

Réapprendre  
*à décider*

***Déjà parus aux***  
**Éditions Débats Publics**

Philippe Lentschener, *L'Odyssée du prix, vie chère, low-cost, gratuité, une phénoménologie du prix*, 2007.

Philippe Lemoine, *La Nouvelle Origine*, 2007.

Marie-Laure Sauty de Chalon, *Médias, votre public n'est plus dans la salle*, 2007.

Martin Vial, *La Care Revolution : l'homme au cœur de la révolution mondiale des services*, 2008.

Martin Vial, *The Care Revolution : Man at the Centre of the Global Service Revolution*, 2008.

Véronique Langlois et Xavier Charpentier, *Les Nerfs solides, paroles à vif de la France moyenne*, 2009.

Robert Cantarella et Frédéric Fisbach, *L'Anti-musée*, 2009.

Matthias Leridon, *L'Afrique va bien*, 2010.

Jean-Pierre Wiedmer, *Enfin senior!*, 2010.

Jérôme Ballarin, *Travailler mieux pour vivre plus*, 2010.

Jean-Loup Durousset, *Le privé peut-il guérir l'hôpital?*, 2010.

Louis Champion et Daniel Vervloet, *Tous allergiques?*, 2011.

Raymond Redding, *L'écrit fait de la résistance*, 2011.

François Davy, *Une société heureuse au travail*, 2011.

Séraphin Kajibwami, *Les Diamants de Kamituga*, 2011.

Jean-Louis Chaussade, *Le XXI<sup>e</sup> siècle, le siècle de l'eau?*, 2012.

Anne-Sophie Souhaité, *Les Engagés de la République*, 2012.

Marcel Kahn, *Le Mutualisme, l'assurance d'une société plus heureuse?*, 2013.

Jean-Pierre Wiedmer, *Tant qu'il y aura des seniors*, 2013.

Tarek S. Hosni, *Le changement positif*, 2014.

Michel Mathieu, *Nouvelles banques*, 2014.

Thierry Jadot, *L'été numérique*, 2014.

Bruno Mettling, *Le temps pertinent*, 2014.



Olivier Sibony

# Réapprendre *à décider*

Et si choisir les stratégies gagnantes  
était un vrai sport d'équipe...



Débats Publics  
Maison d'édition et de débats



*À Anne-Lise*

*Avertissement*

*Les propos du présent essai  
reflètent le seul point de vue de l'auteur.*



*«A masterful introduction to the state  
of the art in managerial decision making.  
Surprisingly, it is also a pleasure to read.»*

*Daniel Kahneman,  
prix Nobel d'économie 2002.*

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	15
<b>Première partie : Sept pièges pour le décideur</b> .....	23
<b>Chapitre 1 : «Trop beau pour ne pas être vrai»</b>	
<i>Le piège du storytelling</i> .....	27
<b>Chapitre 2 : «Steve Jobs, ce génie...»</b>	
<i>Le piège des bonnes pratiques</i> .....	47
<b>Chapitre 3 : «Croyez-en ma longue expérience...»</b>	
<i>Le piège de l'intuition</i> .....	59
<b>Chapitre 4 : «Just do it»</b>	
<i>Le piège de l'excès de confiance</i> .....	73
<b>Chapitre 5 : «Je ne suis pas Robin des Bois»</b>	
<i>Le piège de l'inertie des ressources</i> .....	89
<b>Chapitre 6 : «Soyez des entrepreneurs»</b>	
<i>Le piège de la perception des risques</i> .....	105
<b>Chapitre 7 : «Le long terme, c'est dans longtemps»</b>	
<i>Le piège des horizons de temps</i> .....	119
<b>Chapitre 8 : Les biais de groupe et d'intérêt</b>	
<i>Déclencheurs de pièges</i> .....	133

