



COMMENT INFLUENCER LES DÉCISIONS RISQUÉES

© July 2014, Alfonso Bucero MSc, PMP, PMI-RMP, PMI Fellow

alfonso.bucero@abucero.com

De nombreuses décisions sur les projets sont prises par d'autres personnes que vous et affectent votre carrière en tant que professionnel du management de projets. Souvent, ces décisions entraînent des risques. Les décisions concernant les budgets, les affectations, les allocations, les équipes ou les priorités peuvent changer considérablement le profil de risque du projet. Le fait que ces décisions vitales soient prises par d'autres ne vous interdit pas d'influencer le résultat. Les professionnels du management de projet doivent savoir influencer les décisions pour minimiser le risque sur leurs projets et sur eux-mêmes. Nous devons identifier, analyser et traiter ces risques pour optimiser les résultats du projet. Comment donc utiliser nos compétences à influencer pour agir sur les risques qui résultent des décisions d'autrui ?

Daniel Kahneman a reçu le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur la prise de décisions. Kahneman a décrit une série de raccourcis mentaux qui ont un effet sur la façon par laquelle les gens prennent des décisions difficiles dans des situations incertaines. Les professionnels du management de projet peuvent se servir de ces concepts lorsqu'ils cherchent à influencer des décisions importantes et risquées pour leurs projets :

1. **L'ancrage** : il faut vous assurer que votre position soit prise comme point de départ pour des décisions importantes. Les autres pourront ensuite décider de s'éloigner de ce point, et de combien. Présentez votre position comme point de référence clé pour les autres.
2. **Le cadrage** : votre façon d'exprimer une idée a un effet sur l'adhésion ou le refus des autres. Une probabilité de 70% de perdre un million n'est pas vue de la même façon qu'une probabilité de 30% de gagner un million. Cadrez la décision pour qu'elle renforce votre option préférée et ceci réduira le risque que la décision aille dans l'autre sens.
3. **L'aversion aux pertes** : est-ce que vous seriez prêt à investir votre fonds de pension dans un contrat d'investissement qui vous offre 80% de chance de doubler votre mise, mais une probabilité de 20% de tout perdre ? Si vous pouviez jouer un grand nombre de fois vous seriez certainement gagnant. Mais, comme vous ne pouvez jouer qu'une seule fois, la plupart des gens refuseraient l'offre car le risque de perte est trop élevé. L'aversion aux pertes n'est pas seulement basée sur la logique ; elle concerne également le besoin de ne pas avoir l'air idiot. Vous devez donc présenter votre option préférée du point de vue des gains potentiels et non des pertes – et l'inverse pour décourager des autres options.
4. **Un soutien social** : bâtissez une coalition pour soutenir votre idée. Utilisez des réunions informelles en tête-à-tête, en occultant les conflits et en soulignant les terrains d'entente. L'appui de la haute direction compte, mais assurez-vous également du soutien des autres fonctions qui ne peuvent pas vous soutenir ouvertement mais qui pourraient vous bloquer s'ils n'étaient pas de votre côté.
5. **La crédibilité émotionnelle** : nous croyons plus volontiers ce que nous éprouvons que ce que nous lisons. Ne vous limitez pas aux données et aux faits pour présenter vos arguments. Rendez la situation vivante avec des histoires, des exemples incluant des faits déterminants.
6. **Un choix restreint** : beaucoup de consommateurs en entrant dans un grand magasin sont submergés par les choix et repartent sans rien acheter. Un excès d'options est dangereux. Lorsque vous ajoutez au choix, vous ajoutez au risque. Influencez donc en ne présentant que quelques options crédibles.
7. **La répétition** : qu'est ce qui marche ? La répétition marche. Soyez persistant : présentez votre point de vue à maintes reprises et, finalement, même l'opposant le plus ardu commencera à comprendre votre point de vue.

En comprenant et en utilisant ces raccourcis, vous serez capable d'influencer de façon informelle ces décisions vitales et risquées du projet prises par d'autres, même si on ne vous demande pas directement votre permission ou votre opinion.