

DES MÉTHODES EFFICACES POUR PRENDRE DE BONNES DÉCISIONS

Source: Laurier, Andrée. *Coup de Pouce*, Septembre 1994.

Si certaines décisions semblent aller de soi, d'autres se prennent beaucoup plus difficilement, au prix d'une grande anxiété. Refaire sa vie, changer de travail... autant de points tournants. Comment choisir quand demain est en jeu? Des spécialistes nous répondent et nous proposent des méthodes pour bien faire nos choix.

Des décisions on en prend tous les jours. Du vêtement à acheter à notre prochaine destination vacances, en passant par la préparation des menus, les loisirs des enfants et les mille et une décisions qu'on prend chaque jour au travail, les choix qui s'offrent à nous sont innombrables. Dans les cas anodins, on tranche aisément, bien souvent sans même s'en rendre compte. Par contre, certaines décisions, les grandes, celles qui risquent d'avoir un impact durable sur notre vie, nous causent plus de soucis. On brasse le pour et le contre dans sa tête, on hésite, on penche, on croit que ça y est enfin... et là, le doute nous reprend, et tout est à recommencer. Ou alors on plonge sur un coup de tête, et on passe des mois à le regretter. N'existe-t-il donc pas de façon efficace de prendre des décisions? Heureusement, oui. Il y en a même plusieurs.

À l'heure des grandes décisions

Le premier indice qu'un choix important -nouveau travail, nouvel amour, achat d'une maison- approche et c'est l'apparition d'un malaise, d'une insatisfaction, d'un stress. Un petit aiguillon s'installe, plus ou moins désagréable, mais sans lequel il n'y aurait pas d'évolution dans nos vies. «Pour qu'une décision soit possible, explique Sylvie Labelle, animatrice et conférencière d'expérience dans ce domaine auprès d'une grande entreprise, il faut que l'insatisfaction, que le malaise soient assez grands pour vaincre notre résistance au changement.»

Denyse travaillait depuis des années comme correctrice et rédactrice dans le monde de l'édition. Pendant près d'un an et demi, son insatisfaction a monté en pente raide, le temps qu'elle en détermine clairement la cause: assise toute la journée à un bureau, elle ne travaillait que de l'intellect, sans efforts physique, sans engagement affectif véritable. Sa tête en avait marre, et son corps le lui manifestait par des symptômes: du stress, une impatience grandissante et des troubles digestifs croissants. Il lui fallait trouver une occupation qui tienne compte des besoins de son corps et de ses émotions. Elle se mit à chercher, à s'ouvrir à d'autres possibilités de métiers: six mois de réflexion.

«Évidemment, la grande difficulté dans la prise d'une telle décision, fait remarquer la psychologue Monie Turcotte, c'est la peur de perdre beaucoup (son salaire, entre autres), d'affronter pire encore (devoir se rabattre sur un job encore moins satisfaisant). C'est toujours la peur de se tromper.» Bref, le risque est grand, et on comprend que certaines hésitent et préfèrent ne pas entendre la petite voix qui leur parle ou remettre «la» décision aux calendes grecques.

Lise, par exemple, occupe un poste enviable dans la fonction publique, avec salaire élevé et avantages sociaux mur à mur. Un poste qu'elle déteste depuis 10 ans, mais qu'elle ne quitte pas. Pourquoi ? «En tant que femme, nous n'avons pas été éduquées à prendre tellement de décisions en matière de carrière et de travail, rappelle Monie Turcotte. Nous avons donc un bon bout de chemin à faire. C'est pourquoi, nous sommes généralement plus lentes dans nos décisions de nature professionnelle. Lise est sans doute déchirée entre la sécurité et le désir de changer. Quitter son travail, c'est quitter une source régulière de revenus. Aussi, peut-être est-elle perfectionniste et, dans ce cas, pour elle, tout choix implique un risque, celui de ne pas être parfaite, de ne plus «performer» aussi bien. De telles personnes ont beaucoup de difficultés à prendre des décisions.» En effet, l'indécision de Lise s'étend aussi aux autres domaines de sa vie: elle est tout aussi capable de consacrer des mois de shopping sérieux à l'achat d'un simple ensemble de serviettes pour sa salle de bain.

