

Avec quel cerveau avez-vous pris les grandes décisions de votre vie ?

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

...pour répondre aux enjeux les plus importants



Pour les plus grandes décisions de notre vie, nous avons clairement pesé le pour et le contre. Normal, les enjeux sont importants : il s'agit de notre vie.

Et pourtant ...

D'ailleurs, à degré moindre, comment avez-vous pris la décision de votre destination pour les vacances de cet été ?

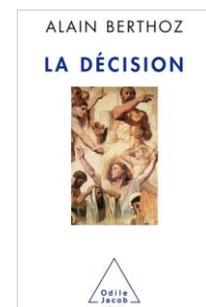
Cet article va s'appuyer grandement sur le livre la décision d'Alain Berthoz. Cet ouvrage scientifique, et plutôt ardu dans l'approche, décrit les circuits neuronaux que nous mettons en œuvre lors d'une prise de décision. Car les décisions que nous prenons et qui gouvernent notre vie sont élaborées par un organe vivant qu'est notre cerveau, capable de mémoire, d'émotions, d'analyse et de projection. Comment faire le tri ?

Les apprentissages d'Alain Berthoz nous permettent d'établir un modèle simplifié de prise de décision en lien avec le modèle J'AIME des modes de pensées qui nous gouvernent.

Berthoz définit la décision comme « un acte par lequel le cerveau, confronté à plusieurs solutions pour identifier un objet, guider une action ou résoudre un problème tranche et opte pour une solution plutôt qu'une autre ».

Et pourtant, dans la foulée, il envoie du lourd : « la perception est décision : percevoir n'est pas seulement combiner, pondérer, c'est sélectionner. C'est, dans la masse des informations disponibles, choisir celles qui sont pertinentes par rapport à l'action envisagée. C'est lever les ambiguïtés, c'est donc décider ».

Bon, déjà je n'y comprends plus grand-chose...



Ah, cela s'éclaircit. La décision « est prise par un cerveau vivant dans lequel coexiste en permanence de l'affect et de la conscience ». Deux cycles neuronaux sont impliqués dans la décision. En simplifiant :

- Le cycle court et rapide dans lequel l'amygdale (cerveau limbique) est impliquée : décision émotionnelle en lien avec la mémoire du passé qui déclenche des décisions rapides
- Le cycle long, plus lent, qui passe par le cortex cérébral (cerveau cortical), permet l'évaluation de la situation et un choix de stratégies. Il contrôle la voie rapide. Il exige un traitement complexe des informations mais surtout il est projection d'intention.

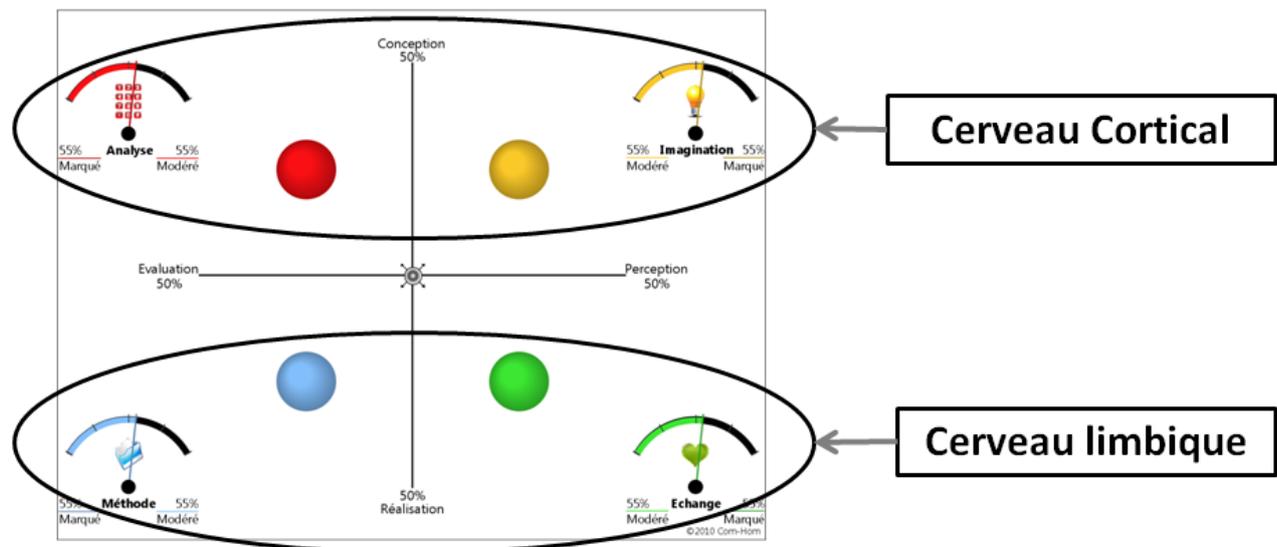
Bon d'accord, pour illustrer cela, un petit exercice :

