

CHRISTOPHE GENOUD

Il y a
du
BULLSHIT
dans
mes
DÉCISIONS

Biais cognitifs, neurosciences,
rationalité : comment prenons-nous
nos décisions au travail ?

Vuibert

CHRISTOPHE GENOUD

Il y a
du

BULLSHIT

dans

mes

DÉCISIONS

**Biais cognitifs, neurosciences,
rationalité : comment prenons-nous
nos décisions au travail ?**

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Illustrations : Luc Tesson
Couverture : Le Petit Atelier
Composition : PCA

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation. Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de l'éditeur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

ISBN : 978-2-311-62825-8
© Vuibert, mai 2026
5, allée de la 2^e D.-B., 75015 Paris
www.vuibert.fr

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	11
Les caractéristiques de la décision	12
Des hochets aux béquilles décisionnelles.....	14
La décision toujours contextualisée	17
Structure de l'ouvrage	18
Chapitre 1 Décider seul, entre raison, irrationalité et rationalité limitée	21
Les guerres de la rationalité	23
Je calcule, donc je décide	27
Vers une science du calcul et du jeu	28
La force de l'évidence	30
Rationalités multiples	32
Une calcullette amendée et améliorée	34
Vers une rationalité limitée (Simon et March)	34
Les « bonnes raisons » de marcher sur des braises (Boudon).....	38
L'irrationalité de la raison (Elster et Klein).....	46
Chapitre 2 Décider seul : entre biais et émotions	51
Les limites de l'entendement	52
Vers un empirisme cognitif.....	54
Biais et bruits « <i>Homer Simpson is King!</i> »	55
Biais et bruits (<i>Noise</i>)	64

<i>Nudge</i> et architecture des choix	67
Que retenir de l'École des heuristiques et des biais?.....	69
L'avènement des émotions	76
Se faire mesurer le QE	76
Des émotions rationnelles?	84
Premier interlude Décider avec les (neu)neurosciences	91
Vos neurones vous rendent heureux	92
Et un, et deux et trois... et six?.....	93
Le neuro-blob : la plasticité, c'est chic.....	96
« Décérébrer pour apprendre ».....	99
(Neu)neurocoaching ou le massage du blob.....	102
Le bocal à anchois du management	104
Comment en est-on arrivé là?.....	105
Le neurobullshit hacké.....	108
Faiblesses et limites des neurosciences.....	113
La rhétorique neuneuro	116
À quoi servent alors ces neuneurosciences?.....	118
Chapitre 3 Décider en groupe et en organisation :	
raison, stupidité, incertitude et pouvoir	123
Une rationalité organisationnelle?	124
Une rationalité organisationnelle limitée.....	124
Une rationalité interactionniste : la décision comme dramaturgie .	127
La décision fruit d'un rapport de force.....	130
De la stupidité fonctionnelle	132
Que retenir à ce stade?	136
Des décisions absurdes.....	137
Décider collectivement	142
Rationalité, politique et poubelles	145
La raison comme faculté sociale	148

Deuxième interlude Recruter entre biais, jeu et pseudo-sciences	153
La boîte à hochets du RH	154
Recruter avec les pseudo-sciences tests de personnalité et autres hochets	155
Le recrutement, un jeu de dupes?	158
Recrutement entre abymes et illusions ludiques	159
Recruter sans se faire biaiser	166
 Chapitre 4 Décider dans l’incertitude « en toute connaissance de cause »	 173
Intuition rationnelle	175
Rationalité écologique et adaptative	180
Une boîte à outils universelle?	181
 CONCLUSION	 183
ANNEXE	186
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	189
REMERCIEMENTS	191

AVANT-PROPOS

Il y a quelques années, j'ai abruptement décidé de démissionner d'un poste de manager que j'exerçais depuis plus de huit ans avec satisfaction et accomplissement. J'ai pris cette décision sans en avoir délibéré préalablement avec mes proches, mes collègues ou ma supérieure hiérarchique. Conscient du risque que j'étais susceptible de changer d'avis le temps s'écoulant, j'ai immédiatement informé suffisamment de personnes de ma décision le jour même pour ne pas revenir en arrière, ce qui aurait été le signe d'une inconstance ou d'une irrésolution peu valorisante pour un manager.

