

Les 5 clés
pour prendre
les bonnes
décisions

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Dessin : Olivier Prime

Crédits iconographiques figure p. 33 : © Juan Pablo Bravo, © Michael Finnigan, © Kelcey Benne,
© Mike Pick, © N.K. Narasimhan, © Stephen Borengasser – The Noun Project.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072832-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » [art. L. 122-4].

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

« *La vie est la somme de tous vos choix.* »

Albert Camus

La complexité du monde, le flux continu d'informations et le changement permanent contribuent à rendre les décisions plus difficiles à prendre.

Comment choisir entre plusieurs solutions possibles ? Comment être sûr de sélectionner la meilleure option ? Selon quels critères ?

Les 5 clés pour prendre les bonnes décisions s'adresse à tous ceux qui souhaitent progresser dans leur façon de décider : le faire plus vite, mieux, avec davantage de confiance en soi et d'assurance dans la décision prise.

L'ouvrage s'appuie sur les résultats des dernières recherches en neurosciences et les observations d'expériences pratiques de cadres et de dirigeants. Il met en évidence la nécessité de solliciter à la fois sa raison, ses émotions et son intuition pour prendre une décision.

Les 5 clés pour prendre les bonnes décisions est un livre simple, pédagogique et opérationnel qui permet d'explorer et/ou développer des compétences utilisables immédiatement. Il constitue une mine de repères pour s'orienter dans ses prises de décision et éviter les pièges les plus fréquents.

Commencez par répondre au quiz pour comprendre votre manière actuelle de décider. Puis, au fil des pages, vous apprendrez à décider de manière plus aisée.

Les 5 clés pour prendre les bonnes décisions propose :

- des explications neuroscientifiques et psychologiques sur le processus décisionnel ;
- des outils et méthodes pour être acteur de ses décisions ;
- des exemples, conseils et repères pour mieux vivre les décisions à prendre.

Pour aller plus loin, rendez-vous sur le site du livre



www.csp.fr/livrePBD

Sommaire

- 03 Avant-propos
- 06 Quiz
- 11 **Clé 1** Décider, comment ça marche ?
- 29 **Clé 2** Éviter les pièges de la décision
- 43 **Clé 3** Décider avec les émotions
- 61 **Clé 4** Décider avec la raison
- 79 **Clé 5** Décider dans les situations complexes
- 96 Bibliographie

Quiz

De quelle manière prenez-vous vos décisions ?

Pour chaque question, une seule réponse est possible.

-
- 1.** Laquelle de ces phrases correspond le mieux à votre façon de voir la vie ?
- a.** « Réfléchis avec lenteur mais prends rapidement tes décisions. » (Isocrate)
 - b.** « Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point. » (Blaise Pascal)
 - c.** « Attendre d'en savoir assez pour agir en toute lumière, c'est se condamner à l'inaction. » (Jean Rostand).
-
- 2.** Votre entreprise vous offre une promotion inattendue :
- a.** vous acceptez d'emblée : le contenu du poste vous plaît vraiment.
 - b.** vous vous donnez le temps de réfléchir et de peser le pour et le contre.
 - c.** vous suivez votre « petite voix », qui vous dit de refuser.
-
- 3.** Au restaurant, vous choisissez vos plats en fonction :
- a.** de leur nom (s'il est original, amusant ou appétissant).
 - b.** des différents ingrédients, étudiés sur la carte ou demandés au serveur.
 - c.** de l'envie du moment, tout en vous assurant que la composition des plats vous convient.
-
- 4.** Lors d'un recrutement, vous privilégiez comme critère :
- a.** votre feeling.
 - b.** un CV avec des diplômes et des expériences professionnelles en lien avec le poste.
 - c.** la qualité de la relation avec le candidat.
-

-
- 5.** Pour vous, on prend une mauvaise décision quand :
- a.** on n'a pas toutes les informations.
 - b.** on ne suit pas son intuition.
 - c.** on ne définit pas ce qui motive sa décision.
-
- 6.** Que conseilleriez-vous à un adolescent qui se pose des questions sur son orientation ?
- a.** Faire des tests d'orientation et trouver des informations dans des revues ou des centres spécialisés.
 - b.** Faire confiance à son intuition le jour des inscriptions. Difficile, en effet, de choisir parmi toutes les filières...
 - c.** Constituer une liste des métiers qu'il aimerait faire et rencontrer un professionnel pour chacun d'eux.
-
- 7.** Quand vous demandez un délai pour prendre une décision :
- a.** c'est pour la forme : vous connaissez déjà l'option que vous avez choisie.
 - b.** c'est pour recueillir d'autres avis qui viendront conforter votre premier sentiment.
 - c.** c'est pour vous donner le temps de récolter d'autres informations.
-
- 8.** Vous devez conduire un projet avec certains de vos collaborateurs. Comment les choisissez-vous ?
- a.** Vous savez déjà avec qui vous allez travailler : c'est une évidence.
 - b.** Vous privilégiez les personnes avec qui vous vous entendez bien.
 - c.** Vous établissez un tableau de comparaison des compétences.
-
- 9.** Selon vous, les atouts d'un bon décideur sont plutôt :
- a.** ses valeurs.
 - b.** son flair.
 - c.** son expérience.
-
- 10.** Décider, c'est :
- a.** souvent immédiat, comme une évidence.
 - b.** surtout une question de confiance en soi.
 - c.** le résultat d'une analyse complète de la situation.
-

Résultats :

Regardez dans quelle colonne se place chacune de vos réponses puis faites votre total par colonne.

En fonction de la figure représentée en haut de la colonne où vous totalisez le plus de réponses, voyez de quelle façon vous décidez.

Question	▲	●	■
1	a	b	c
2	b	a	c
3	b	c	a
4	b	c	a
5	a	c	b
6	a	c	b
7	c	b	a
8	c	b	a
9	c	a	b
10	c	b	a
TOTAL			

Vous avez une majorité de △

Vous prenez vos décisions plutôt grâce à votre raisonnement. Pour vous, l'important dans la prise de décision est d'avoir recensé les expériences, analysé tous les risques et imaginé toutes les options rationnelles. C'est en ayant tous les éléments en main que vous prenez vos meilleures décisions. Vous pensez que ni les émotions ni l'intuition ne doivent entrer en ligne de compte. Les clés 2, 3 et 5 vous éclaireront pour parfaire vos processus décisionnels.

Vous avez une majorité de ○

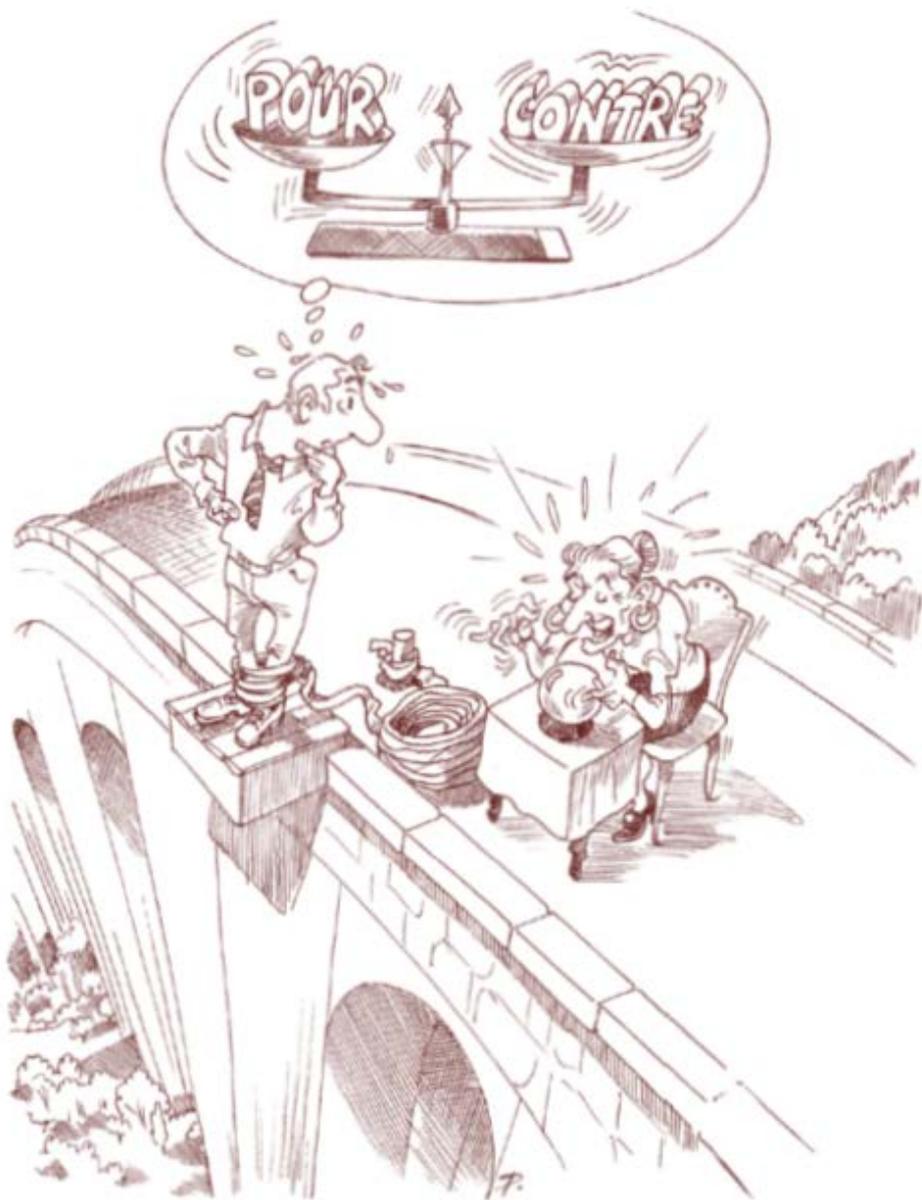
Vous décidez plutôt en vous appuyant sur vos valeurs, vos convictions personnelles, ce qui vous anime. Vous regardez les options envisagées de préférence sous l'angle des émotions : regret, fierté ou satisfaction. Vos décisions sont parfois davantage motivées par la peur de ne pas vous tromper que par l'analyse rationnelle des différents choix.

Par ailleurs, les conséquences de vos décisions sur la qualité de la relation avec les autres revêtent un caractère primordial. Les clés 2, 4 et 5 vous aideront à enrichir votre manière de décider.

Vous avez une majorité de □

Vous prenez vos décisions plutôt grâce à votre sixième sens, votre intuition. Vous vous décidez souvent assez vite, avec une vision globale de la situation : la solution vous apparaît évidente. Vous avez du coup parfois du mal à expliquer ce qui a motivé vos choix. Pour vous, l'analyse trop poussée des situations représente une perte de temps : mieux vaut écouter sa « petite voix ». Passez plus de temps sur les clés 2, 3 et 4.

Dans tous les cas, commencez par le début 😊 pour savoir comment fonctionne la prise de décision.



Décider, comment ça marche ?

CLÉ 1

1 Un cerveau
pour décider



2 Les critères personnels
de décision

*« La conscience apparaît comme proportionnelle
à la puissance de choix dont l'être vivant dispose. »*

Henri Bergson

1. Un cerveau pour décider

→ EN BREF

La décision est un processus organique : chacun a un cerveau pour décider, qui fonctionne de la même manière pour tout le monde, contrairement à ce que certains imaginent.

Des neuro-mythes à balayer

Commençons par tordre le coup à trois fausses idées sur le cerveau¹.

« 100 % de nos décisions sont conscientes. »

Faux ! Au quotidien, vous prenez 80 % de vos décisions de manière inconsciente, comme si vous étiez branché sur pilote automatique. Pensez à toutes les décisions concernant la seule alimentation : à quelle température manger cette tranche de viande ? Quelle taille de morceau couper pour une bouchée ? À ces questions inconscientes, chacun apporte des réponses inconscientes.

Repère express

Réfléchissez, vous serez impressionné par la liste de décisions que vous prenez chaque jour inconsciemment !

« Notre cerveau droit est le siège des émotions, notre cerveau gauche est le siège de la logique. »

Faux ! L'imagerie cérébrale permet aujourd'hui de montrer que les aires du cerveau sont activées de manière globale et que beaucoup d'entre

1. Voir *Le Cerveau sur mesure*, P-M. Illedo et J-D. Vincent, Éditions Odile Jacob, 2012.

elles interagissent. La théorie selon laquelle le siège des émotions serait dans l'hémisphère droit et celui de la logique dans l'hémisphère gauche n'est aujourd'hui plus valide.

« Les techniques d'imagerie cérébrale montrent aujourd'hui, et de façon encore plus visible chez des individus ayant subi une opération de division hémisphérique (en cas d'épilepsie sévère), que l'ensemble des tâches cognitives est effectué de façon bilatérale et que les deux hémisphères travaillent bien ensemble même s'il existe des asymétries fonctionnelles [CERI, 2007]. »¹

Toute décision consciente mobilise donc de nombreuses aires du cerveau.

« Passé un certain âge, le cerveau ne fabrique plus de neurones. »

Faux ! Quel que soit son âge, le cerveau peut se reconfigurer et produire des neurones. C'est l'environnement dans lequel on évolue qui a un impact, positif ou négatif, sur le cerveau. Charge donc à chacun d'exploiter le potentiel de son cerveau. Cette découverte neuroscientifique annihile des affirmations du type : « Je ne peux pas m'empêcher de choisir toujours la même option » ou « Je ne peux plus changer ».

Décider, un processus organique

Avec vingt-cinq ans d'expertise dans une multinationale de cosmétique, Jean-Michel jouit d'une autorité internationale. L'entreprise comme les sous-traitants reconnaissent en lui un expert incontournable dans son

1. « Neurosciences et éducation : la bataille des cerveaux », *Dossier d'actualité, veille et analyses* (n° 86, septembre 2013).

domaine. Soucieuse de le faire évoluer, l'entreprise lui propose un poste de management international basé en Europe du Sud. Il s'agit de manager une équipe multiculturelle engagée dans une transformation profonde des modes d'organisation industriels de la multinationale. Le poste est à la fois très convoité et très exposé.

L'élaboration des options préférentielles

Que décider ? Jean-Michel sait qu'il ne pourra plus rester très longtemps à son poste actuel car l'entreprise pousse à la polyvalence et à la mobilité. Le poste de manager le tente mais il garde un souvenir très marquant du renvoi *manu militari* du dernier manager faute de résultats. Il se connaît aussi et sait qu'il a besoin de temps pour faire sa place. En outre, il doute de sa compétence à manager une équipe qu'il ne connaît pas du tout.

Il sent que rester à son poste supposerait d'en élargir le spectre et de se placer en amont de la production. Il faudrait aussi qu'il soit davantage en lien avec l'innovation, le marketing et les projets clients.

En bref, Jean-Michel doit peser deux options :

- accepter l'offre, ce que l'entreprise souhaite mais pas forcément lui ;
- conserver son poste, mais le faire évoluer.



L'évaluation rationnelle et affective

Ici commence pour Jean-Michel une opération de « balance » qui doit l'aider à y voir plus clair : il passe chaque option au double filtre rationnel et affectif.

Du côté rationnel, il étudie les conséquences de chaque option sur :

- son niveau de salaire et de responsabilité ;
- sa logistique (ses déplacements, un éventuel déménagement) ;
- son évolution de carrière.