- Une batte et une balle coûtent 11 €
- La batte coûte 10 € de plus que la balle
- Combien coûte la balle ?

Le cycle court et rapide emporté par la fierté du savoir rapide, surtout s'il est mis en compétition, répondra 1€

Le cycle long, prenant le temps du recul et de l'énergie pour évaluer la situation, répondra... Et oh, je ne vais pas tout faire à votre place !

Pour illustrer cela et simplifier à l'extrême, rapprochons nous du modèle J'AIME qui représente les 4 grands modes de pensée qui nous animent :



- Votre sphère «Analyse» (en rouge) représente votre approche rationnelle, basée sur les faits et la compétence, orientée vers une résolution de problèmes en mode factuel.
- Votre sphère «Imagination» (en orange) représente votre approche créative, basée sur la perception des choses et le futur, orientée vers une résolution de problèmes en mode projectif.
- Votre sphère «Méthode» (en bleu) représente votre approche pragmatique, basée sur les processus et l'organisation, orientée vers une résolution de problème basée sur l'expérience.
- Votre sphère «Echange» (en vert) représente votre approche relationnelle, basée sur la communication et la perception des autres, orientée vers une résolution de problème basée sur les perceptions (émotions).

En quelque sorte, et en simplifiant à l'extrême, Berthoz nous dit que notre cycle court et rapide est principalement émulé par le bleu et le vert : en quoi la solution envisagée provoque en moi des émotions positives ou négatives (Vert) en fonction des expériences passées enregistrées dans mon historique (Bleu).

Ce cycle court est extrêmement utile tous les jours pour les milliers de décisions que nous prenons. Pour les situations à forts enjeux, il est préférable de prendre du recul et faire appel à notre cycle long émulé par le rouge et jaune. Il demande plus de temps pour collecter et analyser les faits (Rouge) et projeter les solutions pour le futur (Jaune).

Comment passer de l'un à l'autre.

- Accepter que les expériences vécues ne soient pas reproductibles en toute situation et prendre de l'énergie pour sortir de la facilité d'accéder à des connaissances stockées en mémoire, facteur important d'erreurs de jugement.
- Savoir traiter l'émotion en la traduisant en besoins personnels par rapport à la nouvelle situation. L'émotion dont on sait qu'elle guide la décision peut constituer une cause d'erreur classique. Elle conduit à une focalisation sur des solutions immédiates et à la négligence d'autres solutions possibles en lien à la valeur affective que nous portons à la solution issue du cycle court.

Bon, nous voilà maintenant arrivés dans le cortical, cerveau de la décision raisonnée (ou du moins le croit-on ☺ !).

La partie analytique (Rouge) nous permet de collecter et analyser les faits de la situation
La partie créative (Jaune) de percevoir les signaux faibles et de projeter des solutions
La partie analytique d'en évaluer les impacts + et - en toute impartialité

Pas si simple car le désir d'avoir raison (« côté noir » du mode de pensée rouge) freine notre ouverture à la contradiction, à l'autre et à la force créative du jaune. C'est une cause d'erreur les plus fréquentes dans la prise de décision.

Et notre décision « est très souvent impactée par notre évaluation du futur : ce qui me semble possible d'atteindre par un acte pour survivre au mieux ». « A chaque fois que nous prenons une décision, nous la vivons, nous en émuloons les conséquences en simulant des actions », nous la construisons dans notre tête en rendant le futur présent (Jaune). Car s'il y a indécision, il y a un risque à prendre.

