

Introduction

Qu'est-ce qu'une bonne décision ?

Prendre une bonne décision, c'est effectuer un choix pertinent entre plusieurs alternatives possibles en souhaitant que le choix effectué aura le plus de chance de produire l'effet escompté. Dans le processus décisionnel, il y a un enjeu plus ou moins fort, de l'incertitude, un arbitrage à effectuer entre différentes options possibles, et une mise en œuvre impulsive. La prise de décision nécessite une prise de position de la part du décideur suivie d'une action. En effet, une décision sans action reste à l'état d'une simple réflexion.

La décision produit une tension chez celui qui doit la prendre : il doit procéder à un choix et il a peur de se tromper. Ce choix est généralement fondé sur une finalité (quel but désire-t-on atteindre ?), des valeurs, des préférences et des objectifs. Décider est le résultat d'une

délibération où l'individu retient ce qui est désirable et ce qu'il croit atteignable tout en mesurant la part de risque encouru. Si les perspectives de succès sont faibles, il y a peu de chances qu'il s'engage sur cette voie ou qu'il mise des fonds importants. Décider demande de savoir renoncer à différentes possibilités pour en préférer une seule. C'est aussi être ouvert aux changements et à l'ambiguïté car le décideur ne dispose jamais de toutes les données ni de tous les scénarios possibles.

Les managers sont des décideurs dans la mesure où ils doivent prévoir, trancher, fixer des objectifs, budgéter, planifier, organiser, écouter, diriger, coordonner, motiver, communiquer une vision et évaluer les résultats. Les décisions dans l'entreprise s'imposent pour répondre à des préoccupations précises et s'inscrivent dans la politique générale.

Les décisions managériales servent à :

- solutionner un problème ponctuel ;
- faire face à une situation nouvelle avec la concurrence ;
- résoudre des problèmes techniques (production, distribution, d'une commande spécifique client), financiers (entrée en Bourse), humains (management, crise sociale...), d'image ou de notoriété (intoxications alimentaires pour une société de restauration collective, décès par infection nosocomiale pour une clinique)... ;
- saisir une opportunité comme l'ouverture d'un nouveau marché ;

- mettre en place une stratégie : choisir une politique, définir des orientations et utiliser toutes les ressources de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs visés.

Toute décision obéit à la loi de l'effet en retour qui consiste à dire que le décideur récolte ce qu'il a semé. Elle est le point de départ de l'action, c'est en cela qu'elle exige de la réflexion car les résultats obtenus sont les effets directs de la décision. Elle entraîne la responsabilité du décideur dans la mesure où il délibère sur ce qui dépend de lui, ce qu'il peut exécuter dans un contexte incertain comme un licenciement collectif pour diminuer les charges de l'entreprise. Ce qui arrive aujourd'hui dans la vie d'un être humain ou d'une entreprise est l'exacte conséquence de ses décisions précédentes car il n'y a jamais d'effet sans cause. Le choix porte sur les moyens à mettre en œuvre pour obtenir ce que l'individu ou l'entreprise désire atteindre ou obtenir.

Décider c'est aussi avoir le courage de dire non à la facilité (celle de ne pas prendre de décision), à la paresse (laisser voir venir), au hasard (jouer à pile ou face).

Au sein de l'entreprise, les choix peuvent être opérés à différents niveaux et pour des périodes plus ou moins longues :

- les décisions stratégiques sont prises par le *top management* et pour le long terme ;
- les décisions tactiques par les managers et pour le moyen terme pour accompagner le déploiement de la stratégie ;

- les décisions opérationnelles par les responsables terrain pour l'exécution des opérations et à court terme
 - les cadres opérationnels définissent par exemple les objectifs de l'organisation, le financement des décisions ;
- chaque salarié à son niveau prend des décisions lorsqu'il n'y a pas de procédures précises à suivre.