Du côté affectif, il regarde ce qu'il est prêt à accepter ou non. Par exemple, s'il prend le poste de manager :

- la crainte de se faire licencier si les résultats manquent au rendez-vous ;
- la perte de sa reconnaissance comme expert ;
- l'excitation d'avoir un nouveau challenge.

À cette étape, son cerveau commence à élaborer des préférences entre les deux options. Il intègre ses expériences passées (réussites et échecs, qui ont laissé une trace indélébile : le « marqueur somatique »¹), le contexte, le niveau d'incertitude, etc.

La recherche d'un bénéfice

Logiquement, après cette analyse, Jean-Michel aurait dû choisir le poste de manager. C'était sans compter sur l'importance que le cerveau accorde au bénéfice attendu.

Les centres de récompenses du cerveau retiennent le lien qui existe entre une expérience et la récompense qui en découle.

Repère express

Aller au bout du processus décisionnel suppose de se projeter dans l'avenir.

1. Selon l'expression d'Antonio Rosa Damasio, professeur de neurologie, neurosciences et psychologie. Voir clé 3 : « Décider avec les émotions ».

Le cerveau cherche donc à prendre les décisions les plus profitables pour lui et en évalue le bénéfice en se référant aux expériences antérieures. Ainsi, quand la récompense n'est pas au niveau imaginé, le cerveau envoie l'information : « Ce n'était pas une bonne décision. La prochaine fois, évite ce choix. » Si, au contraire, le bénéfice correspond aux attentes, il imprime le marqueur somatique : « Tu as bien fait, tu pourras prendre cette décision à nouveau. »

Pour le cerveau de Jean-Michel, la reconnaissance comme expert international est une très forte récompense. Elle dépasse de loin celle qu'il imagine obtenir au poste de manager. Son cerveau a donc donné la priorité à la deuxième option.

L'art de se projeter dans l'avenir

Le cerveau va même plus loin : il supprime de son champ les autres possibles. De fait, Jean-Michel se projette dans son poste d'expert : ainsi, il ressent et évalue les conséquences de ce choix. Parce que son ressenti correspond à ses attentes, il se dit : « Voilà ce qu'il faut choisir, si tu agis en ce sens, ce sera bénéfique ! »

→ RÉCAPITULONS

Les neurosciences nous apprennent quel processus décisionnel suit le cerveau :

- regarder les options possibles ;
- analyser rapidement, de façon objective et subjective, les gains et pertes inhérents à chacune ;
- choisir, valoriser ce choix et éliminer les autres options ;
- se projeter dans le choix et évaluer les récompenses attendues.

2. Les critères personnels de décision

→ EN BREF

Le processus décisionnel est le même pour tout le monde. Cette réalité organique se combine avec les préférences et valeurs de chacun, qui influencent les décisions.

Nos préférences MBTI®

Le «*Myers Briggs Type Indicator*» [ou MBTI®]¹ est une approche psychologique aujourd'hui reconnue. Sa mise au point repose sur les travaux de Carl G. Jung. Elle permet à chacun de cerner son type de personnalité, qui se présente en quatre lettres, chacune correspondant à une grande dimension de la personnalité, ou préférence :

1. Si vous puisez votre énergie dans votre univers Intérieur, vous êtes un «**I**». Si vous la puisez dans l'environnement Extérieur, vous êtes un «**E**».
2. Si vous collectez l'information de manière détaillée, *via* vos cinq Sens, vous êtes un «**S**». Si vous préférez la capter de manière globale, vous êtes un «**N**», comme intuitif.

Repère express

Le MBTI® distingue seize profils correspondant à la combinaison de quatre préférences.

1. *Les Types de personnalité: les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux, ESF Éditeur, 2008.

3. Si vous prenez vos décisions de manière logique, vous êtes un « T », comme *Thinking*. Si vous privilégiez votre *Feeling*, vous êtes un « F ».
4. Si vous agissez en vous conformant à vos plans, votre Jugement, vous êtes un « J ». Agir en fonction de ce que vous Percevez fait de vous un « P ».

Quelles incidences sur les prises de décision ?

Les préférences « S »/« N » et « T »/« F » sont particulièrement intéressantes à examiner en ce qui concerne la prise de décision. Sans caricaturer ces profils, on peut dire, par exemple, que les « F » mettent parfois un temps fou à se décider ou se torturent excessivement l'esprit dès lors

Repère express

Le « NT » a une vision globale des situations. Il peut oublier certains détails importants dans les éléments du choix.

que la décision peut remettre en cause leurs valeurs, créer des conflits ou une ambiance relationnelle compliquée. S'ils ont en main tous les éléments rationnels pour décider, les « T » le font sans difficultés. Sinon, ils repoussent la décision.

Allons plus loin et combinons les préférences de tri d'informations (« S »/« N ») avec celles du mode décisionnel (« T »/« F »). Selon les combinaisons, les critères de décision diffèrent.

Voici la décision à laquelle est confrontée l'équipe dirigeante d'une plateforme logistique de matériel industriel : faut-il ou non investir dans l'automatisation de la gestion des pièces détachées ?

Les membres de l'équipe connaissent les impacts de cette décision :

Repère express

Un choc de valeurs ou un excès d'émotions peut rendre la vie difficile au type « NF ».

- un investissement important à amortir sur vingt ans ;
- l'amélioration de la performance ;
- la satisfaction des clients à la recherche de livraisons toujours plus rapides ;

- la suppression de certains postes, notamment des contrats intérimaires ;
- la fin d'un métier manuel répétitif ;
- le passage à la robotisation et la diminution du risque d'erreur.

L'équipe est constituée de Sophie (profil « NF »), Jocelyn (« NT »), Marc (« SF ») et Claire (« ST »).

Celui qui a un type « NF » est plutôt idéaliste, a des convictions très affirmées et prend ses décisions intuitivement. Sophie sait immédiatement qu'il faut investir car, même s'il en coûte des emplois, cela fera progresser l'activité et évitera à des humains de réaliser des tâches répétitives et inintéressantes. En cela, elle répond à la question essentielle du type « NF » pour décider : « **Qu'est-ce que cela va changer ?** »

Avec son type « NT », Jocelyn est plutôt cérébral. Il prend ses décisions avec une vision globale de la situation. Sa question principale est : « **Pourquoi cette décision ?** » Jocelyn pense que « globalement, on a besoin de cet investissement ». Il trouve l'étape logique, vu les flux de production de la plateforme et le gain certain de productivité.

Pour Marc, de type « SF », décider demande plus de temps. En effet, la question qui l'anime est : « **À quoi cela sert-il ?** » Pour vérifier l'utilité de l'investissement, Marc a besoin de recueillir un certain nombre de données. Il fait des études clients, se renseigne sur ce qui s'est déjà fait dans le même domaine. Il met tout cela en tableurs et matrices. Au final, comme il porte une grande attention aux autres, il se décide en fonction des aspects affectifs et de ses valeurs personnelles. Sa décision va donc dans le même sens que Sophie et Jocelyn mais pour des raisons différentes : l'expérience et les conséquences humaines.

Repère express

L'absence d'éléments logiques peut retarder la décision du « ST » ou l'empêcher de décider.

Claire («**ST**») se demande surtout «**comment s’y prendre**». Elle privilégie donc l’analyse des données et vérifie si la décision est logique. Cette manière rationnelle de décider la conduit à imaginer la mise en œuvre de l’investissement: ses étapes, les risques à analyser, les actions préventives à mettre en place, etc. Sa décision repose donc sur des dossiers solides. Finalement, Claire donne un avis positif, basé sur des données fiables et des perspectives rationnelles.

Les tempéraments MBTI®



2 x 7 questions pour commencer à explorer ses tendances MBTI®

Et vous, quelles sont vos tendances MBTI® ?

Choisissez ci-dessous les propositions (a ou b) qui vous conviennent :

-
- 1.** Quand on vous explique quelque chose, vous préférez avoir d'abord :
- a.** les grandes lignes.
b. le détail.
-
- 2.** Quelle citation est la plus proche de vous ?
- a.** « Carpe diem » (« Profite du temps présent », Horace).
b. « On ne subit pas l'avenir. On le fait. » (Georges Bernanos).
-
- 3.** Pour monter un meuble en kit, vous commencez par :
- a.** regarder le schéma de montage.
b. sortir toutes les pièces et essayer de les assembler.
-
- 4.** Lorsque vous avez une décision à prendre, vous préférez :
- a.** imaginer les différentes possibilités.
b. faire des tests concrets en lien avec les options possibles.
-
- 5.** Quand vous visitez un bien immobilier pour le louer ou l'acheter, vous faites d'abord attention :
- a.** au nombre de fenêtres, à la couleur des murs, à la qualité des revêtements du sol.
b. à l'ambiance générale, l'atmosphère qui se dégage, le quartier alentour.
-
- 6.** Pour vous, décider passe par :
- a.** prendre de la hauteur pour évaluer globalement les risques encourus.
b. lister tous les critères concrets en jeu dans la décision.
-
- 7.** Pour vous, prendre une bonne décision, c'est plutôt :
- a.** se fier à ses expériences.
b. accepter de prendre des risques sur l'avenir.
-

Regardez à quel type correspond chacune de vos réponses : $1a = N - 1b = S - 2a = S - 2b = N - 3a = N - 3b = S - 4a = N - 4b = S - 5a = S - 5b = N - 6a = N - 6b = S - 7a = S - 7b = N$. Comptabilisez le nombre de réponses « N » et de réponses « S ». La lettre dominante vous donnera une idée de votre préférence (« N » ou « S »).

Choisissez de la même façon les propositions (a ou b) dans les phrases suivantes :

-
- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Vous décidez plutôt avec : | a. votre tête.
b. votre cœur. |
|--------------------------------------|--|
-
- | | |
|--|---|
| 2. La dernière fois qu'on a critiqué l'une de vos décisions : | a. vous avez pris la critique pour vous.
b. vous avez cherché à comprendre pourquoi. |
|--|---|
-
- | | |
|--|------------------------------------|
| 3. On peut parfois prendre des décisions absurdes mais conformes à ses convictions. | a. Vrai.
b. Faux. |
|--|------------------------------------|
-
- | | |
|---|---|
| 4. Face à une décision, vous êtes plutôt meilleur pour : | a. analyser la situation, faire le bilan.
b. prendre en compte l'impact sur les personnes. |
|---|---|
-
- | | |
|--|---|
| 5. Laquelle de ces deux citations est la plus proche de vous? | a. « Lorsque le cœur a parlé, il n'est pas convenable que la raison élève des objections. » (Milan Kundera)
b. « Vous n'avez pas raison ou tort parce que d'autres sont d'accord avec vous. Vous avez raison parce que vos faits sont exacts et que votre raisonnement est juste. » (Warren Buffett) |
|--|---|
-
- | | |
|--|--|
| 6. Lorsque vous exposez les raisons de vos décisions, vous faites surtout attention : | a. aux arguments logiques qui motivent cette décision.
b. à l'effet de cette communication sur les personnes. |
|--|--|
-
- | | |
|--|--|
| 7. Ce qui, pour vous, importe le plus dans vos décisions, c'est : | a. l'objectivité.
b. l'impact de la décision sur les personnes. |
|--|--|
-

Regardez à quelle lettre correspond chacune de vos réponses : 1a = T – 1b = F – 2a = F – 2b = T – 3a = F – 3b = T – 4a = T – 4b = F – 5a = F – 5b = T – 6a = T – 6b = F – 7a = T – 7b = F. Comptabilisez le nombre de réponses «T» et de réponses «F». La lettre dominante vous donne une idée de votre préférence («T» ou «F»).

Au final, quelle première question vous posez-vous lorsque vous devez prendre une décision ?

- Qu'est-ce que cela va changer ? (profil NF)
- En quoi cela est utile ? (profil SF)
- Au fond, pourquoi prendre cette décision ? (profil NT)
- Comment vais-je m'y prendre ? (profil ST)

Repère express

Attention ! Quelques questions ne suffisent pas à déterminer un profil MBTI® ! Pour aller plus loin, suivez un stage !

Nos valeurs personnelles

Nos valeurs sont notre système de représentation du monde. Comment voyons-nous le monde ? Sur quoi souhaitons-nous qu'il repose ? Ces représentations diffèrent d'un individu à l'autre.

Quelques exemples : avoir souffert d'une injustice favorise l'ancrage de la valeur « équité » dans l'individu. Voir ses parents, d'origine modeste, réussir à force de travail fait croire au mérite. Entendre chaque jour de son enfance que, « quand le soleil se lève, il se lève pour tous », donne foi en la vie et confiance en l'avenir. Selon sa façon de présenter un événement historique comme la Révolution française, un enseignant influence les élèves dans leur manière d'apprécier l'événement et les valeurs portées par les protagonistes. Évoluer dans un environnement prônant la persévérance et la discipline ou exaltant la liberté à tous crins donne des résultats évidemment différents !

Ces divers exemples montrent que chaque personne construit son propre système de valeurs en fonction de :

- ses expériences (plus ou moins réussies) ;
- les repères donnés par sa famille, ses amis proches ;
- la vision du monde transmise par ses référents (enseignants, mentors) ;
- l'environnement dans lequel il a grandi.

Une boussole interne

Chacun de nous détient des convictions profondes qui servent de boussole interne. Ces valeurs personnelles diffèrent parfois de celles qu'on a voulu nous inculquer : elles correspondent à ce qui nous importe vraiment et non à ce qu'on attend de nous ou à ce que nous devrions faire pour correspondre à un modèle en vigueur. Attention à ne pas tout confondre !

Quand il nous faut décider, nos valeurs s'animent et nous guident vers ce qui est essentiel à nos yeux. Ainsi, elles nous orientent vers les choix que nous voulons profondément. Celui qui parvient à tenir compte de ses valeurs prend donc des décisions efficaces et apaisées. Voilà pourquoi la question essentielle à se poser face à un choix est : « Qu'est-ce qui est important pour moi dans cette situation ? »

Repère express

Des exemples de valeurs personnelles : justice, compassion, transparence, persévérance, indépendance, impartialité, créativité, confiance, apprentissage, engagement, etc.

Regardons le cas de Soraya, responsable commerciale dans un groupe industriel. C'est une professionnelle rigoureuse et loyale. Depuis quelque temps, les sujets de conflit se multiplient avec sa direction qui lui intime des ordres qu'elle estime peu légitimes. Un soir de septembre arrive la demande de trop : pour améliorer les résultats d'une des entités qui

s'annoncent médiocres, on lui demande de rogner un peu sur la quantité de produits livrés aux clients.

Que faire ? Accepter l'ordre ? Le refuser ? Avec quelles conséquences ? Selon quelles valeurs décider ?

Décider avec sa boussole interne en six questions

Soraya ne veut pas flouer ses clients. Elle doit «se soumettre ou se démettre» : vu sa relation avec sa direction, elle sait que refuser signifie quitter la société. Pour être sûre que cette décision lui convienne, Soraya note cette décision (refuser l'ordre et partir) sur un papier puis se pose six questions.

1. À quoi répond cette décision ? À ce qu'on attend de moi ou à ce que je souhaite profondément ?

