs très coûteux. Pourquoi ? On cherche sur Internet, on envoie des agents à droite et à gauche pour en savoir plus et à partir de là on croit tout comprendre, mais cela est insuffisant. Il faut intégrer les données de l'expérience. (...) *Tout le problème de l'IE est de percevoir une image de la réalité aussi fiable que possible. Plusieurs interlocuteurs peuvent avoir une perception différente, mais c'est de la discussion que jaillit la lumière.* (...) En France, nous n'aimons pas trop travailler les uns avec les autres ».

Henri Martre précise : « Ce qui n'a pas été explicité, c'est le processus qui part de l'information, de sa validation, du rassemblement en une image qui apporte une connaissance de la réalité. On passe ensuite à la compréhension de l'image et à l'anticipation. Aller enfin de l'anticipation à la prise de décision stratégique est un autre exercice. » (*souligné par nous*).



La scène se passe dans le couloir, entre le bureau du Directeur Financier et celui du

DRH. Bruno hésite. La décision qu'il doit prendre la semaine prochaine engagera l'entreprise pour de longues années. Cela fait des semaines qu'il s'informe, qu'il réfléchit, qu'il évalue les conséquences des différentes hypothèses qu'il a envisagées. Jean-Pierre insiste pour qu'il n'accepte pas l'accord proposé par les américains : « Dans trois ans tes usines seront vides, tu ne peux pas faire cela ! ». Pour Bruno, les dés étaient jetés depuis plus de deux ans. Son entreprise ne pourrait résister seule à l'efficacité technologique de ses concurrents. Le projet proposé par le DSI visant à intégrer plus étroitement marketing et production avait fait long feu. Il valait mieux perdre deux ou trois usines et protéger les parts du marché européen qui tenaient encore bon. Il ne pouvait leur dire aussi clairement que cela, mais il aurait souhaité que les membres de son CODIR le comprennent par eux-mêmes.

Ce qui retenait encore Bruno se situait bien là. Sur les huit membres du CODIR, six étaient, ouvertement ou non, contre son projet et les deux autres restaient tièdes. Comment arbitrer entre réalisme économique et cohésion de l'entreprise ? Comment concilier l'énergie collective et les réalités concrètes du marché ? Lorsqu'il parlait avec ses managers de terrain, Bruno les sentait également balancer entre ces deux pôles. Bien qu'ils n'aient pas le même degré d'information que les Dirigeants, certains semblaient parfois mieux comprendre la situation. Toute l'information qu'il avait transmise à ses proches collaborateurs n'avait quasiment servi à rien. En toute bonne foi, chacun s'en servait pour consolider ses propres convictions. Les arguments glissaient sur les regards, les paroles ne construisaient plus de convictions communes, la logique des uns n'embranchait plus sur celle des autres.

Bruno observait ce phénomène qu'il avait maintes fois repéré et il n'était pas question qu'il se laisse prendre cette fois-ci. Mais, comment faire ? Avec le temps, il avait appris à se taire, en restant à l'affût. Les occasions ne se présentent que pour ceux qui savent les voir. Alors, tout en demeurant extrêmement attentif à tout et à tous, il attendait.

Ce que lui avait proposé à l'époque Christiane, son DSI, était pourtant intelligent. Pourquoi est-ce que cela n'avait pas fonctionné ? Bruno était convaincu que la solution gisait dans les souvenirs qu'il avait conservés de cette aventure. S'il comprenait les raisons de cet échec, il réussirait probablement alors à faire basculer son équipe de Direction, et l'entreprise suivrait. Christiane avait très bien présenté les choses. Son plan avait paru limpide à tous les Dirigeants sauf à Etienne qui rechignait. Ce dernier était soutenu par ses Directeurs d'usine car ils pensaient que les syndicats torpilleraient le processus. En fait l'accord passé avec eux avait été le bon, les équipes locales conservaient la maîtrise

des produits, leur savoir-faire n'était pas remis en cause et ils bénéficiaient d'avantages substantiels. De plus les collaborateurs de Christiane avaient fait un très bon travail amont avec les groupes pilotes, les autres avaient globalement bien suivi. Non, c'est ailleurs que Bruno devait chercher les raisons pour lesquelles ils s'étaient tous plantés. Peut-être était-ce cette trop grande unanimité ? Tout avait semblé si simple, si évident. En se remémorant l'effervescence qui les avait tous saisis, Bruno se souvint de la sensation de malaise qui l'avait tenu éveillé plusieurs nuits de suite. Les arguments trop lisses lui avaient toujours paru un peu dangereux, il ne saurait dire pourquoi. Plus d'une fois, cette prudence lui avait sauvé la mise. Sauf cette fois-ci.

