

Marine Balansard
Marine de Cherisey
Préface de Jean-Louis Etienne

On ne naît pas
bon décideur,
ON LE DEVIENT

DÉCIDER - ÇA SE - TRAVAILLE !

● Éditions
EYROLLES

53 RÈGLES D'OR POUR DÉCIDER À COUP SÛR !

“ Nos décisions sont le reflet de ce que nous sommes et de ce que nous voulons ; ce sont elles aussi qui nous façonnent et nous font devenir nous-mêmes. ”

Jean-Louis Etienne,
explorateur, médecin, écrivain

“ Décider, c'est rarement choisir entre pile et face, c'est donner un cap et laisser la place à un nombre infini de décisions d'ajustements. ”

Marc Sabatier,
Directeur général de Julhiet Sterwen,
cabinet de conseil en transformation

#3 Lancez-vous dans l'incertitude, vous serez (plus) heureux

#14 Méfiez-vous de votre première impression

#19 Soyez aux petits soins !

#23 Reconnaissez vos émotions

#36 Vérifiez au lieu de confirmer !

#50 Débriefez en 3 postures

(...)

Après plus de 15 ans en banque d'investissement, **Marine Balansard** (Sciences Po Paris) et **Marine de Cherisey** (HEC) se spécialisent en développement de l'intelligence de la décision. Elles invitent individus et groupes à la compréhension des processus décisionnels et à une cohérence personnelle et collective. Elles interviennent en conseil et formation dans les organisations afin de rendre structures et individus plus performants dans leurs décisions.

DÉCIDER
- ÇA SE -
TRAVAILLE!

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Sandrine Escobar

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57090-8

Marine Balansard
Marine de Cherisey
Préface de Jean-Louis Etienne

On ne naît pas
bon décideur,
ON LE DEVIENT

DÉCIDER - ÇA SE - TRAVAILLE!

● Éditions
EYROLLES

Préface	6
Remerciements	8
Introduction	9

CHAPITRE 1 *Décider ou ne pas décider, telle est la question*

#1 Décider cool, ça n'existe pas	13
#2 Prenez le lead sur vos décisions, vous serez mieux servi	15
#3 Lancez-vous dans l'incertitude, vous serez (plus) heureux	17
#4 Les freins décisionnels, ça se voit et ça inquiète !	22
#5 Passez en mode « agilité décisionnelle »	25
#6 Apprenez à renoncer	31
#7 « Le secret de l'action, c'est de s'y mettre »	36
#8 Gardez le cap	41
#9 Ces biais cognitifs qui nous gouvernent	43
#10 Gare aux influences	45

CHAPITRE 2 *Votre corps est votre ami !*

#11 Nous ne sommes pas de purs esprits	53
#12 (Re)branchez-vous sur vos sensations	58
#13 Gardez la bonne distance	61
#14 Méfiez-vous de votre première impression	63
#15 Adoptez la bonne posture	66
#16 Méfiez-vous des trompe-l'œil	68
#17 Votre « self-control »... pas toujours sous contrôle	70
#18 Attention aux limites de l'attention	74
#19 Soyez aux petits soins !	76

CHAPITRE 3 *Décidez en toute intelligence émotionnelle*

#20 Oubliez l'illusion du vestiaire	81
#21 Une émotion, ça trompe énormément ?	84
#22 Sortez du mode « auto-pilot »	86
#23 Reconnaissez vos émotions	87
#24 Décodez le message	90
#25 Assumez vos émotions (elles vous sauvent la vie)	96
#26 Gérez vos émotions	100
#27 Prenez les commandes	104

#28 Connectez-vous	105
#29 Pensez positif !	109
#30 Ne vous englez pas	111
#31 Parfois, il faut savoir perdre	113

CHAPITRE 4 *Le décideur qui réussit allie rationalité et intuition*

#32 Tout a un sens, mais pas toujours le bon	119
#33 Soyez fiable : reconnaissez les limites de votre intuition	124
#34 Votre rationalité n'est pas infaillible	132
#35 Ne vous laissez pas ancrer !	134
#36 Vérifiez au lieu de confirmer !	136
#37 N'oubliez pas ce que vous ne savez pas	139
#38 Cherchez l'arbre derrière la forêt	141