Qu'est-ce que sa direction attend de Soraya ? Qu'elle applique les consignes, comme le stipule son contrat. Qu'elle espère d'elle son entourage ? Qu'elle continue à évoluer et obtienne les promotions qu'elle mérite vu sa conscience professionnelle.

Et, que souhaite profondément Soraya ? Assumer ses responsabilités professionnelles dans le respect de ses valeurs de transparence et d'honnêteté.

2. À quelles valeurs personnelles touche cette décision ?

Refuser d'obtempérer touche à ses valeurs d'obéissance et de respect de la hiérarchie. Mais rester ébranlerait profondément ses valeurs de transparence et d'honnêteté.

Repère express

Pas de négociations sur les valeurs qui nous fondent !

3. En quoi cette décision peut-elle améliorer mon bien-être ?

Soraya sait que si elle décide de partir, elle dénouera le conflit intérieur qui la mine psychologiquement et physiquement depuis quelque temps. Elle retrouvera le sommeil que cette situation lui a fait perdre. Elle cessera aussi d'avaloir tout ce qui lui tombe sous la main.

4. À quoi cette décision me fait-elle renoncer ?

Partir lui fait abandonner son statut, sa sécurité et sa réputation.

5. Qu'est-ce que je gagne à prendre cette décision ?

Dans la liste des gains, elle note :

- « ma liberté ;
- l'expérience constructive d'avoir pris une décision difficile ;
- l'estime de moi-même et la possibilité de me regarder avec fierté dans la glace ;
- l'estime des autres, la légitimité à parler de décisions ardues. »

6. Puis-je m'engager dans cette voie et accepter les conséquences de mon choix ?

Après avoir répondu aux cinq premières questions, Soraya se projette dans sa situation future. Elle en considère avec confiance les conséquences : la difficulté à retrouver un emploi, la baisse de revenu, les moments de doute, le regard du voisinage, etc.

L'ultime question est de savoir si elle assume son choix et ses conséquences. Si, comme elle, vous répondez un *oui* inconditionnel à cette sixième question, vous êtes assuré que votre décision est en accord avec vous-même. Vous le ressentez même physiquement : vous êtes serein, « bien ». Tout ce qui vous semblait nébuleux paraît désormais lumineux !

→ RÉCAPITULONS

Nos préférences MBTI® expliquent en partie notre manière de décider. En prendre conscience permet de comprendre pourquoi ça « bloque » parfois ou pourquoi nous renouvelons les mêmes erreurs.

Nos valeurs sont notre boussole interne. Une décision convenable est une décision en phase avec nos valeurs.

ET VOUS?

1. Repensez à la dernière décision que vous avez prise : la récompense obtenue a-t-elle été en accord avec vos attentes ?
2. Dans cette dernière décision : si votre préférence en prise de décision est plutôt « F », comment auriez-vous pu y mettre plus de logique ? Si vous êtes plutôt « T », comment auriez-vous pu décider davantage grâce à vos valeurs et lesquelles ?
3. Parmi ces valeurs applicables au travail, quelles sont, pour vous, les trois non négociables : **équité, harmonie relationnelle, solidarité, honnêteté, loyauté, autorité, fidélité, engagement, performance, stabilité, sécurité, changement, évolution, respect des personnes, expertise** ?

Éviter les pièges de la décision

CLÉ 2

1 Piège 1 :
le biais de
confirmation

2 Piège 2 :
la logique
rétrospective

4 Piège 4 : l'élan
vital débordant

3 Piège 3 :
une confiance
mal dosée

« *Errare humanum est,
perseverare diabolicum.* »

1. Piège 1 : le biais de confirmation

→ EN BREF

L'erreur est humaine parce que l'on peut se laisser piéger dans le processus de décision, s'enfermer dans une idée en cherchant à en confirmer la pertinence.

Une recherche biaisée au départ

Repère express

Le « biais de confirmation » nous met des œillères : nous donnons en effet plus d'importance aux informations qui vont dans le sens de notre décision.

Avoir une idée en tête et préférer plus ou moins consciemment les éléments qui la valident biaise le processus de décision : vous pensez mener une pêche objective aux informations, mais en réalité vous faites une sélection totalement subjective pour conforter votre choix initial !

Ainsi, Christophe, directeur commercial d'une société de services à la personne, cherche à recruter un chef des ventes. Il est persuadé que le plus expérimenté et le plus diplômé sera le « bon » candidat. Il trie naturellement les CV en fonction de ces critères et finit par recruter Clément. Bardé de diplômes et certificats, ayant fait ses armes dans une entreprise concurrente, cet expert devrait booster rapidement le chiffre d'affaires en berne !

Pourtant, un mois après son arrivée, Christophe se sépare de lui : Clément ne parvient pas à s'intégrer dans l'équipe.

Antidote : un peu d'objectivité !

Où est l'erreur de recrutement de Christophe ? Inquiet des résultats commerciaux de sa société, il s'est focalisé sur le besoin de recruter un excellent vendeur. Dans la candidature de Clément, il a cherché tous les éléments confirmant un profil de commercial hors pair. Erreur : à trop vouloir se convaincre de cela, il a oublié d'interroger Clément sur sa capacité à mener une équipe. Or, son équipe avait surtout besoin d'un leader enthousiaste pour se remettre en selle et aller chercher les résultats attendus.

Davantage d'objectivité dans le recrutement aurait évité cette déconvenue. Christophe aurait eu intérêt à recourir à une méthode de recrutement plus rationnelle, comme celle que nous exposons dans la clé 4. Ainsi, il aurait, par exemple, pu programmer pour Clément des entretiens avec des interlocuteurs variés. Il lui aurait fait passer des tests. Ces procédures objectives auraient permis de mieux cerner le profil de Clément et de vérifier son adéquation au poste.

Repère express

Multiplier les sources d'information permet plus d'objectivité.

→ RÉCAPITULONS

Nous tombons dans le piège du biais de confirmation en :

- orientant subjectivement la recherche d'informations ;
- regardant la question sous un seul aspect ;
- occultant les alternatives pouvant conduire à d'autres conclusions.

La recherche d'objectivité et la consultation d'avis variés limitent la probabilité de tomber dans ce piège.

2. Piège 2 : la logique rétrospective

→ EN BREF

Il est tentant de reconstruire *a posteriori* la logique des événements et, sur cette base, de croire qu'elle suffit à faire prendre les bonnes décisions.

Une rétrospection trompeuse

Rappelez-vous la crise boursière de 2008. Aucun expert ne l'avait prévue, mais nombre d'entre eux en ont expliqué les causes de manière rétrospective. Leurs analyses ont souligné l'effet domino de la crise des *sub-primes* : elle a provoqué une crise bancaire puis une crise financière avant de contaminer l'ensemble de l'économie réelle et de finir en crise boursière. Ainsi arrive, comme de manière incontournable et prédictible, le fameux lundi noir du 6 octobre 2008.

Repère express

Vouloir analyser ses erreurs avec la seule logique peut biaiser ses futurs choix.

Cette analyse explique *a posteriori* l'enchaînement des événements. Pour autant, suffit-elle à améliorer aujourd'hui les décisions économiques ? Assure-t-elle des prédictions économiques infailibles ? Non ! Car l'économie ne se soumet pas au seul règne de la logique.

L'effet domino de la crise des subprimes¹



Crise des subprimes

- Souscription massive de crédits immobiliers par des Américains non solvables
- Chute des prix de l'immobilier
- Défaillance des ménages



Crise bancaire

- Titrisation des crédits en créances douteuses
- Défaillance des fonds
- Panne de liquidités sur le marché interbancaire
- Baisse de la valorisation des actifs



Crise financière

- Détérioration de la qualité de crédit
- Risque de *credit crunch* (resserrement des conditions d'octroi de crédits)



Contagion à l'économie réelle

- Insolvabilité des ménages américains
- Forte baisse du secteur de la construction outre-Atlantique
- Ralentissement de la consommation américaine
- Inquiétude pour la croissance mondiale



Crise boursière

- Les marchés s'affolent
- Les grands indices américain et européens chutent
- Les places émergentes baissent, les investisseurs cherchant à avoir des plus-values

1. Inspiré du schéma paru dans le *Journal des finances*, 26 janvier 2008.

Antidote : un peu d'humilité devant la complexité du monde !

Une usine de fabrication de pièces détachées constate un fort taux de rebuts dans sa production, notamment la nuit et le week-end. La direction confie à Thomas, responsable qualité, l'animation d'un groupe de résolution de problème. Thomas adopte la « méthode 8 D »¹ : très rationnelle, celle-ci devrait garantir une analyse complète des erreurs passées et déboucher sur des solutions efficaces. Au terme du processus, le groupe prend deux décisions : accroître les performances de la maintenance préventive et instaurer un processus de remontée d'informations censé favoriser l'analyse des problèmes. Logiquement, tout devrait aller mieux ! Mais le taux de rebuts se maintient...

Faire un pas du côté de l'irrationnel

Regarder après coup ce qui s'est passé est intéressant. Encore faut-il s'autoriser à explorer le côté irrationnel de la chose. Si Thomas et son groupe s'étaient permis ce pas de côté, ils se seraient posé cette question : « Faut-il vraiment utiliser la méthode 8 D pour ce problème ? » La réponse les aurait peut-être fait opter pour une autre méthode de résolution des problèmes. Ils auraient creusé les difficultés des équipes de nuit. Par exemple, ils auraient interrogé directement ces collaborateurs et entendu leurs propres analyses. Ils auraient ensuite tenu compte de leurs besoins et pris d'autres décisions organisationnelles comme :

- instaurer la présence d'un manager de nuit ;
- faire en sorte que les opérateurs de nuit et de week-end rencontrent les chefs de projet (pour comprendre l'utilité des pièces produites et éviter certaines erreurs) ;

1. Raccourci de 8 DD en anglais : huit actions à mettre en œuvre.

- la nuit, prévoir davantage de pauses ou programmer la fabrication de lots moins risqués afin de limiter les conséquences liées aux baisses de vigilance.

Accepter la complexité du monde

Quand nous nous y enfermons, la rationalité nous piège. Or, le monde dans lequel nous vivons et travaillons n'est pas seulement compliqué : il est complexe et les statistiques ne suffisent pas à prédire le cours des choses. À l'échelle de nos décisions, cessons de croire que la reconstruction logique des événements passés nous rend maîtres de l'avenir ! Un peu d'humilité !

Repère express

Un système **compliqué** est analysable, prédictible, reproductible. Un système **complexe** est difficilement analysable. Il n'est ni prédictible ni reproductible.

Pour prendre une image triviale, l'environnement dans lequel nous prenons des décisions est parfois aussi complexe qu'un plat de spaghettis : même en connaissant le poids et le gabarit des spaghettis, qui est capable de prédire précisément l'aspect final du plat ? le poids de spaghettis enroulés autour de la fourchette ? la quantité de pâtes qui va retomber ? Les lois qui permettent de décrire ce type de systèmes complexes ne conduisent pas à sa reproduction à l'identique : une fois défait, le plat de spaghettis ne pourra jamais être refait à l'identique. Pour y arriver, il faudrait anticiper tous les liens entre les différents éléments du système « plat de spaghettis », ce qui échappe totalement à la logique humaine !

En revanche, un Airbus n'est pas un système complexe : il est totalement analysable, prédictible et donc reproductible. Bien sûr, la conception, le montage et le démontage de l'appareil sont loin d'être simples. Ce système est seulement compliqué.

→ RÉCAPITULONS

Reconstruire *a posteriori* la logique des événements passés peut nous abuser. Ce biais rétrospectif nous fait croire que tout ce qui est analysable est prédictible. Le meilleur moyen d'y échapper est de :

- reconnaître et accepter la complexité ;
- identifier les risques possibles et s'en prémunir ;
- raisonner globalement et pas seulement de manière analytique ;
- prendre de la hauteur.

3. Piège 3 : une confiance mal dosée

→ EN BREF

Dans la prise de décision, on se fie excessivement à soi-même.

Méfiance en votre confiance !

Faites le test : pour chacune des dix questions ci-dessous, proposez une réponse sous forme d'intervalle (« entre tant et tant »). Choisissez une fourchette pour être sûr à 90 % de votre réponse.

Repère express

Douter de soi entraîne une difficulté dans la prise de décision.
Être sûr de soi ne garantit pas la juste réponse ou décision.

- a. À quel âge est mort le général de Gaulle ?
- b. Quelle est la profondeur de la plus grande fosse marine sur Terre ?

- c. Quelle est la température observée à la surface de la Lune lorsqu'elle est éclairée par le Soleil (en °C) ?
- d. Quel est le poids d'un Airbus A 320 vide (en tonnes) ?
- e. Combien de pays étaient membres du Conseil de sécurité de l'ONU en 2011 ?
- f. Quelle est la distance Terre-Mars en millions de kilomètres ?
- g. Quel est le poids total de la tour Eiffel (en tonnes) ?
- h. À quelle date Clovis devint-il roi des Francs ?
- i. Quel est le pourcentage d'argon dans l'air ?
- j. Quel est le nombre de langues officielles dans le monde ?

Regardez les réponses¹ et faites le compte : vu la marge à laquelle le test vous laisse droit, vous auriez dû faire seulement 10% d'erreurs soit... rater la cible une seule fois sur dix !

Pourquoi votre taux d'erreur est-il supérieur, sans doute de 50 à 70% ? Dans ce genre de défi, vous avez tendance à vous donner une fourchette beaucoup trop étroite malgré la latitude autorisée. La faute en revient à une confiance en soi mal dosée². Quand on manque de confiance en soi, le raisonnement inconscient est celui-ci :

- si je donne une grande marge, c'est que je ne sais pas ou que je doute de mes connaissances ;
- or, vis-à-vis de moi-même comme des autres, je me dois de savoir ;
- donc je préfère prendre le risque d'une marge étroite.

A contrario, l'excès de confiance vous rend tellement sûrs de la réponse, que vous foncez tête baissée, quitte à y mettre «votre main au feu».

1. a: 79 ans – b: 11 033 m – c: 125 °C – d: 42,4 t – e: 193 pays – f: 55 758 millions de km – g: 10 100 t – h: 481 apr. J.-C. – i: 0,93 % – j: 141 langues (hors 31 langues à vocation régionale).

2. Voir *Les 5 clés pour développer la confiance en soi*, CSP, Dunod, 2014.

Antidote : place à la possibilité de douter

Stuart Oskamp, psychologue à l'université de Claremont (Californie), a publié en 1965 le cas médical de Joseph Kidd. Ce jeune homme de 29 ans, ancien combattant, était atteint de troubles du comportement¹.

Voici l'expérience menée à partir de ce cas clinique.

Ils l'ont dit

« On croit qu'il y a de la honte à douter et à ignorer ; et l'on aime mieux parler et décider au hasard que de reconnaître qu'on n'est pas assez informé des choses pour en porter jugement. » (Charles Rollin)

Un panel d'études est réuni pour examiner ce cas : huit psychologues cliniciens, dix-huit étudiants diplômés et six étudiants en cours d'études. Ils découvrent ce cas en quatre étapes progressives. À chaque étape, on leur fournit des informations supplémentaires sur Joseph Kidd (son environnement, ses expériences, etc.), puis on leur demande de :

- poser un diagnostic médical exact sur Joseph Kidd ;
- donner le niveau de confiance qu'ils ont dans leur réponse (sur une échelle de 20 à 100 % de certitude).