Les mois qui ont suivi mon départ ont été ceux de nombreuses candidatures, d'innombrables entretiens d'embauche, d'assessments, de soumission à de multiples tests et profils de personnalité ou de comportement. La difficulté de retrouver un poste qui me convenait m'a amené à consulter plusieurs coachs qui m'ont proposé de renouer avec mes émotions et qui m'ont parlé des progrès des neurosciences en matière de prise de décision.

Ma décision de quitter subitement mon poste était, pour moi, parfaitement logique... rationnelle. Et voilà que l'on m'indiquait que mes émotions (colère, peur, tristesse...) auraient joué un rôle plus important que je ne le supposais. Voilà que pour « reprendre contact avec moi-même », je devais reconnaître la place de mes affects et apprendre à vivre avec eux en pratiquant notamment la méditation de pleine conscience. Voilà que l'on m'expliquait que si mes candidatures pour des postes de manager n'aboutissaient pas, il me fallait passer d'un *mindset* fixe à un *mindset* de croissance à l'aide des neurosciences.

C'est dans ce contexte que l'on m'a confié la responsabilité de monter en quelques semaines un cours sur l'art de prendre des décisions dans le cadre d'un master dans une haute école genevoise. Les Raëls de la loi de l'attraction y verront sans hésitation une manifestation de la synchronicité¹... Car nul doute que le cosmos m'envoyait un message. À moins que cela soit mon énergie vibratoire qui a créé par la force de ma pensée positive le désir de ce professeur de me confier ce cours, ce qui fait indubitablement de moi un Jedi...

Que cela soit le fruit du hasard le plus total, de la loi de l'attraction, de mes efforts pour « booster » ma plasticité neuronale ou de l'usage de mon intelligence émotionnelle, je disposais pour ce cours d'un matériau brut. Ce livre est l'un des produits de ce cours que je délivre maintenant depuis plus de six ans sous différents formats.

La parution de mon premier livre dans lequel je décortiquais une dizaine de figures du bullshit managérial² et les échanges avec les lecteurs qu'il a initiés m'ont fourni du matériau supplémentaire pour l'écriture de ce deuxième ouvrage. Lors de conférences, de débats ou d'échanges sur les réseaux sociaux professionnels qui ont suivi sa publication, des approches et des pratiques managériales présentées comme des aides au management (neuroleadership, MBTI³, DISC⁴, ennéagramme, etc.) sont apparues pour ce qu'elles sont : des aides à la décision moisies. Il me fallait donc poursuivre, sous une forme différente, mon entreprise de débusquage du grand n'importe quoi managérial.

Pourtant, ce livre n'est pas le second volume du premier. S'il s'inscrit dans son sillage, il s'en distingue sur plusieurs aspects.

1. La synchronicité est notamment l'idée de Carl Gustav Jung (décidément, il nous aura tout infligé...) qui décrit une relation entre deux événements qui ne relèvent pas d'une association causale, mais d'une association par le sens que l'individu lui donne. C'est en quelque sorte l'univers qui vous parle, premier stade de la schizophrénie...

2. C. Genoud, *Leadership, agilité, bonheur au travail. Bullshit*, Paris, Vuibert, 2023.

3. MBTI : Meyer Briggs Type Indicator.

4. DISC : Dominance, Influence, Stabilité, Conformité.

Tout d'abord, il ne passe pas séquentiellement au crible une série de concepts pour mieux en tirer la méphitique moelle et nous débarrasser de leurs toxines. Le fil rouge est différent. Il examine l'acte de décider selon différentes perspectives et différents contextes : la décision solitaire du manager ou du dirigeant, la décision collective d'équipes et la décision exécutive prise dans une organisation. Ce sera l'occasion de planter le décor et de suivre le passionnant débat qui anime les sciences humaines et sociales et plus particulièrement les « sciences de la décision⁵ » depuis plusieurs décennies. Débat qui a été présenté par l'un de ses protagonistes comme des « guerres de la rationalité⁶ » au cours desquelles des disciplines comme l'économie, la science politique, la sociologie, la psychologie, la psychologie sociale, les sciences cognitives et, plus récemment, les neurosciences sont mobilisées. L'enjeu de leurs escarmouches est de savoir ce que « être rationnel » veut dire et comment on peut, le cas échéant, prendre de meilleures décisions.