CHAPITRE 5 *Ensemble, plus forts ?*

#39 Sollicitez l'intelligence collective, bien sûr !	147
#40 Chassez le consensus, il revient au galop	149
#41 (Re)prenez la main sur le format décisionnel	153
#42 Remettez de la vitalité dans les mécanismes décisionnels	157
#43 Plus jamais de noyé dans le groupe !	160
#44 Ne laissez plus un groupe tomber dans le fossé	166
#45 Changez (aussi) de rôle	170
#46 Choyez les opinions dissonantes	172

CHAPITRE 6 *Décider, c'est un état d'esprit*

#47 Appuyez-vous sur vos points forts	181
#48 Vous reprendrez bien un peu d'erreur ?	183
#49 Reconnaissez la chance dans vos décisions	188
#50 Débriefez en 3 postures	191
#51 Instillez le virus de l'intelligence décisionnelle	194
#52 Donnez de la valeur à vos valeurs	197
#53 Installez une culture de la décision	201

Conclusion	206
Bibliographie	207

PRÉFACE

Nos vies sont ponctuées de décisions prises avec notre volonté, parfois ou souvent en réaction à des événements et opportunités. Elles restent le meilleur moyen de mettre en œuvre ce que l'on souhaite accomplir. Nos décisions sont le reflet de ce que nous sommes et de ce que nous voulons ; ce sont elles aussi qui nous façonnent et nous font devenir nous-mêmes. Sans hésiter, si j'avais une injonction pour les décideurs, cela serait « Voyez grand ! »

Voir grand, c'est décider en ouvrant son intelligence à ce qui se présente, y compris ce que nous n'avons pas prévu. En 1978, j'ai pris la décision de suivre Eric Tabarly dans son tour du monde à la voile en tant que médecin d'expédition, alors que ma carrière de médecin chirurgien était toute tracée à l'université. Cette décision a été un tournant dans ma vie. Comment l'ai-je prise ? En ouvrant mon cœur, en répondant à cet appel intérieur, celui d'entreprendre des expéditions, des découvertes, d'aller vers l'inconnu.

Voir grand, c'est accepter l'incertitude comme élément principal de la décision. Lorsque vous prenez une décision, vous avez deux éléments d'incertitude : le monde qui vous entoure, mouvant et rapide, et l'issue de vos décisions qui reste incertaine, quelle que soit votre préparation. Faire de l'incertitude non plus une contrainte ou une peur mais plutôt un incroyable champ des possibles, rester agile et réactif tout en gardant son cap et sa confiance en soi, voilà un nécessaire défi pour les décideurs.

Voir grand, c'est développer de l'ambition dans ses décisions. En tant que chef d'expédition ou en charge d'un nouveau défi tel

que Polar Pod¹ actuellement, je m'assure que je n'ai pas bridé mon ambition. Lorsque je sollicite des experts pour éclairer ma décision, je m'appuie sur leurs précieuses compétences qui s'arrêtent cependant au monde connu. Mon rôle en tant que décideur est d'aller au-delà, dans l'inconnu, d'oser avec le juste niveau d'ambition. Oser, c'est engager son imagination au-delà des frontières du connu. Oser c'est s'accorder l'audace d'abandonner ce que l'on a acquis pour de nouvelles explorations. Bien sûr, cela inclut la possibilité de l'échec, de l'erreur, qui font partie de l'apprentissage de la décision.

La décision est notre marque humaine : nous pensons, nous dessinons nos projets, avançons et décidons, si possible avec audace, persévérance et ambition.

Jean-Louis Etienne, explorateur, médecin, écrivain

1. Polar Pod est un projet de plateforme océanographique habitée conçue pour dériver autour de l'Antarctique dans le courant circumpolaire et permettre la réalisation de relevés sur son rôle sur la régulation du climat, la vie sous-marine, la pollution des océans.