Individuelles ou collectives, les décisions ont en commun soit de résoudre un écart entre un état de choses actuel et un état de choses espéré, de régler des problèmes, soit de sélectionner une option parmi plusieurs, et de dresser les priorités dans l'action qui en découle. La prise de décision est un processus cognitif qui implique de préciser l'objet du choix, de collecter les informations utiles, d'imaginer toutes les options possibles, de les comparer par rapport à sa vocation personnelle (talents et désirs de l'individu) ou de la vision de son cœur de métier pour l'entreprise, d'appréhender les impacts sur l'environnement, de délibérer pour choisir « la meilleure solution » et de planifier sa mise en œuvre.

La décision engage le devenir et la responsabilité du décideur. Une décision est satisfaisante lorsqu'elle épouse la finalité désirée au préalable, que ses conséquences sont positives, et éthiques. À titre personnel, une bonne décision rend le décideur plus heureux et confiant dans l'avenir grâce au sentiment de réalisation de soi. Dans l'entreprise, elle détermine l'efficacité du chef d'entreprise, le degré des engagements de ses collaborateurs et le niveau de performance de l'entreprise. Elle influe sur le résultat financier et sur le climat de travail.

Chapitre 1

Pourquoi prenons-nous souvent de mauvaises décisions ?

Tous les jours, la vie offre des situations qui font appel à la prise de décision : lors d'un achat, dans le choix d'un itinéraire, d'un menu, de l'organisation de sa journée, de ses vacances, dans la sélection de ses amis, d'un programme à la télévision... Et combien de fois sommes-nous déçus par nos choix ? Trop souvent ! Certaines décisions semblent faciles car elles paraissent *a priori* évidentes et logiques, d'autres sont plus complexes lorsqu'elles engagent l'avenir personnel ou la pérennité de l'entreprise. Les premières ne semblent pas exiger de méthodes d'aide à la décision, « c'est une affaire de simple bon sens » affirment ceux qui ont confiance dans leur jugement tandis que d'autres requièrent des outils pour lever les hésitations, marquer la

fin de la délibération et dresser un plan d'actions. Que les problèmes soient simples ou difficiles, les solutions se doivent toutes d'être pertinentes. Ainsi, le choix de la couleur du papier peint du bureau du secrétariat ne semble pas nécessiter *a priori* une réflexion soutenue, en réalité la couleur va favoriser ou non le climat de l'accueil et l'énergie de travail. Toute décision mérite par conséquent une certaine attention par les conséquences qu'elle provoque.

La décision individuelle

La désresponsabilisation de la décision par la consultation d'un tiers

Décider c'est assumer son choix, en être responsable. Il est possible de décider seul, sans solliciter l'avis des autres afin d'agir vite. Certaines personnes indécises aiment faire appel à une tierce personne afin qu'elle tranche à leur place pour les sortir de l'incertitude. Par sa neutralité émotionnelle et son expérience, cette autre personne peut mettre en évidence les failles d'un choix, mais il n'est pas souhaitable qu'elle décide à la place de l'indécis. La confrontation avec un autre avis s'avère intéressante, si le tiers est un expert, s'il apporte une opinion divergente, s'il a vécu une expérience similaire... mais l'adage dit que « les conseillers ne sont pas les payeurs » ! Se conformer exclusivement à l'avis d'un tiers fait courir le risque au décideur que la décision prise au final soit à l'encontre de celle qu'il aurait prise seul. La décision doit être une réponse à un désir ou un besoin personnel profond.

En se fiant à l'avis d'un ami, l'indécis court un double risque : d'abord, celui d'être terriblement déçu par le résultat obtenu et ensuite, de voir une belle amitié s'achever à cause de la formulation de reproches !

L'impact de l'expérience passée et familière ou la force du conservatisme

Les décisions sont souvent prises à partir de l'expérience passée qui a réussi, des habitudes, de ce qui est familier. Le familier fait que le décideur anticipe la réussite d'une décision en l'associant à une décision passée qui a été couronnée de succès. De plus, pour supporter la complexité et l'insécurité de l'existence, le décideur est tenté inconsciemment d'utiliser des réponses qui ont déjà fait leurs preuves.