Si le premier ouvrage proposait de séparer le bon grain de l'ivraie en matière de management à l'aide du concept de bullshit managérial, celui-ci introduit une distinction qui m'est apparue tout autant fertile : distinguer parmi les outils d'aide à la décision ceux qui sont des *béquilles* de ceux qui ne sont rien d'autre que des *hochets*. Ces deux concepts font l'objet de l'introduction qui suit.

Il n'est pas exclu que l'ouvrage apparaisse au lecteur un peu plus « académique » que le premier, ce qui n'est, à mes yeux, pas rédhibitoire. Je me suis toutefois efforcé de ne pas le rendre moins pratique pour autant. Il découlera que le style en sera sans doute moins flamboyant ou humoristique que mon premier ouvrage, même si ce nouvel opus n'est pas dépourvu de traits d'esprit.

5. Cette discipline est peu développée, sous cette appellation, en Europe. Le monde universitaire anglo-saxon connaît maints départements consacrés à la « decision science ».

6. G. Gigerenzer, « The rationality wars : a personal reflection », *Behavioural Public Policy*, 2024, p. 1-21.

Ce livre est le fruit d'une pratique de plus de quinze ans de la décision managériale, d'une observation privilégiée de la prise de décision exécutive politique, d'une lecture critique de la littérature managériale et organisationnelle et d'un enseignement délivré sur les approches et théories de la décision.

Disons-le enfin avant d'entrer dans le vif du sujet, cet ouvrage a été écrit par un rationaliste. C'est-à-dire par quelqu'un qui place la raison au premier plan lorsqu'il s'agit d'expliquer le comportement humain. Mais en disant cela, on ne dit pas encore grand-chose. Alors, disons que si le tenant de la raison reconnaît bien naturellement que nos émotions et nos biais jouent un rôle dans nos choix et nos actions (il en sera largement question dans les chapitres qui suivent), je place toujours en première ligne la rationalité des comportements humains pour les expliquer, avant que d'en appeler à d'autres facteurs. Je suis en ce sens furieusement wébérien. Je démontrerai que nos émotions sont aussi rationnellement déclenchées, de la même manière que nos biais cognitifs ne se définissent que par rapport à une forme de rationalité. Disons donc qu'en matière de décision, je suis un rationaliste modéré, ou raisonnable... Disons enfin que, par le biais de cet ouvrage, je prends modestement position dans les guerres de la rationalité qui animent le management et les sciences de la décision.

INTRODUCTION

Moins de hochets, plus de béquilles !

« Bien des discussions seraient sans aucun doute évitées si l'on rappelait que *croyance* n'est qu'un substantif formé à partir de *croire* ou *rationnalité* un substantif reposant sur l'expression *avoir des raisons de* », écrit Raymond Boudon¹.

La littérature et la pratique contemporaines du management ont une fâcheuse tendance à dévaloriser l'acte de prendre une décision. Non seulement le manager est invité à réveiller le leader qui est en lui pour conduire ces équipes vers la félicité organisationnelle en inspirant ses troupes à coup de *mindsets* de croissance plutôt qu'en prenant des décisions², mais voilà que désormais notre raison, devenue implacablement déficiente, ne jouerait qu'un rôle secondaire dans nos actions bien plus déterminées par nos émotions et notre intuition.

De façon plus ou moins consciente, explicite et directe, les approches et les outils de management se sont toujours inspirés des débats académiques autour de la question de savoir ce que « être rationnel » ou ce que « prendre une décision rationnelle » signifient. De manière plus ou moins fidèle aux propos de disciplines comme l'économie, la sociologie, la psychologie, la psychologie sociale ou cognitive et, plus récemment, les neurosciences, les auteurs d'ouvrages sur le management,

1. R. Boudon, *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2003, p. 43.

2. Voir C. Genoud, *Leadership, agilité, bonheur au travail*, *op. cit.*, pour un examen critique des concepts de leader, et de *mindset*.

les enseignants, les consultants, les coaches, les managers et les dirigeants sont allés s'abreuver à ces sources pour nous offrir, avec plus ou moins de succès et de bonheur, outils, approches, techniques et technologies pour nous aider à prendre de meilleures décisions managériales.

