

Interview ▶ LE TOUT NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE DÉCORTIQUE SON MODE DE PRISE DE DÉCISION.

LES LEÇONS DE MANAGEMENT



(Photos R. Valeron/Le Figaro.)

DE PASCAL LAMY

■ Propos recueillis par Keren LENTSCHNER

Pascal Lamy, qui a pris le 1^{er} septembre ses nouvelles fonctions de directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), a préfacé l'ouvrage de Laurent Falque et Bernard Bougon, *Pratiques de la décision* (voir encadré). Il revient pour *Le Figaro Entreprises et Emploi* sur les grandes décisions qui ont marqué sa carrière.

LE FIGARO ENTREPRISES ET EMPLOI. – La décision est au cœur du métier de dirigeant, en entreprise comme dans le public. Quelle conception en avez-vous ?

Pascal LAMY. – Une décision, c'est l'expression, à un moment précis, d'un choix. Ce moment doit intervenir après un amont, qui est la préparation, et avant un aval, qui est l'exécution. Si l'on n'a pas conscience de ces deux paramètres, c'est l'aspect romantique de la prise de décision qui prend le dessus. Il est donc réducteur de ne s'attarder que sur le privilège du choix qu'a le dirigeant, comme le fait une partie de la littérature business. Mon expérience personnelle m'a appris que la décision ne se limite pas à l'instant où l'on prononce le choix. Au contraire, c'est un moment à l'intérieur d'un processus. Et le décideur doit exercer sa capacité de discernement. Ceci est valable aussi bien dans le privé que dans le public.

La prise de décision est évidemment différente selon que l'on est numéro deux du Crédit lyonnais ou Commissaire

européen chargé du commerce international...

Tout d'abord, celles et ceux à qui vous rendez des comptes sont différents. Dans le privé, ce sont les actionnaires, les clients ainsi que vos collègues qui, eux aussi, doivent rendre des comptes. En politique, les univers de responsabilité sont pluriels, qu'il s'agisse du Sénat des États membres de l'UE ou du Parlement européen. Quand vous êtes commissaire européen, votre circonscription compte 450 millions d'habitants ! Pour être compris par le plus grand nombre, vous devez toujours avoir un cadre de référence global, une vision qui puisse être explicitée. Les décisions que vous prenez doivent

être rattachées à cette vision, ou à cet « amont » ; c'est ce qui constitue votre responsabilité. Ensuite, dans la mise en œuvre, l'attention portée aux acteurs n'est pas la même. Dans la décision publique, le nombre d'acteurs concernés est infiniment plus grand et divers, des consommateurs aux patrons en passant par les syndicats.

Quelles ont été les décisions les plus difficiles à prendre de votre carrière ?

Des grandes décisions auxquelles j'ai été associé, celle de rester dans le SME en 1983 fut peut-être la plus marquante. Une décision lourde ! J'étais à l'époque conseiller du premier ministre. Rétrospectivement, je

pense que ce fut la bonne. Même si l'« amont » et l'« aval » de cette décision étaient assez légers... Elle a d'abord été préparée dans des circonstances particulières puis très peu assumée. La dévaluation qui l'a suivie fut, en effet, présentée comme une parenthèse dans la politique économique de la France.

Plus récemment, dans le cadre de votre mandat à la Commission européenne, comment analysez-vous la prise de décision qui vous a conduit à mettre fin aux subventions agricoles à l'exportation ?

J'ai essayé de rattacher cette décision à un amont, qui est la politique de l'Union en faveur des pays en développement ou encore la réforme de la PAC, et à un aval, à savoir les contreparties diverses et variées dans une négociation plus globale. Ce qui m'a valu de nombreux tracasseries avec les autorités de mon pays... Cependant, j'ai essayé, que ce soit dans la substance ou le moment de la décision, de la placer dans un contexte plus général. Et ce, d'une part, afin de mieux souligner les raisons, et, d'autre part, pour montrer que c'était finalement une situation « gagnant-gagnant ». Car c'est bien cela la théorie du commerce international. Reste que, dans ce cas précis, j'avais les assurances politiques suffisantes pour prendre cette position. Je savais que je ne serais pas désavoué par mes mandants, même si une partie d'entre eux, en l'occurrence les Français, étaient furieux !

Y a-t-il en amont une « finalité », pour reprendre l'expression du livre de Laurent Falque et Bernard Bougon, qui a guidé jusque-là vos décisions et, en particulier, en période de doute ?

Cette finalité est le « bien pu-

blic », pour utiliser un bien grand mot ! Cela consiste en une interrogation constante : les décisions que je prends et l'action que je mène sont-elles conformes au bien public ? Dès lors que l'on se trouve dans un système de décision politique, c'est la référence. Evidemment,

“VOUS DEVEZ TOUJOURS AVOIR UN CADRE DE RÉFÉRENCE GLOBAL, UNE VISION QUI PUISSE ÊTRE EXPLICITÉE”

les déclinaisons de la finalité publique sont diverses, avec des variables d'ordre moral ou politique. Mais n'importe qui dans l'agora a le droit de vous demander des comptes. C'est le principe de la démocratie.

Quelle est la finalité qui orientera votre action à l'OMC ?

C'est celle qui a déjà guidé mon travail au niveau européen, à savoir maîtriser la mondialisation. De quelle façon ? Par un multilatéralisme qui fait progresser la gouvernance mondiale. Le jugement que je porte sur les dysfonctionnements du système des échanges me laisse à croire qu'il faut une bonne dose de politique et de gouvernance. A cet égard, l'OMC est un élément avancé de gouvernance internationale. Sa mission est de construire des règles commerciales justes, pour assurer un accès au marché accru, durable, prévisible et transparent. ■

Redéfinir les pratiques de l'arbitrage

Décider, c'est la raison d'être du dirigeant, qui engage par ses choix sa responsabilité ainsi que celle des siens, collègues, mandants ou actionnaires. C'est pour aider le chef d'entreprise, souvent bien seul face à ses décisions, que Laurent Falque, professeur-consultant en management et stratégie à l'Edhec, et Bernard Bougon, consultant, philosophe et psychosociologue, ont écrit leur ouvrage (*).

Après avoir exposé les approches classiques de la décision, ils proposent une autre voie, celle du « discernement par la finalité professionnelle », à mi-chemin entre philosophie et management. « Nous défendons l'idée que le décideur contribue davantage à son rôle dans l'organisation s'il aborde la décision et les dilemmes qui le traversent, non pas comme un problème, mais comme une opportunité pour modifier le cours des événements », résumant les auteurs.

La première étape de cette approche consiste à définir sa finalité professionnelle, ou vision à long terme. C'est cette finalité qui guide le décideur face à ses hésitations et lui permet de trancher en dépit d'« attracteurs » (attirances, répulsions ou appréhensions). Le discernement suscite ainsi une réflexion personnelle qui évite les décisions hâtives.

* *Pratiques de la décision. Développer ses capacités de discernement*, de Laurent Falque et Bernard Bougon, Éditions Dunod, 2005.