



LA PRISE DE DÉCISION UN ART, UNE FORCE,

Par Clio Franguiadakis à Bordeaux.
Développement des performances et
potentiels & Facilitation du changement.

LA VIE DE TOUTE ENTREPRISE EST RYTHMÉE PAR SES PRISES DE DÉCISION À LONGUEUR DE JOURNÉE, QUI SERVENT SA STRATÉGIE ET ORIENTENT SON ACTIVITÉ. SANS DÉCISION, IMPOSSIBLE DE FONCTIONNER NI D'AVANCER ! DÉCIDER N'EST PAS CHOSE AISÉE : COMMENT ÉVITER LA MAUVAISE DÉCISION ET PRENDRE LA BONNE ? QU'EST-CE QUI SE JOUE RÉELLEMENT ?

L'ANXIÉTÉ DE LA DÉCISION.

Nombreux et surprenants sont les comportements qui vont à l'encontre des enjeux de l'entreprise : absence de décision, discussions stériles, ruminations, réflexions multiples, dilemme, conflits internes de valeurs, décisions absurdes... Certes en cohérence avec la volonté de celui/celle qui choisit de ne pas prendre de risques et de se protéger, ils demeurent cependant source de retards ou paralysie des organisations qui se veulent pourtant dynamiques et compétitives. Trop d'informations et options accentuent l'anxiété de la décision. Qu'est ce qui nous empêche d'accueillir nos ressentis et de faire un choix « juste » pour soi et son entreprise ?

STOP AUX COMPORTEMENTS DE PASSIVITÉ !

Éric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, relative aux fonctionnements et performances des individus, groupes et organisations, évoque le concept de comportements de passivité, pour comprendre qu'un individu ne fasse rien pour résoudre son problème ou la situation, volontairement... mais inconsciemment. L'inconnu est stressant et l'individu, qui ne veut pas y faire face, s'empêche alors inconsciemment de réussir et d'être autonome en adoptant :

- **L'abstention ou inaction** : attendre que ça passe, ne rien faire face aux symptômes et problèmes ;
- **La sur-adaptation** : en faire beaucoup plus que ce qui est demandé, faire des efforts, faire plaisir aux autres mais ne pas s'occuper du problème ;

- **L'agitation** : avoir des activités dispersées qui partent dans tous les sens, sans lien les unes avec les autres ni avec le problème d'origine.

- **La Violence sur soi ou contre autrui** : tomber malade (insomnies, mal de dos, ulcère...), se faire du mal, devenir fou, agresser l'autre. Comment vous comportez-vous lorsque vous avez une décision à prendre ? Faites-vous une méconnaissance = déni de la réalité, du problème et de sa signification ? De vos compétences et émotions ? Des symptômes à l'origine ? De la possibilité de changement et des solutions possibles ? De quoi avez-vous besoin à ce moment-là pour prendre votre décision ?

« *Les problèmes importants auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensée qui ont été à l'origine de leur apparition !* »

Albert Einstein

Choisir, c'est comparer, exercer son jugement ou son goût pour prendre, sélectionner, adopter quelque chose de préférence à autre chose, ou se déterminer pour telle ou telle attitude (*Larousse*).

Décider, c'est prendre le parti de faire ou entreprendre quelque chose, résoudre le problème (*Larousse*).

L'être humain fait 10 000 à 40 000 choix par jour, inconsciemment à 90 %. Il n'y a pas de bon ou mauvais choix : juste un choix à un moment T, dans un contexte donné et avec

des interlocuteurs, qui est adapté à soi, ou pas. Avec des ajustements possibles plus tard.

DES DÉCISIONS AUX CARACTÉRISTIQUES VARIÉES :

Elles diffèrent selon le type d'organisation, la technologie utilisée, l'évolution du marché, les contraintes légales, les acteurs externes et internes à l'entreprise. Elles sont d'ordre **stratégique** (engage l'avenir à long terme), **tactique** (implication à moyen terme, gestion des ressources, lancement d'une opération), **opérationnel** (exploitation quotidienne). Le modèle le plus courant, **rationnel et classique**, comporte 3 phases : 1 Analyse intelligente, exploration et diagnostic de la situation, définition du problème, collecte et analyse des faits ; 2 Décision : élaboration des options, évaluation puis choix définitif ; 3 Mise en œuvre : exécution de la décision, évaluation des résultats, suivi et actions correctrices.

PRISE DE DÉCISION : VOTRE CERVEAU VOUS JOUE DES TOURS !