Or, aujourd'hui, l'information circule très vite, la mondialisation modifie constamment les règles de fonctionnement, augmente la pression, accélère les mutations et les innovations, si bien qu'une expérience passée est obsolète. Il n'existe pas de stratégie immuable et intemporelle. Les habitudes sont la reconduction et la reproduction d'actes, de procédés, de comportements ou de systèmes cognitifs qui tuent la créativité et l'innovation. Les individus traitent l'information de manière sélective en privilégiant leurs perceptions d'origine et en ignorant celle qui les remet en cause. Plus l'expérience passée est au cœur de la décision finale, plus le décideur se prive d'alternatives intéressantes. Tout système est différent de celui d'hier et

de celui de demain. Une position conservatrice induit le risque d'être dépassé par la concurrence et de délaissier des solutions innovantes par manque d'agilité.

Dans les années quatre-vingt, Kodak n'a pas pris le virage de la photo numérique, conservatisme qui a entraîné la faillite de l'entreprise. L'avenir d'une entreprise ne s'inscrit pas dans la continuité de l'existant. Aujourd'hui encore, les entreprises sont trop focalisées sur leurs objectifs financiers à court terme et pas assez sur leur rentabilité future qui demande de travailler sur le long terme. Ce manque de vision sur l'avenir contribue à l'inertie et à la sous-estimation des disruptions.

Il faut ajouter à l'impact de l'expérience passée, un autre phénomène moins connu mais très présent dans la prise de décision : l'effet de confirmation. Le décideur ne remet pas en cause ses croyances et rejette les avis et les preuves contraires.

De plus, de manière inconsciente, le décideur sélectionne des informations qui renforcent ses choix et oublie celles qui les contredisent. Les sources d'information deviennent alors des confirmations de la décision à prendre et ne constituent pas le fondement nécessaire à la réflexion. De plus, il néglige les informations qui prouvent le contraire.

Le degré de similarité et la réassurance

Lorsqu'une situation nouvelle apparaît comme similaire à une situation passée, le décideur agit comme si elle l'était

réellement. La référence à la similitude conduit aux erreurs citées précédemment. Fausse ou réelle, la similitude ne doit pas engendrer de réponses familières ou passées.

En effet, même si le décideur n'en a pas conscience, l'environnement, les marchés, les attentes des clients, la concurrence... évoluent sans cesse. Aucune situation présente ne peut être similaire à une situation passée.

L'attractivité

D'une manière inconsciente, l'individu est soumis à une force d'attraction qui influence ses choix. Les critères d'attractivité sont le reflet de sa personnalité ou de ses manques. L'individu désire ce qu'il ne possède pas ou s'identifie à des objets qui pourraient le valoriser. Ainsi, certains sont attirés dans leurs achats vers tout ce qui leur donne une reconnaissance et une image de réussite sociale (voiture, choix des vêtements, bijou, maison avec piscine...). Cette attractivité pour des représentations imaginaires de soi traduit un manque d'estime de soi de l'individu et la préférence pour le *paraître* plutôt que d'être. Ignace de Loyola prône de se libérer de toute attente, de se rendre « indifférent » avant de prendre une décision : « *En outre, je dois me trouver indifférent, sans aucun attachement désordonné, de sorte que je ne sois pas davantage incliné ni attaché à prendre la chose envisagée qu'à la laisser, ni davantage à la laisser qu'à la prendre*¹. »

1. Fédry J., Libre pour se décider, la manière d'Ignace de Loyola, éditions Vie chrétienne, Paris 2010.

Le rôle de l'incertitude et de la prise de risques

Ces deux éléments interagissent dans toute prise de décision. L'avenir n'est jamais sûr ! L'incertitude fait qu'il est impossible au décideur d'envisager précisément les résultats possibles. Ce manque de certitude fait que sa décision contient une part de risques qu'il doit évaluer. Il arrive souvent que l'individu décide comme s'il maîtrisait toutes les données et de ce fait ne mesure pas la prise de risques encourue. L'excès de confiance en soi et d'optimisme incite le décideur à agir sans mesurer pleinement les risques inhérents à sa décision. Si le risque est jugé trop élevé, le décideur peut renoncer à s'engager dans l'avenir. Sa peur de perdre est plus forte que son envie de gagner. À l'inverse, si le risque est modéré, le décideur peut manquer de stimulation, de motivation et perdre son enthousiasme.

