

Dossier

Coaching

L'art et la manière de bien décider

Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700268



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700268

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Coaching

L'art et la manière de bien décider

- . **Savoir prendre une décision**
 - . **Le cadrage de la décision**
- . **Une rationalisation après coup**
 - . **Le biais cognitif**
- . **Le principe de «reproduction»**
- . **La modélisation de la décision**
- . **De la décision à la négociation**
 - . **7 règles pour bien décider**

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

SAVOIR PRENDRE UNE DÉCISION

Il semble que dans les sociétés modernes les individus ne sachent plus vraiment prendre de décisions. C'est du moins l'avis de Lucien Sfez, universitaire, qui affirme qu'«il existe un mythe permettant aux décideurs de se sécuriser en faisant croire aux autres et à eux-mêmes qu'ils prennent encore des décisions rationnelles libres, alors que ce n'est plus le cas depuis longtemps». D'après lui, les organisations en général, et l'Etat en particulier, «*Sont devenus si complexes que plus personne ne peut avoir la prétention d'en maîtriser tous les paramètres. A ce niveau, la plupart des décisions ne sont jamais que des rationalisations a posteriori de choix déjà faits*». Il est vrai que rares sont les cas où la décision joue pleinement son rôle de processus de rupture en étant capable de créer une véritable percée modifiant les habitudes et les conformismes.

3 ÉTAPES IMMUABLES

Depuis Descartes, les sociétés modernes ont formalisé des mécanismes décisionnaires conçus à peu près tous de la même manière : celle du choix rationnel. Celui-ci repose sur un calcul de rentabilité entre la fin et les moyens utilisés. D'après ce paradigme, toutes les décisions ont un mécanisme identique qui se décompose en 3 étapes selon un ordre immuable : préparation-décision-exécution. Pour faire simple, nous commençons d'abord par examiner les différentes alternatives possibles en recueillant pour cela un maximum d'informations. Ensuite nous déterminons, via un calcul rationnel de rentabilité coût-profit, la solution optimale permettant de satisfaire au mieux les intérêts ou besoins en jeu. Enfin, l'individu transforme sa réflexion en passage à l'acte en fonction de différentes modalités d'action.

LES MÉCANISMES PHYSIOLOGIQUES

Sur le fond, l'aptitude à décider est un peu la colonne vertébrale de la personnalité des individus et de sa capacité d'action. Si le sujet perd cette aptitude, il s'effondre sur lui-même en devenant végétatif. Tout commence donc sur le plan physiologique en mettant en jeu 3 sortes de mécanismes dans le cadre d'un choix simple :

. **L'intégration des données** : A ce premier stade, l'information perçue est transmise à l'aire visuelle, auditive ou sensorielle puis traitée par l'aire temporale qui analyse la forme et l'aire pariétale qui situe l'objet.

. **La réflexion** : Au second stade, les données passent au cortex frontal qui analyse la situation en la comparant avec des situations connues et/ou mémorisées. Il opte alors pour un choix virtuel d'action lui paraissant le plus judicieux et/ou adapté.

. **L'action** : Une fois toutes les données collectées, celles-ci sont transmises à l'aire de commande motrice. L'ordre est alors envoyé à la main ou au membre destinataire par le canal de la moelle épinière et des nerfs. Il ne reste plus alors au système musculaire du membre sollicité qu'à s'activer conformément au schéma de la décision prise.

LE CADRAGE DE LA DÉCISION

Pourtant dans la réalité, il en va souvent tout autrement. Pour atteindre une «décision optimale», il faudrait que nous soyons d'abord capables de déterminer précisément toutes les solutions alternatives possibles. Ce qui est rarement le cas. En effet, le cadrage d'une décision selon l'expression des psychologues, c'est-à-dire la manière d'envisager le problème et de se poser les questions de base, détermine en grande partie notre choix ultérieur. Par exemple, pour acheter un véhicule on ne sélectionnera à l'évidence pas le même modèle selon que celui-ci doit rester purement utilitaire, est destiné à se faire plaisir ou à distiller une certaine image de soi. Le cadrage implicite qui en découle (avantages immédiats,

risques éventuels, inconvénients à venir...) a donc peu de chance de s'avérer naturellement rationnel, d'autant plus que dominant des a priori émotionnels, des habitudes et/ou des conformismes en tout genre. Il est dès lors possible de dire que chaque individu décide la plupart du temps soit sur un coup de tête, un coup de cœur ou une habitude dominante.

