

Mikael Krogerus

Roman Tschäppeler

LE LIVRE DES DÉCISIONS

De Bourdieu au Swot, 50 modèles
à appliquer pour mieux réfléchir



Nouvelle édition entièrement mise à jour !

A L I S I O

LE LIVRE DES DÉCISIONS

Comment identifier le marché adapté à votre produit ?
Est-ce le bon moment pour changer de travail ?
Comment résoudre un conflit de façon à ce que chacun en sorte gagnant ?
Qu'est-ce qui peut vous rendre plus heureux et plus efficace ?

Pour répondre à toutes ces questions essentielles, il vous suffit
d'utiliser l'un des 50 meilleurs modèles de prise de décision,
notamment enseignés dans les MBA :

10
nouveaux
modèles
inclus !

Loi de Pareto
Matrice d'Eisenhower
Pyramide de Maslow
Modèle de Bourdieu
Analyse SWOT
Modèle de la longue traîne
Courbe de la diffusion

Un best-seller international entièrement visuel
qui va devenir votre boussole
pour prendre toutes vos décisions !

ISBN 979-10-285-1075-6



16 euros
Prix TTC France

design : Célia Cousty
RAYON : VIE PROFESSIONNELLE

ALISIO

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Rendez-vous également sur le site des éditions Leduc.s. Vous pourrez lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur **www.editionsleduc.com**

Traduit de l'allemand par : Amélie de Maupeou

Adaptation française : Mathieu Jehanno

Titre de l'édition originale : *50 Erfolgsmodelle*

Copyright © 2017 by Kein & aber AG Zürich – Berlin

Illustrations : Philip Earnhart

Maquette : Facompo

© 2018 Alisio, une marque des éditions Leduc.s

29, boulevard Raspail 75007 Paris – France

ISBN : 979-10-92928-78-5

MIKAEL KROGERUS ROMAN TSCHÄPPELER

LE LIVRE DES DÉCISIONS

ALISIO

SOMMAIRE

Mode d'emploi de ce livre 7

COMMENT M'AMÉLIORER 11

La matrice d'Eisenhower : *Comment apprendre à travailler de manière plus efficace* 12

L'analyse SWOT : *Comment trouver la meilleure solution* 14

La matrice BCG : *Comment évaluer le rapport entre les coûts et le bénéfice attendu* 16

Le portefeuille de projets : *Comment garder une vue d'ensemble* 18

L'analyse des retours : *Apprendre à évaluer son propre travail* 22

Le modèle SMART : *Comment vérifier si on poursuit le bon objectif* 24

Le modèle de l'élastique : *Que faire face à un dilemme ?* 26

Le modèle de la critique : *Apprendre à entendre les compliments et les critiques* 28

La règle oui/non : *Comment prendre rapidement une décision* 30

Le paradoxe de la confiture : *Pourquoi il vaut mieux limiter ses choix* 32

Le modèle de la niche : *Comment savoir sur quoi il faut miser* 34

La boîte morphologique et la liste SCAMPER :
Pourquoi a-t-on besoin de structure pour être créatif 36

Le dilemme du cadeau : *Quoi offrir et à qui l'offrir* 40

Sortir des sentiers battus : *Comment avoir des idées étonnantes* 42

Le modèle des conséquences : *Pourquoi il faut prendre ses décisions tôt* 44

La théorie de la pensée inconsciente : *Apprendre à décider de manière intuitive* 46

La règle du stop : *Quand faut-il réviser sa décision ?* 48

Le modèle de la décision d'achat : *Comment choisir sa voiture ?* 50

COMMENT MIEUX ME COMPRENDRE 53

L'état de flow : *Ce qui vous rend heureux* 54

La fenêtre de Johari : *Ce que d'autres savent à votre sujet* 56

La théorie de la dissonance cognitive : <i>Pourquoi fumons-nous alors que nous savons que c'est nocif ?</i>	58
Le modèle impensable : <i>À quoi croyez-vous sans pouvoir le prouver ?</i>	60
Le radar Uffe Elbæk : <i>Comment apprendre à se connaître</i>	62
Le modèle passé-présent-futur : <i>Est-ce que vous vivez dans le présent ?</i>	64
Le modèle de la performance personnelle : <i>À quoi voit-on que c'est le moment de changer d'emploi ?</i>	66
Le modèle du making-of : <i>Pourquoi il faut connaître son passé pour mieux concevoir son avenir</i>	68
Le piège du potentiel : <i>Pourquoi il vaut mieux éviter d'avoir des attentes</i>	72
Le paradoxe des choix difficiles : <i>Les quatre types de décisions</i>	74
La déformation cognitive : <i>Quelles erreurs faites-vous en prenant des décisions ?</i>	76
À la croisée des chemins : <i>Et maintenant ?</i>	78
APPRENDRE À MIEUX COMPRENDRE LES AUTRES	83
La matrice de Rumsfeld : <i>Apprendre à mesurer les risques potentiels</i>	84
Le modèle du gruyère : <i>Comment on se trompe</i>	88
La pyramide de Maslow : <i>Ce dont vous avez vraiment besoin, ce que vous voulez vraiment</i>	92
Le modèle de Bourdieu et des « Sinus-Milieus » : <i>Où est votre place ?</i>	94
Le modèle de la double boucle : <i>Comment tirer une leçon de ses erreurs</i>	98
La démarche appréciative : <i>Quel type d'interlocuteur êtes-vous ?</i>	102
La loi de Pareto : <i>Pourquoi obtient-on 80 % de rendement avec 20 % d'investissement ?</i>	104
Le modèle de la longue traîne : <i>Comment Internet renverse l'économie</i>	106
Le modèle de résolution des conflits : <i>Comment résoudre un conflit avec élégance</i>	108

