



## Savoir prendre des décisions

**Vous dirigez une équipe ? Alors, chaque jour, vous avez des décisions à prendre. Certaines ont plus d'impact que d'autres. Or, prendre des décisions n'est pas toujours facile. Du fait du contexte, mais aussi en fonction de vos habitudes, il est possible que vous ne souhaitiez pas décider, ou que vous ne sachiez pas comment faire.**

**D**écider, c'est un instant, une seconde, et c'est aussi un processus, dont la décision proprement dite est une étape. Nous ne sommes pas égaux devant la décision : certains aiment décider, d'autres non. Certains se rendent compte qu'ils décident, d'autres ne se rendent pas compte qu'ils ne décident pas... En fait, il est possible qu'il y ait plusieurs niveaux de décisions : des décisions que

l'on prend avec conscience. Ce sont des décisions visibles : vais-je recruter cette personne ou non ? Dans ce cas-là, on sait que l'on doit décider. D'autres décisions sont plus profondes et moins faciles à « conscientiser ». Par exemple : j'ai décidé que la vie est belle, ou j'ai décidé qu'il y a toujours une solution.

Christophe est adjoint de direction dans un accueil de loisirs depuis plusieurs années. Il a pris une décision importante : il va quitter son poste prochainement, il a envie de changer de métier. Mais il ne l'a dit à personne. Yves, son collègue directeur, me dit : « *Je me demande ce qui se passe, j'ai l'impression qu'il n'est plus là. Il plane. On a plein de décisions à prendre pour organiser les camps de l'été, et lui il est là à ne rien dire.* » Deux rapports à la décision dans la même décision, on peut faire l'hypothèse d'un lien entre les deux : je ne partage pas ma décision de partir, du coup je retiens quelque chose, du coup je ne décide plus. C'est comme si Christophe avait, en prenant la décision de partir, pris celle de se mettre en retrait par rapport à son équipe. Il est possible qu'il ne se soit pas rendu compte de l'effet indésirable de cette décision.

### A-T-ON LE CHOIX ?

Les décisions sont omniprésentes dans nos vies, et l'on peut se poser la question, à chaque fois que l'on fait quelque chose : à quelle décision cela correspond-il ? Car même si l'on ne s'en rend pas compte, tout est possiblement relié à une décision. J'arrive à l'heure parce que j'ai décidé d'être ponctuel dans ma vie. On objectera que non, on ne décide pas, on n'a pas le choix, on a été élevé comme ça. Mais à y regarder de plus près, on pourrait faire autrement... d'autres le font bien : c'est techniquement possible. Mais on ne le

fait pas parce qu'une partie de nous a décidé de s'adapter à l'ensemble de ce qui se passe (à l'intérieur de moi : pression de l'éducation reçue, stress ; à l'extérieur de moi : regard et discours des autres). Je comprends les personnes qui disent « *on n'a pas le choix* ». Il est fréquent que l'on n'ait pas le choix, parce que certaines choses échappent complètement à notre décision. Par exemple, la météo d'aujourd'hui. Mais une des grosses difficultés de la vie est de faire le tri entre ce que l'on peut choisir et ce que l'on ne peut pas choisir. À ce jeu-là, on ne s'estime pas tous pareils et c'est l'occasion de maints débats. >>>

### À faire / À ne pas faire

#### Éviter de...

- Décider le plus vite possible.
- Décider le plus tard possible.
- Décider sans consulter, dans l'intention de ne pas être influencé.
- Prendre une décision qui ne soit que l'ensemble des positions des autres, pour être tranquille.
- Prendre la moins mauvaise décision.

#### ... mais plutôt

- Prendre le temps nécessaire à explorer les enjeux, et oser trancher.
- Consulter en se souvenant que la position de chacun est à prendre en compte dans un ensemble d'éléments.
- Prendre une décision qui soit réellement de nature à répondre aux enjeux, même si sur certains aspects elle peut paraître insatisfaisante.
- Prendre le temps de voir en quoi vous êtes en train de prendre la meilleure décision : il s'agit de se reconnaître pour cela et d'investir une énergie de réussite plutôt qu'une sorte de résignation.



## >>> Deux exemples

Bruno est directeur de centre de vacances. Pour lui, il est inenvisageable d'accéder à la demande de certains enfants qui est d'aller au centre du village pour acheter des bonbons. Il dit : « *Nous avons autre chose à faire avec ces enfants que passer du temps à aller acheter des bonbons.* » Mais la demande des enfants est insistante. Benoît, l'un des animateurs, pense que « *nous n'avons pas le choix. Ils ont tous de l'argent de poche. Si on ne les autorise pas à le dépenser comme ils veulent, ça va être la révolution.* » Benoît est un animateur expérimenté mais il n'a pas la même lecture de la situation que Bruno. Le débat dure très longtemps ce soir-là, et finalement le point de vue du directeur l'emporte. De fait, dans ce séjour il n'y a pas eu de sortie centre-ville, ni de révolution. D'autres choses ont été organisées pour satisfaire autrement les besoins réels des enfants. Autre exemple. Patrick, animateur dans un foyer d'ados, les aide à monter un concert de rock. Il voit que les ados sont porteurs du projet, déterminés, et à l'écoute en

