

VALEURS ET RÈGLES DU JEU

Comprendre et améliorer ses décisions

Aucune décision ne ressemble à une autre, selon le contexte, l'urgence, les enjeux, le ressenti des personnes concernées. On serait tenté alors de dire que seule l'expérience est profitable en la matière. Et ce n'est pas complètement faux.

Avoir traversé des situations difficiles et les avoir résolues est un passage obligé de l'amélioration de son propre système de décision. Les éléments de méthode qui suivent sont donc à prendre non comme des recettes, mais comme des conseils profitables pour ceux qui savent déjà que l'expérience est maîtresse de sagesse et d'efficacité.

Développer un système de décision plus efficace, c'est améliorer les phases de la prise de décision. Une bibliothèque de traités existe à ce sujet. Voici quelques points clés qui peuvent se présenter comme une synthèse.

Décider, c'est d'abord bien observer. L'observation porte sur les acteurs, les situations, les enjeux, les éléments géographiques, l'histoire, les motivations, ce qui est en cause. On n'a pas toujours le temps, mais il faut cependant toujours essayer d'avoir un regard précis sur le maximum de choses à identifier et à analyser. Sauter cette étape, c'est prendre le risque de la précipitation.

Il y a deux sortes d'observation, la première étant la plus large possible -comme un radar qui perçoit tout ce qui passe à sa portée-, et la seconde étant une recherche d'informations manquantes. Car les informations les plus importantes sont souvent les plus difficiles à acquérir. Elle suppose la mise en place d'une véritable stratégie pour récupérer l'information décisive.

Ne jamais décider sans avoir fait un point approfondi de la situation

Après l'observation vient la vision, qui est une représentation simple de la réalité sur laquelle on doit décider. Elle est un mélange de simplification et d'imagination. On ne se décide jamais en effet sur la présentation d'éléments de détails nombreux et exacts. Pour se décider, on a besoin d'une vision simple, qui est une synthèse pratique de ce que l'on a observé.

C'est un travail d'intelligence, parce qu'une bonne simplification ne doit pas trahir la substance de ce qui a été observé.

C'est un travail d'imagination, car l'observation et la synthèse ne donnent pas toujours la solution la meilleure à une situation donnée. Décider, c'est alors trouver quelque chose de nouveau que l'on va faire et qui va changer la donne. Cette phase de décision est à la fois simplificatrice et créative.

Ne jamais décider sans faire de la créativité sur les possibles

Une chose est d'imaginer des scénarios de décisions possibles, autre chose est de peser le pour et le contre. Cette phase dite de délibération est traditionnellement lente, elle évalue le poids des arguments respectifs, elle anticipe les conséquences de ce que l'on décide.

Elle mesure le rapport entre les moyens et les résultats prévisibles. Il ne s'agit plus d'être créatif, mais raisonnable. Elle cherche la conclusion la plus adaptée sous la forme : "voici ce que nous allons faire".

Ne jamais décider sans prendre le temps d'évaluer les conséquences de ce que l'on veut faire

Les 3 phases précédentes sont partageables. Elles aboutissent à une conclusion sur ce qu'il faut faire.

Il appartient au responsable de la valider, de transformer cette conclusion plus ou moins partagée en véritable impératif sous la forme "Faisons-le!" ou "faites-le". C'est ici que le responsable peut se sentir le plus seul, notamment quand la décision n'est pas consensuelle.

Cette phase d'engagement est l'expérience la plus authentique de l'exercice de l'autorité. C'est ici le lieu central de la décision, qui commence par sa communication, se poursuit par un accompagnement dans le temps jusqu'à l'obtention du résultat recherché.

Ne jamais décider sans définir qui est le responsable

Ces 4 phases peuvent être présentées comme un cycle de décision. Une fois le résultat obtenu, on peut en effet l'observer et prendre de nouvelles décisions.