REMERCIEMENTS

Ce livre est le résultat de nos rencontres, de nos expériences personnelles ou professionnelles, et des nombreuses lectures qu'elles ont suscitées. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à son écriture : ce qu'elles ont partagé sur leurs décisions nous a permis de nourrir notre réflexion et d'entreprendre la mise en forme de certaines « recettes ». Nous remercions également celles qui n'ont pas su nous dire comment elles prenaient vraiment leurs décisions, comment elles les travaillaient ou les amélioraient. En creux, elles ont dessiné la colonne vertébrale de ce livre : nous prenons tellement de décisions depuis notre jeune âge que nous décidons – ou pas – par réflexes et habitudes, sans visualiser les points d'amélioration possibles, faute de connaissance de nous-même. Ces décideurs ont témoigné par leurs silences de l'absence assez généralisée de réflexion sur cette compétence fondamentale qu'est notre aptitude à décider, dans nos écoles, universités ou notre environnement professionnel.

INTRODUCTION

Seuls 25 %¹ des salariés de grandes entreprises disent que leur manager sait « tout à fait décider », et même si ce chiffre monte à 37 % pour les petites entreprises de moins de 10 salariés, le niveau reste si bas qu'il en est préoccupant.

Il est aisé d'imaginer les conséquences de cette difficulté à entrer dans la décision, que cela soit en coûts économiques, humains, sociaux, environnementaux ou en opportunités ratées. Et le nombre de couvertures de journaux ou d'articles de « mieux vivre » ou « mieux être » consacrés à la décision laisse penser que ce manque d'appétit décisionnel ne nous affecte sans doute pas uniquement dans notre vie professionnelle.

Comment ce livre va-t-il vous aider ?

Nous allons développer ensemble un savoir-être en plus d'un savoir-faire : nous n'allons pas vous donner une énième méthode d'arbre à décisions, mais vous invitons à mobiliser tous vos atouts de décideur : rationalité, émotions, corps, compréhension du réel, capacité à trancher même dans l'incertitude, et à rebondir.

Nous allons aussi décortiquer ensemble les principaux biais qui affectent nos décisions collectives et individuelles, tant au quotidien que plus exceptionnellement. L'objectif est de mettre en place des habitudes de décision pour les parer ou limiter leurs effets.

1. Source : 1^{er} baromètre de la décision : Ifop-MPI executive 2018.

Enfin, nous vous inviterons à établir une culture favorable à l'esprit de décision, à la réussite de celles que vous prendrez et à leur mise en place.

C'est donc bien à la découverte des ressorts et secrets de cette compétence méconnue que nous vous proposons de partir, dans le but de la rendre plus consciente pour la faire grandir.

Puisse ce livre vous permettre d'identifier les nombreuses ressources dont vous disposez pour prendre des décisions réussies, et vous donner des clés pour les travailler afin de savoir les mobiliser de façon optimale.

Décider, ça se travaille aussi !

CHAPITRE

1

*Décider ou
ne pas décider,
telle est
la question*

Nous prenons des milliers de décisions par jour, la plupart en mode quasi automatique. C'est seulement devant une décision difficile ou impossible que nous nous interrogeons sur nos ressources. Si décider est toujours un acte tranchant, chacun peut développer son intelligence décisionnelle en prenant conscience de ses freins pour mieux les désamorcer, et en mobilisant toutes ses ressources décisionnelles.

DÉCIDER COOL, ÇA N'EXISTE PAS

Halte aux préjugés ! Il n'y a pas de décision aisée, et même ceux qui pensent décider sans difficulté ont à faire avec une certaine violence contenue dans la notion même de décision. L'étymologie du terme « décision » renvoie en effet au latin *decidere*, formé autour de la base verbale *caedere* qui signifie « couper, couper de, retrancher de, tuer ». Avec le parfait *cecidit* a d'ailleurs été formé le suffixe « -cide » qui signifie « qui tue, qui fait disparaître », inclus dans des substantifs comme « homicide », « insecticide », « bactéricide ». Même les synonymes de « décider » sont offensifs : trancher, déterminer, régler, résoudre, ordonner, arrêter, statuer, juger, disposer, commander, décréter, conclure... L'art de décider peut donc bien se révéler inconfortable pour la plupart d'entre nous, et ceux qui expriment parfois leurs difficultés sont d'autant plus fondés à le faire.