Car, répétons-le inlassablement, le manager est un décideur ! Comme l'a définitivement démontré Henry Mintzberg³, il n'est pas la caricature que le leadership transformationnel fait de lui, soit un être gris, terne, égoïste, matérialiste, conformiste, tyrannique, soumis ; bref un simple exécutant de tâches et de décisions qui ont été prises par d'autres plus avisés, plus « inspirants » ou plus hauts dans la hiérarchie que lui. N'en déplaise aux « leaderophiles », le manager est acteur et décideur !

C'est à lui que s'adresse cet ouvrage.

Les caractéristiques de la décision

Un mythe, largement répandu, prétend que nous prendrions 35 000 décisions par jour. Le chiffre paraît astronomique. En réalité, on n'en sait rien. Et puis une décision, c'est quoi ? Décider, c'est effectuer quelle opération mentale ? Tentons de circonscrire notre sujet.

Décider, c'est d'abord **choisir**. Choisir, entre plusieurs alternatives, chemins ou orientations. Décider, c'est discriminer au sens de faire la distinction entre divers items. Décider, c'est élire ou matérialiser une préférence. Ce qui pose, par contraste, la question de savoir si ne pas décider est une décision ou pas.

Décider, c'est encore organiser le chaos perçu, **gérer l'incertitude**. En retenant une voie, en écartant des alternatives, je discrimine entre l'important et le futile tout en étant incertain quant à la qualité ou à l'impact de ma décision. Décider, c'est donc parier sur l'avenir. C'est parier que certaines choses sont prévisibles (en tant que piéton, je fais

3. H. Mintzberg, *Manager. Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Paris, Vuibert, 2014.

le pari que les automobilistes respectent les feux rouges, mais je n'en ai pas la certitude), alors que d'autres sont *incertaines* (je connais les événements et les relations causales de leur survenance, mais je méconnaiss leurs chances de survenue – la survenance possible d'un orage ce soir qui m'incite à prendre un parapluie), ou *indéterminées* (je méconnaiss les événements et les relations causales de leur survenance [exemple : symptômes] et leurs chances de survenue – infarctus). Décider, c'est postuler que le monde, les gens et les institutions sont, à un certain point, stables et dignes de confiance. Faute de quoi, paralysé par l'incertitude ou l'indétermination, je ne peux me décider et je prends le risque de l'inaction, de l'indécision.

Décider, c'est **agir**. Décider, c'est donc chercher à avoir une influence sur le cours des choses. C'est exercer un *pouvoir*. Ou du moins, telle est mon ambition, mon intention. En tant que manager et décideur, en décidant, je cherche à faire triompher ma volonté. Je cherche à modifier le comportement d'autrui (mes collègues, mes subordonnées, mes concurrents, mes supérieurs, etc.). Je cherche à initier une action individuelle ou collective qui résulte de préférences, voire d'une stratégie. Ce pouvoir exercé par une décision se déploie dans le *temps* : les *conséquences* de ma décision se manifesteront dans le futur plus ou moins proche ; ma décision étant elle-même liée au passé, à ses antécédents. En ce sens, ma décision est le fruit du passé et elle anticipe l'avenir. Elle est, par exemple, un pacte avec l'avenir, comme celui qu'Ulysse a passé en demandant à se faire attacher au mât de son navire pour entendre le chant des sirènes sans succomber au désir impérieux d'aller les rejoindre. Ou le pacte que nous signons avec le futur en rédigeant un testament ou des directives médicales anticipées. Cette action que constitue l'acte de décider porte aussi sur *l'espace* et agit sur lui. Dans un WC composé de cinq urinoirs libres, décider d'utiliser le plus à gauche rend celui-ci indisponible et limite le choix de l'usager qui arrive à l'instant. En décidant ainsi, j'ai consommé une ressource finie, j'ai modifié l'occupation de l'espace.