UNE RATIONALISATION APRÈS COUP

Il y a quelques années, des journalistes spécialisés du New England Journal Medicine ont réalisé un test éloquent en demandant à des médecins, quel type de traitement ils choisiraient pour eux-mêmes en cas de cancer du poumon (opération chirurgicale ou irradiation). Selon que l'on présentait l'alternative en termes de probabilités de survie ou de décès, le même docteur répondait de manière opposée. Ainsi, celui qui choisissait l'irradiation comme offrant les meilleures chances de survie changeait d'avis, quelque temps plus tard, dès lors qu'on lui présentait les mêmes chiffres mais de façon négative, en terme de risque de décès. Cet exemple démontre parfaitement notre tendance à rationaliser après avoir pris nos décisions, même envers les plus irrationnelles. Le décideur justifie après coup, a posteriori, sa décision par moult arguments plus ou moins rationnels, alors qu'a priori les raisons de sa décision ont été influencées par les informations dont ils disposent et/ou sa subjectivité naturelle.

LE BIAIS COGNITIF

Les psychologues utilisent d'ailleurs le terme de «*biais cognitifs*» pour définir ces manquements à la rationalité. Ils font remarquer que nous sommes tous plus ou moins sensibles à des critères particuliers, plus importants à nos yeux que l'ensemble des autres. Du désir de ne pas souffrir à la couleur rouge de la voiture, en passant par l'idée que l'on a de soi, de son rôle ou de l'humeur du moment, c'est à partir de ce type de critères que nous apprécions la valeur des critères dominants et de ceux qui ne le sont pas. En résumé, nous cherchons rarement la «*solution optimale*» mais une «*solution satisfaisante*», de nature à satisfaire d'abord nos besoins ou intérêts dominants. Nous agissons le plus souvent par approximations successives de la réalité et de nos désirs de façon totalement heuristique (par la découverte progressive), autrement dit de manière pifométrique.

LE PRINCIPE DE «REPRODUCTION»

Toujours d'après Lucien Sfez, «*Le mécanisme décisionnel s'apparente à l'analyse marxiste de la «reproduction»*. Pour le philosophe Marx, tout système s'organise afin de se maintenir en l'état à l'infini. Ainsi plus la machine est lancée, devient structurée et complexe, plus elle tend à fonctionner par elle-même en autogérant ses priorités comme en les reproduisant en permanence de manière identique, sans avoir besoin aucunement de la nécessité d'une intervention de prétendus «décideurs». C'est notamment le cas du fonctionnement de l'Etat, où d'une politique des fins on est passé à la gestion quasi essentielle des moyens. De ce fait, les gouvernants et les partis au pouvoir sont devenus davantage des gestionnaires d'un système qui les dépasse, que de vrais décideurs qui orientent véritablement les destinées éclairées du pays. En fait, tout fonctionne comme si chaque organisation structurée tend à se suffire de la présence itérative (répétée fréquemment, plusieurs fois) de ses propres besoins, rouages et mécanismes, en les reproduisant de manière identique dans une continuité sans fin. Ainsi dans la dimension sociétale et d'entreprise, seule la véritable rupture tranchant avec l'ordre existant apparaît comme une véritable décision. Malgré la présence bruyante et/ou brillante d'interprètes symboliques du pouvoir que sont les politiques, les médias, les décideurs économiques, les élus, les artistes ou les intellectuels, la pratique habituelle de la décision ressort principalement de la justification (rationalisation) d'une nécessité existante, en vue de satisfaire d'abord un ordre établi, hors ajouts secondaires, dans le cadre d'une «reproduction» sans fin de celui-ci.