<b>Deuxième partie : Décider comment décider .....</b>	<b>153</b>
<b>Chapitre 9 : S'avouer vaincu pour mieux gagner la guerre</b>	
<i>Pourquoi nous ne pouvons pas corriger nos propres biais ..</i>	<i>159</i>
<b>Chapitre 10 : Quand l'échec n'est pas permis</b>	
<i>Le collectif et la méthode .....</i>	<i>177</i>
<b>Chapitre 11 : Une bonne décision</b>	
est une décision bien prise	
<i>Paul le poulpe est-il un bon décideur? .....</i>	<i>195</i>
<b>Troisième partie : L'architecte de la décision .....</b>	<b>213</b>
<b>Chapitre 12 : Dialogue</b>	
<i>Confronter les points de vue .....</i>	<i>219</i>
<b>Chapitre 13 : Décentrage</b>	
<i>Voir les faits sous un autre angle .....</i>	<i>243</i>
<b>Chapitre 14 : Dynamique</b>	
<i>Construire l'entreprise décisive .....</i>	<i>267</i>
<b>Conclusion : Un monde de meilleures décisions? .....</b>	<b>287</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>297</b>
<b>Notes .....</b>	<b>299</b>



## Introduction

*«Pour grands que soient les rois, ils sont ce que nous sommes :  
Ils peuvent se tromper comme les autres hommes.»*

Pierre Corneille, *Le Cid*

Nous sommes malades de nos mauvaises décisions. D'abord en tant qu'individus : une poignée de décisions que nous prenons tous les jours, de comportements à risques que nous adoptons tout à fait consciemment – tabac, alcool, alimentation, mode de vie sédentaire – vont coûter la vie à quelque 37 millions d'entre nous sur la planète d'ici dix ans<sup>(1)</sup>. De manière moins dramatique, peut-être constatez-vous qu'il vous arrive d'acheter en soldes des produits dont vous n'avez pas besoin, ou que vous mettez de côté moins d'épargne qu'il ne le faudrait pour préparer vos vieux jours. Dans tous ces domaines, la manière dont nous prenons nos décisions ne va pas toujours dans notre intérêt.

Nos États modernes sont tout aussi malades de leurs mauvaises décisions. Tel pays creuse avec obstination ses déficits et sa dette, en hypothéquant l'avenir de ses jeunes générations. Tel autre se lance dans des aventures militaires inconsidérées dont le coût matériel et humain s'avérera

désastreux. D'autres encore ne se décident pas à endiguer la corruption endémique qui obère leurs chances de progrès économique et social. Les choix des États ne semblent guère plus rationnels que ceux de leurs citoyens.

Et que dire de nos systèmes économiques, sinon qu'ils sont également malades d'une somme de choix dangereux? On a souvent analysé, à juste titre, la crise financière de 2008 comme la résultante de décisions des banques centrales, des institutions financières, des régulateurs et enfin des agents économiques qui, tous, contribuèrent à ce que le système financier passe tout près de l'implosion.

On voudrait espérer qu'il n'en soit pas de même pour nos entreprises, qu'elles soient un îlot de rationalité dans l'océan des décisions absurdes. L'entreprise moderne n'est-elle pas conçue précisément comme une machine à décider au service de ses objectifs économiques et stratégiques? Hélas, il n'en est rien. Non pas parce que ces entreprises font des choix que nous jugerions, de l'extérieur, «bons» ou «mauvais» en fonction d'un système de valeurs ou d'un autre, mais parce qu'elles prennent des décisions qui ne vont pas toujours dans leur propre intérêt. Une étude réalisée auprès de plus de 2 000 cadres a montré que seuls 28% d'entre eux pensent que leur entreprise prend «en général» de bonnes décisions stratégiques. Une majorité (60%) estime que les mauvaises décisions sont à peu près aussi fréquentes que les bonnes<sup>(2)</sup>.

## Introduction

Ces managers n'ont pas eu à chercher loin pour se souvenir de mauvaises décisions; et les exemples qui illustreront la première partie de cet ouvrage, pour extrêmes qu'ils soient, rappelleront sans doute au lecteur des situations vécues. Acquisitions qui s'avèrent rapidement calamiteuses; guerres de prix déclenchées par inadvertance; folles stratégies de rupture qui tuent le malade qu'elles devaient sauver : les décisions stratégiques aventureuses sont hélas tout sauf exceptionnelles. Il faut y inclure, d'ailleurs, les *absences* de décision qui s'avèrent tout aussi désastreuses. Les concurrents dont on néglige l'émergence, les nouvelles technologies auxquelles on réagit trop tard, les affaires moribondes dont on refuse de se séparer, méritent aussi une place de choix au musée des erreurs.

