

LES 10 METHODES DE LA PRISE DE DECISION

La prise de décision fait partie du quotidien professionnel. Pas toujours facile pourtant de trancher, tant les paramètres à prendre en compte peuvent parfois être nombreux. **Devenez un décideur.**

Faire un choix et le mettre en oeuvre : la prise de décision n'est pas à proprement parler une thématique nouvelle. Le philosophe grec Aristote l'abordait déjà au IV^e siècle avant notre ère. En revanche, la prise de décision intéresse de plus en plus le domaine de l'économie. Dans un environnement où les flux d'informations accélèrent et les connaissances s'additionnent, **l'acte de décision représente plus que jamais un moment clef, une parenthèse de lucidité.**

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les dirigeants, cadres et managers sont devenus, symboliquement, des décideurs.

Ces mêmes décideurs ne font pas systématiquement attention aux méthodes qu'ils emploient, au cheminement qu'ils suivent pour prendre une décision. Une décision qui peut être exempte de rationalité, est **influencée par de multiples facteurs internes ou externes.** Cette décision, qu'elle soit in fine valable ou pas, sera tour à tour intuitive, raisonnée, collective, personnelle, méthodologique, hasardeuse... Autant de scénarios possibles qui amènent à un premier constat : la pertinence de la décision ne se mesure pas sur la méthode suivie mais par rapport à un environnement.

"Dans l'absolu, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise décision, confirme Laurent Falque, enseignant chercheur à l'Edhec. Une décision s'inscrit dans un cadre de référence. Or, aujourd'hui, pour justifier un choix et l'expliquer, il existe de multiples cadres de référence : technique, marketing, social, politique, financier... Au Moyen-Age par exemple, ce que proposait l'Eglise était le seul point de repère."

Bref, dans un monde plus complexe, la prise de décision devient, elle aussi, plus complexe. Les décideurs ne sont pas prêts d'avoir la paix.

Sans émotion, il n'existe pas de prise de décision"

Cette complexité est d'autant plus grande que la prise de décision s'appuie sur des mécaniques fortement conditionnées par nos émotions. Les dernières recherches menées dans l'univers des neurosciences, avec le soutien de l'imagerie cérébrale, démontrent à quel point la prise de décision est liée à nos sentiments, qui expriment indirectement notre perception de l'environnement.

Les travaux de l'équipe d'Antonio Damasio, professeur de neurologie à l'Université de l'Iowa, ont réussi à prouver ce lien direct.

L'équipe a démontré que chez des patients atteints de lésions cérébrales leur empêchant tout ressenti, la mécanique de prise de décision se retrouvait tout simplement en panne. Ces patients étaient par exemple incapables de fixer une date pour un simple rendez-vous. Sans émotion, il n'existe pas de prise de décision.

Cette part d'émotion, plus ou moins grande selon la décision ou la personne, souligne une fois de plus le fait qu'il n'existe pas de recette miracle pour trancher dans une situation donnée. "Il faut l'admettre, lance Bruno Jarrosson, consultant en stratégie, il n'existe pas de méthode scientifique pour trouver la bonne décision. La seule règle est que dans l'entreprise, pour éclairer la décision, on utilise la stratégie."

Face à l'incertitude liée à la prise de décision, les décideurs se rassurent donc en s'appuyant sur tout un essaim de facteurs : intuition, expérience passée, comparaison, conseil d'un ancien, hasard...

A ce petit jeu, certains décideurs sauront mieux que d'autres combiner les facteurs selon la nature du contexte, et auront ainsi le sentiment de minimiser la marge d'incertitude. "Ce qui compte avant tout, souligne Frédéric Le Bihan, consultant-formateur, c'est d'être convaincu d'avoir pris la bonne décision. Ensuite, on fait tout pour que ce soit le cas !"

1-Réfléchir en solo

Les différentes méthodes de la prise de décision, leurs avantages, leurs inconvénients.

