manageris

Quand **associer les autres** à la prise de décision ?

L'enjeu

On recommande souvent de privilégier la prise de décision par consensus, afin de favoriser l'implication de toutes les parties prenantes. Dans la pratique, beaucoup de dirigeants sont souvent tentés de décider seuls : les délais sont serrés, les collaborateurs ne se mobilisent pas suffisamment ou manquent d'expertise ... Il n'y a en fait pas de mode de décision idéal, mais plusieurs approches plus ou moins adaptées selon la situation.

Définir le mode de décision approprié

Quatre principaux modes de prise de décision se distinguent, en fonction du nombre de personnes impliquées dans la réflexion d'une part, et du partage de la responsabilité d'autre part. À vous d'évaluer les éléments de contexte qui vous permettent de choisir le plus approprié.

DÉCIDEUR RÉFLÉCHIT SEUL

EST MENÉE À PLUSIEURS

RÉFLEXION

Autorité

Vous pouvez – et parfois devez – arbitrer la décision sans consultation. Ne négligez pas pour autant d'informer les autres personnes concernées.

À mettre en place quand :

- Le problème est simple et sans impact
- Votre conviction est ferme, et vous ne souhaitez pas discuter
- Les informations sont confidentielles
- Il y a urgence

Conditions nécessaires :

- Vous maîtrisez l'expertise nécessaire
- Vous possédez les informations clés

Délégation

Vous pouvez confier la prise de décision à un collaborateur. Soyez disponible s'il a besoin d'aide, sans pour autant reprendre la charge de la décision.

À mettre en place quand :

- Le sujet est clairement dans le domaine de compétences d'un collaborateur
- Vous souhaitez développer les compétences d'un collaborateur

Conditions nécessaires :

- Le niveau de risque est acceptable
- Les autres parties prenantes accordent leur confiance au collaborateur concerné

VOUS GARDEZ LE POUVOIR DE DÉCISION

Consultation

Vous pouvez trancher la décision après avoir écouté divers points de vue. Évitez de décider trop vite, pour laisser place à une vraie discussion.

À mettre en place quand :

- Vous souhaitez conserver un droit de veto
- La décision est complexe, et l'équipe n'est pas mûre pour le consensus
- Certaines personnes sont expertes sur le sujet ou particulièrement concernées
- Les débats se figent dans des positions contradictoires

Conditions nécessaires :

- Vous avez un peu de temps devant vous
- L'implication de chacun n'est pas un enjeu fort

VOUS CONFIEZ LE POUVOIR DE DÉCISION

Consensus

La décision est débattue jusqu'à ce que chacun adhère à la solution retenue. Très impliquant, le consensus requiert beaucoup de temps : ne vous égarez pas à l'appliquer sur des enjeux secondaires.

À mettre en place quand :

- La réussite dépend du soutien des autres
- Le problème est stratégique
- Les enjeux émotionnels sont forts

Conditions nécessaires :

- Tout le temps nécessaire est disponible
- L'information est largement partagée
- L'équipe sait promouvoir des intérêts communs au-delà des intérêts individuels