L'expérience conduit à trois conclusions intéressantes :

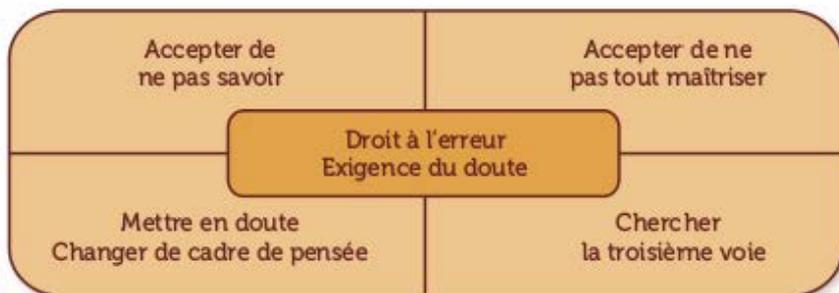
- Niveau d'expertise et niveau de confiance n'ont pas de lien direct.
- Niveau de confiance dans le diagnostic émis et quantité d'informations détenues augmentent simultanément.
- Quantité d'informations détenues et niveau d'exactitude des réponses n'augmentent pas simultanément.

Le doute est donc de mise !

Pour lutter contre la tendance à l'excès de confiance, voici quatre pistes à explorer.

1. Source : *The Psychology of Judgment and Decision Making*, Scott Plous, McGraw Hill, 1993.

Les 4 règles d'or du lâcher-prise



Quoi que vous fassiez ou décidiez, plutôt que de vous accrocher à vos certitudes, dites-vous que vous avez le droit de vous tromper !

1. Acceptez de ne pas savoir : « L'ignorant affirme, le savant doute, le sage réfléchit. » (Aristote)

2. Acceptez de ne pas tout maîtriser : quand vous jetez les dés, vous avez beau souffler dessus et les lancer très fort, vous n'obtiendrez pas un score plus élevé !

3. Mettez en doute et changez de cadre de pensée : on s'arrête parfois à des idées qu'on refuse d'ébranler. Dans les années soixante-dix, les conseillers de John Sculley, vice-président de PepsiCo, se laissèrent guider par une conviction : « Le concurrent direct, Coca-Cola, fait la différence grâce à sa petite bouteille mythique. » PepsiCo tenta alors d'imiter Coca-Cola et essuya un échec cuisant. Un zeste de doute et une étude plus tard, PepsiCo s'aperçut que les consommateurs étaient prêts à acheter des sodas en quantité importante. La firme décida alors de conditionner ses sodas en grandes bouteilles et rencontra un succès tel que Coca-Cola ne put réagir assez vite pour la contrer !

4. Cherchez la troisième voie : nous raisonnons trop souvent de manière binaire ! Si vous hésitez entre deux options, pensez à une troisième possibilité !

→ RÉCAPITULONS

La justesse de nos choix ou décisions est indépendante du degré de certitude avec lequel nous les prenons.

Le double piège consiste à penser que :

- plus on s'informe et plus on peut être sûr de son choix ;
- plus on est sûr et plus ce choix se révèle effectivement juste.

Pour éviter ce piège, mieux vaut se détacher de ses certitudes et se donner le droit de douter.

4. Piège 4 : l'élan vital débordant

→ EN BREF

« L'élan vital »¹ nous pousse à agir. Parfois, la bonne décision serait pourtant de lui résister !

Un besoin irrésistible d'agir

Faisons un détour par le football. Michael Bar-Eli, chercheur à l'université de Negev (Israël), a étudié près de 300 penalties². Nous savons tous que les tirs au but arrivent sur le gardien à une telle vitesse (parfois près de 200 km/h) que ce dernier est obligé d'anticiper. Il décide dans l'absolu,

1. *L'Évolution créatrice*, Henri Bergson, PUF, 1907.

2. Source : The Sciences of Soccer Online (avril 2009).

avant le shoot, s'il va rester au centre de la cage ou plonger d'un côté ou de l'autre pour arrêter le ballon.

M. Bar-Eli constate que dans 94 % des penalties, le goal plonge vers la gauche ou vers la droite. Or, les tireurs de penalties visent en proportions quasi égales le centre de la cage, le côté droit ou le côté gauche.

Ils l'ont dit

« Tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne savoir pas demeurer en repos dans une chambre. » Blaise Pascal

Vu ces chiffres, il semble étonnant que les gardiens continuent à plonger d'un côté ou de l'autre en espérant arrêter le tir. S'ils se retenaient parfois de plonger, les goals augmenteraient considérablement leurs performances d'arrêt des penalties ! Est-ce de l'obstination ?

M. Bar-Eli explique ce choix par le « biais de l'action », le besoin d'agir : le gardien bouge car il ressent le besoin irrésistible de « faire quelque chose plutôt que rien ». D'après un sondage, les gardiens disent d'ailleurs s'en vouloir encore plus d'avoir encaissé un penalty parce qu'ils sont restés au centre au lieu d'avoir plongé...

Antidote : se retenir d'agir

Combien de fois décidons-nous d'agir alors qu'il vaudrait mieux attendre en campant sur notre position, tel le goal face au penalty ?

L'exemple de cette entreprise spécialisée dans la vente par correspondance peut finir de nous en convaincre. L'organisation a décidé de changer l'ensemble de son système d'information et demande à chaque entité régionale de déployer les décisions prises en amont. Le changement entraîne des suppressions de postes, des mobilités internes parfois contraignantes, une réorganisation des métiers et des compétences. Pour l'entité de la région Centre, le changement occasionne aussi une nouvelle répartition de la spécialisation des sites qu'elle pilote.

L'un d'entre eux, le site A1, doit d'ailleurs être fermé et son activité rapatriée sur un autre site d'ici un an.

Depuis deux ans qu'elle accompagne le changement, la direction de la région Centre apporte un soin tout particulier au projet. Elle s'attend à des résistances compréhensibles. La grogne monte doucement sur le site A1. Et ce qui devait arriver arrive : le blocage complet de l'activité par les salariés, avec des conséquences à très court terme sur l'ensemble de l'activité. Que faire ? La direction hésite entre attendre et se rendre sur le site pour rappeler le bien-fondé de la décision. Alors que le réflexe de survie la pousse à agir, elle préfère attendre que la grève passe.

De cette inaction volontaire, la direction tire au moins deux bénéfices :

- elle laisse les grévistes manifester clairement et hautement leur désaccord ;
- elle légitime l'ouverture de négociations sans se désavouer.

En bougeant, la direction aurait pris le risque d'envenimer le conflit et, pire, de créer une scission entre grévistes et non-grévistes.

→ RÉCAPITULONS

Il est parfois urgent d'attendre au lieu de se précipiter dans l'action, comme l'instinct nous y pousse.

ET VOUS ?

1. Si vous vous êtes déjà trompé dans une décision, dans quel piège étiez-vous tombé ?
2. De manière générale, quel degré de confiance avez-vous dans vos décisions ou jugements ?
3. Dans quelle situation récente auriez-vous mieux fait de ne pas bouger ? Pourquoi ? Quels bénéfices en auriez-vous tirés ?

Décider avec les émotions

CLÉ 3

1 Émotion
= décision

2 Gare aux
décisions prises
dans l'émotion !

3 Tenir compte
des émotions
anticipées

*« Le cœur a ses raisons
que la raison ne connaît point. »*

Blaise Pascal

1. Émotion = décision

→ EN BREF

Émotion et décision sont intimement liées. Sans émotion, y compris celles que nous anticipons, nous ne pourrions pas décider.

L'émotion, qu'est-ce que c'est ?

Étymologiquement, une émotion nous met en mouvement. C'est une réaction psychologique et physiologique à un événement, qui nous fait

passer d'un état à un autre¹. Par exemple, sous l'émotion, nous nous mettons à rougir de honte ou frémir de peur. Cette même peur nous glace ou nous fait fuir.

Sous l'effet de l'amour, le cœur bat la cha-

made ; de même, la colère fait monter la tension artérielle, etc.

Les émotions traversent tout notre être. Elles interfèrent dans nos réflexions et se conjuguent avec la raison qu'elles contrent ou accompagnent.

Rappel express

« Émotion » vient du latin *motio* : le mouvement.

Sans émotion, pas de décision

Ce matin, Benoît doit se rendre à Paris. Il habite Orléans et a l'habitude de faire ce trajet en train, car le siège de l'entreprise pour laquelle il travaille se trouve près de la gare d'Austerlitz. Aujourd'hui, c'est dans le 18^e arrondissement qu'il a rendez-vous. En prenant son petit déjeuner, il consulte son appli-

1. Voir *Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle*, CSP Formation, Dunod, 2013.

cation favorite pour connaître le temps de trajet de la gare d'Austerlitz à la porte de Saint-Ouen. Réponse : « 41 minutes ». Benoît fait un rapide calcul. Le prochain train est dans une heure. En cumulant ce délai, le temps de transport en train et le temps de trajet vers son lieu de rendez-vous, il se dit qu'il risque d'arriver en retard à cette réunion importante. Cet imprévu provoque des émotions variées chez lui : peur d'arriver en retard, remords de ne pas avoir regardé son itinéraire la veille au soir, irritation de se sentir pressé, etc. Comme il sait que le stress peut lui embrouiller l'esprit, Benoît prend une grande inspiration, avale une gorgée de café et décide de prendre tout de suite sa voiture pour se rendre à son rendez-vous. Il a décidé en une fraction de seconde, sans prendre le temps de calculer le temps que cela lui prendra : il a probablement fait appel à sa mémoire, au souvenir d'expériences ratées ou réussies. Il n'a pas eu besoin d'un raisonnement conscient pour évaluer les options possibles, écarter les moins efficaces et retenir celle qui a le plus de chances de le mener à l'heure à son rendez-vous.

L'émotion est donc un aiguillon de la décision. D'ailleurs, lorsque le lien entre émotions et analyse est coupé, nous devenons incapables de vivre au quotidien. En 1985, les chercheurs Damasio et Eslinger ont ainsi analysé le cas d'Elliot. Après l'opération réussie d'une tumeur bénigne au cerveau, ce jeune homme perd pied dans son existence personnelle et professionnelle. Licenciement, faillite, double divorce : tout part de travers alors que, par ailleurs, Elliot obtient des résultats normaux à tous ses tests psychologiques et neurologiques.

Que se passe-t-il pour qu'Elliot ne parvienne plus à résoudre ses problèmes du quotidien ? Damasio a montré que, chez ce patient, l'interaction ne se fait plus entre les centres de décision et les marqueurs somatiques¹. Elliot

1. Voir clé 1, chapitre « Un cerveau pour décider ».

ne peut donc plus s'appuyer sur ses expériences passées et les micro-émotions qu'elles génèrent pour se décider.

Dis-moi comment tu vas, je te dirai comment tu décides

Repère express

Quand vous êtes content, vous prenez plus de risques.

Les émotions sont nécessaires pour qu'il y ait décision. De surcroît, elles conditionnent la manière de décider.

L'état émotionnel dans lequel nous prenons chacune de nos décisions influence nos choix. Quand « ça va bien », nous regardons surtout le gain potentiel. Quand « ça va mal », nous nous focalisons sur les pertes possibles.

Connaissez-vous le jeu de l'ultimatum ? Dans ce jeu de hasard, deux joueurs doivent se partager une somme d'argent. Le premier joueur fait une offre de partage. Si le second joueur accepte l'offre, chacun remporte sa part. Sinon, la somme est perdue pour les deux.

Quel rapport avec les émotions ? Les expériences prouvent que « le comportement des répondants qui sont confrontés à des offres inéquitables (et cependant profitables) peut être influencé par la nature des émotions ressenties par les sujets avant le début du jeu »¹ :

- quand le répondant vit une émotion neutre au moment où il commence à jouer, il rejette 50 % des offres qu'il juge inéquitables² ;

1. Emmanuel Petit, *Cahiers internationaux de psychologie sociale* : « Émotions et prises de décision dans le jeu de l'ultimatum » [n° 83, mars 2009].

2. Dans le jeu, l'offre est jugée inéquitable quand la proposition représente moins de 30 % de la somme totale.

- quand il ressent déjà une émotion comme la tristesse, cette proportion de rejets augmente sensiblement : il se focalise surtout sur l'iniquité de l'offre ;
- quand il va bien, le répondant traite l'information de façon plus optimiste et se focalise sur les bénéfices positifs de l'offre, même inéquitable. Ces recherches devraient pousser chacun à considérer son état émotionnel indépendamment de la décision à prendre, ou à écouter ce que son entourage lui en dit.

→ RÉCAPITULONS

Il y a une telle relation entre émotion et décision que :

- l'interruption des connexions cérébrales entre émotion et décision complique la vie au quotidien ;
- les émotions dans lesquelles nous baignons influencent à la fois nos choix et notre propension à prendre des risques.

2. Gare aux décisions prises dans l'émotion !

→ EN BREF

Nous décidons parfois sur un coup de tête, par peur d'une mauvaise surprise, par enthousiasme ou encore par dépit. Ces émotions nous influencent dans nos prises de décision. Il faut donc en tenir compte.

La peur : frein ou accélérateur ?

Imaginez-vous en haut d'une piste de ski extrêmement raide. Dans le processus de décision de descendre ou non la pente, la peur a deux facettes. On a à la fois peur de décider (« En suis-je vraiment capable ? ») et peur des conséquences de la décision (se retrouver bloqué au milieu des pistes, se faire mal, avoir honte de ne pas y arriver, etc.).

Pourquoi j'ai peur ?

La peur fait partie du processus de décision : comme nous ne disposons jamais de l'ensemble des données pour anéantir tous les risques, leur

Repère express

La peur évite de prendre des risques inconsidérés.

évaluation cause nécessairement un peu de peur.

Bien faire son métier, c'est savoir prendre des décisions. Un bon médecin sait

prendre la décision d'opérer ou de faire des analyses complémentaires. Un bon avocat sait prendre la décision de demander un report d'audience au « bon » moment.

Anne prépare sa prochaine présentation de vingt minutes devant les équipes marketing. Elle a la peur viscérale de faire « une mauvaise présentation » avec les conséquences « dramatiques » que cela entraînerait pour elle. Du coup, elle y passe des heures. Elle ne parvient jamais à décider si sa présentation est prête ou non et la modifie sans cesse. Cette décision d'arrêter de la préparer lui fait peur et entretient sa peur racine de rater son intervention. Le cercle vicieux de la peur s'enclenche. Anne risque de ne jamais se décider à décider !

Utiliser le signal de la peur

La peur n'a pas que des conséquences négatives. Elle apparaît pour signaler un enjeu ou un danger. Elle nous fait surtout percevoir les conséquences négatives de la décision et conduit donc à prendre moins de risques. Ainsi, en se manifestant, elle nous aide à éviter les décisions hâtives, inconsidérées ou inconscientes.

La difficulté survient quand la peur bloque le processus décisionnel. L'enjeu est donc de prendre conscience de sa peur pour en faire un tremplin vers la décision.

Diminuer l'emprise de la peur sur la prise de décision

Comment Anne peut-elle briser le cercle vicieux de la peur et décréter sa présentation prête ?

Anne doit :

- accepter sa peur comme une étape normale mais transitoire ;
- mesurer si cette peur est valide ou non, proportionnée ou non aux enjeux ;
- évaluer les risques de la manière la plus objective possible¹.