Principes

La méthode consiste ici à réfléchir seul aux alternatives possibles, avec pour objectif d'arrêter un choix définitif et personnel. Cette notion d'alternatives est essentielle dans la prise de décision en solitaire, au risque d'occulter toute notion de réflexion.

Plusieurs options différentes, clairement posées, obligent en effet à mettre en œuvre un travail de discernement et une prise de recul qui incite à voir autrement le problème soulevé. "La méthode de base dans la démarche en solitaire peut consister à faire le pour et le contre sur plusieurs critères, pour chaque alternative", note Laurent Falque, enseignant chercheur à l'Edhec.

Avantages

La décision ne dépend que de soi et peut être rapidement prise.

La réflexion en solitaire permet de se couper de l'opérationnel et de limiter les différentes formes d'influence possibles.

La prise de décision en solitaire peut asseoir une position hiérarchique en accentuant, aux yeux des autres, votre zone de pouvoir.

Cette méthode ne nécessite aucune mise en oeuvre particulière au niveau logistique.

Inconvénients

"L'homme n'est pas un décideur rationnel", note Alain Berthoz, neurophysiologiste. En clair, l'homme n'a pas connaissance de tout et reste influençable. Se couper de l'avis des autres peut donc représenter un danger.

Les choix des individus varient selon leurs préférences. La décision personnelle est donc subjective.

Les facteurs tels que l'âge, le sexe ou la culture influencent la prise de décision personnelle. Il existe également des pathologies de la décision qui peuvent influencer les choix, tels que la dépression, les troubles compulsifs, l'anxiété ou les états coléreux.

2-Analyser les chiffres

Principes

Les matrices de décision consistent à ramener toute décision à un calcul. Issue de la théorie des jeux, cette méthode s'est développée dans les années 40. Suivant ce principe, les logiciels informatiques peuvent permettre ainsi d'arriver à une décision.

La business intelligence (BI) englobe ainsi des solutions informatiques apportant une aide à la décision avec, en bout de chaîne, rapports et tableaux de bord de suivi à la fois analytiques et prospectifs. Le but est alors de consolider les informations disponibles au sein des bases de données de l'entreprise.

Avantages

Cette méthode s'avère efficace dans les environnements complexes et quantifiables, par exemple dans l'univers technique.

La mise en place d'éléments chiffrés permet de disposer d'un suivi précis et en temps réel d'un environnement ou d'une situation.

Les chiffres, graphes et tableaux sont autant d'éléments rassurants et quantifiables pour le décideur. Ils offrent en outre une bonne faculté de justification vis-à-vis des autres collaborateurs.

Inconvénients

Comme l'explique Bruno Jarroson, cette méthode s'appuie sur un grand présupposé : le fait qu'il existe une échelle de valeur unique pour chiffrer. Or il faut souvent savoir pondérer dans une décision des éléments financiers, le court terme et le long terme, le facteur humain, le juridique...

Autre présupposé de la méthode : le décideur possède toutes les informations pertinentes pour décider. Ce qui est rarement le cas.

L'application systématique de cette méthode apporte une confusion chez les décideurs entre le controlling (chiffrer et modéliser son environnement) et le management (influencer réellement son environnement).

3- Opter pour le collectif

Principes

En règle générale, la prise de décision collective consiste à discuter des choix possibles avec un groupe afin de déterminer une solution finale. Au travers de cette démarche, il peut s'agir également de chercher avec un groupe toutes les alternatives, pour qu'au final une seule personne prenne la décision. La méthode collective peut ainsi faire appel à du brainstorming générant des idées de manière libre, hiérarchisée ou non, autour d'une problématique centrale.

Avantages

La méthode offre une meilleure appropriation du problème de la part des différents protagonistes.

La démarche collective multiplie les solutions envisagées, mais aussi les raisonnements suivis. "L'interprétation des faits est différente selon chaque individu, explique Alain Berthoz, neurophysiologiste.

L'avantage est double. La connaissance est multiple, c'est ce que l'on nomme la cognition distribuée. Le niveau de connaissance est plus élevé de par l'apport de chacun. Une personne seule pourrait difficilement atteindre ce niveau. Et puis les méthodes d'analyse sont également différentes, ce qui permet d'avoir différentes visions des faits."

