

La conférence "Philosophie et Management" qui s'est déroulée le vendredi 25.11.2016 à l'IAE de Lyon, en partenariat avec Acteurs de l'Économie - La Tribune portait sur le thème suivant : Savoir décider avec passion. Un débat animé par Bernard Jacquand avec Florence Poivey, présidente de la Fédération de la Plasturgie et des Composites et Jacques-Emmanuel Ottavi, philosophe et consultant chez Dianoia Conseil, intervenant au CHELS (Collège des Hautes Études Lyon Sciences). Ce cycle s'inscrit dans la démarche d'un management sensible & responsable portée par l'IAE Lyon.

F. Poivey a un parcours atypique : après son bac passé en Suisse, elle se fait globetrotteuse avant de rentrer au bercail pour reprendre l'entreprise familiale. Sa chance ? N'ayant suivi aucun cursus universitaire, n'ayant aucune connaissance de l'industrie, des business plans, des marchés, elle s'est lancée dans l'aventure sans à priori, en basant son approche sur l'écoute, la confiance, la délégation. Ceci lui a permis de progresser grâce à un étonnement renouvelé quotidiennement. Et une croissance à deux chiffres, comme quoi il est possible de faire du business en étant dans l'empathie. D'autre part, elle a toujours tenté de susciter l'audace de ses équipes et de l'incarner jusqu'au bout.

Comment se conçoit l'acte de décider ?

F. Poivey commence par réunir les avis des uns et des autres, puis elle se projette en se reposant sur le terreau fertile que constitue ses équipes. Selon elle, la prise de décision - ou son absence - est un critère différenciant de motivation : l'équipe est rassurée car on l'entraîne vers un choix assumé.

J-E Ottavi explique qu'elle s'épargne ainsi le "choix cognitif" d'avoir à briser des modèles ou des barrières parfois lourdes. Le terme de "décideur" est vague selon lui. Il oppose passion (dont l'origine grecque signifie : "ce qui affecte") et raison. Le décideur (origine latine : "qui frappe et abat"), selon lui, ne peut s'appuyer sur la seule rationalité. Par ailleurs, si une décision n'est pas assumée, elle ne sera pas suivie d'effet. Bernard Jacquand indique que cela suppose une bonne dose de savoir-faire et de savoir-être. F. Poivey expose sa méthode : elle se repose sur les talents autour d'elle. Elle écoute et construit sa décision avec les uns et les autres. Elle s'en nourrit en faisant grandir ses collaborateurs. Quid de l'anticipation ? Elle préfère fonctionner à l'étonnement.

J-E Ottavi explique qu'une bonne décision se co-construit, il faut que tous les acteurs soient en capacité d'y réfléchir. Or, dans les entreprises, on sépare trop les concepteurs des exécutants.

Quelle est la part de l'intuition ?

Dans sa vie quotidienne, F. Poivey se décide vite. Cela doit transparaître dans son activité mais elle sait se reposer sur ses équipes et cela facilite sa tâche. Elle raconte ensuite une belle histoire : à la fin d'un séminaire de 400 personnes comprenant des clients et fournisseurs, plusieurs membres de son entreprise avaient pu se mettre en valeur. C'était une atmosphère très spéciale. Elle a proposé à 14 collaborateurs de faire le Mont Blanc avec un guide. L'arrivée au sommet est une source d'euphorie jusqu'au moment où on lui a demandé : "Et maintenant ?". Pour elle,

un projet doit impliquer toute l'entreprise. Ce fut le crédo du prochain challenge : la participation au marathon de New York, avec 70% du personnel, soit 28 coureurs. Le personnel restant à la maison était aussi impliqué dans le déroulement de l'opération.

Sur le sujet de l'intuition, elle poursuit avec une autre anecdote : lors d'un parcours dans le Queyras, elle se trouve prise dans un brouillard à couper au couteau avec deux personnes et son guide - le même que celui du Mont Blanc. Ce dernier part en reconnaissance, laissant le trio dans le froid et l'incertitude pendant une demi-heure. A son retour, il enjoint le petit groupe à le suivre dans une direction supposément dangereuse. Le groupe obéit finalement, faisant confiance à son professionnalisme et à sa connaissance des participants.

L'exemple de la cordée est significatif pour J-E Ottavi : il faut se faire confiance les uns les autres. Dans l'entreprise, les consultants mettent cependant l'accent sur le collectif sans distinction. Or, chacun contribue à l'avancée (ou pas !). Il cite Alain Berthoz, professeur au Collège de France : "la décision est la simulation de l'action". Autrement dit, le désir, c'est de se projeter dans l'action.

