

SYLVIE-NURIA  
NOGUER



# DONNEZ DU SENS À VOS DÉCISIONS

7 clés pour discerner et faire les bons choix

EYROLLES

## Comment prenez-vous vos décisions ?

Si la logique rationnelle a longtemps été considérée comme seul fondement de la décision, on assiste aujourd'hui à un retour de balancier. « Oubliez la raison, misez tout sur l'intuition ! » semble être la nouvelle donne. Cependant, face à la complexité, l'intuition sans discernement ne suffit pas pour guider le décideur et donner du sens à ses décisions.

Faire des choix libres, cohérents et éclairés nécessite un processus plaçant la finalité au cœur de la décision, qui dépasse la simple analyse rationnelle. À partir des fondements du discernement, de l'apport des neurosciences, des principes de la Communication NonViolente (CNV), et de son expérience de coach, l'auteure guide le lecteur dans un processus inspirant et pragmatique pour prendre des décisions individuelles et collectives alignées avec sa raison d'être.

Face au phénomène du *brown-out* qui touche un salarié sur trois, ce livre accompagne les personnes en quête de sens dans un processus en 7 étapes pour discerner et faire des choix personnels ou professionnels courageux et cohérents avec leurs aspirations profondes, en conjuguant raison, émotion, intuition et sensation.



**SYLVIE-NURIA NOGUER** est coach professionnelle certifiée, formatrice et facilitatrice. Ingénieure Arts et Métiers avec une spécialisation en psychosociologie, en ingénierie de l'environnement et en administration des entreprises, elle a dirigé une équipe de consultants en développement durable et enseigné aux programmes MBA d'HEC et de l'université McGill à Montréal pendant plusieurs années. Elle accompagne aujourd'hui les leaders et leurs équipes pour une performance durable et des décisions alignées sur leur raison d'être, en France et au Canada.

Préface de **SÉBASTIEN HENRY**.

**Donnez du sens à vos décisions**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018  
ISBN : 978-2-212-56985-8

Sylvic-Nuria Noguier

# **Donnez du sens à vos décisions**

*7 clés pour discerner et faire les bons choix*

Préface de Sébastien Henry

**EYROLLES**

The logo graphic for EYROLLES consists of a horizontal line with a small teal circle centered on it, positioned directly below the brand name.



*À mon père,  
À Maryelle P.*





# TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b> .....	11
<b>Pourquoi ce livre ?</b> .....	13
<b>Introduction</b> .....	15

## Partie 1

### Complexité, sens et décision

Chapitre 1. Quel décideur êtes-vous ? .....	21
Relire ses décisions.....	21
Connaître son profil de décideur .....	24
Être conscient de sa dynamique décisionnelle .....	26
Chapitre 2. Embrasser la complexité .....	29
Systèmes et décisions complexes .....	29
Il n'y a pas de petite décision .....	34
Rechercher l'optimum plutôt que le maximum .....	36
Chapitre 3. L'apport des neurosciences.....	41
Système 1, Système 2 : deux systèmes de pensée .....	41
Un troisième système de pensée ?.....	47
Systèmes de pensée et décisions complexes .....	50
Intelligence émotionnelle et décision .....	52

Chapitre 4. Discerner pour donner du sens .....	57
Le sens de la décision.....	57
Racines philosophiques et spirituelles du discernement.....	59
Décider avec discernement .....	62
Synthèse de la Partie 1 .....	66

## Partie 2

### 7 clés pour discerner et faire les bons choix

Étape 1. Définir le cadre de la décision .....	71
Quelle est la vraie question ?.....	72
Quelles sont les parties prenantes de la situation ?.....	76
Quels sont les enjeux ?.....	84
Le temps de la décision.....	89
Évaluer le niveau de complexité de la décision .....	91
Étape 2. Clarifier la finalité .....	93
Distinguer objectif et finalité.....	94
Articuler valeurs et finalité.....	98
Clarifier la finalité de sa décision .....	103
Étape 3. Identifier des options valables .....	107
Explorer le champ des possibles.....	108
Identifier des options valables.....	113
Formuler la question du choix.....	118
Étape 4. Être conscient de ses biais décisionnels .....	121
Vers quelle option penchez-vous ?.....	122
Comprendre les biais cognitifs.....	124
Être conscient de ses biais émotionnels.....	138

