manageris

Connaître les pièges qui guettent le décideur

L'enjeu

La prise de décision est un processus éminemment biaisé. Les experts montrent que les personnes les plus compétentes et les plus attentives se heurtent régulièrement aux mêmes écueils. Au point qu'une décision stratégique sur deux serait une erreur !

Comment donc se prémunir contre de mauvais choix ? En fait, les erreurs de décision surviennent très souvent bien en amont du choix lui-même. C'est tout au long du processus qu'il est nécessaire de faire preuve de vigilance : on évitera ainsi de faire son choix à partir d'un problème mal posé, de données non pertinentes ou d'un éventail d'options inappropriées ...

Quatre étapes à bien négocier

Les erreurs de décision viennent souvent d'une **mauvaise définition du problème** : prise en compte partielle du problème, hypothèse erronée, etc.

Ex : "De combien devrais-je baisser mon prix pour obtenir ce contrat ?"

Une baisse de prix est-il le meilleur moyen de remporter le contrat ? A quel point remporter ce contrat mérite-t-il de remettre en cause ma marge et la crédibilité de mes tarifs ?

Check-list:

- ✓ Quelles hypothèses sous-tendent mon raisonnement ? Les ai-je validées ?
- Quelles sont les données que je considère comme figées ? Pourraient-elles évoluer ?
- Mes critères de succès sont-ils les bons ?
- Comment d'autres aborderaient-ils ce problème ?

Bien poser le problème



Faire le

bon choix

Les **données prises en compte** pour décider ne sont pas toujours celles qui sont réellement pertinentes. Cela est dû à l'influence des hypothèses de départ ainsi qu'à de nombreux biais psychologiques.

Ex : Coca-Cola a lancé la formule "New Coke" sur la base d'études qui validaient que les consommateurs appréciaient beaucoup son goût. Mais le goût était loin d'être ce qui dominait dans la décision d'achat. L'échec du New Coke reste légendaire.

Check-list:

✓ Ne suis-je pas en train de collecter seulement les données qui confirment mon hypothèse ?

Collecter les données pertinentes Des faits récents ou marquants me conduisent-ils à accorder trop de poids à certaines données ? Suis-je bien au clair sur le degré d'incertitude de mes prévisions ?



Nos choix ne sont jamais totalement rationnels. Prendre la mesure des **intuitions et des émotions qui les guident** est indispensable pour préserver sa lucidité.

Ex : La décision de racheter une entreprise dépend tout autant de facteurs tels que l'envie du dirigeant acquéreur ou l'intuition d'un potentiel que d'une analyse objective de critères économiques. D'où le fort taux d'échec en la matière.

Check-list:

- Sur quelles règles implicites repose mon raisonnement ? Ces règles sont-elles toujours valides dans le contexte actuel ?
- L'importance de l'enjeu, ou un succès ou un échec passés, influencent-ils ma perception des risques ?
- Ai- je bien listé tous les facteurs à prendre en compte ?



Envisager toutes les options

Nous avons tendance à raisonner de manière binaire : je fais ou je ne fais pas. Or **élargir ses options** est souvent la meilleure façon d'arriver à une bonne décision. Ex : Un directeur commercial hésitait à restructurer sa force de vente par clients plutôt que par zone

géographique. Plutôt qu'une décision binaire, il a lancé un projet pilote et défini un calendrier de décisions successives.

Check-list:

- Ai-je pris le temps de réfléchir à des scénarios intermédiaires ou radicalement différents ?
- Puis-je reporter une partie de la décision et obtenir des informations complémentaires avant de prendre des engagements irréversibles ?
- Le statu quo est-il vraiment une option ?