F. Poivey explique qu'il faut assumer ses faiblesses et ses non-connaissances : un dirigeant ne peut pas tout savoir et il a besoin des autres. "Se servir de ses faiblesses comme d'une ressource" renchérit J-E Ottavi. Elle souligne l'importance d'un "espace de respiration" en pratiquant la marche ou la lecture. Surtout quand le monde s'accélère autour d'elle et qu'elle ressent le besoin de faire appel à son intuition. J-E Ottavi explique : "Tout le tissu émotif est présent dans la décision. Le décideur a besoin de sa zone de confort aussi !"

Malgré tout, il n'existe pas de solution idéale. F. Poivey reconnaît qu'elle a parfois laissé l'environnement faire des choix, notamment lorsqu'il a fallu se séparer de collaborateurs, avec des conséquences tristes. Elle admet que laisser traîner n'est pas une solution et qu'il faut un accompagnement constructif. "C'est dur pour les deux partis : celui qui doit dire et celui qui doit entendre. Repousser une décision, c'est refuser de changer !" ajoute J-E Ottavi.

Bernard Jacquand tente de provoquer les intervenants : "De toute façon, le patron n'a que 50% de contrôle sur son environnement ! Il est tributaire de lois, d'un contexte". Mais F. Poivey est convaincue que le pourcentage peut s'accroître. Elle se souvient d'un client particulièrement pénible, qui impactait négativement le moral de son équipe tout en se montrant détestable. La décision du Codir

consista à ... le virer, tout simplement. "Cela nous a fait un bien fou !" sourit-elle, entraînant les rires du public.

La réalité est complexe et pas forcément rationnelle

Si "l'outil cartésien" est plus simple, s'en remettre à une logique factuelle brute n'est pas un gage de sécurité pour J-E Ottavi. Ce dernier oppose deux modes de pensée : le français, rationnel par nature et l'anglo-saxon, qui pratique un pragmatisme raisonné. Il explique que la logique est souvent contrariée et cite l'exemple de la Russie, Eldorado des constructeurs automobiles qui ont tous cherché à exporter au début des années 2000, Renault en tête. Pourquoi donc ? Ce pays avait le plus grand taux de diplômés d'Europe et jouissait de réserves pétrolifères et gazières énormes. De sérieux gages de stabilité croyait-on. Vient la crise des subprimes, la demande en pétrole chute, l'économie s'effondre car les pays exportateurs avaient oublié que les Russes payaient en roubles, monnaie qui s'est effondrée. Descartes doit se retourner dans sa tombe.

Décider seule contre tous ?

Viennent ensuite les questions de la salle. François Briat s'interroge sur le rôle du décideur : l'histoire du Mont Blanc lui fait peur car, selon lui, s'en remettre aveuglément à une personne est dangereux. Bernard Jacquand rebondit sur cette interpellation qui concerne le "risque moutonnier" : "Quel est le pouvoir réel de l'opinion majoritaire, ne faut-il pas aller "contre" ?" s'interroge-t-il. Il se réfère à l'exemple

du PDG de Sony qui a "inventé" le walkman alors que personne n'y croyait dans l'entreprise - pas de marché, pas de viabilité - et de Steve Jobs qui n'avait pas de département marketing car il incarnait le marketing de Apple à lui tout seul. Il n'y a pas de réponse toute faite sur le sujet, même si notre pays cultive la tradition de l'homme providentiel.

Une autre personne interpelle F. Poivey en soulignant que si son histoire est belle, il est parfois difficile pour les entrepreneurs qui ont investi beaucoup d'argent de lâcher prise, ce qui signifie beaucoup de sacrifices. Pour F. Poivey, le détachement amène le plaisir. Elle rappelle qu'elle a débuté sa carrière sans un sou en poche, mais reconnaît que ce qu'elle vit professionnellement est une "chance".

Bernard Jacquand note qu'on est d'autant plus créatif que l'on a des contraintes. Ce que confirme J-E Ottavi : "il y a un côté créatif dans une décision, toute décision est une recreation du monde". Mais la bonne décision n'existe pas : c'est une somme d'expériences, un vécu. Cela ne fonctionne pas à tous les coups, il n'y a pas de "magie". F. Poivey explique avoir monté un groupe d'échange annuel regroupant les nouveaux arrivés, les jeunes et les anciens dans son entreprise, pour susciter le dialogue, l'échange de points de vue et les attentes, souvent méconnues par chacune des tranches d'âge.

4 sympathisants du B'n'B ont assisté à cette conférence : Isabelle Verney, Vanessa Bazille, Patrick Ducher et François Briat



Ce compte-rendu vous est proposé par [Patrick Ducher](#), conseil en stratégie rédactionnelle (06. 7111.8816).
Patrick est le co-fondateur du [B'n'B](#) et l'auteur du livre « [Entre Preneurs de Jobs](#) »