C'est d'ailleurs pour cela que lorsque nous nous sommes engagés dans la vie avec notre conjoint (pour ceux qui l'ont fait), peu d'entre nous ont réalisé une étude factuelle (compétences intellectuelles, compétences relationnelles, compétences culinaires, niveau d'hygiène, photo de la belle-mère ou du beau-père image potentielle du conjoint dans 25 ans, biens personnels ...). Bon nombre d'entre nous se sont fiés à leur perception : l'émotion ressentie (Vert), positive au début ; la projection dans le futur : je me vois vivre avec cette personne, faire des enfants et vieillir ensemble (Jaune).

L'approche factuelle nous permettrait peut-être de diminuer le nombre de divorces (taux de divorces en France de 52 % en 2013). Elle ne nous garantit toutefois pas que la photo 10 ans après soit conforme avec l'évaluation actuelle.

⇒ « la perception est décision » dixit Berthoz.

Alors quand les enjeux sont importants :

- Aller chercher le côté Dr Jekyll (côté positif) du mode de pensée Rouge : factuel pour collecter et analyser les faits, challenger l'intuition et laisser de côté son côté Mister Hyde (côté négatif) du mode de pensée rouge : jugement et certitude
- Aller chercher le côté Dr Jekyll (côté positif) du mode de pensée Jaune : créatif pour associer les signaux faibles et en faire solutions innovantes et laisser de côté son Mister Hyde (côté négatif) du mode de pensée jaune : manipulation et transformation des perceptions

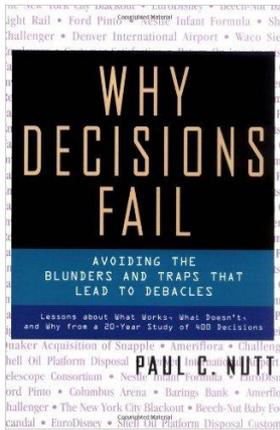
- Et si le temps ne permet pas de déployer une approche plus factuelle (ce qui est rare), assumer alors que la décision sera prise sur la seule base de l'intuition. Cette intuition s'appuie en fait sur des connexions entre des choses que nous avons observées. Il est donc dommage de ne pas prendre le temps de revenir aux faits perçus.

Dans le cadre d'une décision, le danger le plus grand est peut-être plus dans le décideur que dans les risques encourus.

Un dernier exemple pour la route : dans l'expérience de Daniel Kahneman (prix Nobel d'économie 2002) :

- Lorsqu'il propose le dilemme suivant :
« Etre sûr de sauver uniquement 200 personnes sur 600, ou avoir une chance sur trois de sauver les 600 personnes » : le sauvetage assuré de 200 personnes est majoritairement choisi.
- Mais lorsqu'il propose le dilemme suivant :
« Laisser mourir à coup sûr 400 personnes ou avoir deux chances sur trois de laisser 600 personnes mourir » : la chance de pouvoir sauver les 600 personnes prend le dessus au sacrifice des 400.

Ce dernier exemple montre que nos décisions sont irrationnelles.



Dans son livre « Why decisions fail » (2002), Paul Nutt montre à travers une analyse précise de 400 cas de décisions prises par des dirigeants d'entreprises, d'institutions publiques et d'associations américaines, canadiennes et européennes, que 50 % de ces décisions se sont soldées par un échec, voir une débâcle.

Jouons nous l'avenir de nos organisations à pile ou face ?

Alors que conclure de ce voyage dans le mode de décision :

- ⇒ Dès que les enjeux sont importants, lâcher son cadre de référence et traduire ses émotions en besoin pour sortir du cycle court et enclencher le cycle long
- ⇒ Si la décision est fortement projective, ramener du factuel pour la raisonner a priori (sous réserve de la rationaliser a posteriori : j'ai acheté une voiture jaune, couleur que je n'avais absolument pas envisagée mais pour laquelle je vais trouver toute les bonnes raisons, a posteriori, pour remettre en cohérence mon choix).
- ⇒ Si la décision est fortement analytique, ramener du perceptif pour tester l'enthousiasme : qui s'enflamme pour le projet, qui s'y voit ? (sous réserve de prendre une décision qui, sur le papier sera bonne, mais sur laquelle personne ne se projette).

Enfin, je vous laisse en réflexion sur la thématique suivante :

Pourquoi tant de changements sont difficiles à mener dans les entreprises ?

Considérer le changement comme un accompagnement des collaborateurs à prendre la décision de s'y engager, et non à les convaincre, permettrait certainement d'améliorer le temps de mise en œuvre des mutations individuelles et collectives.



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

Marc VILCOT : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)