Transformer ses biais en se connectant aux besoins sous-jacents.....	141
Étape 5. Rassembler les informations pertinentes .....	145
De quelles informations avez-vous besoin pour décider ?	146
Collecter et traiter les informations.....	150
Étape 6. Délibérer et confirmer le choix .....	155
Lister les conséquences de chaque option.....	156
Évaluer les options au regard de sa finalité .....	161
Sentir et ressentir .....	166
Décider ensemble .....	173
Confirmer le choix .....	178
Étape 7. Passer à l'action, communiquer et ajuster.....	183
Quelle est votre prochaine étape ?.....	184
Communiquer la décision et accompagner la transition..	187
Évaluer la décision et ajuster .....	193
Synthèse de la Partie 2 .....	196

## Partie 3

### Cultiver le discernement dans les organisations

Chapitre 1. Placer la raison d'être au cœur des décisions d'entreprise.....	199
Chapitre 2. Décider au bon niveau.....	201
Chapitre 3. Développer la capacité de discernement des managers.....	205
Synthèse de la Partie 3 .....	209

**Conclusion**.....211

**Remerciements**.....213

## Annexes

Annexe 1. Liste des émotions et sentiments .....217

Annexe 2. Liste des besoins humains universels .....221

Annexe 3. Liste de valeurs .....223

**Bibliographie** .....225

**Index** .....237

**Auteur** .....241

# PRÉFACE

Encore un livre sur la prise de décision ?

Il en existe déjà un certain nombre. Et puis pourquoi compliquer encore la tâche, en réfléchissant sur la façon dont nous décidons alors qu'il y a déjà tant à faire ? Il est tentant de s'en remettre plutôt à notre bon sens, à la capacité d'analyse dont nous disposons déjà, et à notre intuition.

Comme le souligne l'auteur de ce livre, Sylvie-Nuria Noguier, les mauvaises décisions peuvent toutefois coûter très cher. Et il existe un enjeu formidable à progresser dans la qualité de nos décisions. Pour nous en tant que « décideurs », il s'agit d'identifier des « décisions courageuses et alignées avec notre finalité et nos aspirations profondes au bureau comme à la maison ». Pour notre entreprise, nous pouvons évoluer par exemple vers des décisions moins affectées par nos biais décisionnels, et plus à l'écoute de parties prenantes que nous tendons parfois à négliger au cœur de l'action. Le parcours professionnel de l'auteure dans le domaine de la RSE l'amène ainsi à nous inviter à davantage prendre en compte l'impact sociétal de nos choix, mais sans pour autant forcer notre regard.

Prendre quelques heures pour lire le livre que vous avez dans les mains est à mes yeux une décision sage car il rassemble plusieurs éléments lui conférant une vraie valeur :

- il présente un processus en 7 étapes permettant de passer en revue les points auxquels être attentifs au cours d'une prise de décision.

J'aime personnellement beaucoup le sujet des biais décisionnels, qui peuvent échapper à notre conscience si nous n'y prêtons pas suffisamment attention ;

- il possède une dimension pratique, avec notamment une relecture de nos propres décisions guidée par des questions de coaching. Un temps d'introspection particulièrement précieux quand nous sommes pris par la vitesse ;
- il fait appel à une variété de sources, en plus de l'expérience de l'auteure, comme les fondements du discernement spirituel, les neurosciences, et les principes de la Communication NonViolente (CNV).

J'espère que vous ressentirez le même plaisir que moi à découvrir ce livre, et je vous en souhaite bonne lecture.

Sébastien Henry

Auteur de *Quand les décideurs s'inspirent des moines. 9 principes pour donner du sens à votre action* (Dunod, 2012)  
et *Ces décideurs qui méditent et s'engagent. Un pont entre sagesse et business* (Dunod, 2014).

## POURQUOI CE LIVRE ?

À quoi ressemblerait le monde si chacun de nous prenait ses décisions en cohérence avec ses aspirations profondes et en conscience des besoins des autres ?<sup>1</sup>

C'est la question que je me suis posée tout au long de ma carrière. Après un parcours de vingt-cinq ans comme manager puis consultante en responsabilité sociétale des entreprises (RSE) auprès de plusieurs entreprises internationales, j'ai réalisé, devant la complexité des enjeux environnementaux, économiques et sociaux de mes clients, qu'au-delà des solutions techniques et managériales, le développement durable serait avant tout la résultante de choix cohérents avec les engagements qu'il sous-tend, et de solutions qui prennent en compte les besoins de l'ensemble des parties prenantes. Aujourd'hui coach professionnelle, j'accompagne les leaders et leurs équipes pour une performance durable et des décisions alignées sur leur raison d'être, en France et au Canada.