Les 3 étapes d'une décision

«Une décision, c'est un processus, explique Sylvie Labelle. On y distingue trois phases. Il y a d'abord l'exploration (ou l'analyse) de la situation, puis la période d'incubation, pendant laquelle on pèse le pour et le contre, et finalement l'*euréka!* ce moment où on sait enfin qu'on tient la bonne solution, qu'on est prête à la mettre en pratique.» (Ce terme, une expression célèbre attribuée à Archimède, vient du grec et signifie : «J'ai trouvé!») Si l'*euréka!* dépend de la situation et relève, en fin de compte, de chacune d'entre nous, il existe une foule de techniques ou d'exercices qui nous facilitent l'exploration ou l'incubation et nous préparent à prendre notre décision de façon éclairée.

La psychologue clinicienne Marie-Françoise Côté suggère un certain nombre de techniques qu'elle considère comme un coffre à outils dans lequel on peut puiser selon la décision à prendre ou selon son type de personnalité. En fait, il s'agit d'un véritable nécessaire «safari». Car partir en exploration ou faire l'incubation d'une idée, d'un projet peut être aussi excitant que ratisser des contrées exotiques.

Denyse, à la recherche du métier idéal, a trouvé sa période d'incubation très enrichissante, même si elle reconnaît que certains moments ont été difficiles. Attentive comme elle l'était à tous les indices susceptibles de la mettre sur la bonne piste, tout était devenu important à ses yeux. Et puis, un jour, elle a donné un massage à une amie, qui n'en est pas revenue de voir son habileté naturelle à le faire. Ce jour-là, *l'eureka!* s'est produit. Denyse s'est inscrite à des cours de massothérapie, métier qu'elle pratique maintenant depuis quelques mois et dans lequel elle rayonne littéralement de compétence... le coeur, la tête et le corps à l'avenant. En effet, c'est ainsi qu'on prend les bonnes décisions: en y jouant toutes les dimensions de son être: sentiments, réflexion, instinct. Même si on a parfois tendance à privilégier l'une ou l'autre, selon notre tempérament.

Un premier exercice, celui des trois colonnes, nous permettra de voir à quel type - impulsif ou rationnel - on appartient. Il est tout simple: on divise une feuille en trois colonnes et on intitule celle de gauche «Je devrais», celle du milieu «J'aimerais», celle de droite «J'ai choisi». On fait ensuite un petit retour sur son passé récent et on examine comment on a agi en différentes circonstances. Exemple: samedi dernier, il fallait tondre la pelouse, alors qu'on aurait préféré lire un magazine, allongée dans notre chaise longue. On a fini par s'allonger dans la chaise longue, et la pelouse n'a toujours pas raccourci ... À gauche, donc, on écrit: *tondre* la pelouse: au milieu: *lire*; à droite: *lire*. L'analyse de quelques situations du genre nous permettra de voir si on a tendance à faire des choix rationnels (quand nos choix correspondent le plus souvent à «Je devrais») ou plutôt émotifs (quand la plupart de nos choix correspondent à «J'aimerais»). Évidemment, un mélange des deux indique un équilibre enviable...

Quand on est trop impulsive...

À celles qui sont du genre émotives, promptes à suivre leurs impulsions, à se précipiter sur un achat pour le regretter sitôt fait, Marie-Françoise Côté propose trois techniques de compensation qui permettent de prendre des décisions plus équilibrées.

Le délai: s'accorder quelques jours ou même quelques semaines avant de suivre son élan premier (déménager tout de go chez l'homme parfait qu'on vient de rencontrer). Et prendre le temps de confronter notre choix impulsif à la réalité (apprendre à mieux le connaître, se poser des questions par rapport à l'avenir, à ce que serait notre quotidien avec lui).

La division en étapes: morceler ce qu'on brûle d'entreprendre immédiatement en différentes étapes ou en plusieurs mini-décisions. Dans le cas de l'achat d'une maison, par exemple, analyser sérieusement le nombre de pièces idéal, se donner un choix d'emplacements géographiques, établir précisément la somme à verser en liquide, la valeur de l'hypothèque, etc. Ces étapes peuvent s'accompagner de dates et être consignées sur un calendrier.