En bref, il lui faut mettre un peu de logique dans sa décision. Quand elle disposera d'éléments objectifs suffisants, elle devra se décider à franchir le pas (arrêter sa préparation). Cette étape supposera tout de même qu'elle accepte de :

- faire un pas dans l'inconnu, sans tout prévoir ;
- se tromper éventuellement.

Repère express

Retarder le moment de décider est normal, le reporter *sine die* est un piège.

1. Voir clé 4 : « Décider avec la raison ».

Bien sûr, cela n'est pas évident ! Pour y parvenir, il suffit qu'Anne sache qu'un bon dirigeant prend 51 % de bonnes décisions et que les 49 % restants n'ont en général pas de conséquences dramatiques ! Elle peut aussi s'entraîner à prendre des petits risques. Par exemple : réduire son temps de préparation pour une présentation à moindre enjeu et observer les conséquences de cette décision. Des conséquences égales ou seulement légèrement inférieures à celles d'une préparation plus longue la conforteront. Cette récompense enclenchera un cercle vertueux qui la poussera à prendre moins de temps pour préparer ses présentations.

La colère : aveuglante ou énergisante ?

Vous est-il déjà arrivé de vous mettre en colère parce que votre PC est tombé en panne à un moment crucial ? Non ? Vous avez bien de la chance ! Si oui, vous avez sans doute eu le sentiment d'être pris en otage par le matériel, de n'avoir aucune prise dessus.

Repère express

La colère n'est pas mauvaise en soi. Il faut en canaliser l'expression.

La colère est toujours une réaction de défense. Elle est utile car elle sert à poser des limites quand on se sent envahi ou dominé. Un collaborateur intrusif, une

déception, une décision arbitraire ou encore une frustration peuvent ainsi générer de la colère.

Attention à l'embrouille !

Une colère qui s'intensifie et n'est pas canalisée fait vite perdre le contrôle de soi-même : on se laisse alors emporter sur un terrain où la rage domine. Dans ces circonstances, comment bien décider ?

Rafaël travaille dans une équipe projet qui organise la fête de fin d'année de son entreprise. Malgré ses propositions argumentées, l'équipe a

retenu un programme de réjouissances et des prestataires qui ne lui plaisent pas. On aura néanmoins besoin de lui pour la mise en œuvre de la soirée. Il doit donc prendre des décisions d'ordre technique.

En plein brainstorming sur les aspects techniques, Rafaël voit qu'une autre idée que la sienne va emporter le consensus. La pression monte en lui. Il lance : « OK, on va faire comme ça puisque c'est votre choix... » Affirmer le bien-fondé de sa propre solution ? La colère lui en a ôté l'énergie !

Les études montrent que la colère aveugle le décideur et tend à augmenter sa prise de risque : il a une perception brouillée des conséquences de ses décisions car il se trompe en général de combat. Par exemple, Rafaël utilise sans doute sa colère pour pallier son manque de compétences personnelles, sa faible capacité à convaincre, le manque de ressources dans l'équipe, etc.

Une décision sous l'emprise de la colère manque donc totalement d'efficacité. D'une part, elle rate en général sa cible. D'autre part, nous n'en sommes pas suffisamment solidaires pour coopérer à son succès : Rafaël risque de faire du sabotage conscient ou inconscient de la décision de l'équipe. Et si la décision s'avère bonne, il cherchera à démontrer que « le succès n'est pas lié à la décision elle-même mais à... »

Utiliser l'énergie de la colère pour décider efficacement

Pour éviter de prendre des décisions sous le coup de la colère, voici quatre conseils.

1. Faire baisser l'émotion colère sous l'emprise de laquelle l'individu se croit plus fort et prend des risques inconsidérés. Faire baisser aussi le stress qui pollue le cerveau : ses toxines et la baisse de dopamine empêchent

l'exploration de voies nouvelles. Sous le coup du stress, nous nous réfugions dans le passé et la routine. Utiliser, par exemple, un de ces moyens :

- prendre une grande inspiration ;
- s'oxygéner le cerveau en allant marcher ;
- proposer une pause dans la réunion ;
- boire un verre d'eau.

2. Prendre du recul et se demander pourquoi la colère surgit ainsi. Est-ce vraiment le choix de l'équipe qui fait fulminer Rafaël ? ou le mode de management du chef de projet ? ou le bulletin minable de son fils ? Prendre conscience de la cause de la colère ne résout pas forcément le problème (le management, le bulletin) mais permet de se recentrer sur le sujet (la fête de la société).

3. Remettre en marche son cerveau rationnel pour regarder la situation avec un œil neuf et objectif. Collecter les informations nécessaires et mettre en avant les arguments pour que la décision soit prise en bonne conscience.

4. Lâcher prise. Renoncer à changer le monde et à tout maîtriser.

La tristesse : anesthésiante ou stimulante ?

La tristesse et le dépit (chagrin mêlé de colère) biaisent la décision autant que les larmes brouillent la vue. En effet, comment se projeter dans le futur quand on n'a pas encore fait le deuil du passé ? Rafaël, en plus d'être en colère, est dépité : il est déçu, froissé dans son amour-propre que sa proposition soit restée sur la touche.

La tristesse le maintient dans une énergie basse : il se met en retrait de l'équipe et du projet. Simultanément, cette tristesse peut le conduire à prendre des décisions périlleuses, faute d'avoir bien évalué la prise de risques.

Se départir de sa tristesse pour mieux décider

Quatre conseils pour éviter de prendre des décisions sous le coup de la tristesse :

1. Faire baisser l'émotion tristesse selon les mêmes techniques que pour la colère, afin de stopper les pleurs intérieurs et leurs effets ravageurs (larmes, etc.).

Repère express

Sans connaître la tristesse, nous ne savourerions pas la joie.

2. Prendre du recul par rapport à cette émotion présente et repérer ce qui la déclenche, par exemple : la similitude avec une expérience passée ? une égratignure des valeurs personnelles ? l'anticipation des conséquences de la décision ? Isoler ces causes de tristesse.

3. Regarder objectivement le futur concerné par la décision.

4. Se demander comment concrètement être moins triste : quelle option causerait moins de tristesse ? Comment faire valoir un autre point de vue ?

Rafaël doit faire le deuil de sa proposition pour faire sienne la décision de l'équipe projet. Il commence par isoler les causes de sa tristesse (déception personnelle, souvenir d'un échec cuisant dix ans auparavant avec le prestataire sélectionné). Il se déconnecte de ses expériences passées et se branche sur la situation présente. Ainsi disposé, il peut prendre les décisions techniques de manière rationnelle et en limitant les risques.

L'enthousiasme : réconfort ou leurre ?

La joie et ses déclinaisons (l'enthousiasme, l'envie, etc.) sont les conséquences à la fois de la décision et de la satisfaction qu'elle promet. Contractualiser avec un partenaire, par exemple, peut provoquer des joies comme :

Repère express

La joie génère de l'énergie pour décider.

- aboutir à un accord ;
- clore le processus de négociation ;
- traiter avec une personne qu'on apprécie ;
- pressentir des relations commerciales durables avec le partenaire.

Attention aux coups de cœur !

Comme nous l'avons vu plus haut, cet état émotionnel positif peut être si réconfortant que le décideur peut prendre trop de risques ou se laisser emporter par un coup de cœur : la situation client-partenaire, la présentation du prestataire, l'offre commerciale, le profil d'un candidat. Attention à tout ce qui vient caresser vos préférences¹ et que vous oubliez de mettre dans la balance décisionnelle !

Tempérer son enthousiasme

Pour éviter de prendre une décision sur un coup de cœur, voici trois conseils :

Repère express

La joie que vous ressentirez à avoir pris la bonne décision est un indicateur fiable.

- 1. Laisser le temps à l'émotion de baisser :** par exemple, s'imposer un délai avant de signer un contrat ou d'envoyer une réponse. Prendre différents avis.
- 2. S'efforcer de lister tous les aspects négatifs de l'option** que l'on s'apprête à choisir.

3. Faire la balance émotionnelle à l'aide d'un tableau en deux colonnes : ce qui me plaît dans cette option/ce que je pourrais détester dans cette option.

1. Voir clé 1 : « Décider, comment ça marche ? ».

→ RÉCAPITULONS

Dans le processus de décision :

- La peur est un frein mais, utilisée comme un signal, elle aide à décider avec discernement.
- La colère nous expose au dérapage mais son énergie doit permettre d'explorer objectivement les options possibles et de limiter les risques.
- La tristesse peut nous déconnecter de la situation présente ou, si nous acceptons d'en faire le deuil, nous pousser à explorer d'autres possibles.
- La joie risque de nous faire décider trop vite. Contrebalancée, elle demeure un excellent indicateur de la qualité de la décision.

3. Tenir compte des émotions anticipées

→ EN BREF

Tout être humain a une aversion naturelle pour les affects négatifs. Anticiper l'émotion que l'on ressentira une fois la décision prise peut donc aider à décider maintenant.

Satisfaction ou déception ?

Vous venez de réserver un voyage par Internet. Il ne reste plus qu'à cliquer sur le bouton « Valider votre choix ». À ce moment précis, vous vous posez inconsciemment la question : « Est-ce que je vais être content de ces vacances ou est-ce que je risque d'être déçu ? »

Avant de cliquer sur le bouton, il faudrait pouvoir minimiser la probabilité de ressentir de la déception et maximiser les chances de connaître la satisfaction. Ceci suppose de se projeter dans la situation consécutive à la décision.

Maximiser les chances d'être satisfait de sa décision

Repère express

Cherchez à prendre la bonne décision au lieu de chercher à ne pas vous tromper.

Dans les faits, nous cherchons plus à ne pas être déçus qu'à être satisfaits: nous voulons éviter de nous tromper et, à cette fin, nous collectons le plus d'informations possibles pour éviter les mauvaises surprises.

Ainsi, chacun fixe son attention sur les risques potentiels de déception et non sur la satisfaction possible !

Concrètement, avant de décider, posez-vous ces questions :

- « Qu'est-ce qui pourra faire que je serai content de ma décision ? »
- « Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluerais-je cette satisfaction ? »

Soulagement ou regret ?

Quand on prend une décision, on cherche soit à être soulagé, soit à ne pas la regretter. Joris est responsable du service Achats France d'une PME internationale. On lui demande de mettre en œuvre une réorganisation dont les conséquences humaines sont nombreuses. Notamment, l'un de ses collaborateurs va devoir quitter le siège français de Lyon et s'installer à proximité du siège européen, situé à Bruxelles. Après mûre réflexion, Joris choisit de proposer ce poste à Aline. Il sait qu'il prend plus de risques en s'adressant à elle plutôt qu'à d'autres. En effet, elle a davantage de contraintes personnelles qui la rendent potentiellement moins mobile.

Évaluer le soulagement et le regret prévisibles

Joris fait ce choix car il sait que, si Aline accepte, ce sera un vrai soulagement pour lui : il pourra considérer son organisation stable et fiable.

Il résoudra au passage une incompatibilité d'humeur dans son équipe lyonnaise. Il n'aurait pas besoin de recourir à son plan B (proposer le poste à Tom). Enfin, il pressent qu'Aline fera parfaitement l'affaire et il regretterait beaucoup qu'elle refuse.

Pour anticiper le regret ou le soulagement lié à telle décision, projetez-vous dans l'avenir : si vous optez pour cette décision, qu'est-ce qui est le plus fort ? le soulagement ou le regret ? Ainsi, Joris peut se demander :

- «Le soulagement ressenti si Aline accepte sera-t-il plus fort que le regret si elle n'accepte pas ? »
- «Le regret ressenti si Aline refuse sera-t-il plus fort que le soulagement si Tom accepte ? »

Repère express

Regret : sentiment d'avoir manqué quelque chose en comparant ce qui est arrivé et ce qui aurait pu arriver suite à un choix différent.

Tout mettre en œuvre pour éviter de regretter

Si le regret anticipé est plus fort que le soulagement anticipé, il faut prendre tous les moyens pour ne pas avoir à regretter. Par exemple, pour Joris, imaginer à l'avance des contreparties qui feront se décider Aline (une prime de déménagement, une aide à la mobilité de son conjoint, etc.).

Repère express

Priorité aux décisions que vous ne voulez pas regretter !

Fierté ou honte ?

Quand vous aurez pris cette décision, ressentirez-vous plutôt de la honte ou de la fierté ? Pourrez-vous vous regarder dans la glace et expliquer cette décision à vos enfants ?

En lien avec nos valeurs

La honte est un mélange de colère retenue, de sentiment de vide, d'impuissance et de tristesse. Elle a un rôle de régulation des relations sociales. Dans la prise de décision, la honte aide chacun à respecter ses valeurs.

Joris aurait honte de proposer à Aline de partir à Bruxelles avec sa famille sans lui dire que le poste est un fusible ou sans l'alerter sur le caractère difficile du manager qui l'attend. La honte d'avoir pris telle décision peut

être fatale à un décideur et marquer de manière durable sa capacité de décision.

La fierté est plus forte que la simple satisfaction. C'est le contraire de la honte. Être fier de sa décision peut vouloir dire :

Repère express

Attention, dans vos décisions, à accorder sa juste place au jugement des autres.

- être fier d'avoir trouvé une solution à un problème ;
- être fier d'avoir fait un choix audacieux ;
- être fier d'avoir bravé des risques, etc.

Anticiper la fierté permet de prendre des décisions fortes. Anticiper trop de fierté peut néanmoins conduire à des décisions à hauts risques.

Valider la décision au degré de honte et/ou de fierté

Pesez la honte ou la fierté que procurera chez vous telle décision :

- Si elle vous procure la moindre honte, attention ! C'est peut-être le signe qu'il faut revoir cette décision avec laquelle vous n'êtes pas en phase.

- Si elle ne vous procure aucune honte et une faible fierté : regardez comment vous pourriez améliorer la décision pour en être plus fier.
- Si elle vous procure beaucoup de fierté : vérifiez que les risques sont acceptables.

→ RÉCAPITULONS

Se projeter dans l'avenir permet de vérifier si les émotions ressenties suite à la décision sont celles que l'on souhaite vivre. On peut ainsi ajuster ou modifier sa décision en fonction de ce que l'on anticipe de ressentir :

- satisfaction ou déception ;
- soulagement ou regret ;
- honte ou fierté.