La théorie du cygne noir : <i>Pourquoi votre expérience ne vous rend pas plus malin</i>	112
Le modèle de la diffusion : <i>Pourquoi tout le monde possède un iPod</i>	114
Le modèle de la boîte noire : <i>Pourquoi la foi va remplacer le savoir</i>	118
Le dilemme du prisonnier : <i>Quand la confiance est rentable</i>	120

COMMENT POUSSER LES AUTRES

À S'AMÉLIORER

125

Le modèle de l'équipe : <i>Comment reconnaître si votre équipe vaut quelque chose</i>	126
Les styles de management : <i>Comment diriger correctement une équipe</i>	128
Le modèle des rôles : <i>Comment changer son point de vue</i>	132
Le modèle de l'optimisation des résultats : <i>Accumulez les succès</i>	136
Le triangle du management des projets : <i>Pourquoi la perfection n'existe pas</i>	138
Le modèle de la performance de l'équipe : <i>Comment transformer un groupe en équipe</i>	140
Le modèle de la gestion des attentes : <i>Vous cherchez l'âme sœur : soyez prudent !</i>	144
Comment nous déciderons-nous à l'avenir ?	146

À VOUS DE JOUER !

151

Petit cours de dessin	152
Comment dessiner de manière schématique	154
Mes modèles	158
En guise de conclusion	167
Remerciements	168

ANNEXES

169

Bibliographie	171
Les auteurs	175

MODE D'EMPLOI DE CE LIVRE

POURQUOI NOUS AVONS ÉCRIT CET OUVRAGE

Il y a neuf ans, nous avons fait un constat important : prendre une décision nous semblait insurmontable. Pas seulement les grandes décisions qui changent le cours d'une vie, mais aussi celles du quotidien : poser tel ou tel produit dans son caddie, opter pour telle ou telle musique. Cette difficulté s'exprimait autant sur notre lieu de travail que dans un bistrot.

Forts de ce constat, nous nous sommes mis en quête de méthodes pour nous aider à structurer, classer, évaluer – bref, décider.

L'ouvrage que vous tenez entre vos mains est le résultat de cette quête. Nous l'avions d'abord rédigé pour nous-mêmes. Nous pensions qu'une impression à 500 exemplaires suffirait amplement.

L'ouvrage a été traduit en 20 langues et vendu 1 million de fois. Manifestement, nous n'étions pas les seuls à rencontrer des difficultés.

Au fil des années, nos lecteurs nous ont signalé l'apparition de modèles plus récents (et aussi quelques erreurs, qui s'étaient glissées dans l'ouvrage) ; nous avons donc décidé de revoir *Le Livre des décisions* et de l'augmenter de nouvelles théories sur le choix et la décision.

POURQUOI IL EST JUDICIEUX DE LIRE CET OUVRAGE

Ce livre a été conçu pour tous ceux qui sont régulièrement en contact avec des humains. Peu importe qu'ils soient maître d'école, maître de conférences à l'université, pilote ou PDG : tous sont confrontés aux mêmes questions. Comment prendre la bonne décision ? Comment me motiver et motiver mon équipe ? Comment changer certaines choses ? Comment travailler de manière plus efficace ?

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CET OUVRAGE

Les 50 meilleurs modèles – connus ou moins connus – qui vous aideront à répondre au mieux à ces questions. N'attendez rien d'exhaustif, mais préparez-vous à être bluffé et à trouver des sujets de réflexion.

COMMENT VOUS SERVIR DE CET OUVRAGE

Ce livre est un manuel de travail. Vous pouvez recopier les modèles, les remplir, les barrer ou les développer. Peu importe que vous deviez mener une conférence ou un entretien annuel, qu'une décision importante vous incombe ou que vous sortiez d'une grosse dispute – vous tenez votre mode d'emploi entre les mains. Quant à la réponse aux questions que vous vous posez : elle est en vous.

QU'EST-CE QU'UN MODÈLE ?