Les effets pervers de la rationalité et de l'évidence de la solution

La rationalité caractérise une conduite cohérente, pragmatique et stable. L'individu adopte un comportement parce qu'il estime que c'est la manière la plus logique, la plus juste pour atteindre le résultat visé. Ainsi, une personne prudente choisit de respecter rigoureusement le Code de la route de manière à ne pas avoir d'accident et d'anticiper les dangers qui peuvent provenir de conducteurs moins attentifs. La prise de décision rationnelle consiste à mener une activité de traitement de l'information :

- diagnostic précis du problème ou de l'opportunité ;
- recensement des possibilités ;

- étude des risques, des conséquences ;
- comparaison des avantages et des inconvénients ;
- sélection de la meilleure solution.

Cette rationalité est en réalité tronquée car elle dissimule de la subjectivité intérieure rendue objective par des arguments logiques. Par exemple : j'ai choisi d'acheter tel modèle de voiture parce qu'elle présente des avantages en termes d'économie d'énergie, que le garage me faisait une remise importante, des conditions de reprise spéciales, qu'elle est mieux équipée que ses concurrentes de la même gamme... mais j'oublie de dire avant tout que je l'ai choisie car elle me plaisait !

De plus, l'information peut être déformée, incomplète, transformée par le décideur ou par celui qui demande une décision. Prenons l'exemple d'une autorisation de sortie demandée par un enfant. Il va mettre en avant que la mère de son ami les amène au cinéma mais va omettre de dire qu'elle ne reste pas durant la séance.

L'attention humaine est sélective, en effet l'individu :

- ignore les informations secondaires ou non conformes à ses croyances ;
- accorde plus d'importance à l'information concrète qu'abstraite ;
- a tendance à généraliser, si son train arrive trois fois de suite avec du retard, il va en déduire que « tous les trains arrivent en retard et qu'en conséquence pour

être à l'heure, il est préférable d'emprunter un autre mode de transport » ;

- croit qu'il effectue des choix logiques, en réalité lorsqu'il se rend à son travail en suivant toujours le même itinéraire, il ne s'interroge pas sur sa décision, il agit par habitude et par réflexe ;
- cherche la satisfaction et non la solution optimale ;
- ne remet pas en cause ses choix passés : les conditionnels d'Apple n'achètent pas Microsoft et *vice versa*.

La solution paraît souvent si évidente qu'elle s'impose au décideur sans qu'il en prenne pleinement conscience. Il ne s'interroge pas sur la pertinence de son choix puisqu'il n'existe pas d'intervalle temporel entre la problématique et la réponse. Tout semble se faire naturellement si bien que la solution est forcément satisfaisante et qu'après coup le décideur fera en sorte que ce soit le cas !

Ces décisions prises sans y penser peuvent s'avérer aussi bonnes que mauvaises. Elles deviennent dangereuses lorsque les conséquences et les enjeux sont importants par manque de prise de recul et de justification à l'action. Il semble risqué de se fier à l'évidence qui apparaît comme une vérité pour engager des décisions qui affectent lourdement l'avenir.

Par exemple, un centre de formation qui déplace une formation prévient à la fois les deux formateurs qui l'animent et les participants ; lorsque l'un des formateurs annule la formation, le centre pense à informer les participants et oublie de prévenir l'autre formateur partant du principe

que le premier a averti le second. Or, dans cet exemple réel, le second formateur n'a pas été prévenu par son compère et a tenu responsable le centre pour son absence de communication !