Dans le monde VICA<sup>2</sup> – Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu – dans lequel nous vivons, les mauvaises décisions coûtent cher, en vies humaines, en temps, en énergie. Mieux discerner dans un monde

---

1. J'emploie le mot « besoin » au sens des besoins humains universels, tels que définis par Abraham Maslow et Marshall Rosenberg entre autres. Une liste non exhaustive des besoins humains est présentée en annexe 2.

2. L'acronyme VICA introduit à la fin des années 1990 par le Collège de guerre de l'armée américaine est aujourd'hui employé pour désigner les caractéristiques d'un monde en mutation dans lequel opèrent les entreprises aujourd'hui.

complexe répond à un besoin de sens, devenu aujourd'hui l'un des facteurs clés de motivation au travail<sup>1</sup>, tant pour les membres de la génération Y que pour leurs aînés. Pourtant, ce besoin humain essentiel est en souffrance dans les organisations, comme en témoigne le phénomène du *brownout*, qui après le *burn-out* et le *bore-out* touche un nombre croissant d'employés<sup>2</sup>.

Et vous, comment décidez-vous ? Quel sens donnez-vous à vos décisions ? Si la logique rationnelle a longtemps été considérée comme seul fondement de la décision, on assiste aujourd'hui à un retour de balancier : « Oubliez la raison, misez tout sur l'intuition ! » semble être la nouvelle donne. Cependant l'intuition sans discernement ne suffit pas pour guider le décideur face à la complexité.

Conjuguer raison, intuition, émotion et sensation pour prendre des décisions courageuses et alignées avec sa finalité et ses aspirations profondes, au bureau comme à la maison, est l'objet de ce livre. À partir des fondements du discernement spirituel, de l'apport des neurosciences, des principes de la Communication NonViolente (CNV), et de mon expérience de consultante et de coach, ce livre présente un processus éprouvé en sept étapes, pour poser des choix libres, éclairés et cohérents avec ses valeurs, en conscience et en interdépendance avec les parties prenantes.

---

1. (IPSOS, 2018)

2. (KIBLER, 2015)



# INTRODUCTION

Sommes-nous libres de choisir ou au contraire nos décisions sont-elles déterminées par notre histoire, notre environnement, ou nos habitudes ?

Pour les philosophes existentialistes, notre capacité d'exercer notre volonté à travers nos choix est intrinsèque à notre nature humaine. Selon Jean-Paul Sartre, « choix et conscience sont une seule et même chose.<sup>1</sup> » Le courant déterministe, quant à lui, considère nos actes comme autant de conséquences de causes prédéterminées, et la liberté de choix comme une illusion. Selon Spinoza, en effet, « les hommes se trompent en ce qu'ils pensent être libres et cette opinion consiste en cela seul qu'ils sont conscients de leurs actions, et ignorants des causes par lesquelles ils sont déterminés.<sup>2</sup> »

Loin de vouloir ajouter au débat entre libre arbitre et déterminisme, je me placerai dans la perspective que si nous ne choisissons pas ce qui nous arrive, nous avons le pouvoir de choisir comment y répondre. Certains témoins de l'histoire nous rappellent cette liberté jusque dans les circonstances les plus tragiques, comme Etty Hillesum qui avant d'être assassinée à Auschwitz en novembre 1943, écrit : « L'homme forge son destin de l'intérieur, voilà une affirmation

---

1. (SARTRE, 1943)

2. (SPINOZA, 1993)

bien téméraire. En revanche, l'homme est libre de choisir l'accueil qu'il fera en lui-même à ce destin.<sup>1</sup> »

La liberté dont il est question ici est inhérente à la nature humaine plutôt qu'à l'éventail des possibilités que propose l'environnement<sup>2</sup>. Elle confère à l'être humain le pouvoir d'être auteur de sa vie et de lui donner un sens, en écho à l'affirmation de Stephen Covey : « Je ne suis pas le produit des circonstances, je suis le produit de mes décisions.<sup>3</sup> »

Les récents travaux en psychologie et en génétique placent l'individu au cœur de ses choix, tout en reconnaissant la part de son patrimoine génétique et de son environnement sur sa qualité de vie. Ainsi l'épigénétique, qui étudie comment et sous quelles conditions certains gènes de l'ADN sont activés, montre que nos choix ont un impact concret sur notre santé<sup>4</sup>. Sonja Lyubomirsky, professeur de psychologie à l'université de Californie<sup>5</sup>, estime quant à elle, à partir d'études menées auprès de jumeaux homozygotes, que l'aptitude au bonheur d'un individu est influencée à 50 % par son patrimoine génétique, à 10 % par l'environnement dans lequel il évolue, et à 40 % par ses choix face aux circonstances de la vie.

