



En raison du caractère confidentiel de certaines informations, l'orateur a souhaité que son anonymat soit préservé et que les caractéristiques pouvant permettre d'identifier son entreprise soient également masquées ou modifiées. Cela n'affectera cependant pour le lecteur ni sa compréhension des situations, ni celle des processus de décision mis en œuvre.

Séance du 19 novembre 2010
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref...

Le discernement est aussi affaire de quotidien. Savoir *quoi faire* ou *ne pas faire* n'est pas l'apanage des seuls stratèges dont les décisions fixent l'avenir de l'entreprise. Ce n'est pas non plus le privilège du médecin tenant entre ses mains la vie de son patient. La conscience du jeu des attracteurs amène chacun d'entre nous, au jour le jour, à se défier tout autant du passage à l'acte impulsif que de la tentation du laisser-faire. S'abstraire de l'immédiat, faire retour sur soi, identifier les informations nécessaires à la délibération, mesurer les enjeux de toute décision : cela suppose certes une connaissance et une discipline. Mais, comme le montre Paul, découvrant les attracteurs qui le meuvent et parvenant ainsi à mettre sa colère initiale à distance, aboutir à une décision circonstanciée évite la crispation du conflit, met en lumière une issue a priori ignorée et apporte une sérénité certaine au décideur. A l'évidence, l'enjeu en vaut donc la peine.

Exposé de Paul

Coup de colère

Ce cas se déroule sur un site industriel de production chimique dans lequel j'assume la responsabilité des productions. L'objet de la décision que j'ai été amené à prendre concerne l'un des ateliers de fabrication au sein duquel un certain produit est purifié. Cet atelier travaille avec deux équipes en 2X8, piloté au quotidien par un agent de maîtrise qui rapporte à l'ingénieur responsable de l'atelier. Cet atelier produit mensuellement une moyenne de huit à dix lots de produit actif. Or, il y a de cela quelques mois, un lot de ce produit n'a pas été conforme aux spécifications, ce qui arrive parfois : il doit donc être retraité. À l'époque, la production était à son nominal et le programme de production est soutenu toute l'année: ce retraitement n'est donc pas planifié à court terme par le responsable de l'atelier. Un mois et demi après cet incident, le service *Supply chain* de l'usine presse les équipes de fabrication de procéder à la reprise de ce lot. L'ingénieur de production, ne jugeant toujours pas que cela soit urgent, répond que ce sera fait sous trois mois.

C'est alors qu'un soir, à la lecture des e-mails de la journée, je découvre les échanges acerbes entre le responsable de la production et celui de la *supply chain*, lequel a envoyé au premier un courrier incendiaire exigeant le retraitement immédiat du lot incriminé. Réponse, agacée mais disciplinée, de l'agent de maîtrise qui assure la production au quotidien : il viendra le samedi suivant avec un opérateur passer les dix heures nécessaires à cette opération afin de ne pas impacter le rythme normal de la production.

Je suis furieux et m'apprête à réagir. Mon inclination immédiate est de demander vertement au responsable de la *supply chain* de s'occuper de ses affaires et de ne pas donner d'ordre aux équipes de production dont j'ai la charge. Parallèlement, je m'apprête à demander à l'agent de production de ne pas venir le samedi suivant et d'en rester là. Mais je sens que cette réponse instinctive est induite par la colère d'être *by-passé* par mon homologue et, qu'en clair, je ne suis pas libre de mon choix et davantage enclin à faire obstacle au processus engagé et à m'affronter à mon collègue qu'à résoudre le problème.

Rééquilibrage

J'écoute donc cette petite voix intérieure qui me met en alerte. De retour chez moi, je cherche à mettre à distance mes émotions immédiates en essayant de poser le problème sous forme de questions ou d'alternatives. J'essaie également d'identifier les attracteurs qui pourraient m'orienter vers l'une ou l'autre option. Le choix est simple : *dois-je* laisser l'agent de maîtrise principal venir travailler le samedi *ou dois-je ne pas* le laisser ?

Curieusement, cette recherche de rééquilibrage m'oriente vers une option inverse à celle issue de mon orientation immédiate : dans le premier cas, j'allais m'opposer au choix de l'agent de maîtrise au seul motif que ce n'était pas ma décision ; d'un autre côté en ne me laissant pas tenter par l'affrontement et en laissant faire le contremaître, je m'aperçois que ce serait plus confortable pour moi : le travail sera fait sans que j'aie à m'en préoccuper. Du coup, deux attracteurs sont identifiés : l'un relève du registre de la responsabilité, l'autre de la quantité de moyens à mettre en œuvre. *In fine*, cette réflexion m'apaise complètement en mettant à distance ma colère et, simultanément, en éclairant le risque du laisser faire.