1. **Les modèles aident à simplifier.** Ils n'appréhendent pas tous les éléments de la réalité mais se concentrent sur ceux qui sont importants.
2. **Ils récapitulent.** Ce sont des résumés de processus plus complexes.
3. **Ils sont visuels.** Ils traduisent en images ce qu'il est difficile d'expliquer avec des mots.
4. **Ce sont des méthodes.** Ils ne donnent pas de réponses mais posent des questions. Ce n'est qu'au moment où le lecteur applique le modèle, c'est-à-dire quand il le remplit et travaille avec celui-ci, que les réponses apparaissent.

POURQUOI A-T-ON BESOIN DE MODÈLES ?

Quand notre pensée se trouve confrontée au chaos, nous développons des systèmes nous aidant à structurer ce chaos pour le comprendre ou tout au moins nous en faire une idée d'ensemble. Les modèles nous aident à

réduire la complexité des choses en en masquant la plus grande partie pour nous concentrer sur l'essentiel. Les critiques pointent du doigt le fait que les modèles ne retranscrivent pas la réalité. C'est vrai. Il est faux cependant d'affirmer que les modèles conduisent à un raisonnement standardisé. Les modèles ne constituent en rien un mode de pensée à suivre. Ils sont la conséquence d'un raisonnement actif.

Vous pouvez lire cet ouvrage à la manière américaine ou à la manière européenne. Les Américains tendent davantage vers un comportement dit « d'essai/erreur » : ils font quelque chose, échouent, en tirent une leçon, se forgent des théories et tentent à nouveau leur chance. Si cette attitude vous correspond, commencez votre lecture par le chapitre « Comment m'améliorer ». Les Européens, quant à eux, tendent plutôt à lire la théorie avant d'agir. S'ils échouent, ils analysent la situation, tentent d'en corriger les erreurs et renouvellent leur tentative. Le lecteur qui s'identifie davantage à cette description a tout intérêt à commencer par le chapitre « Comment mieux me comprendre ».

Chaque modèle est aussi précis ou imprécis que l'est son lecteur.