Inconvénients

La méthode nécessite d'utiliser des procédures de travail et des règles collectives pour trouver une solution, sans forcément aboutir.

Le besoin d'expression de chaque individu prend souvent beaucoup de temps. Il faut en outre que chaque personne soit disponible au même moment.

La démarche collective peut aboutir sur une prise de décision consensuelle peu pertinente. "Dans une logique collective, peu de personnes disent ce qu'elles ont envie, note Laurent Falque, enseignant chercheur à l'Edhec. Dans une décision politique c'est davantage le jeu d'acteur qui prédomine. Certaines personnes vont plier pour aboutir à un consensus. D'ailleurs, dans le cas d'un échec final, certains individus peuvent se retrancher et dire En réalité je pensais que..." Dans le même esprit, il arrive qu'une équipe prenne des décisions moins pertinentes que celles qu'aurait prises chacun de ses membres individuellement. Pour les auteurs de *Winning Decisions* (Editions Currency Doubleday, 2002 >>> Consulter les librairies) il faut donc s'assurer que les membres de l'équipe partagent tous une même vision du problème avant d'enclencher une telle démarche.

4-Se tourner vers un tiers

Principes

Il s'agit ici de faire appel à une personne de confiance pour prendre conseil, ou disposer d'un éclairage et d'un point de vue différents sur le problème. Pour ce faire, vous vous tournerez vers un ami, un proche, un autre dirigeant, une personne se trouvant à un niveau similaire dans une autre entreprise, ou encore un membre de votre réseau professionnel. Dans tous les cas, ce tiers est une personne étrangère à votre propre contexte quotidien et à la situation qui mérite une prise de décision. A noter qu'il est également possible de faire appel à des consultants extérieurs qui, eux, sont payés pour ce type de prestation. Le risque est que leur jugement soit dépendant de leur rémunération.

Avantages

Prendre un avis extérieur permet de se rassurer.

Le regard extérieur permet de prendre du recul dans la manière dont on appréhende un problème, tout en évitant de perdre du temps à réfléchir seul.

Le tiers, par sa neutralité, peut mettre en évidence certaines de vos erreurs ou faiblesses sans que vous y perceviez une volonté quelconque de vous nuire.

Inconvénients

Le tiers ne connaît pas toutes les informations, ni les tenants et les aboutissants, concernant la décision à prendre. Le décideur ne doit donc pas prendre au pied de la lettre ce que lui conseille le tiers. Il s'agit d'un éclairage supplémentaire, pas d'une solution.

Le tiers de confiance peut être lui-même dans une situation personnelle ou professionnelle qui peut dans, certains cas, fausser son jugement ou l'influencer.

5-Se fier à son intuition

Principes

D'après la théorie de la rationalité limitée de Herbert Simon, on ne sait jamais si une décision est bonne ou mauvaise. Les décideurs cherchent en fait à prendre une décision acceptable, notamment par rapport à leur propre intuition. "Nous ne savons pas forcément ce qui décide en nous, explique Bruno Jarrosson, consultant en stratégie. Nous avons une sorte de boîte noire et nos décisions nous renseignent sur cette boîte noire. Certains choix paraissent évidents et sont pourtant très particuliers. Mais à travers nos choix passés, nous pouvons déterminer les trois ou quatre valeurs qui conditionnent nos décisions intuitives."

Marc De Wilde, coach, propose la **méthode IDEE** pour s'appuyer sur son intuition. Son principe :

I : il s'agit de récolter l'information, d'interroger son entourage, de réfléchir, d'analyser...

D : place à la décantation. Il s'agit ici de faire quelque chose de très différent, du sport, aller au cinéma, dormir... Cette étape permet de laisser travailler l'inconscient, de pratiquer un "lâché-prise".

E : comme éclair. Une idée surgit, il faut la noter.

E : désormais il faut évaluer, étayer, et travailler cette idée, la comparer avec les précédentes. Cette démarche suscite parfois d'autres idées.