Pourtant, nous devons prendre des décisions tout au long de notre vie. Mais, au fond, comment reconnaître les décisions ?

C'est dans la conjonction de trois éléments que vous les identifierez.

Tout d'abord, l'incertitude : l'environnement dans lequel vous décidez est-il incertain, mouvant, volatil ? L'issue de vos décisions aussi est-elle incertaine ? Si vous répondez « oui » à ces deux questions, vous entrez dans l'univers de la décision. Au fond, le propre de la décision est qu'au moment où nous la prenons, nous ne pouvons être assurés qu'elle soit la meilleure. La décision ne se prend pas avec un algorithme, même extrêmement perfectionné. Elle consiste essentiellement à se mettre en risque.

Deuxième élément, l'engagement : celui qui suppose de choisir une alternative, vraiment... et donc de renoncer aux autres. Êtes-vous dans une situation qui implique de faire le deuil de certaines

options qui pourtant vous paraissent valables ? Si oui, vous êtes dans le domaine de la décision.

*Reconnaissez les trois
« éléments » : Action,
Incertitude, Engagement.
En travaillant chacun d'eux,
vous construirez la réussite
de vos décisions.*

Enfin, l'action : faut-il pour réussir ce choix que vous soyez capable de le transformer (éventuellement avec l'aide de tiers, de collaborateurs, etc.) en action ? Et donc que vous

en assumiez la responsabilité ? Si oui, alors vous êtes définitivement en train de décider ! La décision qui resterait au stade de l'idée serait tout au plus un projet.

Alors, décider, c'est l'Action de s'Engager dans l'Incertitude. **Action, Incertitude, Engagement... AIE !** cela fait parfois – souvent – mal ! Et c'est là le vaste champ de la décision, celui que nous allons conquérir ensemble.

#2

PRENEZ LE LEAD SUR VOS DÉCISIONS, VOUS SEREZ MIEUX SERVI

La décision a-t-elle un inverse ? En réalité, il n'existe pas de non-décision : ne pas décider est une décision, dont nous portons pleinement la responsabilité, et dont nous assumerons les conséquences. Ne tombez donc plus dans ce piège de penser que ne pas décider serait plus facile que de décider ; ne soyez plus le Monsieur Jourdain de la décision. En ne décidant pas, vous décidez... sans le savoir.

Alors, que faire ?

Imaginez-vous devant une décision difficile : vous hésitez, craignez de trancher dans l'incertitude, refusez de renoncer aux autres options, vous êtes inquiet devant la responsabilité qu'elle représente. Mais pendant ce temps, tout avance... et les autres, la structure, le hasard décideront pour vous si vous ne vous engagez pas. Les laisser faire ? Un pari un peu fou... qui cependant n'est pas si rare dans notre monde professionnel.

*Inhibé dans vos décisions ?
Rappelez-vous que « ne pas
décider, c'est déjà décider ».
À vous de choisir !*

Avez-vous en tête, vous aussi, des exemples de managers qui attendent que la décision émerge toute seule ? Avez-vous également

entendu certains grands managers dire qu'on leur pardonnera plus facilement une non-décision qu'une décision peu réussie ?

Pensez-vous comme eux qu'il soit sage de déléguer votre décision au hasard, aux autres, au système ? Quelle bonne raison y a-t-il de les laisser choisir pour vous ? Préférez-vous porter la responsabilité de votre décision ou de celle d'on ne sait qui ?

Puisqu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même, reprenez la main sur vos décisions, osez : vous gagnerez l'estime de vous-même et celle des autres. Vous aurez la fierté de vos réussites, et vous serez en mesure de progresser avec vos échecs.

LANCEZ-VOUS DANS L'INCERTITUDE, VOUS SEREZ (PLUS) HEUREUX

Mauvaise nouvelle peut-être ? L'incertitude est partout, et c'est donc dans ce contexte difficile que nous devons prendre nos décisions.

VUCA

L'acronyme VUCA, créé par les militaires américains pour rendre compte après la guerre froide d'un monde devenu multipolaire, décrit l'environnement dans lequel sont prises leurs décisions. Cet environnement est :

- Volatil : changeant, et dans lequel les événements extrêmes, loin de la moyenne, sont nombreux ;
- Incertain (*Uncertain* en anglais), non facilement modélisable, et dans lequel l'issue des décisions est inconnue ;
- Complexe, difficile à appréhender ;
- Ambigu, interprétable de diverses façons.