COMMENT M'AMÉLIORER

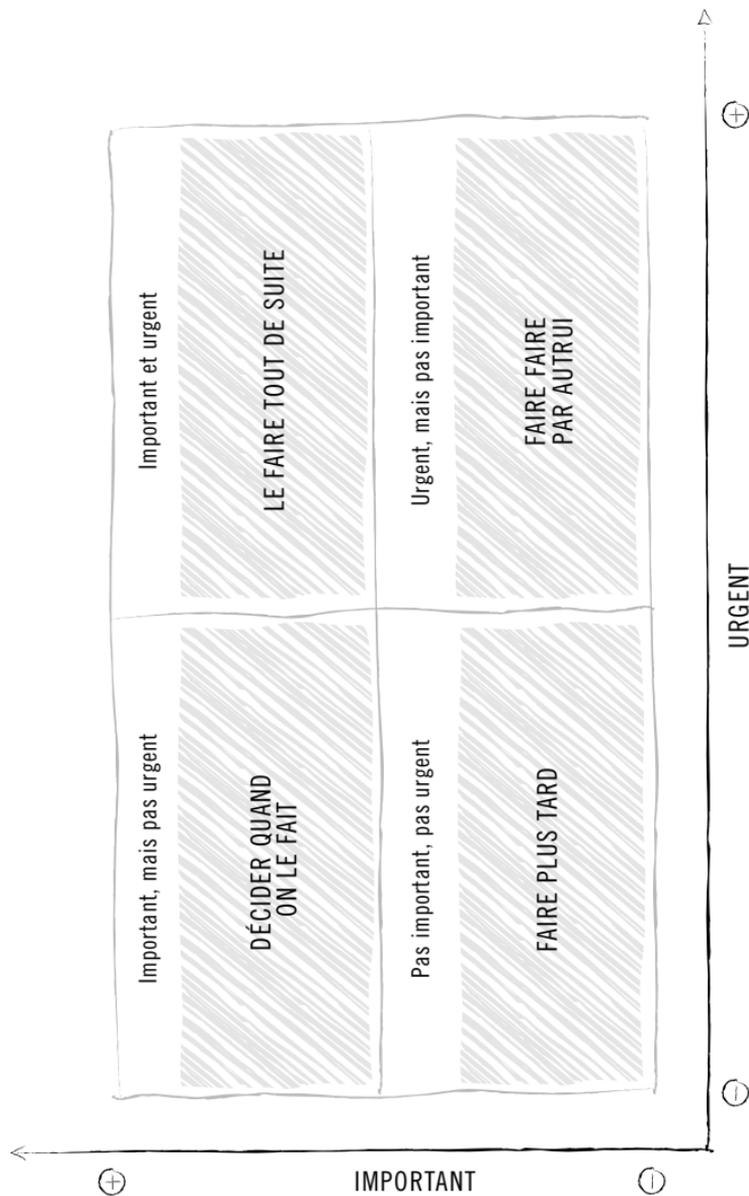
LA MATRICE D'EISENHOWER

COMMENT APPRENDRE À TRAVAILLER DE MANIÈRE PLUS EFFICACE

L'ancien président des États-Unis Dwight D. Eisenhower aurait affirmé que « les choses urgentes sont rarement importantes, et les choses importantes sont rarement urgentes ». Cet homme passait pour un maître dans la bonne gestion de son temps, plus précisément pour sa capacité à faire ce qu'il fallait au bon moment. Grâce à la méthode d'Eisenhower, vous apprendrez à différencier ce qui est important de ce qui est urgent. Peu importe la tâche qui échoue sur votre bureau : commencez par la classer selon la matrice d'Eisenhower et décidez ensuite du meilleur moment pour effectuer telle ou telle tâche. Il n'est pas rare que nous nous concentrons trop sur le champ « urgent et important », c'est-à-dire sur les choses qui doivent être effectuées immédiatement. Posez-vous la question suivante : quand vais-je faire les choses qui sont importantes, mais non urgentes ? Quand vais-je trouver le temps d'accomplir des tâches importantes avant qu'elles ne deviennent urgentes ? C'est dans ce champ que doivent être inscrites les décisions stratégiques à long terme.

Une autre méthode permettant d'organiser son temps de manière optimale a été attribuée au multimilliardaire Warren Buffett : rédigez une liste de tout ce que vous voulez faire aujourd'hui. Commencez par la tâche qui se trouve en haut de la liste et ne passez à la tâche suivante qu'une fois que vous l'aurez terminée. Rayez les tâches que vous avez accomplies.

Mieux vaut tard que jamais, mais jamais en retard c'est mieux.



Inscrivez dans ce tableau les tâches qui vous incombent en ce moment.

L'ANALYSE SWOT

COMMENT TROUVER LA MEILLEURE SOLUTION

Grâce à l'analyse SWOT, on peut identifier les Forces (*Strengths*), les Faiblesses (*Weaknesses*), les Opportunités (*Opportunities*) et les Menaces (*Threats*) d'un projet. Ce modèle se base sur une étude réalisée par l'université de Stanford dans les années 1960, au cours de laquelle ont été analysées les entreprises les plus prospères des États-Unis. Le résultat : 35 % des objectifs fixés dans ces entreprises n'étaient pas réalisés. Il s'est vite avéré que leur problème ne résidait pas tant dans les compétences des employés que dans la façon dont étaient définis ces objectifs. La majorité d'entre eux ne savaient même pas pourquoi ils faisaient ce qu'ils faisaient.

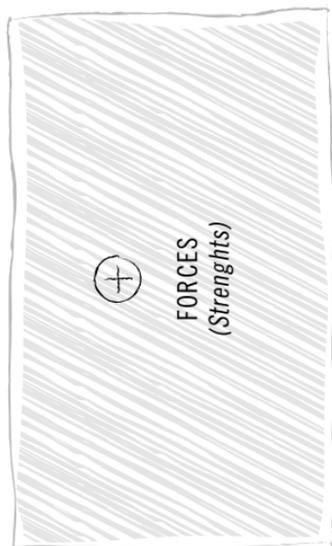
C'est en réponse à cette étude que les scientifiques ont développé l'analyse SWOT. Ils espéraient ainsi améliorer la compréhension que les différents acteurs d'un projet avaient de leurs objectifs.

Au moment d'appliquer l'analyse SWOT, il est important de ne pas se contenter d'en remplir les cases mais de la remettre en question : comment mettre l'accent sur les forces et compenser (ou cacher) les faiblesses ? Comment exploiter plus efficacement les opportunités ? Comment se protéger de dangers potentiels ?

Ce qui est intéressant dans cette analyse, c'est sa polyvalence : elle est applicable dans la vie professionnelle comme dans la vie privée.

Si vous n'échouez jamais, c'est que vous ne tentez jamais rien.

Gretchen Rubin



Réfléchissez à un projet important que vous avez eu dans votre vie. Réfléchissez à la manière dont vous auriez alors rempli une analyse SWOT. Comparez avec ce que vous feriez aujourd'hui.