Avantages

Une décision intuitive peut être rapide, à condition évidemment d'avoir l'intuition (et la bonne).

L'intuition se construit sur l'expertise et valorise donc les expériences passées ou les retours d'expérience connus.

L'intuition implique une connaissance poussée de son environnement et des paramètres en jeu. "C'est même le pré requis, l'inconscient permettant de traiter plus d'informations que la partie consciente", précise Marc De Wilde.

Ce mécanisme de prise de décision est plutôt grisant. "L'intuition donne une impression de liberté et de facilité."

Inconvénients

Il faut savoir accepter le risque, chaque "éclair" n'étant pas toujours pertinent.

Se baser sur l'intuition peut revenir à occulter des alternatives possibles. "Il ne faut pas confondre son intuition avec son désir d'arriver à un résultat donné, prévient Marc De Wilde. Il est important de se mettre dans un état d'esprit neutre, de prendre du recul par rapport à ses propres envies ou blessures."

Il est parfois difficile de présenter une décision comme étant le résultat de son intuition à son entourage ou à ses salariés. "Mais, en général, lorsqu'on sent une décision, les arguments viennent vite pour l'étayer."

6-Agir, puis réfléchir

Principes

La méthode de "l'action" consiste schématiquement à ne pas tergiverser autour d'une question mais à trancher très rapidement pour une solution immédiate, sans envisager toutes les alternatives possibles. En suivant cette méthode, le décideur espère qu'au travers de l'action se dessineront des solutions. Après coup, il serait toujours temps de juger si la décision initiale était bonne ou non.

Avantages

La méthode permet de ne pas subir d'influences sur une durée trop longue. Des influences qui pourraient faire dévier de l'objectif premier.

Evite, court-circuite les règles et les processus imposés.

Rapidité de choix et d'exécution : l'action permet d'avancer dans une situation ou sur un projet et de ne pas bloquer sur un point. "Cela peut permettre d'éviter l'effet de gel sur une décision", explique Laurent Falque, enseignant chercheur à l'Edhec.

Décider au travers d'une action rondement menée permet d'avoir un retour d'expérience rapide, d'évaluer les erreurs possibles et de se forger une meilleure capacité à décider.

Inconvénients

La méthode repose sur l'expérience, l'intuition et le hasard, et ne prend pas en compte toutes les informations qu'il serait possible de recueillir avec plus de temps.

La justification du choix effectué est difficile, notamment par manque d'appropriation de la part des collaborateurs, sauf dans une situation d'urgence où un choix rapide s'impose.

Engage fortement la responsabilité de celui qui décide, notamment en cas d'échec.

7-Ne pas se décider

Principes

Cette méthode s'appuie sur le postulat de la poubelle de James March : les salariés prennent des décisions qui créent des problèmes. Suivant ce principe, mieux vaut donc ne pas avoir à décider. Il s'agit alors de déléguer la prise de décision à une personne ou à un groupe, par exemple par un vote. Autre stratégie possible : le désengagement, la voie "Exit" de Albert O. Hirschman. Le jeu

consiste alors à fuir toute responsabilité au sein de l'organisation. A noter que le "refus de la décision" n'est pas toujours un choix. "La prise de décision difficile implique trois grands mécanismes de l'émotion : la fuite, l'attaque ou l'immobilisation, constate Alain Berthoz, neurophysiologiste et enseignant au Collège de France. On peut donc se retrouver parfois paralysé face à une décision complexe et rapide à prendre."

Avantages

L'avantage principal de la méthode est d'être en cohérence avec la volonté de personne qui "choisit de ne pas décider". La tactique permet alors d'éviter de prendre des risques, de limiter ses responsabilités.

Sur des décisions négatives et lourdes de conséquences, la méthode peut permettre de protéger son image de marque.

Inconvénients

La méthode est une fuite en avant. "La décision n'a pas d'inverse, on ne peut pas y échapper, rappelle Bruno Jarrosson, consultant en stratégie. Ne pas décider, cela revient à décider."