La force de l'engagement dans l'action

La force de l'engagement dans l'action fait que le décideur qui a réalisé initialement un mauvais choix se trouve pris dans un enfermement dans lequel il refuse de sortir. Alors qu'il perçoit son fourvoiement, il persévère dans son choix sous prétexte qu'il s'est investi dans sa mise en œuvre (en temps, affectivement, financièrement...) et qu'il pense retourner la situation à son profit. En réalité, il n'arrive pas à faire machine arrière et à affronter son erreur initiale. L'exemple le plus classique est celui de l'attente du bus. Si une personne attend le bus depuis cinq minutes alors qu'elle peut se rendre à pied à son lieu de rendez-vous, elle va continuer de patienter. Plus le temps passe et plus elle est persuadée que si elle part maintenant le bus va arriver. Lorsqu'un individu a investi en temps, en argent ou en énergie, il va rester sur sa stratégie même si celle-ci s'avère ne pas être la meilleure. Tout le pousse à prouver jusqu'au bout la validité de sa décision quitte à modifier ses idées pour justifier son comportement. Dans ce cas précis, la persévérance est une faiblesse de l'ego.

Le biais d'auto-complaisance

L'être humain a tendance à attribuer ses succès à ses compétences et à ses talents, ses échecs à la malchance ou aux autres afin de maintenir son estime de soi. Ainsi si le licenciement

d'un salarié se déroule bien, le directeur de ressources humaines va s'en attribuer le succès. En revanche, si les prud'hommes le condamnent, il expliquera ce résultat par la prise de position plus indulgente du tribunal envers les salariés que les employeurs. Difficile dans ces conditions de progresser dans sa prise de décision car l'erreur personnelle n'existe pas. Seules les circonstances sont défavorables, les autres incompréhensifs et le destin terrible.

L'impact de la personnalité sur la prise de décision

La personnalité est un ensemble cohérent de comportements. Elle est fortement influencée par la vision du monde de l'individu. Le processus décisionnel d'une personne est influencé par :

- **Son sexe** : on attribue davantage au sexe féminin les qualités intuitives et au sexe masculin les qualités logiques et rationnelles.
- **Son âge** : la jeunesse est impulsive, la sagesse et la prise de recul sont davantage les qualités des plus âgés.
- **Son état psychologique** : dans un état anxieux, dépressif ou lorsque l'individu est stressé, il n'agit pas de la même manière que lorsqu'il est serein et détendu. Certains recherchent avec frénésie une issue à la situation et se précipitent sur l'action pour mettre un terme le plus vite possible à la pression. D'autres sont tellement submergés par leurs émotions négatives, qu'ils restent passifs et regardent le navire couler.
- **Ses polarisations cognitives et personnelles**.
 - La superstition, la croyance dans le destin et dans le fatalisme influent sur la prise de décision. Puisque tout

est écrit, à quoi cela sert-il de prendre une bonne ou une mauvaise décision ?

- Les êtres humains ont tendance à recueillir les informations qui confirment leurs croyances et à rejeter celles qui les contredisent.
- Les préjugés font que l'individu rejette une personne, un groupe contre lequel (laquelle) il a une impression négative.
- La préférence pour l'ordre et la routine tue la créativité et les solutions innovantes.
- Les personnalités prudentes se privent d'opportunités par peur du risque.
- L'excès de confiance fait que la personne ne valide pas les informations, surestime ses performances et ses aptitudes. À l'inverse, le doute sur soi freine la prise de décision et la phase d'action.
- La tolérance à l'ambiguïté va de pair avec la créativité, l'intolérance à l'ambiguïté avec la rationalité.
- Les optimistes ont tendance à voir le monde de manière positive et leur verre à moitié plein. Les pessimistes perçoivent le monde de manière négative, méfiante et voient le verre à moitié vide. L'optimiste imagine les bénéfices qu'il peut tirer de sa décision, le pessimiste les risques qu'il prend et les pertes éventuelles qu'il encourt.
- Par orgueil, vanité ou défi l'individu préfère prendre le risque de se tromper dans ses choix plutôt que de demander un conseil ou une aide dans la réflexion.