Le modèle ci-dessus atteint rapidement ses limites dans notre monde instable, imprévisible, complexe et ultra-connecté. Les diverses pressions exercées sur l'entreprise, son dirigeant et ses collaborateurs exigent de mobiliser d'autres ressources pour s'adapter et décider en conscience. Jetons un coup d'œil au cerveau qui fonctionne selon un **système 1** à la pensée ultra-rapide, intuitive et émotionnelle, qui a tendance à brouiller notre perception de la réalité ; et un **système 2** à la pensée plus lente, réfléchie et logique, qui rééquilibre

notre réponse émotionnelle par un raisonnement plus rationnel.

Quand il s'agit de décider, le cerveau fait preuve de biais mentaux qui sapent nos décisions !

- **Le biais de confiance en soi** = surévaluer nos forces, aptitudes et peu accepter les retours négatifs d'autrui ;

- **Le biais de stéréotype** = s'entourer de personnes qui nous ressemblent et se méfier de celles qui pensent différemment ;

- **Le biais de dissonance** = rester fixé à nos croyances et certitudes alors même qu'elles contredisent la réalité ;

- **Le biais de négativité** = accorder plus d'attention aux événements négatifs et être plus prudent par peur du rejet ;

- **Le biais de confirmation** = retenir uniquement les informations et arguments qui confirment nos opinions ;

- **Le biais d'unanimité** = les opposants se taisent et les autres pensent faussement qu'il y a unanimité ;

- **Le biais de conformité** = quelques individus d'un groupe s'alignent sur la volonté du groupe alors qu'ils sont en désaccord, par peur du rejet et de la sanction.

Comment améliorer notre façon de décider ?

ENTRE RATIONALITÉ ET INTUITION : TENTEZ VOTRE CHANCE !

Notre cerveau nous offre deux façons de fonctionner : soit le **raisonnement rationnel**, adapté à des problèmes structurés connus, simples, familiers, déjà rencontrés dans le passé, avec une certitude du résultat. Soit le **raisonnement intuitif** et créatif, adapté à des problèmes nouveaux et complexes, plus rares. Il s'agira ici d'innover en s'accordant du temps pour ne pas piocher dans nos instincts (= base de données interne pleine de nos habitudes de fonctionnement) et regarder la situation avec un œil curieux et neuf. L'intuition et la créativité sont des compétences en savoir-être très recherchées par les entreprises aujourd'hui, qui participent de notre **intelligence adaptative**, laquelle apaise nos

émotions et notre stress, nous permet de prendre du recul sur nos expériences, d'innover et décider de façon plus fluide.

QUESTIONS POUR CLARIFIER SON APPROCHE DE LA RÉALITÉ :

De quoi ai-je envie ou besoin ? Qu'est ce qui me manque ou n'a plus de sens ? En quoi ma décision répond-elle ou est-elle en opposition à mes valeurs ? À quelles valeurs dois-je renoncer ? Quelles conditions respecter pour que l'option me convienne ? Quels éléments me font peur dans le projet ? Avantages et inconvénients de chaque option ? Quels avantages et inconvénients à ne pas changer les choses ? Et avec une baguette magique : ça ressemblerait à quoi ? Qu'est-ce que je choisirais si personne ne se souciait de ma décision ?

« *C'est dans vos moments de décision que votre destinée prend forme !* »

Anthony Robbins

BONNES PRATIQUES POUR GAGNER EN PERFORMANCE :

- Écouter ce que la peur et vos besoins disent de vous, avant de décider ;

- Regarder devant soi, rester optimiste ;

- Veiller à son hygiène de vie : détente, récréation, sommeil, alimentation, déconnexion de l'Internet et e-mails, car ce sont des moments propices à la créativité et à l'intuition ;

- Développer sa présence et son attention au moment présent pour réguler ses émotions et réactions, ce qui peut aider à mettre les biais mentaux à distance.

- Prendre les décisions importantes le matin, car le cerveau a besoin d'énergie et d'être en forme !

- Accepter qu'il n'y ait pas de décision parfaite et échanger avec ceux qui ont connu des situations similaires ;

- Veiller à bien effectuer l'analyse préalable, indispensable, même si la solution est évidente. Pas d'*a priori* !

- Rédiger ou dessiner le problème noir sur blanc et le verbaliser à voix haute.

- Analyser toutes les dimensions personnelle, sociale, ressources humaines, économique, temporelle, technique, production, marketing...

- Identifier les indicateurs de réussite ;

- Pour les groupes : mettre en place une contre-culture en réduisant la hiérarchie et en déléguant le projet de décision aux opérationnels ; nommer des avocats du diable pour contester la décision de façon constructive ; organiser des débats contradictoires ; renforcer la communication et la transparence en interne ; susciter les retours d'expériences...