D'après les recherches du professeur Henri Laborit, chirurgien et philosophe, lorsque le sujet est incapable de choisir entre la fuite ou le combat, il se produit un phénomène d'inhibition qui peut conduire à des réactions comme le suicide

8-Utiliser le mind mappingPrincipes

Principes

La carte heuristique est une représentation graphique d'un problème ou d'un concept utilisant des ramifications pour signifier les relations entre les idées. Elle donne ainsi une vue d'ensemble d'une situation donnée. Après avoir dessiné cette carte, il vaut mieux la laisser de côté un certain temps, puis revenir à elle tout en pratiquant un "lâché-prise". "A un moment, une idée émerge de la carte comme une évidence, analyse Frédéric Le Bihan, consultant formateur. On a alors l'impression que tout se met en place dans sa tête. C'est un moment très agréable." Pour réaliser cette carte il vous faut trois crayons de couleur et une feuille de papier, ou un logiciel de mind mapping.

Avantages

Cliquez pour agrandir

"Les cartes heuristiques utilisent toutes les ressources de la prise de décision : la raison, l'imagination, l'intuition et l'émotion", plaide Frédéric Le Bihan. Une ramification en appelle d'autres, ce qui permet d'aller plus en profondeur. "Les cartes permettent de faire des liens, mais aussi d'en défaire, de se débarrasser de ses a priori, souvent inconscients", poursuit-il.

Inconvénients

La carte prend du temps. "Mais cela fait partie de la démarche, note Frédéric Le Bihan. Il faut respecter un temps de maturation pour savoir prendre une bonne décision."

9-Faire comme tout le monde Principes

Principe

S'inspirer de l'air du temps, suivre les effets de mode, observer ses concurrents... L'environnement direct peut très bien être à l'origine de votre prise de décision avec une volonté précise : faire comme les autres. Plus qu'une méthode en soi, l'observation des concurrents et la comparaison - le benchmarking - constituent une étape importante dans la prise de décision.

Avantages

En cas d'erreur sur la décision, l'échec est partagé avec ses concurrents, partenaires ou encore ses pairs. D'une part, la responsabilité sera diluée. D'autre part vous n'aurez rien perdu par rapport aux autres.

Cette méthode est celle du moindre effort et peut donc paraître davantage confortable.

En suivant cette méthode il est possible de s'appuyer sur des valeurs sûres, déjà expérimentées par ses aînés. Dans de nombreuses situations, il existe des parcours tout tracés, que l'on peut suivre sans même avoir à décider.

Inconvénients

En cas de réussite, on ne pourra jamais se distinguer.

La méthode est à proscrire pour une organisation ou une entreprise en position de challenger, la carte à jouer étant alors le fait de se démarquer.

En effectuant les mêmes choix que ses voisins, on risque de renier ses valeurs personnelles.

Attention, ce qui fonctionne positivement pour une organisation ou une entreprise donnée, ne fonctionne pas systématiquement dans un autre environnement.

10-S'en remettre au hasard

Principes

Plutôt que d'analyser et de décortiquer les différents paramètres, s'offre à vous la méthode du hasard. Selon la loi spéculative de Murphy, ingénieur à l'US Air Force, "une spéculation aléatoire a toujours une chance plus grande de réussir qu'une option méticuleusement choisie d'après des critères de logique et d'expérience." Autre principe de Murphy, la loi d'économie des cellules grises : "Si deux personnes prennent leur décision, l'une par analyse, calculs, prévisions,

concertation, et réflexion, l'autre à pile ou face, c'est la deuxième qui obtiendra les meilleurs résultats."

Avantages

Cette méthode s'avère très rapide et très facile à mettre en oeuvre.
Elle évite une période d'hésitation qui peut être difficile à traverser.

Inconvénients

La décision arrêtée est difficile à justifier.

La méthode du hasard apparaît non constructive, notamment dans une logique de stratégie globale.

La méthode nécessite tout de même une réflexion en amont : il faut définir les alternatives possibles pour choisir, au hasard, entre elles.

Une sélection de Pmeservices