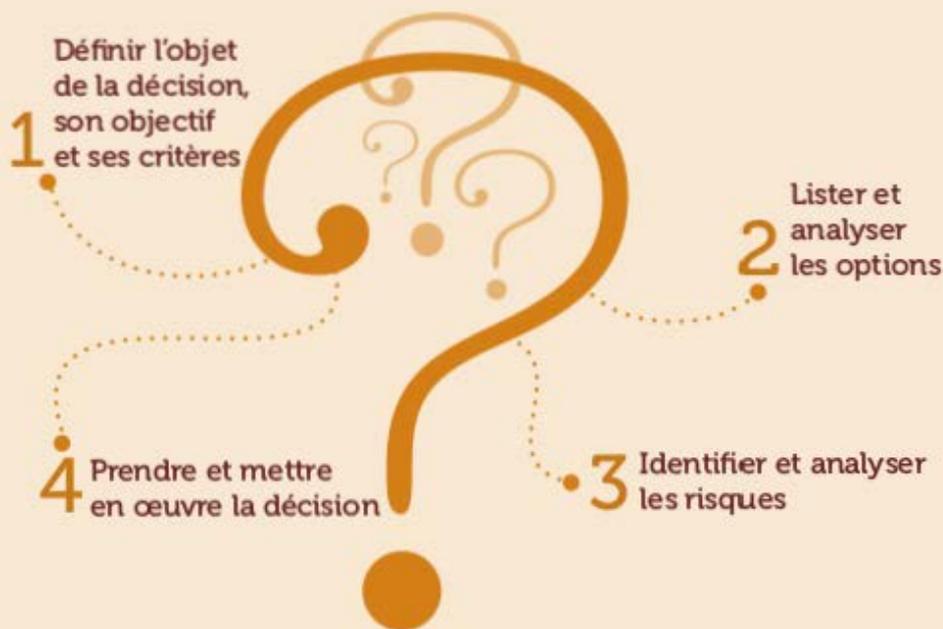
Ils l'ont dit

« Dans vingt ans, vous serez plus déçus par les choses que vous n'avez pas faites que par celles que vous avez faites. Alors sortez des sentiers battus. Mettez les voiles. Explorez! Rêvez! Découvrez! »
(Mark Twain)

ET VOUS?

1. Avez-vous souvenir d'avoir pris une décision sous le coup d'une émotion? A-t-elle été fructueuse?
2. Comment gérez-vous la peur de décider?
3. Dans une de vos décisions récentes, avez-vous plutôt cherché à être satisfait ou à ne pas vous tromper?

Décider avec la raison



*« "Oui" et "non" sont les mots
les plus courts et les plus faciles à prononcer,
et ceux qui demandent le plus d'examen. »*

Talleyrand

1. Définir l'objet de la décision, son objectif et ses critères

→ EN BREF

La méthode rationnelle suppose :

- un objet clairement défini ;
- un but atteignable ;
- des options connues et stables dans le temps ;
- aucune contrainte temporelle à court terme.

Définir l'objet de la décision

C'est la première étape pour s'assurer que la méthode rationnelle est la bonne approche.

L'objet de la décision est, par exemple :

- choisir un fournisseur pour sous-traiter une partie de l'activité ;
- partir quinze jours en voyage, dans deux ans, avec toute sa famille ;
- acheter un appartement ;
- recruter un nouveau collaborateur au vu de la charge de travail structurelle et des alternatives connues.

Pour vous aider à le définir le plus précisément possible, efforcez-vous d'en faire une question. Sur un même sujet et selon la question posée, l'objet varie et change de périmètre :

- Faut-il choisir un fournisseur pour sous-traiter ? / Quel fournisseur choisir pour sous-traiter ?

- Quel voyage choisir pour partir quinze jours, dans deux ans, avec toute ma famille ?/Peut-on envisager de partir en voyage ?
 - Faut-il acheter un appartement ?/Quel appartement acheter ?
 - Faut-il recruter ou non un nouveau collaborateur ?/Parmi les candidats, lequel recruter comme nouveau collaborateur ?
- Si vous pouvez clairement circonscrire l'objet (« l'objet, c'est... ? »), cela vaut la peine d'amorcer la méthode rationnelle.

Définir l'objectif

Formulez une phrase commençant par: « L'objectif, c'est de... », puis vérifiez que l'objectif en soit bien un, c'est-à-dire que les huit qualificatifs ci-dessous s'y appliquent.

Les huit qualificatifs d'un objectif valable

Opérationnel

Basé sur des faits

Justificié par un besoin

Énonçable en quelques mots

Cohérent avec l'environnement¹

Tourné vers l'avenir

Indubitablement réalisable

Facile à mesurer

1. Environnement : tout ce qui environne la décision (stratégie de l'entreprise, environnement familial, autres décisions en cours, etc.).

Comment comprendre ces conditions ?

Un objectif opérationnel est un objectif concret. Si le problème est de choisir un voyage, l'objectif peut être : que tout le monde rentre content.

Un objectif basé sur des faits est indiscutable. Si le problème est de garder ou non un collaborateur au terme de sa période d'essai, un objectif factuel serait : que cette personne sache faire telle chose au terme de la période d'essai. On pourra mesurer cette capacité.

Le besoin justifiant l'objectif peut être, si on décide par exemple d'embaucher du personnel : diminuer les charges de travail des collaborateurs, assurer la mise en œuvre de la production, etc.

Ce qu'on appelle la « cohérence avec l'environnement » est l'adéquation entre l'objectif fixé et le système dans lequel il s'inscrit. Par exemple : prendre un sous-traitant, est-ce cohérent avec les récentes décisions financières de l'entreprise ?

On pourra dire que l'objectif est indubitablement réalisable s'il est « réaliste », par exemple s'il correspond au budget alloué. Le réalisme est en lien direct avec les critères dont nous parlerons ci-dessous.

Un objectif est facilement mesurable si l'évaluation de son atteinte (basée sur des faits) est simple. Si l'on reprend l'exemple d'un recrutement, le

Repère express

Pour définir à la fois l'objet et l'objectif, formulez une question du type : « Comment faire pour... ? »

manager doit savoir facilement par lui-même si le candidat remplit ou non les objectifs fixés. Pas besoin d'un audit ou d'une expertise pour statuer sur l'atteinte de l'objectif !

Définir les critères

Définir les critères revient à dresser la liste de ce que l'on veut et de ce que l'on ne veut pas.

La bonne méthode consiste à mettre en colonnes :

- 1 ou 2 critères rédhibitoires (ou « critères KO »), qui permettent de faire rapidement une première sélection, par exemple dans une pile de CV ;
- 4 ou 5 critères sélectifs (« critères OK »), afin de laisser un choix assez ouvert.

Exemples de critères OK/KO pour quatre situations de décision

	Situations de décision	Critères sélectifs (OK)	Critères rédhibitoires (KO)
A	Choisir un appartement	Localisation quartier X Surface minimum : X m ² X chambres Prix: X k€ Étage élevé (vue)	Pas d'ascenseur Chauffage électrique
B	Recruter un commercial sédentaire	Diplôme BAC + 3 ou plus Expérience de 3 ans minimum dans la vente de services en B to B d'espaces publicitaires Connaissance des logiciels Office Expérience de la vente en salon	Pas d'expérience de travail en équipe projet Expérience vécue chez le concurrent Pas de maîtrise de l'anglais commercial
C	Choisir un fournisseur de prestation photocopies	Largeur de gamme Prestation complète (assistance, fournitures, solutions numériques globales) Budget Références multinationales	Pas de localisation régionale
D	Organiser un événement client (sous-traiter tout ou partie ?)	Références client Sollicitation de ressources internes Image de marque (qualité) portée par l'organisateur	Budget supérieur à X k€ en sous-traitance partielle et supérieur à Y k€ en sous-traitance totale

Attention ! Un critère valable ne peut être, à lui tout seul, une somme de critères. Certains critères tentants combinent ainsi plusieurs critères qu'il faut distinguer :

- « Efficacité » : il s'agit en fait d'un rapport qualité/temps ou qualité/ressources. Dissociez chacun de ces critères (qualité, temps, ressources).
- « Rapport qualité/prix » : considérez d'un côté la qualité et d'un autre le prix.

Repère express

Plus on affine les critères, plus on facilite la recherche de solutions.

- « Compétences adaptées au poste » : cette formulation combine de multiples critères comme l'expérience, le diplôme, les compétences avérées, la variété des postes occupés, le profil de personnalité, etc.

Pondérer les critères

Il convient maintenant de hiérarchiser les critères. À cette fin, allouez-leur des pondérations (ou coefficients). Seuls les critères sélectifs sont à pondérer !

Comment faire ?

- Dresser un tableau en deux colonnes.
- Placer, à gauche, les critères (quatre à cinq).
- En face de chaque critère, écrire un coefficient de 1 à 3.

Repère express

Aucune émotion ne doit interférer dans l'attribution des coefficients. Faites abstraction de ce qui vous plairait.

Attention ! Interdisez-vous de mettre le même coefficient partout : il n'y aurait plus de pondération. *A contrario*, efforcez-vous de répartir les trois coefficients possibles dans le tableau.

Réunissez-vous à plusieurs pour allouer les pondérations.

Pour l'explication de toute la suite de la méthode, nous garderons l'exemple du recrutement d'un commercial sédentaire dans un grand groupe de construction et installation d'espaces publicitaires à disposition des annonceurs. Ce commercial sera chargé de négocier les espaces. C'est Anna, la DRH, qui gère le recrutement en lien avec le directeur commercial.

Voici comment Anna alloue les coefficients aux critères qu'elle a listés¹ :

Critères	Coefficient alloué
❶ Diplôme BAC + 3 ou plus	2
❷ Expérience de 3 ans minimum de la vente de services en B to B d'espaces publicitaires	3
❸ Connaissance des logiciels Office	1
❹ Expérience de la vente en salon	1

Le ❶ reçoit le coefficient 2 car le diplôme est une stratégie du groupe (on n'embauche pas à moins de Bac + 3), mais il peut y avoir des exceptions. Le ❷ est affecté d'un coefficient 3 car Anna cherche impérativement un candidat ayant une expérience en entreprise. Elle considère que trois ans sont un minimum pour faire le tour d'un poste.

Anna alloue le coefficient 1 aux critères ❸ et ❹ : la maîtrise d'Office est un basique. La présence du groupe sur tous les salons internationaux fait partie de sa stratégie.

→ RÉCAPITULONS

Le problème est l'objet de la décision et l'objectif le but à atteindre. L'un comme l'autre doivent pouvoir s'énoncer en une phrase : « L'objet, c'est... », « L'objectif, c'est de... ».

Les critères permettent d'écarter ou sélectionner une solution. Ils méritent d'être affinés avant de recevoir un coefficient pondérateur.

1. Voir la situation de décision A dans le tableau supra.

2. Lister et analyser les options

→ EN BREF

Après avoir établi les critères, la deuxième étape consiste à analyser comment chaque option retenue les remplit.

Lister les options

Pour une décision, il y a souvent quantité d'options possibles. Vous avez d'ailleurs tout intérêt à élargir votre champ de vision en consultant des avis différents du vôtre.

Repère express

Benchmarkez, consultez des tiers, élargissez votre spectre !

Commencez par dresser une liste de toutes les options qui répondent à vos critères. Dans le cas du recrutement mené par Anna, il s'agit de tous les candidats dont les CV correspondent aux quatre critères retenus.

Coter les options

Il faut maintenant noter chaque candidat sur chaque critère. Le total permettra de sélectionner les meilleurs. Ici, pour simplifier, considérons qu'Anna a retenu trois candidats. Dans la réalité, à ce stade, le recruteur analyse davantage de candidatures : toutes celles qui ont franchi le test des critères rédhibitoires.

Voici comment Anna cote ses trois candidats :

Cotation de trois candidats

Critères (coefficient alloué)		CANDIDAT 1 (Mary)	CANDIDAT 2 (Hassan)	CANDIDAT 3 (Lee)
Diplôme BAC + 3 ou plus (2)	Note/10 Note pondérée	2 $4 \times 2 = 8$	8 $8 \times 2 = 16$	6 $6 \times 2 = 12$
	Commentaire	Bac	Licence Pro	Licence de psycho
Expérience de 3 ans minimum de la vente de services en B to B d'espaces publicitaires (3)	Note/10 Note pondérée	8 $8 \times 3 = 24$	4 $4 \times 3 = 12$	6 $6 \times 3 = 18$
	Commentaire	A 3 ans d'expérience de la vente chez un concurrent	A plutôt une expé- rience de la vente en B to C	A une expérience en B to B mais pas publi- citaire (prestation de service)
Connaissance des logiciels Office (1)	Note/10 Note pondérée	8 $8 \times 1 = 8$	8 $8 \times 1 = 8$	9 $9 \times 1 = 9$
	Commentaire	OK sur tous les logiciels	OK sur tous les logiciels	OK sur tous les logiciels et a envoyé un document.
Expérience de la vente en salon (1)	Note/10 Note pondérée	0 $0 \times 1 = 0$	10 $10 \times 1 = 10$	6 $6 \times 1 = 6$
	Commentaire	Aucune	A fait du B to C (que des salons !)	A fait quelques salons professionnels
Total des notes pondérées		40	46	45

Concrètement :

- dresser un tableau ;
- dans la colonne de gauche, lister les critères sélectifs ;
- chaque colonne suivante correspond à une option (ici, une option = un candidat) ;
- pour chaque critère, passer en revue les candidats et :
 - > leur donner une note de 1 à 10 ;
 - > affecter le coefficient alloué au critère pour obtenir une note pondérée.
- pour chaque candidat, faire le total des notes pondérées.

Repère express

Attention à reporter
les coefficients pondérateurs !
Remplissez le tableau ligne après
ligne (critère après critère).

Au terme de cette analyse, Anna constitue sa *short list* de deux candidats : elle conserve ceux qui ont obtenu les meilleurs scores, soit Hassan et Lee.

→ RÉCAPITULONS

« Coter les options » signifie :

- dresser la liste des options qui répondent aux critères sélectifs ;
- leur donner une note pondérée pour chaque critère.

Cette étape permet d'établir la *short list* sur laquelle se fera l'analyse des risques.

3. Identifier et analyser les risques

→ EN BREF

Les risques sont des événements prévisibles qui, s'ils surviennent, ont un impact plus ou moins important. La dernière étape de la méthode rationnelle consiste à analyser les risques liés à chaque option.

Lister les risques existants

Pour fiabiliser sa décision, Anna doit analyser les risques que pourrait entraîner le choix de l'un ou l'autre candidat.

Il existe huit grandes familles de risques correspondant à des zones d'impact différentes.

Repère express

Vérifiez que vous balayez bien toutes les familles de risques.

Familles de risques	Périmètres concernés
Techniques	Matériel et ressources : disponibilité et adéquation avec le besoin
Humains	Hommes : risques relationnels, compétences, comportements
Commerciaux ou client	Relation client-fournisseur
Stratégiques ou politiques	Stratégie (politique, valeurs, décisions globales)
Environnement	Environnement de la décision (politique, géographie, climat, sociologie, etc.)
Financiers	Finances
Sécurité	Sécurité des personnes, biens et données
Juridiques	Réglementation, normes

Dans le cas de son recrutement, voici les éléments qu'Anna devra analyser pour chaque famille de risques.

Risques et éléments à analyser

Familles de risques	Éléments à analyser dans la candidature
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des candidats • Adéquation avec le besoin (compétences, expertise) • Démonstration de qualités techniques (références)
Humains	<ul style="list-style-type: none"> • Profil de personnalité du candidat • Liens avec son hiérarchique direct • Relations avec les collègues et toutes les parties prenantes
Commerciaux ou clients	<ul style="list-style-type: none"> • Relation avec les clients
Stratégiques ou politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Lien entre ce recrutement et la stratégie de l'entreprise, ses valeurs
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • /
Financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Budget et niveau de rémunération • Réalisation des objectifs

Familles de risques	Éléments à analyser dans la candidature
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Propriété intellectuelle • Confidentialité des dossiers
Juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Clauses de non-concurrence

Le risque existe-t-il effectivement ?

Maintenant, pour chaque candidature sélectionnée, Anna a en tête une seule question : oui ou non, tel risque existe-t-il pour cette candidature ?