LA MODÉLISATION DE LA DÉCISION

Depuis plus de 50 ans, les mathématiciens et les économistes n'ont pas cessé de chercher le modèle unique et définitif de la prise de décision. Théorie des jeux, méthode «multicritères», rationalisation des choix budgétaires, analyse des systèmes (approche systémique), systèmes informatisés d'aide à la décision (SIAD), personne n'a encore trouvé la martingale pour prendre une décision optimale. La raison principale en est que malgré la sophistication des modèles, tout repose encore sur un développement de l'esprit de rationalité en intégrant les mêmes hypothèses de linéarité, de raisonnement et de libre choix cadré du décideur à partir du connu et/ou des habitudes. Manque à cela le créatif, l'aléatoire, l'inattendu et le réflexe d'opportunisation. Il semble que la voie de recherche la plus porteuse aujourd'hui soit celle qui privilégie, en lieu et place du calcul économique simple et alternatif, la recherche opérationnelle conçue à partir de véritables algorithmes de décision et de chaînes de «graphes» assimilant la complexité adaptative du vivant.

DE LA DÉCISION A LA NÉGOCIATION

Cette nécessité en matière d'opérationnalité tend à se compliquer à l'infini, dès lors que la décision implique tout une collectivité d'individus. Les critères de décision deviennent alors non seulement innombrables mais influent les uns sur les autres. Par exemple en fonction de la multitude d'acteurs concernés, la conception d'un produit n'interagit pas uniquement sur la dimension technique ou de R&D, mais également sur celle de l'économie, du commercial, du design, du marketing, de la communication, du social, des relations humaines, des ressources technologiques, environnementales, financières ou juridiques... La cohérence de cet agrégat multicritères est d'autant plus compliquée à obtenir qu'elle repose elle-même sur une orientation stratégique donnée. A cela s'ajoute le niveau de rationalité/subjectivité des différents acteurs, dont les priorités, les enjeux et/ou les conséquences ne sont pas forcément comparables, compatibles ou allant dans le même sens. Dans ce cas, le raisonnement ne se limite plus seulement à de simples alternatives de choix mais à la modélisation de véritables scénarios. Il repose alors sur un processus de négociation, et non plus uniquement de décision au sens strict, sachant que l'excès de paramètres isolés empêchent de choisir efficacement et donc de décider avec sérénité. Le passage de la simple alternative de la décision à l'espace de la négociation induit d'autres chaînes de conséquences intégrant les décisions alternatives de détail dans une décision dite globale.

7 RÈGLES POUR BIEN DÉCIDER

Sachant que faire des choix et décider d'engager des moyens et des ressources financières, humaines et/ou d'image reste au cœur de la fonction du dirigeant et du manager, il convient naturellement de ne pas se tromper.

7 règles de base permettent de trancher vite et efficacement :

1. DÉGAGER LE TERRAIN

Le premier postulat est de ne pas s'encombrer de décisions que les autres peuvent prendre. C'est le fameux principe de délégation. Son corollaire direct est de ne pas surencombrer d'informations le stade de la préparation de la décision. Si la décision suppose un minimum d'informations utiles, l'accumulation d'informations (chiffres, statistiques, études de marché...) ne peut aucunement favoriser la résolution du problème, sauf à procurer une aide à l'analyse et à l'interprétation des faits. La tendance inconsciente des décideurs à se nourrir d'un maximum d'informations ne sert le plus souvent qu'à calmer leur angoisse. Au-delà d'un certain seuil d'informations, l'individu devient incapable de décider. Pour Arnould d'Hautefeuille, DG des spiritueux Jacques Bollinger, «*Je sais que l'excès d'analyse conduit à ne plus savoir choisir, à force de peser le pour et le contre*». Pour cet ancien jésuite expert en rhétorique, il faut se dire que «*la décision n'est pas un acte purement rationnel découlant d'une analyse mathématique irréfutable*». Même avis de la part d'Etienne Oddon, DG de TSI, qui confirme que «*L'analyse ne conduit pas à la décision, elle aide à préparer les intuitions*».

2. SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Il est bien plus utile de considérer le problème sous des angles variés, nouveaux et inattendus, en se posant les bonnes questions que de rechercher la petite bête ou l'inspiration métaphysique dans une introspection sans fin. La méthode 3QO2C2P permet de trouver des réponses pertinentes en privilégiant la qualité de la vision globale sur la quantité d'informations traitées. Le cabinet Démosthène 2001, conseil en management, préconise une méthode radicale pour cerner rapidement tous les aspects d'un problème afin d'en dégager très vite les solutions possibles. Pour cela, il suffit de tracer 8 colonnes sur une feuille de papier en y inscrivant dans chacune d'elle une question type en fonction de l'inspiration du moment. A titre d'exemple, dans le cas du départ imprévu (démission) d'un collaborateur important en plein milieu du guet (affaire importante avec un nouveau client), le questionnement doit porter sur les 8 points suivants, sachant que chaque point d'interrogation peut comporter en lui-même plusieurs questions :

- . **Qui...** a dans l'entreprise les compétences pour le remplacer sur-le-champ ?
- . **Que...** proposer pour le faire changer d'avis vis-à-vis de l'entreprise ?
- . **Quand...** faut-il que ma décision soit prise au plus tard ?
- . **Où...** sont les principaux documents du dossier ?
- . **Comment...** expliquer à notre client les raisons de cette défection ?
- . **Combien...** nous coûtera un retard ou la perte de ce client ?
- . **Pourquoi...** n'a-t-il pas cherché à négocier en m'avertissant au dernier moment ?
- . **Pour Quoi...** (dans quel but) suis-je obligé de mettre rapidement quelqu'un d'autre sur le coup ?

En général, la simple relecture de ces questions partant dans tous les sens permet de recadrer le sujet en dégageant rapidement une synthèse du problème. Elle produit une vision plus globale facilitant la compréhension, par conséquent le «solutionnement» possible.

3. FAVORISER LA CONTRADICTION

La troisième règle consiste à favoriser l'avis de 3 catégories différentes de personnes : les esprits libres, les gens concernés et les proches. La préférence doit être accordée aux esprits libres, c'est-à-dire aux individus fondamentalement critiques, irrespectueux et/ou décalés dans le raisonnement par rapport à l'ordre établi. Sachant que le béni-oui-oui n'apporte rien de constructif, seul l'individu qui apporte la contradiction oblige à argumenter et, parallèlement, à prendre conscience de la portée de son propre raisonnement en fouettant l'ego. Pour Agnès Arnaud, coach de dirigeants, *«Plus on structure sa pensée pour la communiquer, plus on rend ses propos intelligibles, et plus on progresse soi-même dans la résolution du problème»*. Dans la seconde catégorie des professionnels ou des gens concernés par le problème, l'objectif est de se procurer un éclairage autorisé, compétent et riche en détails utiles, que personne d'autre ne peut apporter. Mais selon Jean-Luc Grolleau, président du directoire d'Algoé Management, *«Ne prenez pas chacune de leurs critiques pour argent comptant. Les personnes confrontées au problème peuvent parfois manquer de recul»*. Il faut donc éviter de s'enfermer dans une seule perspective, même apparemment unanime, en imaginant plusieurs scénarios possibles. Par principe, la meilleure décision est celle qui tient toujours la route malgré le changement de contexte et permet facilement de prendre un autre itinéraire alternatif déjà envisagé. Enfin utiliser l'avis des proches permet de mieux arbitrer les avis déjà reçus. Pour Olivier Basso, directeur du cabinet de stratégie Advisor, *«Décider ne consiste ni à jouer à la roulette, ni à se reposer aveuglement sur une étude. C'est faire son choix entre plusieurs possibilités, tout en se préparant à en changer rapidement en cas de besoin. Prétendre exclure le risque et pratiquer dans sa décision la tactique du plus probable est un leurre. L'approche probabiliste vous déstabilise totalement lorsque ce qui avait peu de chances de se produire se produit quand même...»*