Alors, décider, qu'est-ce ? Retenons, à ce stade, la définition suivante.

La décision est « 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. La décision est jugement⁴ ». Sans la commenter plus avant, relevons déjà que cette définition nous en dit déjà beaucoup sur ce qui sera développé et discuté dans les chapitres à venir. Elle localise le siège de la décision dans le cerveau⁵, lui fixe une finalité, un sens et esquisse un processus par lequel elle prend forme et aboutit. Organe, but et processus, nous voilà déjà mis sur une première piste.

Des hochets aux béquilles décisionnelles

Une décision se prend rarement *in abstracto*. Contexte, enjeux, information, alternatives sont autant de dimensions que le décideur doit prendre en compte pour se déterminer ou qui vont jouer un rôle dans sa prise de décision. Il peut s'appuyer sur des outils, des stratégies et des aides qui sont autant de viatiques. Raison, émotions, intuitions, *mindsets* sont autant de mots qui dominent le paysage des approches et des théories de la décision. Il n'en a pas toujours été ainsi. Longtemps dominées par les approches dites « rationalistes », les sciences de la décision sont aujourd'hui alimentées par les sciences cognitives et les neurosciences. La littérature et la pratique qui viennent y puiser leur nourriture – pour le meilleur et pour le pire – proposent désormais de nombreux outils et astuces aux managers pour les aider à prendre de meilleures décisions à coup de « nudges », de tests de personnalité, de programmation neurolinguistique, etc. Les classiques arbres de décision, et autres grilles d'analyse SWOT⁶ cèdent désormais le pas à l'intelligence émotionnelle ou collective.

4. A. Berthoz, *La Décision*, Paris, Odile Jacob, 2003, p. 104.

5. Cela n'a pas toujours été le cas. Cf. G. Makari, *L'Âme machine. L'invention de l'esprit moderne*, Lausanne, Éditions BHMS, 2023.

6. *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. En français, Force, Faiblesse, Opportunité, Menace.

On trouve à boire et à manger dans cette avalanche d'outils sur le marché. Mais tous ne se valent pas. Nous sommes contraints de jongler et de naviguer entre les outils qui sont utiles et performants et ceux que le sont moins, voire pas du tout. Distinguer les *béquilles* des *hochets* décisionnels nous permet de faire le tri entre les premiers et les seconds. C'est l'enjeu premier de ce livre.

Le *hochet* décisionnel :

- ressemble à un outil d'aide à la décision, mais il n'en a ni la fiabilité ni la robustesse (« effet Canada Dry ») ;
- il donne le sentiment d'avoir bien décidé en confortant l'utilisateur dans l'illusion d'avoir fait le meilleur choix (« effet doudou ») ;
- il s'appuie sur une promesse fondée sur une simplification abusive de la réalité et/ou la trahison d'une approche scientifique sérieuse (« effet pensée magique ») ;
- il permet à son promoteur de vendre sa camelote (« effet bullshiteur »).

Le hochet décisionnel est une forme particulière de bullshit managérial⁷, en ce qu'il se préoccupe peu de la réalité et de la vérité, qu'il peut au mieux ne fournir aucune aide, au pire favoriser la prise de mauvaises décisions, tout en étant paré des vertus de l'efficacité et de l'efficacité. Le hochet décisionnel formule une promesse sur une simplification, lorsque cela n'est pas une trahison de concepts, de théories, de savoirs plus ou moins établis pour vendre de la camelote.

Comme nous le verrons dans le deuxième interlude consacré au recrutement, les profils de personnalité et de comportement comme le MBTI[®], le DISC ou l'ennéagramme sont des hochets décisionnels chimiquement purs. Prétendant offrir un appui « scientifique » pour l'analyse des comportements ou de la personnalité, ils n'ont pourtant aucun fondement solide. Ils rassurent à bon compte le décideur lors

7. C. Genoud, *Leadership, agilité, bonheur au travail*, op. cit., p. 12.

du processus de recrutement ou de gestion des équipes en lui promettant performance et efficacité. Les tares qui les caractérisent (absence de calibrage de l'outil, vision simplificatrice de l'humain, absence de prise en compte du contexte, etc.) en font des outils inefficaces et inefficients, voire dangereux. Pour autant, ils permettent à nombre de sociétés de recrutement et de coachs d'offrir leurs services.