Analyse des risques des candidatures 2 (Hassan) et 3 (Lee)

Familles de risques	Candidat 2 Hassan	Candidat 3 Lee
Techniques <i>Commentaire</i>	Oui <i>N'a fait que du B to C alors qu'il s'agit de B to B</i>	Non <i>A les compétences et l'expérience en adéquation avec le besoin</i>
Humains <i>Commentaire</i>	Non <i>Il a déjà travaillé en équipe. La lettre et le CV ne laissent pas percevoir de risques</i>	Oui <i>A une expérience de travail en équipe très restreinte (en PME) et sur une courte durée</i>
Commerciaux <i>Commentaire</i>	Oui <i>En raison de son inexpérience en B to B</i>	Non
Stratégiques <i>Commentaire</i>	Non <i>Les deux candidatures correspondent à la stratégie de recrutement de l'entreprise</i>	Non
Financiers	Non	Non
Sécurité	Non	Non
Juridiques	Non	Non

Repère express

L'étape d'identification des risques existants est binaire : oui ou non ?

Anna identifie deux risques dans la candidature d'Hassan et un risque dans celle de Lee.

Coter les risques

Coter les risques existants, c'est leur donner une note de criticité. Cette note dépend à la fois de leur probabilité d'apparition et de la force de leur impact. On peut établir cette cotation à partir d'une matrice.



La note de criticité du risque s'établit ainsi :

- **1** : faible probabilité d'apparition, faible impact ;
- **2** : forte probabilité d'apparition, faible impact ;
- **3** : faible probabilité d'apparition, fort impact ;
- **4** : forte probabilité d'apparition, fort impact.

Anna note 4 le risque technique identifié chez Hassan (candidat 2) : il y a en effet une forte probabilité que ce risque survienne étant donné l'inexpertise totale du candidat en B to B. De surcroît, ce risque aura un impact très fort sur l'activité. Pour les mêmes raisons, elle note 4 le risque commercial.

Anna note 3 le risque humain identifié chez Lee (candidat 3) : certes, son expérience

Repère express

Privilégiez l'impact sur la probabilité d'apparition.

du travail en équipe est réduite mais, par ailleurs, son CV montre qu'il a travaillé dans un milieu associatif. Cette expérience rend faible la probabilité d'apparition du risque qui, s'il survient, aurait tout de même un fort impact.

→ RÉCAPITULONS

Analyser les risques de chaque option, c'est :

- lister les risques en balayant toutes les familles de risques ;
- vérifier si, oui ou non, le risque existe pour cette option ;
- donner une note de criticité au risque.

4. Prendre et mettre en œuvre la décision

→ EN BREF

Au terme de la démarche strictement rationnelle, une seule option ressort comme la meilleure décision à prendre.

Décider en regard de l'analyse des risques

Repère express

Prévenir le risque, c'est limiter ses chances d'apparition. L'action est à mener avant de mettre en œuvre la décision.

La décision finale dépend de la note de criticité du risque.

Avec une note 1 ou 2, l'option est bonne : vous pouvez prendre cette décision sans souci car, même s'il apparaît, le risque aura un faible impact.

Avec une note 4, le risque est trop important. Oubliez cette option !

Avec une note 3, la décision est moins tranchée. Le risque a une faible probabilité d'apparition. En revanche, s'il apparaît, il aura un fort impact. L'option est donc bonne à condition de limiter les chances d'apparition du risque. Il faut mettre en place des actions préventives.

Imaginons qu'un prestataire sélectionné présente un risque financier de niveau 3. Il faudrait, par exemple, lui demander, avant de signer le contrat, quelles garanties financières il peut apporter.

Pour Anna, il y a deux risques de niveau 4 dans la candidature d'Hassan. Ce candidat est donc à écarter. Il reste Lee et un risque humain de niveau 3 lié à une faible expérience du travail en équipe. Elle décide à la fois de se concentrer sur sa candidature et de mener les actions préventives suivantes :

- le questionner pendant l'entretien de recrutement sur son expérience du travail en équipe ;
- le mettre en situation pendant l'entretien ;
- lui faire réaliser des tests complémentaires de personnalité ;
- évaluer sa capacité de travail en équipe pendant la période d'essai.

Faire confiance à la méthode rationnelle

Nous l'avons dit au début de cette clé, la méthode rationnelle fonctionne à certaines conditions. Il faut en effet avoir :

- un objet clair et sans ambiguïté ;
- un but défini et atteignable ;
- des options connues et stables dans le temps ;
- pas de contrainte temporelle à court terme.

Suivre cette méthode de A à Z inclut d'accepter comme la meilleure la décision qu'elle fait ressortir.

Si, par hasard, deux options arrivent *ex aequo* à la fin, revenez à l'étape de l'analyse multicritères : faites une nouvelle pondération des critères avec des coefficients plus forts (par exemple : 3-6-12, en lieu et place de 1-2-3). Et si *in fine* la décision « ne convient pas » ? Anna voit bien que Lee est le meilleur candidat pour le poste et pourtant, ce n'est pas celui qu'elle aurait choisi spontanément...

Dans ce cas :

- vérifiez que votre méthode est la bonne :
 - > les critères sont-ils bien définis et pondérés ?
 - > les risques sont-ils bien évalués ?
- faites-vous confiance et explorez d'autres voies que la méthode purement rationnelle (voir clés 3 et 5) !

Mettre en œuvre la décision

Une décision est complètement bouclée quand on connaît sa mise en œuvre.

Voici un outil qui permet à la fois de présenter une décision et d'en préparer la mise en œuvre.

Repère express

Une décision dont la mise en œuvre est laissée de côté est un coup d'épée dans l'eau.

Retenez l'acrostiche COSTMP : « Comme, Oh Suzanne, Tu Me Plais ! » ou « Contexte, Objectif, Stratégie, Tactique, Moyens, Programmation ».

Anna vient faire sa recommandation de recrutement au directeur commercial en s'appuyant sur cet outil.

En présentant sa stratégie, Anna précise : « Il y a trois stratégies possibles. Soit embaucher directement Lee, soit mener des actions préventives avec lui avant de boucler totalement l'embauche, soit faire un nouvel appel à candidatures. Je choisis la deuxième stratégie. »

L'outil COSTMP

Étapes de la présentation	Situation de recrutement gérée par Anna
Contexte « Je vous rappelle ce qui conduit à prendre cette décision... »	« Nous avons besoin de recruter un commercial sédentaire. »
Objectif « J'ai choisi cette option dans l'objectif poursuivi de... »	« Il faut remplacer un collaborateur qui quitte l'équipe. »
Stratégie « Voici comment je vais m'y prendre pour atteindre l'objectif... »	« Je compte embaucher Lee en prenant quelques précautions préventives. »
Tactique « Les actions à mettre en œuvre sont... »	« Nous allons nous assurer qu'il sait travailler en équipe en lui faisant passer plusieurs tests. »
Moyens « Pour y parvenir, nous avons besoin de... »	« Je contacte notre prestataire habituel... »
Programmation « Nous réaliserons ceci dans tel délai... »	« ... pour que, dans une semaine, Lee ait passé les tests et que nous ayons les résultats. »

Si Anna avait choisi la première stratégie (embauche directe), la suite de sa présentation serait son plan d'action (mise en œuvre du recrutement, moyens à solliciter, planning d'embauche).

Repère express

Pensez souvent à la deuxième ou troisième stratégie possible. La troisième est peut-être la meilleure !

→ RÉCAPITULONS

Quand le contexte de la décision permet de se reposer sur la seule méthode rationnelle, l'option qui ressort au final est :

- forcément juste et pertinente ;
- la meilleure du point de vue rationnel : elle offre les meilleures réponses aux critères et présente le moins haut niveau de risque.

Si vous êtes en phase avec cette option, prenez le temps de la mettre en œuvre.

ET VOUS?

1. Quels sont les critères rédhibitoires de la décision qui vous occupe actuellement ?
2. Comment pondérez-vous les critères sélectifs ?
3. Quelles familles de risques devez-vous davantage explorer dans vos décisions ?

Notes personnelles

Décider dans les situations complexes



*« Tout jugement oscille sur la pointe de l'erreur.
La connaissance est une perpétuelle aventure
à la lisière de l'incertitude. »*

Frank Herbert

1. Décider, c'est complexe

→ EN BREF

Appelons « complexes » ou « ambiguës » les situations de décision dans lesquelles on ne peut ni identifier les risques, ni les coter. Souvenez-vous du plat de spaghettis (clé 2).

A contrario, les situations dites « à risque » présentent des enjeux mesurables et prévisibles.

Quand émotion, raison et intuition se télescopent

Trop d'émotion là où il faudrait plus de raison

Quand une situation est risquée, les choses sont claires: des risques existent et on peut les évaluer.

Par exemple, s'il s'agit de déménager une entreprise, il existe des risques forts :

- risques humains, comme éloigner certains employés de leur domicile ;
- risques techniques liés au transfert des machines et des serveurs informatiques ;
- risques commerciaux comme déstabiliser des clients ;
- risques financiers liés à l'investissement.

Ces risques sont importants mais ils peuvent être cotés et la décision être prise de manière très sûre. La méthode rationnelle a toute sa légitimité. Et pourtant ! Plus la situation est risquée, plus nous avons tendance à sur-activer l'affectif, à le laisser prendre le pas sur la raison¹ :

1. « Décision managériale et neurosciences: une nouvelle vision de la gouvernance ? », Bernard Roulet et Olivier Droulers, *Management & Avenir*, n° 69, mai 2014.

parce qu'on croit pouvoir tout prévoir, on a peur d'avoir oublié quelque chose. Cette peur perturbe la décision. Alors qu'on était sur le point de décider du « *Go* » ou du « *No go* » pour le déménagement, on reporte la décision.

Trop de raison là où il faudrait plus d'intuition

En revanche, quand la situation est ambiguë, la raison ne peut être seule conseillère dans la prise de décision. On a surtout besoin de solliciter l'émotion et l'intuition, contrairement à l'habitude.

Vous êtes à la tête d'une petite entreprise de vingt-cinq personnes. Les affaires vont mal car vous avez fait face au départ de deux anciens sans pouvoir les remplacer. Cela a des conséquences sur la qualité de vos prestations : le savoir-faire est parti avec les seniors. La production est tendue, les clients de plus en plus exigeants. La motivation stagne au plus bas. Il faut prendre des décisions fortes pour remonter la pente. Qu'allez-vous faire ? Vous lancer dans une analyse très pointue de toutes les zones de coût, y compris celles des activités de chacun de vos employés ? Engager une analyse détaillée du portefeuille clients pour vous passer des clients non rentables ? Faire une étude de marché ? On peut jouer sur tellement de leviers rationnels qu'il est difficile de savoir par quel bout commencer. Cette surenchère est une façon de se rassurer, car la raison semble plus fiable que tout autre moyen de prise de décision. Attention ! Si vous persistez dans cette voie, il sera peut-être trop tard pour réagir lorsque vous aurez terminé vos analyses ! Il faut d'urgence réduire les options, en appeler à son intuition pour imaginer par quoi commencer, émettre des hypothèses, les vérifier par des tests avec des boucles rapides de réaction qui permettent de s'ajuster.

Le syndrome du labyrinthe

Les situations ambiguës de décision sont un peu comme des labyrinthes. La sortie – la décision – est complexe à trouver. Nous aimerions disposer du fil d'Ariane pour sortir vite et bien ! C'est le rôle que nous attribuons à

Repère express

Dans les situations à haute complexité, place à l'intuition !

la raison en nous y raccrochant.

Pour sortir sereinement d'un labyrinthe, il faut accepter de « labyrinther », c'est-à-dire accepter de :

- ne pas pouvoir tout prévoir ;
 - ne pas pouvoir prendre du recul ;
 - se perdre éventuellement ;
 - se tromper : faire des demi-tours, repasser par les mêmes endroits.
- « Labyrinther » vers la décision suppose de vouloir :
- être attentif aux détails pour se repérer plus facilement ;
 - penser positif, faire confiance à son intuition : lâcher prise mène souvent à la bonne décision. Se crispier pour trouver « la » solution affaiblit ;
 - décider en permanence entre des alternatives, prendre une direction, tester et en changer si cela est nécessaire ;
 - Persévérer jusqu'à la sortie avec courage et détermination, en considérant ses erreurs comme des avancées.

Repère express

Se donner le droit à l'erreur revient à se donner le droit à la solution.

Et le système dans tout ça ?

Quand nous devons prendre une décision, nous avons affaire à un système complexe dont nous faisons partie. Qu'est-ce qui caractérise un système ? Pensez au système nerveux, cardiaque ou digestif. Il s'agit

toujours d'un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres et qui cherchent à produire un résultat : l'équilibre du système.

Il y a grand intérêt à aborder les situations complexes de décision avec une approche systémique. Celle-ci conduit à considérer :

- les objectifs plutôt que les causes (ce que je « veux faire » plutôt que « pour quoi je le fais ») ;
- l'avenir plutôt que le passé ;
- le système global et ses interactions internes plutôt que les éléments pris isolément.

Reprenons le cas du recrutement d'un commercial sédentaire développé dans la clé 4. Il s'agit de remplacer un commercial qui gère depuis longtemps un portefeuille client. Voici les éclairages supplémentaires que l'approche systémique apporte à Anna, la personne en charge du recrutement :

- Objectif de ce recrutement : dans un contexte de fragilisation du portefeuille, il faut fidéliser plus que conquérir. L'objectif est que le transfert de clientèle se passe au mieux.
- Que va-t-il se passer ? Le portefeuille va se déstabiliser de manière naturelle, certains clients étant particulièrement attachés à l'ancien commercial. Cette déstabilisation ne devrait pas avoir d'impact sur les autres portefeuilles de la société.
- Interactions au sein du système : un temps de biseau étant nécessaire entre l'ancien et le nouveau commercial, Anna doit s'assurer d'une relation fluide entre les deux hommes. Au-delà de ses compétences, elle interrogera donc le candidat sur sa perception des seniors et sa capacité à s'adapter aux clients qu'il doit prendre en charge.

Repère express

S'il se trouve déséquilibré, le système cherche une nouvelle stabilité.

Décider, c'est donner ce nouvel équilibre au système.

→ RÉCAPITULONS

Les situations de décision sont souvent plus complexes qu'il n'y paraît. À ce titre, elles méritent qu'on :

- donne sa juste place à la raison et à l'émotion ;
- accepte de « labyrinther » ;
- considère ces situations de manière systémique.

2. Solliciter son intuition

→ EN BREF

L'intuition est une forme de « connaissance directe et immédiate qui ne recourt pas au raisonnement »¹ mais passe par l'inconscient.

Une petite voix à écouter

Face à une décision, la petite voix de l'intuition nous dit quelle voie choisir. Attention ! L'intuition n'est pas l'instinct ! L'instinct nous protège du danger : crier quand un python surgit est instinctif. En revanche, courir à droite plutôt qu'à gauche pour lui échapper relève de l'intuition. De même, réagir à une attaque verbale par un haussement de ton est purement instinctif. Sentir le meilleur moment de la réunion pour placer tel argument plutôt qu'un autre est intuitif.

Repère express

L'instinct nous protège, l'intuition nous dit quel chemin prendre.