La nuit ayant porté conseil, j'en viens le lendemain à la collecte des informations nécessaires à la prise de décision et à la délibération. Quelle sera l'option la plus authentique tant pour le groupe que pour moi ?

Arrivé à l'usine, je rencontre l'ingénieur de fabrication qui m'expose les raisons pour lesquelles il n'y a pas urgence à retraiter ce produit non conforme. D'abord, nous sommes parfaitement en ligne avec le plan de production et nous ne courrons aucun risque commercial vis-à-vis de nos clients. En second lieu, après une phase laborieuse en début d'année, émaillée de beaucoup d'incidents techniques, le fonctionnement de l'atelier est désormais redevenu normal : il serait donc malvenu de le perturber. En outre, le *reprocessing* ne concerne que la phase de séchage du produit, étape finale de la production : sachant que des problèmes techniques en amont de cette phase sont prévisibles dans un avenir proche, une fenêtre pour retraiter ce lot se dégagera rapidement. Enfin, ce retraitement présente des risques d'hygiène et de sécurité qu'il convient de maîtriser et exige donc la préparation et la mise en œuvre des mesures de prévention et de protection qui prennent du temps. Par ailleurs, sur le plan humain, je sais que l'agent de maîtrise principal, père de quatre enfants, n'est absolument pas demandeur d'heures supplémentaires.

Compréhension

En marge de cette discussion, je comprends enfin que, pour mon homologue de la *supply chain*, le seul intérêt de retraiter rapidement ce lot est de faire passer au vert un des indicateurs de suivi de la production qui porte sur la quantité de lots non conformes.

Ma délibération est donc rapide : la volonté de respecter l'agent de maîtrise va me pousser à choisir l'option de ne pas le faire venir un samedi dans le seul but de faire passer au vert un indicateur du tableau de bord.

Je reste cependant quelque peu gêné par cette affaire car, sur le principe, elle met en avant un différend au sein du comité de direction entre mon homologue et moi-même, ce qui n'est pas satisfaisant. J'expose donc la situation au patron du site, mon responsable, de façon à m'assurer de son éventuel soutien. Je lui demande également d'intervenir auprès de mon homologue afin de faire cesser l'affichage public de ce type de différend qui risque de laisser un goût amer aux collaborateurs sur le terrain.

Fort de ce soutien, je vais alors voir mon homologue et je lui expose, de façon factuelle et sereine, les raisons pour lesquelles je ne ferai pas venir l'agent de maîtrise ce samedi-là. En revanche, je me suis engagé auprès de lui à ce que, dès la première fenêtre de disponibilité, le lot incriminé soit retraité. La confirmation par les faits sera très rapide puisque, trois semaines plus tard, une panne matérielle est survenue sur la partie amont du procédé, ouvrant ainsi la fenêtre attendue pour régler le problème et retraiter le lot.

La relecture de cette expérience, somme toute banale, de discernement dans l'exercice quotidien de mon métier, m'amène à plusieurs commentaires.

- Il n'est jamais très sain de réagir sous le coup d'une impulsion ou d'une émotion telle que la colère. J'ai vécu d'autres expériences dans lesquelles je n'ai pas réussi cette mise à distance d'émotions immédiates : un e-mail le matin après s'être calmé plutôt que le soir sous le coup d'une émotion et tout est différent !
- Les attracteurs dans un processus de décision ne se découvrent pas systématiquement, comme je le pensais, dans la phase de recherche du libre arbitre : ce serait trop simple ! Pour moi, un processus de décision dans lequel chaque étape serait bien identifiée est un leurre. Le processus de réflexion est rarement suffisamment linéaire pour faire l'économie de retours en arrière. En l'occurrence, c'est en phase de délibération que le deuxième attracteur, la tentation du laisser faire, m'est apparu.

- L'identification des personnes est quelque chose que j'ai découvert dans cet exercice. Lorsque je fais la collecte des informations qui doivent me permettre de faire un choix, j'ai souvent tendance à négliger les acteurs. Dans ce type d'exercice, il était important de bien identifier les acteurs concernés et impliqués qui pesaient dans la décision.

Le choix final peut sembler le même que celui que j'aurais pris sous le coup de la colère mais, pour faire le parallèle avec ce qui a été dit précédemment sur le processus de décision collectif, le fait de mettre en œuvre un choix réfléchi et effectué dans un processus de recherche du discernement, rend la mise en œuvre de cette décision beaucoup plus fluide et beaucoup plus saine, tant pour soi-même en tant qu'acteur du processus de décision, que pour nos collaborateurs. C'est là, pour moi, son principal intérêt.