Tempérer son enthousiasme: se donner des occasions de ne plus penser à la décision qu'on veut prendre, s'accorder des pauses, des répit. Comme exutoire, on peut, dès qu'on fourmille d'agir trop hâtivement, faire du sport, se laisser absorber par son hobby, s'adonner à des jeux de société qui exigent de la concentration.

Lorsqu'on est trop rationnelle...

On peut aussi souffrir de l'excès contraire. Dans la vingtaine, Pierre était un scientifique hyper-raisonnable, rationnel à l'excès, qui refusait tous ses élans, jusqu'à son intuition. «Aujourd'hui, j'écoute mon coeur d'abord, dit-il. Il m'a fallu 20 ans, mais j'ai appris à écouter mes intuitions, qui, parfois, me mettaient sur la bonne voie avant même que ma raison s'en rende compte. La plupart des femmes que je connais sont chanceuses: elles n'ont pas besoin de travailler si fort pour arriver à faire confiance à leur instinct!»

En effet, à l'autre extrémité de la gamme des tempéraments, on trouve les être rationnels, qui réfléchissent beaucoup, souvent trop, négligeant leurs besoins émotionnels et, parfois même, leur propre plaisir. À ceux-là, Marie-Françoise Côté propose quelques techniques pour équilibrer la prise de décision.

- D'abord une variante de la technique des **trois colonnes** (voir ci-haut). Quand on a tendance à être trop responsable et à piétiner ses besoins personnels et son plaisir, quand on ne sait parfois même plus ce qui nous ferait plaisir: on s'efforce de bien remplir la colonne des «J'aimerais».
- **La réfutation du «mais»**. Un outil précieux quand on est tellement portée à tout vouloir analyser qu'on fait office d'avocat du diable vis-à-vis de soi-même! Il suffit de diviser une feuille en deux. À gauche, on indique tous les désavantages qui nous sautent aux yeux, les «mais» («Cette maison est trop loin des commodités et des services»). Et, à droite, on les réfute avec quelque chose de positif («Elle est tranquille à souhait, paisible, dans un environnement calme»). On continue avec ses autres objections: «Mais, si ma voiture tombe en panne, je serai loin des transports publics et j'arriverai en retard au travail.» Réfutation: «Je peux prendre une entente avec mon conjoint ou un voisin qui me conduira jusqu'en ville.», etc. On consigne et on réfute nos «mais» Jusqu'à épuisement. Comme on verra, ils peuvent tous se résoudre.
- **La dédramatisation** est une technique utile quand tout inconfort prévisible devient un puits sans fond. Ici, on sépare une feuille en deux. À gauche, on note les pires choses qui pourraient nous arriver: perdre ce nouvel emploi qu'on a envie d'accepter: ne pas s'avérer aussi compétente dans la nouvelle entreprise, etc. Et, à droite, on écrit toutes les façons de composer avec ces éventualités: faire des économies et se mettre à chercher un nouveau boulot: accepter une mutation: retourner sur le marché du travail, forte d'une expérience supplémentaire: miser sur les nouveaux contacts qu'on s'est faits, etc. On verra qu'on peut survivre même au pire.

Pour les choix à long terme: la visualisation

Quand on a plutôt tendance à envisager l'avenir à court terme et qu'une décision s'impose dont les conséquences nous engagent pour longtemps (comme celle d'avoir ou non un enfant), on peut, nous conseille Sylvie Labelle, faire un peu de **visualisation** et se demander: «Qu'est-ce que je veux devenir dans 10 ans, dans 20 ans?»

On s'efforce alors de voir comment le choix qu'on envisage s'insère dans le grand scénario de notre vie. On ferme les yeux et on s'imagine avec un enfant, bons et mauvais moments compris: ira-t-il à la garderie? serons-nous assez présente dans sa vie? comment l'élèvera-t-on? le père y sera-t-il toujours? etc. On peut aussi visualiser le contraire: s'imaginer 15 ans plus tard, sans enfant, et essayer de voir si on ressentira son absence comme un manque, si notre carrière aura toujours autant d'importance à nos yeux, etc.