1. Définition du *Petit Robert*.

Tout le monde a de l'intuition et il est urgent de la solliciter ! Pensez à toutes les fois où vous vous êtes dit « J'aurais dû m'écouter », « J'aurais dû faire confiance à ma première impression » : l'intuition était là et vous l'avez fait taire !

L'intuition envoie des messages clairs à partir de signaux captés inconsciemment. Pour multiplier les chances d'exploiter votre intuition, sortez vos antennes ! Ouvrez les yeux, écoutez ce qui se passe, étonnez-vous : toutes les expériences contribuent à alimenter notre base interne de données, dans laquelle puise notre intuition.

Intuition, es-tu là ?

Mesurez le développement actuel de votre intuition en répondant aux questions ci-dessous. Notez vos réponses et établissez votre score à partir de ce barème :

- « Jamais » = 1 point
- « Parfois » = 2 points
- « Souvent » = 3 points
- « Toujours » = 4 points

Découvrez les résultats du test en scannant le QR Code ci-joint :



goo.gl/pXlcPH

1. Vous êtes quelqu'un d'observateur et avez une bonne capacité à « photographier » les gens, les lieux ou les situations.
2. Votre intuition a été bonne conseillère pour investir en bourse, choisir une destination de voyage ou acheter un bien immobilier.
3. Vous avez tendance à regretter de ne pas avoir écouté votre intuition.
4. Lorsque vous rencontrez quelqu'un pour la première fois, l'impression que cette personne vous fait se révèle vraie dans le long terme.

-
5. On dit de vous que vous êtes une personne créative et que vous avez mille idées à la minute.
-
6. En termes de temps, votre tendance est de regarder devant vous plutôt que derrière vous.
-
7. Les idées que vous proposez se révèlent des réussites.
-
8. Quand un problème reste insoluble, la solution vient à votre esprit à votre réveil.
-
9. C'est plutôt votre intuition que votre logique qui vous guide dans vos prises de décision.
-
10. Vos collègues de travail ou vos proches sont surpris de constater votre capacité à prendre les bonnes décisions sans avoir tous les éléments en main.
-
11. Vous pouvez sentir si une réunion de travail va bien ou mal tourner.
-
12. Vous n'avez pas suivi l'avis de personnes expertes et vos décisions se sont pourtant révélées justes.
-
13. Vous savez flairer la « bonne affaire ».
-
14. Pour vous sortir d'une situation délicate, la solution vous vient naturellement à l'esprit, comme une évidence.
-
15. Vous savez très vite si quelqu'un vous ment ou vous dit la vérité.
-
16. Lorsque vous hésitez devant un choix à faire, c'est plutôt en vous relaxant ou en pensant à autre chose que la solution vient.
-
17. Il vous arrive de remarquer un détail qui vous aide dans votre compréhension et que d'autres n'ont pas remarqué.
-
18. Il vous arrive de vous dire que vous avez « déjà vécu un événement » ou « déjà visité un endroit ».
-
19. Il vous arrive, quand le téléphone sonne ou quand la sonnette de votre maison retentit, de savoir qui vous appelle ou vous rend visite.
-
20. Lorsque vous êtes perdu dans un endroit inconnu, vous trouvez la bonne direction à prendre grâce à votre intuition.
-

Comment réveiller ou muscler son intuition ?

L'intuition est une compétence que nous avons tous. Elle complète nos autres canaux décisionnels. Elle ne demande qu'à être développée dans d'autres situations que celles où l'instinct capte des signaux.

Voici trois exercices pour booster votre intuition.

Exercice 1 : entrer dans sa bulle intuitive

Essayez de faire le même exercice que Philippe, ce matin :

- Assis à son poste de travail, il s'est posé cette question ouverte : « Que faut-il décider pour la mise en place de l'ERP¹ ? le faire en interne ? l'externaliser ? nouer un partenariat ? »
- Il a « coupé » sa radio mentale et fermé les yeux pour se placer comme dans une bulle.
- Pendant deux à trois minutes, il a alors laissé remonter à la surface, de manière inconsciente, tout ce qui venait : images, sons, couleurs, mots, etc. Il s'est interdit de faire le tri. Trois images ont traversé son esprit : un désert, un hélicoptère et le drapeau britannique, symbole de l'union.
- Il s'est forcé ensuite à interpréter ces images en se demandant : « Que veulent-elles dire pour moi, dans ma situation ? » Voici son interprétation : « On peut commencer par travailler en interne sur l'ERP mais il risque d'y avoir une perte d'information. Faut-il prévoir un plan B d'alliance avec un partenaire pour minimiser ce risque ? »

1. **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) est un sigle qui désigne un progiciel capable d'assurer une gestion intégrée de l'ensemble des fonctions d'une entreprise.

- Il explore alors cette interprétation et complète son processus rationnel de décision.

Exercice 2 : décréter des journées 100% intuitives

Un matin, décidez de suivre votre intuition toute la journée. Laissez-vous guider au fil des heures : prendre le bus ou le métro ? Consulter votre boîte aux lettres tout de suite ou plus tard ? Manger chinois ou marocain ? À chaque décision, écoutez votre intuition, claquez des doigts, dites « C'est ça ! » et appliquez votre choix. À la fin de la journée, faites votre retour d'expérience. Demandez-vous si vous vous êtes trompé ou non. Surtout, amusez-vous !

Progressivement, vous prendrez conscience que votre intuition est bien là et qu'il suffit de tendre davantage l'oreille pour l'entendre. Bien sûr, évitez ce genre d'exercice quand la journée contient de forts enjeux !

Exercice 3 : entraîner son écoute intuitive

En face-à-face ou en réunion, essayez de capter les non-dits. Observez les gestes, les mimiques et demandez-vous quelle est votre impression globale : « Untel nous prépare une surprise », « Il y a quelque chose qui me dérange dans cette présentation », « Les gens ont l'air tendu », « Que veut-elle dire réellement ? », « J'ai l'impression que... »

Vous verrez, ce genre d'écoute devient à la longue une vraie compétence.

→ RÉCAPITULONS

L'intuition relie entre elles des informations engrangées de façon éparse. Elle nous envoie régulièrement des signaux que nous éludons.

Un peu d'entraînement quotidien permet d'exploiter cette intuition.

3. Trouver le bon dosage raison – émotion – intuition

→ EN BREF

Certaines situations de décision sont inconfortables en raison du manque de temps pour décider, d'enjeux importants ou d'un flou total sur la façon d'aborder la décision. Aucune recette n'est magique mais voici des dosages indicatifs du mélange raison – émotion – intuition.

« Je n'ai pas assez de temps
pour décider ! »

Considérez le manque de temps comme un allié et non comme un ennemi.

Si possible, écrire un protocole

Une brigade de pompiers arrive sur le lieu d'un accident. Plusieurs blessés nécessitent des soins : un enfant saignant abondamment de la tête, une femme enceinte présentant une fracture ouverte de la jambe et un octogénaire peinant à respirer. De qui s'occuper d'abord ? Pour décider vite et bien, les urgentistes disposent d'un protocole, la fameuse règle des 3 B (*Breath, Blood, Break*) : les pompiers n'ont pas besoin de temps pour décider. Ils traiteront, dans l'ordre, la personne âgée pour lui permettre de respirer, l'enfant puis la femme enceinte.

De tels protocoles permettent de traiter les demandes de dépannage informatique, les urgences médicales, les réclamations, etc.

Quand des situations sont répétitives ou prévisibles, vous avez tout à gagner à suivre un protocole clairement établi... ou à l'écrire vous-même !

Repère express

Le pire, c'est de ne pas prendre de décision.

Par exemple, dans votre gestion de priorités, numérotez de 1 à 6 les tâches que vous avez à accomplir, selon une matrice « Urgent/Important ». L'importance doit précéder l'urgence bien sûr.

Raccourcir la méthode rationnelle

Guillaume et Sophie sont expatriés à Singapour depuis trois ans. Cette expatriation est liée à la profession de Sophie. Guillaume étant consultant *free-lance*, il l'a suivie et a développé sur place un business pour une entreprise française. Le contrat de Sophie arrive à son terme fin juin. Ils devraient rentrer en France avec leur petite fille de deux ans. Guillaume reprendrait une activité plus stable.

Ce jeudi 26 mai, changement de situation : le chargé du recrutement annonce à Sophie que, pour diverses raisons, elle n'aura finalement pas de remplaçant. Si elle le souhaite, son contrat peut être renouvelé pour un an. À une nuance près : elle n'aurait plus de logement de fonction. Elle a jusqu'à lundi pour se décider.

Que faire ? Rester à Singapour ou rentrer, comme prévu, en France ? Voici six étapes pour décider vite :

1. Calmer l'émotion « peur de se tromper, faute de temps pour bien décider ». Respirer un grand coup et s'auto-persuader que la décision prise sera la bonne. En bref : se faire confiance !

2. Raccourcir la méthode rationnelle en limitant les critères et les options. Guillaume et Sophie peuvent ainsi se limiter à :

- trois critères : leur budget, leurs métiers et la proximité familiale ;

- deux options : rester à Singapour ou rentrer en France.

3. Solliciter leur intuition pour choisir d'emblée la bonne option. Guillaume et Sophie font référence à leurs expériences passées. Ils optent pour un retour en France.

4. Chercher les bénéfiques à tirer de cette option. Guillaume et Sophie listent, entre autres :

- se rapprocher de leurs familles, créer un lien entre leur fille et ses grands-parents ;
- rebondir professionnellement (Guillaume) ;
- changer de poste (Sophie) ;
- limiter les dépenses liées au logement.

5. Tester l'autre option pour vérifier que ce n'est pas la bonne et ainsi anticiper l'émotion regret. Ils se disent, par exemple, que rester à Singapour entraînera :

- des dépenses de logement importantes ;
- peu d'opportunités professionnelles pour Guillaume et le risque de s'ennuyer pour Sophie ;
- une année de plus loin de leurs familles et, notamment, de leurs parents qui vieillissent.

6. Se projeter dans leur décision et se voir agir dans cette situation. Cette projection est une façon d'acter la décision. Par exemple, Guillaume et Sophie se voient bien passer des week-ends avec leur fille, ses cousins et ses grands-parents.

« Les enjeux sont énormes ! »

On a parfois du temps pour décider mais les enjeux paraissent si importants qu'ils paralysent la prise de décision.

Hervé doit décider comment mutualiser trois fonctions supports des filiales de son groupe de BTP : l'administration des ventes (ADV), la comptabilité, l'informatique. Les gains seraient importants, notamment en termes de réduction des coûts informatiques. Mais il y a de forts enjeux sociaux (risque de réduction de personnel), techniques (harmonisation des outils et méthodes) et financiers (risque lié aux transitions pour la facturation et les recouvrements). Hervé envisage soit la création d'un GIE (groupement d'intérêts économiques) soit la création d'une nouvelle filiale support.

Voici, là encore, une approche en six étapes :

1. Faire baisser le stress par tous les moyens (exercices de respiration, de prévisualisation, d'ancrage)¹. En effet, sous le coup du stress, nos préférences MBTI^{®2} enflent :

- le « T » sur-rationalise, cumule les critères et les pondérations ;
- le « S » recherche toutes ses expériences passées et peut s'y perdre ;
- le « F » survalorise ce qui lui plaît ou, à l'inverse, ce qui ne lui plaît pas. Il risque de rester bloqué sans décider ;
- le « N » se projette dans le futur et peut se perdre dans pléthore de solutions.

Repère express

Une deadline oblige à s'organiser en vue de statuer.

Il s'agit de repérer ses tendances et d'en prendre conscience au moment où la situation déclenche ces pics de stress.

2. Se fixer un délai de décision.

1. Voir *Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle*, CSP Formation, Dunod, 2013 et *Les 5 clés pour prendre la parole en public*, CSP Formation, Dunod, 2015.

2. Voir clé 1 : « Décider, comment ça marche ? ».

3. Solliciter son intuition et s'obliger à être créatif pour avoir au moins trois options. Par exemple, Hervé peut envisager, en plus des deux premières options :

- d'externaliser l'administration des ventes.
- de procéder par étapes en commençant par l'informatique, puis la comptabilité, puis l'ADV.

4. Appliquer la méthode rationnelle à ces options. Hervé prend chacune des options, définit des critères de décision (coût, facilité de mise en œuvre, impacts en ressources humaines), les pondère, etc. (voir clé 4). Au terme de cette analyse, il décide finalement de créer un GIE.

5. Anticiper ses propres émotions. Pour Hervé :

- la satisfaction d'avoir trouvé la solution optimale qui respecte les enjeux humains et financiers ;
- la fierté d'avoir réussi un beau challenge.

6. Vérifier que les deux options non retenues sont vraiment à écarter et qu'il n'y aura donc aucun regret à avoir.

« Je suis dans le brouillard complet ! »

La situation vous semble tellement ambiguë que vous ne savez par quel bout la prendre ?

Agissez comme lorsque vous êtes perdu au milieu du brouillard en suivant ces six conseils :

1. Bouger : commencer par se décider à chercher une solution.

2. Identifier ce qui est autour de soi : les premières voies, les ressources, les risques.

Repère express

Vous avez le devoir d'essayer, le droit de vous tromper.

3. Appeler à l'aide : solliciter l'avis des autres.

4. Laisser l'intuition guider vers une première porte d'entrée dans le labyrinthe.

5. Entrer dans le labyrinthe et :

- tester, tâtonner, se tromper et recommencer ;
- quand la voie s'éclaircit, creuser, aller plus loin ;
- savoir faire machine arrière ;
- ajuster en permanence ;
- en cas de doute, lâcher prise sur l'objectif et se concentrer sur l'action ;
- prendre des repères ;
- faire régulièrement des points d'arrêt pour voir où on en est : qu'est-ce que j'ai essayé ? Qu'est-ce qu'il me reste à explorer ? Qu'est-ce qui semble intéressant ?

6. Rester vigilant. Être attentif aux solutions qui se présentent au fur et à mesure. Continuer à bouger et décider à chaque embranchement avec une volonté permanente de continuer sa progression.

À un moment, vous saurez que vous êtes sur la bonne piste.

→ RÉCAPITULONS

Pour bien décider, commencez par mettre les émotions à leur juste niveau (peur, stress). Sollicitez votre intuition et utilisez votre raison avec discernement.

Bibliographie

- Autocoaching efficace*, Yann Coirault, Éditions de l'Homme, 2011
- Les 5 clés pour cultiver son intelligence émotionnelle*, CSP Formation, Dunod, 2013
- Les Décisions absurdes*, Christian Morel, Folio Essais, 2002
- L'Essentiel pour bien décider*, Harvard Business Essentials, Éditions Les Échos, 2011
- La Force des émotions*, François Lelord, Christophe André, Odile Jacob, 2001
- La Force de l'intuition*, Malcolm Gladwell, Pocket Évolution, 2006
- Le Génie de l'intuition*, Gerd Gigerenzer, Belfond, 2007
- L'Intelligence intuitive*, Francis Cholle, Eyrolles, 2007
- Intuition At Work*, Gary Klein, Currency Book, Double Day, 2003
- Pratiques de la décision*, Laurent Flaque, Bernard Bougon, Dunod, 3^e édition, 2013
- Discerner pour décider*, Laurent Flaque, Bernard Bougon, Dunod, 2014