Hyper-connexion, obésité et circulation de l'information, cadences de décision très élevées, concurrence accrue dans un monde multipolaire : le monde VUCA n'est aujourd'hui plus seulement l'environnement décisionnel militaire, mais bien celui dans lequel chacun de nous évolue et prend ses décisions.

Pire encore, l'incertitude ne s'arrête pas à l'environnement de nos décisions : l'issue même de nos décisions est également incertaine.

Par exemple, vous prenez ce nouveau poste de DRH dans une start-up : est-ce le bon choix ? Vous ne pouvez pas en être sûr, tant que vous n'avez pas vécu votre décision, des semaines, parfois des mois ou des années.

VOUS PRENDREZ BIEN UN PEU DE CERTITUDE ?

Imaginez un sac de billes comprenant trente billes de trois couleurs différentes : jaunes, rouges ou bleues. Vous savez que ce sac contient dix billes bleues, et qu'il y en a au moins une rouge et une jaune.

Quel pari préférez-vous faire ?

Pari A : je gagne si je tire une bille bleue.

Pari B : je gagne si je tire une bille jaune.

Comme la plupart des personnes que nous avons interrogées, vous avez sans doute opté pour le pari A : je gagne si je tire une bille bleue. Pourquoi ? Parce que vous avez une certitude, puisqu'il y a 10 billes bleues, et donc vous pouvez modéliser vos chances de façon certaine : j'ai une chance sur trois de gagner avec le pari A.

En réalité, vous avez peut-être plus de chances de gagner en prenant le pari B, « je gagne si je tire une bille jaune ». Parce qu'il est tout à fait possible qu'il y ait 12, 15 ou même 19 billes jaunes. Rien ne l'indique de façon certaine, mais rien ne l'exclut. Et d'ailleurs il y a statistiquement exactement la même probabilité de gagner avec le pari B qu'avec le pari A.

La seule chose qui vous fait préférer le pari A, c'est que vous « savez » plus (ou croyez savoir plus) et vous le savez avec certitude : votre chance de gagner est de un tiers.

Cela illustre que, dans le doute, nous nous dirigeons de préférence vers l'endroit où il y a le plus d'informations, le plus de certitude : sous l'effet de ce « tropisme vers la certitude », nous risquons de nous détourner à notre insu de véritables opportunités.

Un jeune entrepreneur lance avec succès une ligne de vêtements de grand luxe pour enfants, ainsi que le petit parfum pour enfants, symbole du chic français. Un pays d'Orient se montre très intéressé par ce produit, il dispose d'un monopole sur la distribution. Ce dernier impose des conditions juridiques dans le contrat qui ne donnent pas satisfaction à l'entrepreneur et depuis trois ans, rien ne bouge, les avocats continuent de négocier clause par clause afin que tout soit « bordé », ce fameux tropisme de la certitude.

Un tiers (naïf) a posé la question suivante à l'entrepreneur : « Et si tu obtiens gain de cause sur ton contrat, et que ta contrepartie ne respecte pas une clause, attaqueras-tu ledit État ? » « Bien sûr que non ! » « Alors, à quoi te servent ces années perdues à border un contrat et à l'empêcher de faire du business alors que tu sais déjà que tu n'as pas les moyens d'attaquer ta contrepartie ? » Il ne reste que deux options à cet entrepreneur, renoncer définitivement car cela est trop risqué, ou y aller en l'état.

Cette recherche de certitude (un contrat finement ciselé) a fait perdre de vue l'essentiel à ce jeune entrepreneur, c'est-à-dire vendre son savoir-faire. En consacrant son temps à négocier pour toujours plus de certitude, il est tombé dans l'ornière qui empêche d'avancer.

Répondez à deux questions pour déjouer le piège du tropisme vers la certitude :

- **Ai-je été attiré par un univers qui me paraissait plus certain ?**
- **Si oui, à quelles opportunités ai-je renoncé ?**