

Fatigué de décider

article provenant de la revue Premium

Par : Rémi Tremblay

Pendant des années, à titre de président d'Adecco, je prenais des décisions. J'adorais ça! C'était grisant. J'avais du pouvoir, de l'influence. En prenant des décisions, j'accomplissais des choses. Je le faisais toujours en fonction de notre vision : devenir le numéro 1 de notre secteur en 10 ans. Je décidais dans le but de croître. D'être efficace et performant. Rapidement, évidemment! La cible, toujours la cible.

Entre vous et moi, notre vision était un peu utopique. Pourtant, 10 ans plus tard, nous devenions le leader de notre industrie. Mais à quel prix ! Je décidais, c'était formidable, et les résultats suivaient mais, en cours de route, mes équipes se sont épuisées. Des employés ont quitté le navire. Nos clients trouvaient qu'on s'occupait moins d'eux. Ma famille souffrait de mon absence. Toute mon attention s'était portée sur la cible.

Gérer les conséquences de mes décisions a coûté très cher — en argent et en énergie. Une énergie auparavant investie à bâtir. La croissance s'est mise à ralentir. La fatigue m'a forcé à me poser et à réfléchir. Je me suis alors rappelé avoir été cité à la une du journal *Les Affaires* : « Selon Rémi Tremblay, le niveau de bonheur des personnes dans l'organisation dicte le niveau des profits. » Seigneur, il serait temps que les bottines suivent les babines! Je devais lâcher un peu la cible et modifier les processus en vue d'atteindre le niveau de bonheur approprié.

Mais qu'est-ce qui rendait mon monde heureux? Pour le savoir, j'ai dû engager davantage mes équipes dans la réflexion en ouvrant le dialogue avec elles. Fini la prise de décision! Désormais, on allait discerner. La différence? Quand on mise sur le discernement, on prend le temps de discuter avec les personnes touchées par les changements et on consulte au besoin des gens d'univers différents. On échange des idées jusqu'à ce que s'impose la solution idéale pour le bien commun. Évidemment, cette démarche implique une réflexion sur notre vision du bien commun... Bref, on décide avec sa tête, mais on discerne avec sa tête *et* avec son cœur.



Ah, je vous le concède : consulter les autres, c'est plus long que décider tout seul. Mais le temps investi en amont à alimenter le discernement nous fait épargner quatre fois le temps consacré en aval à régler des problèmes, à re-mobiliser le personnel, à gérer le changement, etc. Quand on devient habile à dialoguer, on discerne rapidement. On n'a même plus à décider! La vie en entreprise devient alors plus douce. La croissance et les profits reviennent.

Je me rappelle : pour accélérer la croissance, j'avais un jour décidé, seul, de racheter notre principal concurrent, et j'avais fait part de ma décision à mes patrons de Paris. C'est vrai, nos marchés se complétaient à merveille. Mais l'aventure s'est révélée un désastre : les valeurs des deux entreprises étaient diamétralement opposées.

Plus tard, j'ai choisi de faire appel à mes collègues pour discerner chaque fois qu'une occasion se présentait d'acquérir une entreprise. Parfois, on a rejeté l'idée, malgré la pertinence stratégique de l'option; parfois, on a saisi la chance, et ces expériences se sont révélées harmonieuses, profitables. Car nous avons su distinguer les bons choix des mauvais en considérant les conséquences possibles de notre décision sur le bonheur ou la souffrance des équipes.

Comment ai-je pu prendre autant de décisions ayant un tel effet sur les employés sans les consulter? Comment ai-je pu me priver de leur intelligence? Pourquoi ai-je si souvent voulu porter ce fardeau tout seul, dans mon beau bureau en coin?

Et si vous vous reposiez de décider? Après tout, vos équipes ne demandent qu'à discerner avec vous!