LA MATRICE BCG

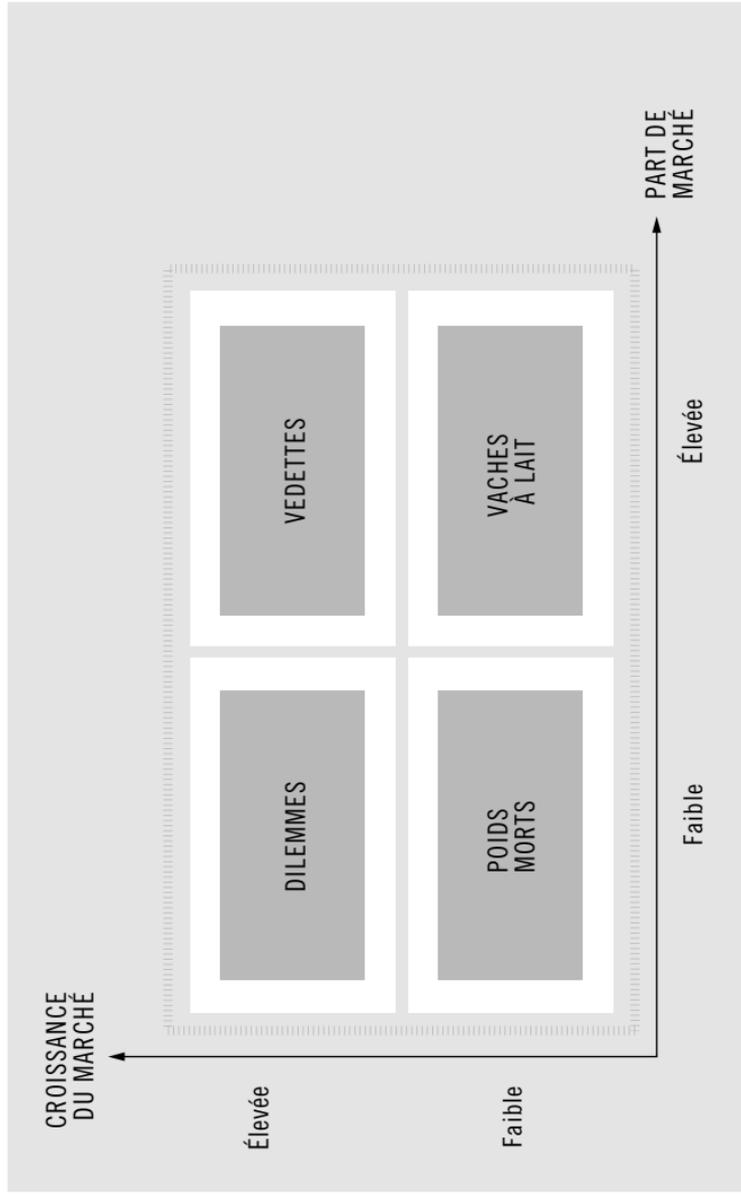
COMMENT ÉVALUER LE RAPPORT ENTRE LES COÛTS ET LE BÉNÉFICE ATTENDU

Dans les années 1970, le cabinet de conseil en management Boston Consulting Group a développé une méthode permettant de vérifier l'intérêt de réaliser des investissements dans différentes activités d'une entreprise. La matrice à quatre blocs permet de révéler l'existence de quatre « types » différents :

- **Les vaches à lait** : ces « poules aux œufs d'or » ont une grosse part de marché et ne croissent presque plus. Ce qui revient à dire qu'elles ne coûtent pas grand-chose et qu'elles rapportent beaucoup. Verdict des consultants : traire, c'est-à-dire en tirer bénéfice sans investir plus.
- **Les vedettes** : grosse part de marché, forte croissance, un peu « les enfants désirés ». Cependant, leur croissance engloutit de l'argent. On espère que les « enfants désirés » deviennent un jour des **vaches à lait**. Verdict des consultants : investir.
- **Les dilemmes** : ces « enfants à problèmes » ont un potentiel de croissance élevé mais une petite part de marché. Moyennant un soutien (financier) important et de bons arguments, il est possible d'en faire des vedettes. Verdict des consultants : décision difficile à prendre.
- **Les poids morts** : les activités occupant une petite part d'un marché saturé. On ne devrait garder ces « poids morts » que si l'on y trouve un avantage autre que financier (des projets bénéfiques pour l'image de l'entreprise ou alors des services d'amis). Verdict des consultants : liquider.

Tout milliardaire a fait ses débuts comme n'importe quel autre millionnaire.

Jerry Lewis



Classez vos produits financiers, vos investissements ou vos projets dans ce modèle. Les axes indiquent le potentiel de croissance et la part de marché.

LE PORTEFEUILLE DE PROJETS

COMMENT GARDER UNE VUE D'ENSEMBLE

Vous travaillez simultanément sur différents projets ? L'auteure new-yorkaise Marci Alboher appelle « slasher » (/) cette nouvelle catégorie d'actifs qui mènent de front plusieurs vies professionnelles. Il leur est impossible de répondre en une phrase à la question : « Et qu'est-ce que vous faites professionnellement ? »

Supposons que vous êtes professeur/musicien/graphiste. Cette diversité est tentante, mais comment bien prioriser tous ces projets ? Et comment vous assurer des revenus réguliers ?