Décisions lentes... décisions hâtives

Quand on souffre de poussées de perfectionnisme ou de crises de procrastination, hérissée de peur à l'idée d'entacher notre image, ou qu'on est sans cesse prête à remettre notre décision à la fin des temps, on sourira à cette nouvelle technique proposée par Marie-Françoise Côte, **l'identification des blocages**. Il s'agit de faire un petit retour en arrière et de noter:

1. les fois où on a hésité à prendre à temps une décision ainsi que ces moments où, même placée devant un choix intéressant, on n'a rien osé changer à sa vie;
2. pourquoi on a agi ainsi ou ce qui revient au même - de quoi on avait peur: du ridicule? de faire une erreur? de déplaire à quelqu'un? etc.;
3. ce qui serait arrivé si on avait pris la décision ou saisi l'occasion, au bon moment. Ici, on peut ajouter le nom de connaissances qui ont pris de tels risques, fait des erreurs, et voir comment on les considère aujourd'hui: ont-elles perdu la face ou, au contraire, y ont-elles gagné en assurance, en expérience, en richesse humaine?

Cette méthode, très utile pour remettre en perspective les «risques» qu'on voit partout, nous fera réaliser que l'inconnu n'est pas nécessairement mauvais, ne constitue pas un obstacle infranchissable.

Quand, au contraire, la vie nous semble trop souriante, qu'on rêve nos décisions plutôt que de les peser, qu'emportée par notre enthousiasme, on saute sur la première option qui s'offre (acheter une voiture sous prétexte que notre nouveau logement nous éloigne de notre lieu de travail), on s'attardera plutôt à cet exercice en réalisme: **voir les options moins roses**. Sur une feuille, pour une même décision, on examine le plus de scénarios possible. Parmi ceux-là, on souligne ou on encadre

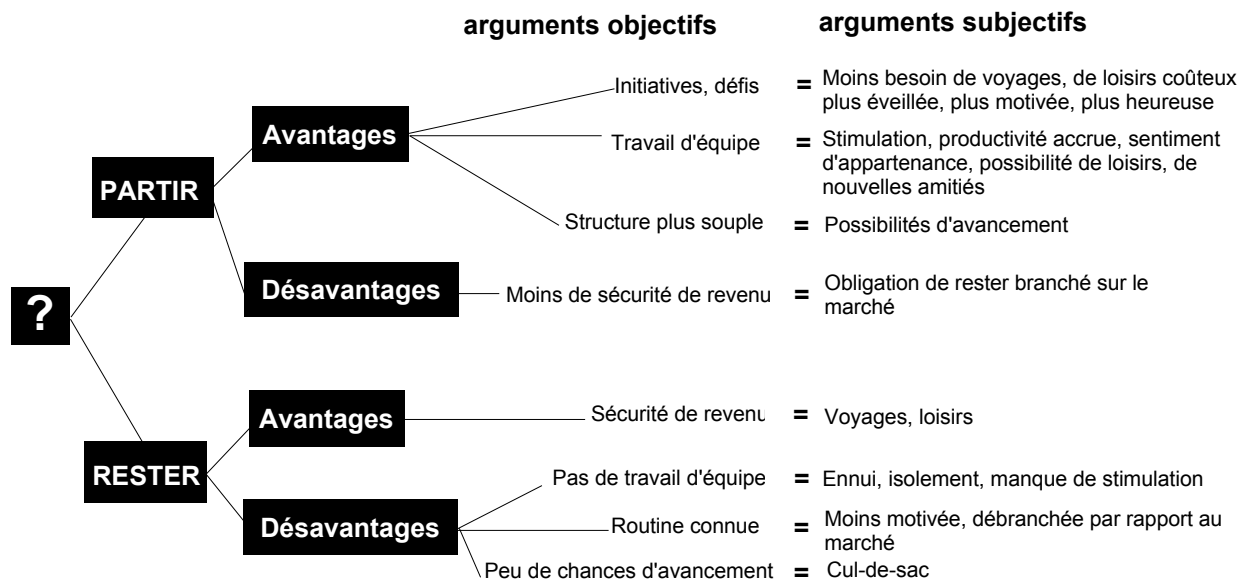
non pas une seule option, mais toutes celles qui pourraient être bonnes, qui pourraient aussi nous satisfaire. De cette façon, on obtient des scénarios de repli, des plans B, et non plus une seule solution, jugée hâtivement idéale.