Enfin, avec cette liberté de choix vient son corollaire, qui est notre responsabilité vis-à-vis des conséquences de nos décisions sur nous-même et sur les autres. En effet, selon Viktor E. Frankl<sup>6</sup>, professeur autrichien en neurologie et en psychiatrie, fondateur de la psychothérapie centrée sur le sens : « La liberté n'est pas tout. [...] elle risque de devenir arbitraire si elle n'est pas exercée avec responsabilité. »

---

1. (HILLESUM, 1995)

2. (SCHWARTZ, 2005)

3. (COVEY, 1989)

4. (ROSNAY (de), 2018)

5. (LYUBOMIRSKY, 2008)

6. (FRANKL, 1996)

Dès lors, quels sont les éléments qui donnent du sens à nos choix face à la complexité, et comment les intégrer dans nos processus de décision individuels et collectifs ? Devant un éventail de choix toujours plus large, l'expérience, la raison et l'intuition sont des ressources à la fois nécessaires et non suffisantes pour le décideur. Dans un monde VICA, donner du sens à ses décisions demande de cultiver son discernement pour poser des choix libres d'influences inconscientes ou de pressions contingentes, cohérents avec leur finalité, et éclairés, en connaissance de leurs conséquences.

La première partie de ce livre invite le lecteur à mieux se connaître en tant que décideur, à partir d'une relecture de ses décisions guidée par des questions de coaching. Elle présente également les points d'appui du processus de décision en sept étapes présenté en deuxième partie : caractéristiques des systèmes complexes, résultats d'études scientifiques sur les systèmes de pensée et les émotions intervenant dans la prise de décision, et fondements philosophiques et spirituels du discernement.

La deuxième partie est conçue comme un guide d'autocoaching à travers lequel le lecteur pourra expérimenter un processus de décision en sept étapes pour faire des choix libres, cohérents et éclairés. Chaque étape comprend des notions tirées de travaux scientifiques, des exemples concrets, ainsi que des questions et des outils pratiques pour l'inviter à appliquer le processus à une situation de son choix.

La troisième partie propose des pistes de réflexion pour cultiver le discernement dans les organisations et donner du sens aux décisions dans le milieu de l'entreprise.



## PARTIE I

# COMPLEXITÉ, SENS ET DÉCISION

Quel décideur êtes-vous ? Le chapitre 1 propose des questions de réflexion pour mieux vous connaître en tant que décideur et évaluer votre dynamique décisionnelle.

Le chapitre 2 clarifie la notion de système complexe et les facteurs à prendre en compte pour prendre des décisions optimales.

Le chapitre 3 présente les apports de la psychologie cognitive et des neurosciences pour mieux comprendre comment les modes de pensée et les émotions interviennent dans le processus de décision et peuvent induire des biais cognitifs ou émotionnels.

Le discernement est l'une des plus grandes facultés de l'être humain, dont la pratique s'enracine dans différents courants de pensée philosophiques et spirituels. Le chapitre 4 introduit quelques notions clés en relation avec le sens de la décision et le processus décisionnel présenté en deuxième partie.



## Chapitre 1

# Quel décideur êtes-vous ?

*« Un homme est fait de choix et de circonstances.  
Personne n'a de pouvoir sur les circonstances,  
mais chacun en a sur ses choix.<sup>1</sup> »*

Éric-Emmanuel Schmitt

## Relire ses décisions

Décider avec discernement est une capacité qui se cultive et nécessite de mieux se connaître comme décideur. En faisant une relecture de ses décisions passées, chacun pourra tirer les enseignements de son expérience, comprendre les facteurs qui ont motivé ses choix, et identifier les aspects sur lesquels porter son attention dans ses décisions futures.

### *C'est à vous !*

En repensant à une décision que vous avez prise et qui vous a marqué, prenez le temps de réfléchir aux questions suivantes.

- Quelle était la situation ? Qui était impliqué ?
- Combien de temps avez-vous pris pour décider ?
- Comment avez-vous procédé ? Quelles étaient les étapes de votre processus de décision ?
- Qu'est-ce qui a été le plus aidant dans votre réflexion ?  
Qu'est-ce qui a été le moins aidant ?

---

1. (SCHMITT,2001)