Afin de garder une vision d'ensemble, vous pouvez vous aider de la matrice du portefeuille de projets pour mettre de l'ordre dans vos projets actuels, qu'ils soient professionnels ou privés. Classez vos projets en cours selon les facteurs coûts et temps (voir la matrice, p. 20-21). Un conseil : en ce qui concerne les coûts, ne pensez pas qu'à l'argent mais également à des ressources telles que les amis impliqués, l'énergie, la charge psychologique, etc.

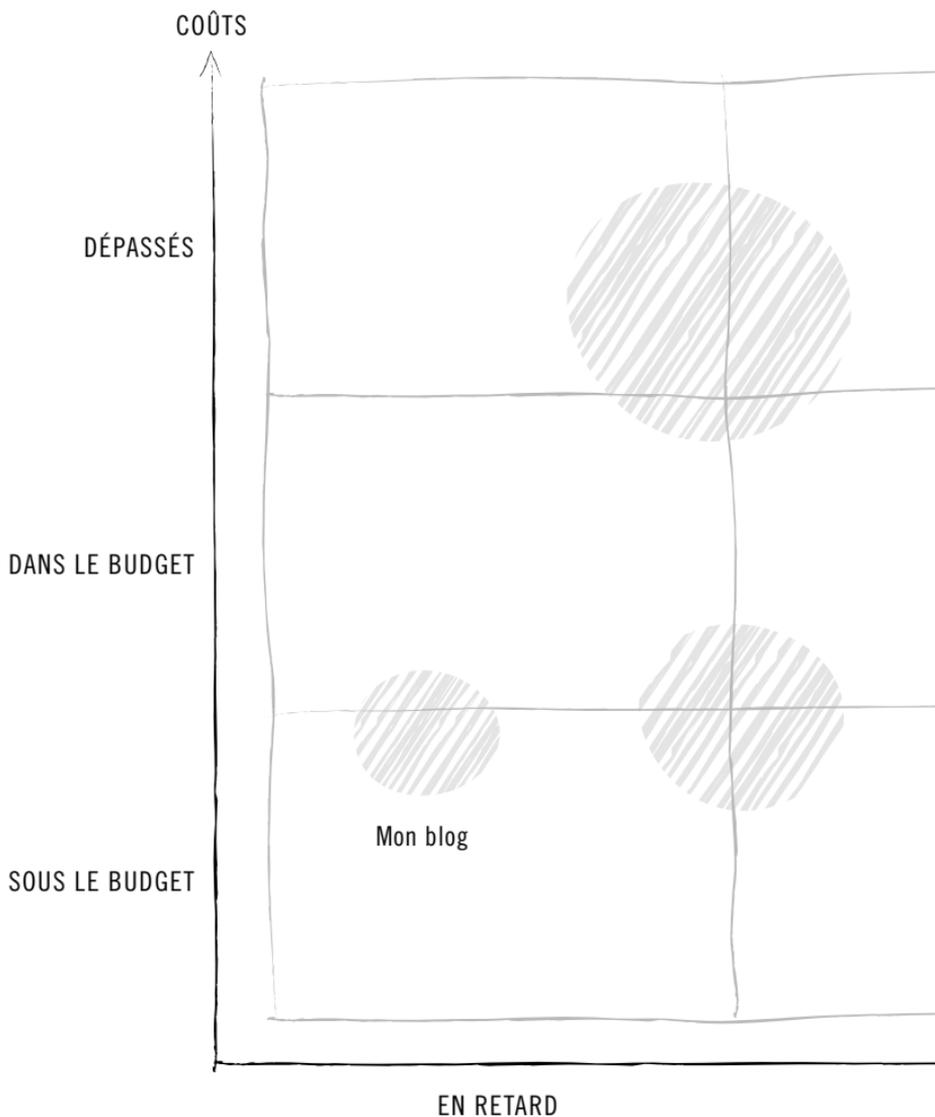
Les facteurs temps et coûts ne figurent qu'à titre d'exemple, vous pouvez attribuer d'autres valeurs aux axes. Ainsi, un axe pourrait s'intituler : « Comment ce projet m'aide à atteindre mon objectif global », et le second axe pourrait correspondre à « Ce que j'apprends via ce projet ». Répartissez maintenant vos projets dans la matrice en fonction des deux axes « Avancement » et « Apprentissage ».