Les jours passaient et Bruno n'avancait guère. La solution devait, une fois encore, être trop simple pour qu'il la trouve rapidement, et, comme d'habitude, cela l'énervait. Ses collaborateurs, qui le connaissaient bien, évitaient de le solliciter sur des dossiers qui leur tenaient trop à coeur. Cela lui aurait pourtant permis de se changer utilement les idées. Nous étions mardi et il devait officialiser sa décision jeudi à 15 heures. La matinée était fraîche et il venait de se servir un second café. En regardant par la fenêtre, il se souvint de cette rencontre avec Louis, un ancien collaborateur de son père, le fondateur de l'entreprise. Louis avait été assez direct : «Vous savez, Bruno, vos gars ne parlent plus assez entre eux. Evidemment cela prend du temps, mais vous n' imaginez pas comment cela aide à comprendre ce que l'on fait. Les ouvriers ont conservé l'habitude de faire des réunions de chantiers, mais dans les bureaux, il n'y a plus rien à part ces réunions formelles où tout le monde s'ennuie. Résultat, l'information utile, celle qui concerne le métier ne circule plus. Et dans votre Codir, je sens que c'est pareil, ils se parlent, mais ils ne se comprennent pas souvent ». Sur le moment Bruno avait écouté Louis, en trouvant ses propos assez justes, mais il ne voyait pas comment en tenir compte au quotidien.

Aujourd'hui, la dernière phrase de Louis résonnait avec force « Dans votre Codir, c'est pareil, ils se parlent, mais ils ne se comprennent pas souvent ». Brusquement le visage de Bruno se figeât : tout devint subitement clair. A l'époque, Jean-Pierre, le DRH, avait demandé un plan de formation et un accompagnement spécifiques. Christiane était convaincue d'avoir compris la demande. Il était évident maintenant qu'un malentendu s'était glissé entre ces deux-là. Quel idiot il était de ne pas l'avoir vu sur le moment ! Il aurait, bien entendu, dû se servir des réticences d'Etienne, l'opérationnel, pour obliger ces

deux fonctionnels à aller au bout de leur logique. Au lieu de rester bloqué sur ses questions syndicales, cela l'aurait obligé à décrire à ses collègues les réalités concrètes du management et de rappeler, une fois de plus, qu'une dynamique collective ne s'obtient pas par une addition de compétences, ni par de la Com. C'est vrai qu'Etienne a souvent raison, mais il est confus et il lasse son monde avec ses discours passéistes. Dommage car une telle discussion aurait probablement abouti à une plus grande implication du management. Oui, c'est là que se situait le point faible du plan de Christiane et il avait eu tort de ne pas le voir. La mise en oeuvre ne se réduit jamais à une question de procédure, cela nécessite de l'engagement personnel et du rythme.

Bon ! Bruno savait maintenant ce qu'il avait à faire. Il lui apparaissait clairement que les raisons pour lesquelles chaque membre de son Codir refusait son accord avec les américains étaient multiples et contradictoires. Il allait les réunir et les obliger à s'expliquer jusqu'au bout. Peu à peu, les arguments des uns se combineront avec ceux des autres et ils détricoteront ensemble toutes leurs vérités individuelles pour se rapprocher du constat formel d'une réalité concrète dont chacun perçoit avec justesse un aspect. Ah oui ! L'intelligence collective est bien autre chose qu'un système d'information ! C'est une volonté en action, une énergie contagieuse, une mise à l'épreuve des faits des plus profondes convictions de chacun. Oui, c'est bien une épreuve, et ils allaient l'affronter tous ensemble. Ils allaient enfin refaire ensemble le travail qu'il avait fait seul, et ils aboutiraient au même résultat que lui. Le café qu'il tenait dans la main était froid, mais son sourire des bons jours lui était revenu. Bruno se sentait enfin dégagé du poids qui pesait sur lui depuis trop longtemps.

En sortant de son bureau, il rencontra Jean-Pierre. Ce dernier chercha, par réflexe, à le sonder du regard. Il ne vit que sa tranquille détermination. Le connaissant bien, il comprit immédiatement ce que cela signifiait, et après un premier mouvement d'inquiétude, il se sentit plutôt rassuré : le patron était revenu. Alors ça marcherait. Forcément.

Cinq années plus tard, l'entreprise de Bruno avait repris le leadership sur son marché. Il y avait bien eu quelques réorganisations, mais les effectifs étaient globalement restés stables. Il fallait maintenant penser au remplacement d'Etienne et de Jean-Pierre qui allaient partir à la retraite. Dans son bureau, Bruno était silencieux. Son café refroidissait depuis un bon moment dans sa tasse.

***“Bruno était convaincu que la solution gisait dans les souvenirs qu’il avait conservés de cette aventure.”***

***“S’il comprenait les raisons de cet échec, il réussirait probablement alors à faire basculer son équipe de Direction, et l’entreprise suivrait.”***