Des méthodes éprouvées

Quel que soit notre tempérament, il existe deux méthodes de prise de décision universelles. La première, simple et bien connue, est la **liste des avantages et des désavantages**. On peut même l'enrichir en la dédoublant et en faire une, disons, pour son job actuel, une autre pour le nouveau poste à considérer. Notre liste sera encore plus claire si, à chaque avantage ou désavantage, on accorde un pourcentage d'importance correspondant à la valeur subjective qu'on leur accorde: moins stressant (90 %); meilleur salaire (75%); lieu de travail mieux situé (35%); etc. On verra ainsi rapidement où sont nos véritables priorités.

La seconde méthode, dérivée de la précédente, est plus élaborée, c'est **l'arbre décisionnel**, que propose Monie Turcotte. On utilise une grande feuille et on procède dans le sens de la largeur. (Voir le schéma ci-dessous.) Dans le rectangle au centre à gauche, on écrit notre décision, une fois qu'on l'aura prise. Ce rectangle se ramifie en deux autres rectangles, dans lesquels on écrit nos deux options (ici: partir ou rester). Ces rectangles se subdivisent en deux: les avantages et les désavantages de chaque option, qui se ramifient à leur tour en une liste. On peut encore ramifier cette première liste en arguments subjectifs, c'est-à-dire correspondant à ce que chaque avantage et désavantage représente concrètement pour nous: sécurité de revenu, avantages du poste actuel, possibilité de voyager, plus de temps pour nos loisirs, moins grand besoin d'évasion, etc.

On peut aussi surligner certains points en couleurs selon l'importance qu'on leur accorde: jaune pour ce qui n'a pas beaucoup d'importance, orangé pour ce qui nous paraît important, mais secondaire, rose pour ce qui nous semble très important. Monie Turcotte recommande de «vivre» avec cet arbre pendant quelques jours, voire quelques semaines, quitte à en déplacer les éléments ou à les changer en cours de route. On peut y revenir et le compléter à mesure qu'on explore toutes les possibilités.



Prendre conseil auprès des autres

Tout ce travail d'exploration ne se limite pas forcément à nous seule. Parfois, en pleine incubation d'un projet, d'un choix, on ressent le besoin de savoir comment d'autres que nous réagiraient dans la même situation. Cette méthode a du bon, car il faut parfois explorer ailleurs que chez nos proches, particulièrement si on considère une nouvelle vocation, un déménagement important, un changement de vie radical... Mais à qui s'adresser?

On peut d'abord consulter une amie. Mais pas n'importe laquelle. «Celle qui est capable d'être neutre et qui a déjà pris une décision difficile dans sa vie, celle qui nous connaît bien et en sait suffisamment sur le contexte pour nous aider à faire notre choix, sans chercher à nous influencer», conseille Monie Turcotte.

On peut aussi avoir recours à de simples connaissances ou à de parfaits étrangers. Pierre, le scientifique, est connu pour sa grande curiosité. Il aime explorer, surtout quand il doit rendre une décision. Sans dire ouvertement ce qui le préoccupe, il pose des questions à droite et à gauche, au fil de ses conversations. Il apprend ainsi, sans engager son interlocuteur, sans lui demander carrément son avis. Il est enrichissant, dans ce cas, de consulter des personnes qui ont une expérience pertinente.

Ces renseignements, glanés auprès d'autrui, valent souvent une fortune, et les conseils de tous ces gens sont précieux... dans la mesure où ils se limitent à être des conseils et qu'on reste seule responsable de sa décision. «En toute occasion, il faut éviter les personnes qui nous jugent, qui nous remettent complètement en question, au point de nous faire douter du bien-fondé de la décision elle-même», précise Monie Turcotte.

Si ce genre de consultation ne suffit pas ou qu'on a le sentiment de tourner en rond, on pourra consulter un spécialiste des débats internes, un psychologue. Beaucoup plus de gens qu'on ne le croit ont recours à ses services lorsqu'ils doivent prendre des décisions importantes. Idéalement, il ne prendra pas la décision à notre place, mais nous incitera à aller plus loin, à nous poser les questions qui importent, et nous fera ainsi gagner énormément de temps.

Ça y est? Prenons le temps...