Vous pouvez lire le résultat de la manière suivante :

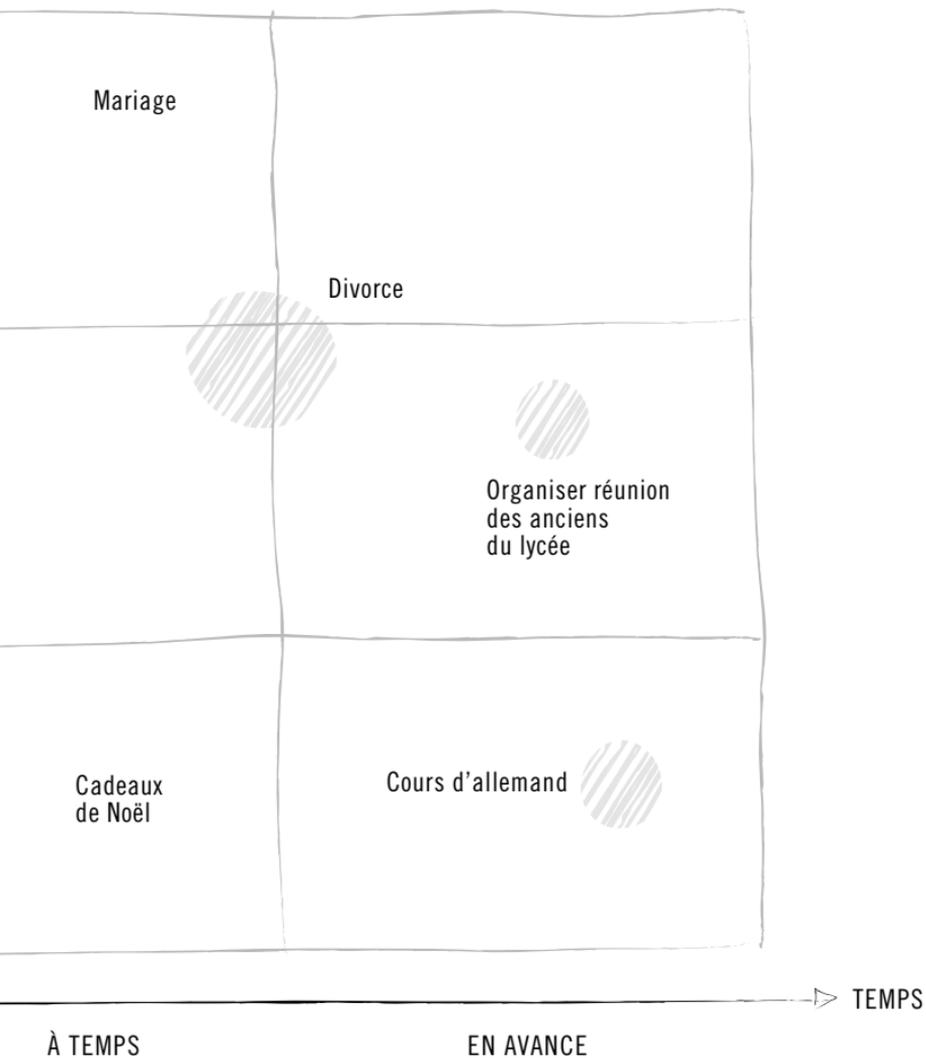
- a) Les projets qui ne vous apprennent rien et ne correspondent pas à votre objectif global : à éviter.

- b)** Les projets impliquant un apprentissage important mais qui n'entretiennent qu'un lien relativement éloigné avec votre objectif global. Ils sont intéressants mais ne vous rapprochent pas de votre but : essayez de les modifier afin qu'ils servent davantage votre objectif global.
- c)** Les projets qui correspondent à votre objectif global mais ne vous apportent pas grand-chose de nouveau : cherchez quelqu'un qui puisse s'en charger à votre place.
- d)** Vous avez des projets dont la part d'apprentissage et l'objectif à atteindre sont satisfaisants ? Félicitations !

Veillez à clore proprement vos projets, qu'ils soient couronnés de succès ou non.



Classez vos projets actuels dans cette matrice : où en êtes-vous du point de vue du budget et des délais ? La taille des ronds indique l'importance du projet.



L'ANALYSE DES RETOURS

APPRENDRE À ÉVALUER SON PROPRE TRAVAIL

Question : quelle est votre qualité principale ? La plupart des gens croient le savoir, mais c'est un leurre. Voilà tout au moins ce qu'avance Peter F. Drucker, l'un des théoriciens du management les plus importants de notre époque. Il propose également une méthode aussi simple que géniale pour apprendre à mieux se connaître :