Face à ces échecs, notre première réaction est toujours la même : identifions, traquons et punissons le coupable ! Qu'il s'agisse d'un accident de train, des abysses dans lesquels plonge le déficit d'un pays ou de la faillite d'une entreprise, notre réflexe premier est de chercher les décideurs incompetents, corrompus, ou, si possible, les deux à la fois. Par besoin de comprendre, mais aussi par souci que les responsabilités soient assumées, nous voulons des boucs émissaires.

Hélas, cette traque du bouc émissaire nous égare. Il ne s'agit pas d'exonérer les éventuels coupables dans les cas de négligence ou de malhonnêteté, encore moins d'insinuer qu'il n'y en a jamais. Mais en dehors de ces rares cas, imputer

la responsabilité d'une mauvaise décision à un seul coupable est à la fois injuste et improductif.

Injuste d'abord. À l'évidence, les dirigeants de nos entreprises ne sont pas des incompetents notoires. On ne devient pas PDG d'une grande multinationale sans avoir fait constamment, pendant des années ou des décennies, la preuve de talents remarquables. Penser le contraire relève d'une grande méconnaissance du monde des entreprises.

Surtout, même si elle était justifiée, cette recherche « du » coupable serait totalement improductive. Pour une simple raison de logique : si l'on considère que des dirigeants normaux prennent fréquemment de mauvaises décisions, seuls des dirigeants hors du commun pourraient éviter cet écueil. Il faudrait donc compter sur des dirigeants exceptionnels pour piloter *toutes* les entreprises. Or l'exception ne peut pas être la règle.

Le problème n'est donc pas de chercher des coupables : il est en fait bien plus complexe. Car, comme de nombreux exemples le montreront, les « coupables » de décisions malheureuses sont, dans leur immense majorité, des dirigeants superbement compétents, correctement informés, et mus par des incitations tout à fait saines. Ce ne sont pas de mauvais dirigeants : ce sont de bons dirigeants qui prennent de mauvaises décisions.

## Introduction

Les raisons de ce paradoxe sont les mêmes qui expliquent nos comportements individuels : ces dirigeants, comme nous tous, sont des êtres humains, imparfaits et faillibles. Surtout, comme nous tous, ils commettent des erreurs qui ne sont pas aléatoires, mais largement prédictibles. Non seulement nous sommes irrationnels, mais nous le sommes de manière répétée, prévisible et constante.

Cette assertion peut surprendre au pays de Descartes, où nous sommes convaincus, plus qu'ailleurs sans doute, de nous comporter en acteurs rationnels. Elle est pourtant parfaitement établie de la manière la plus scientifique qui soit. Depuis quarante ans, les sciences cognitives et l'économie comportementale ont identifié, une à une, des erreurs de jugement systématiques, des écarts réguliers par rapport aux choix «rationnels», qu'elles regroupent sous le terme de *biais cognitifs*. Ces travaux, qui ont valu à Daniel Kahneman, leur principal inspirateur, le prix Nobel d'économie en 2002, influencent profondément les décideurs économiques anglosaxons, au point que la réduction des biais dans la prise de décision est devenue la priorité numéro un des meilleurs conseils d'administration<sup>(3)</sup>. Aux États-Unis comme au Royaume-Uni, l'économie comportementale oriente les politiques publiques dans des domaines aussi divers que les économies d'énergie, la collecte de l'impôt ou encore l'incitation à l'épargne-retraite.

En France, pourtant, et surtout dans le monde des entreprises, le terme de «biais» n'évoque pas grand-chose, et les

sciences cognitives en général restent peu connues. C'est pourtant vers elles qu'il faut se tourner pour améliorer la qualité des décisions stratégiques. Ce livre propose d'en retenir trois idées, qui seront développées dans les pages qui suivent.