4. MISER SUR LES ÉCHANGES TRANSVERSAUX

Sachant que tout décisionnaire a besoin d'imaginer l'improbable et d'envisager des solutions nouvelles en dehors du champ de sa propre expérience, la meilleure façon pour lui consiste à envisager derechef des angles neufs. Il peut avoir recours de manière formelle ou informelle à une séance de brainstorming dans laquelle tout peut être évoqué, même le plus farfelu, à condition qu'il y ait une recherche de solution créative sans aucune censure ni contrainte d'opinion. Une autre méthode consiste à favoriser des

croisements de points de vue différents à l'occasion d'échanges ou de réunions transversales avec la présence de personnes aux fonctions différentes. Le mieux est alors de rester à l'écoute en ne prenant la parole que pour recadrer le débat et/ou lancer une idée afin d'observer les réactions du groupe.

5. LAISSER MÛRIR

Une autre règle importante est de tenir compte de ses propres pesanteurs et des penchants naturels de sa personnalité. Chaque individu a forcément des inclinations, des valeurs, des habitudes ou des fantasmes qui influencent indirectement sa décision. En matière de décision, le connais-toi toi-même et un sage précepte qui oblige à prendre en compte ses émotions, son affectivité et son ego. Sachant que tous les facteurs personnels agissent à un moment ou à un autre, il faut donc se demander s'il n'existe pas une raison cachée qui oriente le choix principal. Si par exemple le sujet est quelqu'un de «speed» et «d'overbooké», il aura alors tendance à décider sans prendre le temps d'une analyse complète de la situation. Il décidera au feeling et à l'intuition en faisant confiance à son jugement. A l'inverse, celui qui donne du temps au temps, tend à différer indéfiniment sa décision en attendant un signe favorable du destin ou une opportunité objectivement sûre pour lui. La bonne décision à l'intérieur même du processus de décision, c'est de s'accorder une nuit ou quelques jours de mûrissement ou de décantation avant de s'engager définitivement, alors même l'axe de décision est déjà prédéterminé. Un planning ou une date butée, par exemple 48 heures, semble être la meilleure des solutions car elle crée un deal, un contrat clair et loyal avec soi-même et les autres.

6. PRÉVOIR UNE CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

Pour Jean-François Casanova, associé du réseau KPGM, «*Le succès dépend davantage du suivi de la mise en œuvre que de l'acte de choix initial. Car s'il n'y a pas adhésion des acteurs, le meilleur des choix devient mauvais*». Dans un groupe ou dans une entreprise il est par conséquent essentiel de définir, étape par étape, une chronologie de la mise en œuvre en prévoyant précisément quels sont les acteurs qui y participeront. L'objectif est à la fois de permettre une appropriation de la décision par chacun mais aussi de fidéliser leur adhésion. Aussi impliquer ses proches ou ses collaborateurs dans une explication de la décision permet de les «mouiller», afin que ceux-ci puissent trouver en eux-mêmes les meilleurs arguments pour s'en convaincre.

7. SE MONTRER ENTHOUSIASTE

La stricte pratique du rationnel est un «*tue motivation*» et n'emballe vraiment personne, alors que l'enthousiasme est rapidement contagieux. Défendre sa décision avec conviction et chaleur en la présentant comme un challenge, ou une occasion unique de progresser, passera 10 fois mieux qu'un empilement de bonnes mais froides raisons. «*Un bon décideur doit apprendre à mettre les autres en phase*» commente Jean-François Casanova. Il doit aussi se montrer raisonnablement audacieux, savoir foncer et s'exposer avec courage. C'est d'ailleurs dans la prise de risque inhérente à la prise de décision que se reconnaît l'homme de trempe. Comme l'a dit le maréchal Joffre en 1914 : «*Je ne sais pas qui a gagné la bataille de la Marne, mais je sais bien qui l'aurait perdue...*»