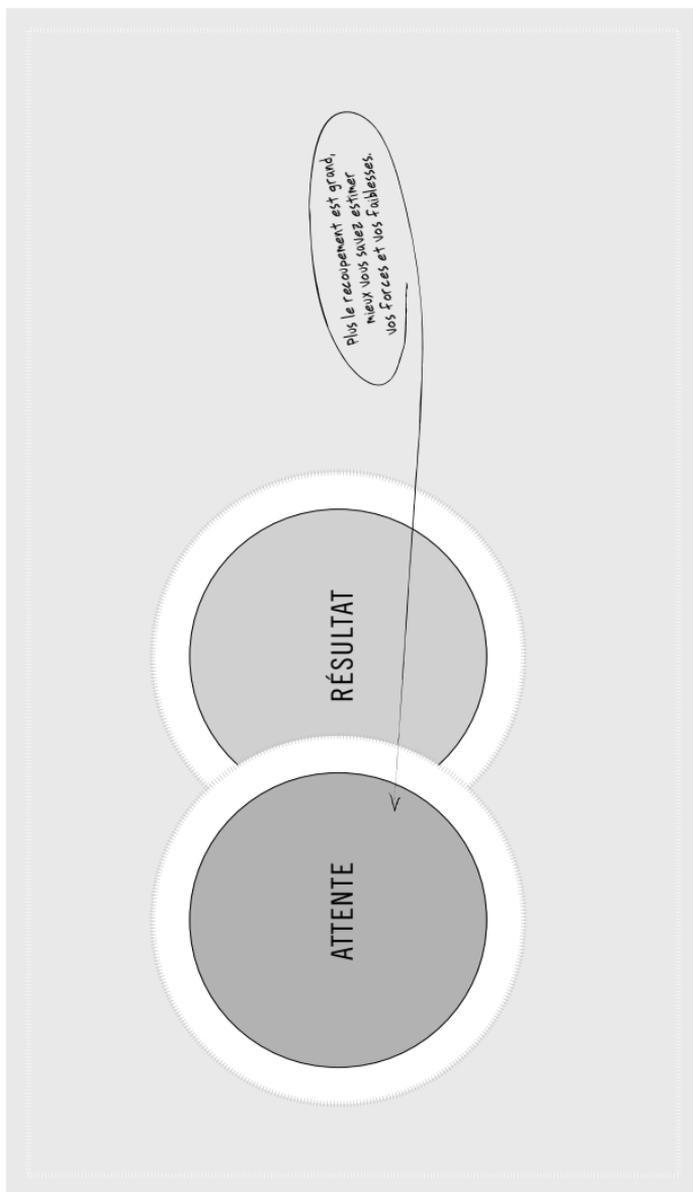
Avant chaque décision importante, notez sur un papier le résultat que vous escomptez. Un an plus tard, comparez vos attentes avec le résultat obtenu.

En comparant systématiquement ses attentes et le résultat de ses actes, Peter F. Drucker s'est offert un outil infaillible pour analyser son propre travail. Au fil du temps, il a su distinguer les domaines où il savait anticiper ses résultats de manière réaliste de ceux où il se trompait plus fréquemment. Autrement dit : il est parvenu à distinguer ses forces de ses faiblesses.

Cela vous semble peu concluant ? Figurez-vous que les prêtres calvinistes et jésuites ont appliqué cette méthode dès le milieu du XVII^e siècle – or, certains historiens s'accordent à dire que le rayonnement considérable de ces deux ordres repose en partie sur leur capacité à évaluer leurs forces et leurs faiblesses.

Pour mieux se connaître, un individu doit avant tout connaître ses forces.

Peter F. Drucker



LE MODÈLE SMART

COMMENT VÉRIFIER SI ON POURSUIT LE BON OBJECTIF

Quand vous vous fixez des objectifs, différenciez l'objectif final et les objectifs de performance. Un objectif final est un souhait, par exemple : « J'aimerais participer à un marathon. » Un objectif de performance est le chemin qui y mène, par exemple : « Je voudrais courir trente minutes chaque matin. »

Inscrivez votre objectif final sur une feuille de papier et vérifiez point par point s'il correspond aux 14 exigences du modèle.

Quelques remarques supplémentaires : si votre objectif n'est pas atteignable, il ne sert à rien d'espérer ; s'il ne représente aucun défi pour vous, il ne vous motivera pas. Si cela vous semble trop fastidieux de satisfaire aux 14 exigences, veillez tout au moins à observer cette règle d'or quand vous formulerez votre objectif :

Pourquoi compliquer quand on peut faire simple ?

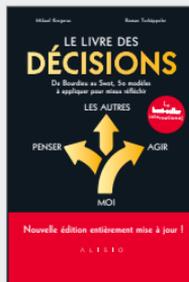
Pour la plupart d'entre nous, le danger n'est pas de viser trop haut et de rater la cible, mais de viser trop bas et de l'atteindre.

Michel-Ange

S	SPÉCIFIQUE	LE BON OBJECTIF		C	COMPRÉHENSIBLE
M	MESURABLE	P	POSITIF	L	LÉGAL
A	ATTEIGNABLE	U	ENTENDU (compris)	E	ÉCRIT
R	RÉALISTE	R	PERTINENT	A	APPROPRIÉ
T	TEMPOREL	E	ÉTHIQUE	R	RECONNU

Lorsque vous avez défini un objectif, utilisez ce modèle pour vérifier sa pertinence.

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Le livre des décisions

Mikael Krogerus et Roman Tschäppler



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous
à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**,
invitations et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O