En premier lieu, *nos biais nous égarent, mais dans une direction que nous pouvons prévoir*. Ils font de nous des êtres «*predictably irrational*<sup>(4)</sup>», irrationnels de manière prévisible. Dans le monde de l'entreprise, ces biais, amplifiés par des dynamiques organisationnelles connues mais souvent sous-estimées, sont à la source d'erreurs récurrentes et parfois dramatiques. La première partie de cet ouvrage illustre sept archétypes d'erreurs, chacun s'expliquant par une combinaison de biais.

Seconde idée, *nos biais sont incorrigibles, mais pas ingérables*. Un biais n'est pas une erreur dont on pourrait tirer les leçons pour ne pas la reproduire. Dans le cas contraire, il suffirait au lecteur de parcourir les titres de la première partie de cet ouvrage pour devenir un meilleur décideur ! Un biais est, par définition, un phénomène dont nous n'avons pas conscience. Nous ne pouvons pas décider, par nous-mêmes, de le corriger. Nous sommes donc bel et bien condamnés à reproduire indéfiniment les erreurs auxquelles nos biais nous conduisent. Nos biais sont, littéralement, incorrigibles.

## Introduction

Mais, si les êtres humains sont si embourbés dans leurs biais, si imparfaits dans leurs décisions, «s'ils sont si stupides, comment sont-ils allés sur la Lune<sup>(5)</sup>»? La réponse est qu'en réalité ce n'est pas un homme qui a marché sur la Lune : c'est la NASA! Dans cette boutade tient toute entière la solution, la seule solution possible pour améliorer nos décisions. Si nous sommes et resterons individuellement à la merci de nos biais, nous pouvons voir et corriger ceux d'autrui. Inversement, nos prochains, nos amis, nos collègues, sont conscients de nos biais. Pour prendre de meilleures décisions, nous devons nous appuyer sur eux, trouver une méthode pour exploiter la force du collectif. La seconde partie de cet ouvrage démontre l'impact qu'une telle méthode peut avoir sur la qualité des décisions, en termes humains comme en termes financiers.

Puisque bien décider exige de la méthode, il en faut une, en particulier, pour prendre les décisions stratégiques – les décisions les plus importantes, qui engagent l'avenir et qui sont souvent les plus difficiles. C'est la troisième idée importante : face à la décision stratégique, l'art du leader consiste à *bâtir cette méthode, que l'on appellera ici l'architecture de la décision*. La troisième partie de ce livre présente les principes, les «piliers» de cette architecture de la décision, mais aussi de nombreux outils pratiques qui sont autant de «briques» pour construire ces piliers et pour apprendre, ou réapprendre, à décider.

Pour donner au lecteur, à chacune de ces étapes, matière à réflexion et à action, ce livre s'est abreuvé à trois types de sources. Son ossature théorique est celle des sciences cognitives et de l'économie comportementale, principalement à travers des sources universitaires anglo-saxonnes. Les travaux de recherche menés par les équipes de McKinsey ont permis de valider et de quantifier l'impact qu'ont les méthodes de prise de décision sur les décisions des entreprises. Enfin, les illustrations pratiques de ces méthodes proviennent de l'observation in vivo, dans les coulisses de nombreuses décisions stratégiques, complétée par de nombreuses conversations avec des entrepreneurs, investisseurs et dirigeants qui ont accepté de faire partager leur expérience au lecteur.

Ce livre n'est ni la somme magistrale d'un théoricien des sciences cognitives, ni un pamphlet sur les pires décisions stratégiques, ni un manuel de management proposant dix recettes simples que tout cadre pourrait mettre en œuvre «dès lundi matin». Son ambition est de conduire chaque dirigeant à s'interroger sur sa pratique de la décision et de l'aider à faire de meilleurs choix stratégiques en bâtissant sa propre méthode. Si le lecteur consacre quelque temps, avant sa prochaine décision importante, à «décider comment décider», le but sera atteint.