# Prise de décision : Les leçons du modèle militaire

Par
**Ahlam NAZIH** | Edition N°:4769 Le 10/05/2016 | Partager

**Scénariser les problèmes et rendre l'information intelligible**
**Impliquer les collaborateurs pour les responsabiliser**
**Ne pas se laisser dicter le rythme par son interlocuteur, être le «gardien du temps»**

Si les entrepreneurs sont en guerre concurrentielle toute l'année et très peu en training, les chefs militaires, eux, sont en formation et en entraînement à longueur d'année, et rarement en guerre. Mais ils peuvent nourrir les patrons d'entreprise par une méthodologie éprouvée *(Ph. Bziouat)*

Prendre les «bonnes» décisions dans un monde enveloppé par un voile de brouillard, et dans lequel les délais sont de plus en plus courts. Un monde empreint de complexité et d'incertitudes, avec des informations pléthoriques. C'est l'exploit que doivent réaliser les patrons d'entreprise au quotidien. Et si la réponse venait de l'armée, dont les chefs tiennent entre les mains la vie de leurs subordonnés, c'est dire la lourde responsabilité qui pèse sur leurs épaules.

L'univers des stratèges militaires peut être porteur de grandes leçons. Il peut notamment nourrir la réflexion des entrepreneurs par une méthodologie éprouvée. Pour s'en inspirer, l'Association pour le progrès des dirigeants (APD) a récemment organisé à Casablanca une conférence sur le sujet, en présence du directeur de la fondation de la prestigieuse école militaire française Saint-Cyr, le colonel Cyril Barth. Pour avoir opéré dans l'armée française, et également en tant que formateur des futurs officiers et spécialistes du management et du leadership, il a bénéficié d'une expérience alternée entre entreprise et armée.

«Les TI ont raccourci les cycles de décision. Cette vitesse devient un facteur de stress que le dirigeant, qui souvent n'en sait pas plus que ses collaborateurs, doit absorber. Il ne doit rien

montrer pour rassurer, tracer la route et donner du sens», suggère Barth. Voilà donc un premier tuyau. Quand un problème survient, avant de décider, le premier réflexe à adopter est d'essayer de le comprendre et de le rendre «intelligible» pour les collaborateurs. «Pour que les gens vous suivent, il faut que les mots que vous utilisez soient précis, qu'ils comprennent bien ce qu'ils ont à faire et pourquoi», explique Barth. Les états-majors, munis s'un stylo et d'un bout de papier, recourent d'abord à la technique de la scénarisation, en répondant aux questions classiques du qui, quoi, quand, où, que puis-je faire et comment. La démarche peut paraître old school, néanmoins elle permet de «ciseler la réflexion» et de formaliser les idées. Les choses évoluent souvent très vite, mais il faut éviter la précipitation, selon le colonel. Il est nécessaire de prendre le temps de réfléchir et ne pas se laisser guider par le rythme de ses interlocuteurs. «Mieux vaut être le gardien du temps», conseille-t-il. S'entraînez à analyser des données même quand tout va bien, vous permet de rebondir plus rapidement. Entre-temps, il est important de distinguer l'urgent de l'important, et de bien peser le pour et le contre. Le chef est en principe porteur d'une vision et d'un projet commun. Par conséquent, ses décisions ne peuvent être prises unilatéralement. Elles doivent être partagées avec les collaborateurs. «Quand ils sont impliqués, au lieu de venir avec des problèmes, ils commencent à venir aussi avec des solutions. Ils se sentent également valorisés», souligne Cyril Barth. Formaliser, communiquer, expliquer, partager, et ensuite trancher. C'est en substance le mode d'emploi de la prise de décision, d'après le colonel. Il ne faut pas non plus avoir peur de faire de mauvais choix, car c'est ce qui permet de «grandir».

## Monter son propre service de… renseignement!

De son expérience de dix ans au sein des services secrets de l'armée française, Cyril Barth a gardé le goût de l'information. Un élément «capital» pour tout dirigeant, étroitement lié à sa compétence. Pour lui, s'informer, c'est monter sans cesse en compétence et construire une base solide pour ses futures décisions. Et il ne faut pas attendre que les difficultés tombent pour s'y atteler. Barth, lui, dès qu'une information arrive, il n'hésite pas à la croiser avec d'autres, à la vérifier auprès de différentes sources pour s'assurer de sa fiabilité et à la classer en fonction de son importance. Vous l'aurez compris, ça ne rigole pas! Une fois recoupée et vérifiée, elle se transforme en renseignement. «C'est un travail quotidien, je passe des heures à lire, à trier des infos, à m'enrichir. Je connais très bien mon système d'information que je manie chaque jour. Je peux ainsi retrouver des informations utiles au bout de plusieurs mois, voire plusieurs années», avance-t-il. Le dirigeant peut ainsi capitaliser sur les données cumulées, développer son expertise de différents sujets et même aiguiser son flair pour, au final, bien décider.