ce qui concerne certaines contraintes, notamment liées à la sécurité. Il fait tout un travail avec eux et le jour J approche. Deux semaines avant, le conseil d'administration se réunit et l'un des administrateurs s'étonne de voir si peu d'adultes impliqués dans l'organisation de cet événement. Il a peur qu'il y ait des débordements. Un débat s'ensuit où Isabelle, la directrice, confirme et alimente la demande de l'administrateur, sur un ton qui devient vite... « *On n'a pas le choix. Si on veut ce concert, ce sont des adultes qui doivent en assumer la responsabilité, c'est-à-dire être présents aux postes importants.* » Ce que conteste Patrick, qui argumente et convainc Isabelle, qui va à son tour convaincre le reste du conseil.

## Responsabilité personnelle

Avoir ou non le choix est donc déjà une question de point de vue et chacun est ramené ici à sa responsabilité, c'est-à-dire sa **capacité à fournir sa propre réponse**. C'est bien là le sens du mot responsabilité, dans lequel on entend **réponse**. On dit

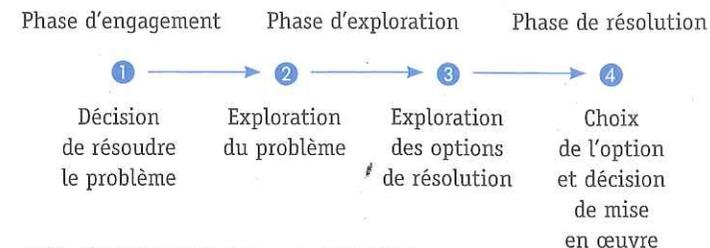
souvent qu'« *il faut prendre ses responsabilités* », mais en fin de compte souvent ça ne veut plus dire grand-chose. Je propose alors de remplacer cette expression qui s'est banalisée par des questions comme « *quelle est ta réponse à ce problème ?* », ou « *que choisit-tu de répondre ?* », ou encore « *quel est ton choix ?* ». Cela ouvre aussi la permission à la personne de ne pas répondre de manière stéréotypée.

Dans l'exemple de Patrick et Isabelle, on voit bien que ce qui est à la source de la réponse, c'est un ensemble de pensées qui peuvent être liées à des ressentis (j'ai peur donc je pense que la sécurité n'est pas assurée), des croyances (les ados ne sont pas capables d'être fiables sur la longueur d'une soirée), des réflexes (on a l'habitude de faire autrement et ça marche, alors faisons comme d'habitude). Il est donc possible de remettre en cause, en les observant à la loupe, les éléments sur lesquels se basent nos choix, ou nos convictions selon lesquelles « *nous n'avons pas le choix* ». Donner sa propre réponse nécessite d'être conscient des éléments de ces processus, de façon à pouvoir les remettre en cause.

## S'ENGAGER

Décider, c'est donc un processus au sein duquel existent plusieurs décisions. La première décision consiste à s'engager. Un exemple ? François est en conflit avec Naïma, ça fait des mois que cela dure. Une médiation a été menée, au cours de laquelle chacun a pu dire ce qui se passe pour lui, faire des demandes claires, accueillir les demandes de l'autre et donner son accord pour faire telle ou telle chose qui va dans le sens d'une nouvelle manière de travailler ensemble. Mais cela ne fonctionne pas, pour une raison essentielle : au préalable, ni François ni Naïma n'ont clairement décidé

## Le processus de décision



qu'ils s'engageaient dans une résolution de problème. Ils sont finalement chacun convaincus que cela ne marchera pas, la médiation, parce que « *la situation est trop dégradée* », ou « *nous sommes trop différents* », etc.

Un autre exemple : la même situation, un conflit, une médiation, mais cette fois c'est le directeur qui n'est pas convaincu qu'une médiation sera possible. Il la met en œuvre quand même mais de manière tellement désinvolte qu'elle échoue (il fait intervenir un administrateur bénévolement pour que ça coûte moins cher, mais le >>>



>>> *bénévole*, s'il est gentil et consciencieux, n'est pas réellement compétent pour cette intervention).

La première étape du processus de décision est donc la décision que l'on va régler le problème et que l'on est prêt à faire ce qu'il faut pour ça. Parfois, cette étape qui semble une évidence est celle où l'on a le plus de travail. Parce qu'elle se bute à notre croyance intime ou une conviction profonde que le problème est, ou n'est pas, possible à résoudre.