DÉCIDER EST UN ART ET UN ATOUT EN ENTREPRISE.

Tout commence par une décision, une volonté, une réflexion, une émotion... La qualité d'une décision dépend de la prise de conscience de vos propres valeurs et besoins, motivations et émotions, enjeux et finalité et de tous les autres éléments qui peuvent influencer. Décider, c'est accepter de tracer son propre chemin en osant être déloyal à la voie toute tracée par notre famille, entourage, entreprise, société, mode. C'est assumer les conséquences et s'ouvrir à de nouveaux horizons.



7 MÉTHODES D'AIDE À LA PRISE DE DECISION COURAMMENT EMPLOYÉES

Lesquelles utilisez-vous aujourd'hui ?

1- QQQQCP

pour identifier et décrire le problème :

Méthode complémentaire de celle des 2 colonnes dressant les « pour » et les « contre ».

Qui est à l'origine, initiative, concerné, impacté ?

De quoi s'agit-il, situation actuelle, conséquences, risques, régulation, mesures prises, retours ?

Où se situe le problème, à quelle étape ?

Quand a eu lieu le problème, à la suite de quel événement, fréquence ?

Comment se manifeste le problème, réactions des protagonistes, procédures mises en place, méthodes, organisation, ressources, modalités ?

Combien de temps, budget pour résoudre le problème ? Pourquoi ? motivations, motifs, raison d'être, sens.

2- OBJECTIF SMART

pour clarifier le but à atteindre :

Une façon efficace de clarifier son but et ses finalités.

Spécifique : quel est mon objectif ? Enjeux ? Environnement ? fonctions, valeurs, qualités, relations recherchées ?

Mesurable : indicateurs de réussite ?

Avantages et bénéfices à réussir ?

Reconnaissance et CA attendu ?

Ambitieux : sur une échelle de 1 à 10 ? Cohérence de mon projet avec celui/celle que je suis ?

Réaliste : compte tenu du délai fixé, environnement, ressources et performances ?

Temporel : fixé à quelle date ?

3- LOI DE PARETO

20/80 pour identifier l'essentiel :

Une aide précieuse pour évaluer les priorités et rester concentré sur les 20 % d'activités, actions, clients qui rapportent 80 % de CA et richesses à l'entreprise. Un tableau Excel liste toutes les données observées avec un impact, leur nombre ou fréquence sur une période donnée, pour les trier par ordre d'importance et voir ce qui rapporte de la valeur.

4- 6 CHAPEAUX DE BONO

pour penser « out of the box ».

Voilà un jeu de rôles dynamique pour envisager les choses sous un angle différent, en endossant la personnalité de quelqu'un d'autre à travers le port d'un chapeau de couleur :

- le blanc pense information brute, couleur de la neutralité et objectivité, faits purs, chiffres ;

- le rouge pense sentiment, couleur des émotions, intuition, pressentiment ;

- le jaune pense avantage, idéal et rêve, couleur de l'optimisme, lumière, opportunité positive et constructive ;

- le noir pense prudence, couleur de la critique négative, jugement, erreur, oubli, échec, avocat du diable ;

- le vert pense alternative, couleur de la créativité, fertilité, mouvement, aller au-delà de ce qui est évident ;

- le bleu pense coordination, couleur de l'organisation, discipline, calme, définition de l'objectif, formulation des questions,

encouragement et animation de la réflexion.

Cela permet d'évaluer la décision envisageable et de s'ouvrir à d'autres horizons.

5- MATRICE et ARBRE DE DECISION

entre plusieurs alternatives :

La matrice consiste en un tableau qui recense et trie en colonnes les critères et en ligne les options retenues, pour ensuite les analyser et rationaliser ses choix en apposant un score.

L'arbre est un graphique ou mind-mapping qui mentionne chaque décision puis toutes les options possibles et chiffrées par décision. Il permet de visualiser et comparer les différents chemins.

6- PLAN D' ACTIONS

pour mettre en œuvre la solution :

QQQQCP + Objectif SMART, décrits plus haut.

7- BRAINSTORMING

= remue-méninges en mode collectif :

S'appuie sur la capacité créative d'un groupe à trouver le plus d'idées nouvelles, créatives, hors-norme, pour résoudre un problème.

Méthode innovante et puissante qui requiert un cadre, contrat relationnel, atmosphère protectrice avec des règles éthiques et de vie collective, du matériel et un animateur dynamique. La phase de production dépend de la question posée, du classement des idées, des critères choisis.