Notre *eurêka!* est l'aboutissement d'un processus qui va de l'inconscient au conscient, et qui prend, à un moment donné, la forme d'une décision, d'une résolution. C'est le moment où l'on devient presque certaine de sa décision. Presque, car... «Il faut laisser la résolution mûrir, une fois prise, pour s'assurer qu'on prendra vraiment la bonne décision, souligne encore Monie Turcotte. Plus la décision a de répercussions sur notre vie, plus l'ensemble du processus doit faire son chemin. Selon mon expérience clinique et mes interventions dans l'entreprise, il peut durer plusieurs mois dans le cas d'un travail, plus d'un an dans le cas d'une séparation, et devrait au moins demander autant de temps dans le choix d'un conjoint ou devant la perspective d'avoir un enfant.»

Aurons-nous pris la «bonne» décision? La bonne décision, c'est d'abord celle qui nous ressemble et qui tient compte des diverses dimensions de nos vies. Un coup de coeur musclé par la réflexion. C'est celle, aussi, qu'on prend avec la conviction intime qu'on fait un choix qui nous permet de progresser et qui nous donne la force d'aller vers toutes les autres décisions qui nous attendent.

JOSÉE: UNE IMPULSIVE QUI SE CONTRÔLE

Josée a de fortes tendances à suivre ses émotions, ses impulsions du moment. Mais elle commence à bien se connaître. Elle a donc été une méthode de son cru pour les occasions où elle est aux prises avec un choix important: elle consulte le journal de bord qu'elle tient fidèlement depuis 15 ans et où elle note assidûment les événements qui se passent en décortiquant ses réactions émotionnelles. Elle le et s'en inspire avant de prendre sa décision. Elle se rappelle ainsi ses erreurs, ses réussites, les conséquences des choix importants qu'elle a faits dans le passé. Cela lui permet de faire contrepoids à son impulsion première.

LUC: TIRER À PILE OU FACE!

Luc a adopté cette méthode pour le moins paradoxale qu'il a vue dans une émission de télé américaine. Quand il a bien pesé le pour et contre d'une décision, et qu'il ne sait toujours pas ce qu'il aimerait vraiment faire, au fond, il tire à pile ou face. S'il a un pincement au coeur et qu'il a le goût de tirer encore, il sait aussitôt que la décision que le hasard a prise pour lui ne lui plaît pas. C'est donc l'autre qu'il sent vraiment, au fond. S'il est d'accord avec la pièce de monnaie, il va de l'avant avec cette décision.

NATHALIE: FAIRE COMME SI...

Nathalie a l'esprit d'analyse et de synthèse poussé, et n'a pas tendance à trop tenir compte de ses émotions, du «feeling» du moment. Face à la décision, disons, de déménager ou non dans un autre quartier, elle a mis au point une méthode originale: après avoir bien pesé pour et le contre rationnellement, elle s'invente des scénarios qui lui permettent de considérer chacune des options qui s'offrent à elle. Elle passe une journée à s'imaginer qu'elle a décidé de déménager et à vivre les sentiments qui se rattachent à cette décision. Le lendemain fait le contraire, et s' imagine qu'elle a décidé de rester dans son quartier. Ces scénarios lui permettent de voir comment elle se sentirait si elle avait opté pour un choix ou l'autre. «Au bout de deux jours, explique-t-elle, je sais invariablement quelle décision sera la meilleure pour moi. Parfois, je n'ai même pas besoin de deux jours pour me fixer.»

CAROLE: DÉCIDER... DE NE RIEN DÉCIDER

Décider de ne pas prendre une décision, c'est aussi prendre une décision», rappelle judicieusement Marie-Françoise Côté. C'est la solution qu'a choisie sciemment Carole qui a adopté une enfant guatémaltèque et qui se questionnait depuis des semaines sur tout l'éventail de vaccins qu'elle avait le choix de faire donner ou non à sa petite Lia, deux ans. À force de tout débattre en elle-même, elle a ressenti une espèce de nausée existentielle et en est venue à ce recours inusité, dont toute femme moderne et responsable se prive bien par souci de performer». Carole annonça à son conjoint: «Là, mon chéri, c'est toi qui décides.» Et Gaston opta pour les vaccins.

«Évidemment, quand on opte pour ce type de non-décision, il faut savoir lâcher prise, prévient Marie-Françoise Côté. Il ne faudra pas se blâmer ni blâmer les autres pour les conséquences, qui ne sont pas toujours prévisibles, ni revenir inutilement sur le sujet. La décision a été prise, une fois pour toutes.»