## FAIRE LE CHOIX

Nous venons de voir que nous avons décidé que nous avons le choix ! Et que c'est en exerçant notre responsabilité que nous allons permettre à la bonne décision d'arriver, donc de résoudre le problème qui est à résoudre, de quelque ordre qu'il soit. Maintenant il va nous falloir avancer dans la décision. Ce qui va nous permettre d'avancer, c'est d'explorer le problème. Je préfère parler d'exploration que de compréhension, parce que je vois que là

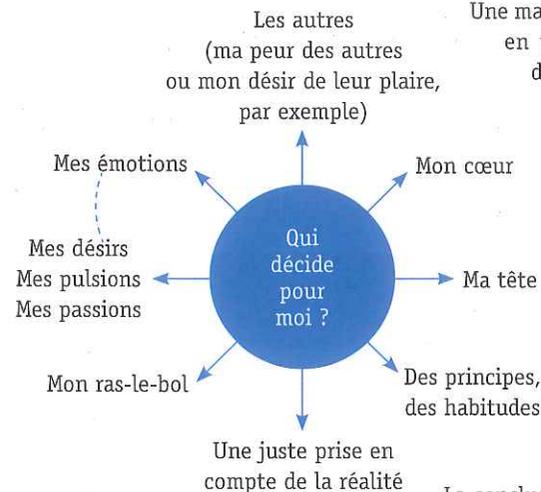
encore « *je comprends* » est parfois dit de manière trop rapide : il ne s'agit pas d'une réelle compréhension. L'exploration va permettre une meilleure compréhension. Explorer, c'est par exemple vérifier que nous avons une réponse claire aux questions suivantes : depuis quand le problème existe-t-il ? De quelle nature est-il, et qui implique-t-il ? Quelles sont les conséquences de son existence ? Qu'est-ce qui va se passer si nous ne le réglons pas (autrement dit, si on ne décide rien) ? À l'opposé, pouvons-nous visualiser la situation une fois le problème réglé ? L'exploration du problème, c'est aussi dire en quoi ce problème, ou cette décision à prendre, est un problème pour moi. Autrement dit, comment je suis touché par le problème, qu'est-ce que la situation me fait vivre, d'agréable comme de difficile ? Dans cette étape, qui peut être complète sans être longue, la décision que vous avez à prendre apparaît dans toutes ses dimensions. Ceci va permettre de faire émerger des options de résolutions.

## DU DILEMME AU CHOIX

Une décision est difficile à prendre quand il s'agit de choisir entre noir et blanc. On parle dans ce cas de dilemme. Pour faciliter la prise de décision, il s'agit donc de prendre le temps d'élargir les options pour sortir du dilemme et arriver au choix. Comment sortir du dilemme ?

Une association qui organise la Fête des Enfants depuis plusieurs années s'épuise. Trop de succès,

trop de monde, trop de travail, ça prend toute la place. Il va falloir décider, et la question du départ est : « *On arrête ou*



*on continue ?* » Puis, au bout de quelque temps de réflexion entre envie et tristesse, ça devient : option 1, on arrête ; option 2, on continue « *tel quel* » ; option 3, on passe en biennale ; option 4, on organise la manifestation sur un jour au lieu de deux ; option 5, on rassemble la Fête des Enfants avec la Fête de la Musique ; option 6, on se rassemble avec une autre collectivité, ce qui amène encore une autre dimension. En multipliant ainsi les options, on sort du dilemme. Le mieux dans cette phase est de réfléchir à plusieurs. Il s'agit d'être créatif en ne se souciant pas d'être réaliste. Laissez-vous surprendre par toutes les possibilités qui existent pour résoudre ce que vous avez à résoudre.

Ce n'est qu'ensuite que vous choisissiez, en fonction de plusieurs filtres : qu'est-ce qui est réaliste ? Qu'est-ce qui correspond à mes valeurs ? Quelle option répond le mieux aux enjeux que nous avons mis en évidence lors de l'exploration ?

## MA DÉCISION EST PRÊTE... JE VÉRIFIE : QUI DÉCIDE EN MOI ?

Une manière de vérifier que vous êtes en train de prendre une bonne décision est de l'explorer à l'aune des items reportés dans le schéma ci-contre.

Remettez en cause ce que vous êtes prêt à faire, et reprenez le processus si vous sentez que votre décision n'est pas basée sur votre responsabilité, c'est-à-dire votre propre réponse.

## EN GUISE DE CONCLUSION

La conclusion du processus de décision, qui a commencé par une décision, est une autre décision : un choix. Ce choix devient une décision si et seulement si il est clairement fait, et si vous vous engagez dans sa mise en œuvre. C'est-à-dire s'il y a de la réalité dans sa mise en œuvre et dans son suivi. Souvenons-nous que maintes décisions ne sont pas prises parce que précisément, nous savons à quel point elles nécessitent d'être consistantes une fois qu'elles sont prises, parce que leurs conséquences ne sont plus des hypothèses mais des réalités.

Que ceci ne vous empêche pas de décider : décider, c'est répondre, s'exprimer, c'est prendre sa place dans ce monde, et donc profiter de la chance qui est la nôtre de participer pleinement au monde dans lequel nous vivons. C'est une belle expérience. ▶

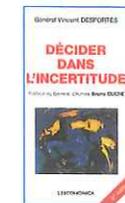
**Pascal Mullard**



## RESSOURCES

### ■ Livres

**Décider dans l'incertitude**, Vincent Desportes, *Économica*, 15 €



**Manager avec la théorie des 5 éléments**, Michel Roux, Dunod, 25,40 €



**Développez votre intuition pour prendre de meilleures décisions**, Isabelle Fontaine, *Quotidien Malin*, 15 €