Si le hochet est agité pour distraire avec ses couleurs criardes et ses sons tintinnabulants, la *béquille*, elle, n'a d'autre fonction qu'aider son usager à marcher à peu près droit, sans trop de douleur ou d'inconfort, sans le faire trébucher dans un terrain glissant, ou peu sûr. La béquille propose une aide, un soutien, un artefact sur lequel s'appuyer pour naviguer en incertitude et en complexité. Elle est l'anti-hochet. Elle repose sur une approche modeste, limitée et s'appuie sur la reconnaissance de la complexité de la réalité, là où le hochet la réduit et la simplifie à outrance. La béquille s'appuie sur un usage prudent et modéré des apports des disciplines scientifiques sur lesquelles elle s'appuie, là où le hochet les trahit.

Hochet vs béquille décisionnelle

Hochet	Béquille
Robustesse et fiabilité faibles ou inexistantes	Robustesse et fiabilité modérée à forte, jamais totale
Donne l'illusion d'avoir fait le meilleur choix	Limite le risque de prendre une mauvaise décision
Trahit ou sursimplifie les résultats d'approches scientifiques	Tire au mieux parti des évidences scientifiques disponibles
Dispose de hauts potentiels de vente par un bon bullshiteur	Facilement disponible sans intervention d'un intermédiaire à condition de se former ou de lire...

Comme nous le montrerons dans les chapitres qui suivent, nous devons nous débarrasser des hochets et apprendre à nous contenter de

béquilles décisionnelles. Cela n'est pas une résignation, mais la reconnaissance du constat que nos connaissances sur le fonctionnement de notre cerveau (sciences cognitives et neurosciences) sont en réalité encore à leurs balbutiements, peu assurées et que les évidences empiriques sur la manière dont les groupes et les organisations prennent leurs décisions relèvent des sciences sociales, pas de la divination ou de la certitude absolue.

Faute de pouvoir s'assurer de l'atteinte de la perfection décisionnelle, il nous faut nous contenter, nous satisfaire et nous réjouir du « *good enough* », du « c'est bien assez » ; stratégie qui, comme nous le verrons, est parfaitement rationnelle⁸.

La décision toujours contextualisée

Examiner les théories de la décision, soit chercher à comprendre les raisons ou les justifications d'une décision ou d'une action, c'est se faire « raisonologue⁹ », c'est-à-dire examiner les théories de l'action qui sous-tendent les approches de la décision, soit mettre en lumière de manière critique la vision de l'humain que ces théories véhiculent. Car, à l'évidence, postuler la matérialité des états mentaux ou la domination des émotions dans nos prises de décision ne s'appuie pas du tout sur la même conception de l'humain que le rationalisme classique¹⁰. Affirmer que notre cerveau est par nature perclus de biais cognitifs qui nous font prendre de manière systématique de mauvaises décisions revient à considérer que nous serions au quotidien à jamais condamnés à nous tromper et à faire l'inverse de ce que le bon sens, la raison ou notre intérêt prescrivent. À l'inverse, nous inciter à faire confiance à notre intuition et à nos émotions (voire à l'invisible) dans nos prises de décision

8. Cf. chapitre 4.

9. C. Sandis, *Raisons et responsabilité. Essais de philosophie de l'action*, Montreuil, Eliott Éditions, 2024, p. 16.

10. D. Andler, *La Silhouette de l'humain*, Paris, Gallimard, 2016.

Pour prendre de meilleures décisions au travail, vous avez tout tenté. Vous avez *boosté votre plasticité neuronale* grâce au *neurocoaching*. Vous avez fait appel à votre *intelligence émotionnelle* ou à votre *intuition*. Peut-être même avez-vous utilisé les *profils de personnalité* ou les *résultats d'assessment* pour recruter votre équipe ?

Oubliez ces hochets décisionnels qui relèvent surtout du bullshit managérial. Il existe des approches et des outils solides, fondés sur les sciences décisionnelles, la sociologie, la psychologie sociale et cognitive, les neurosciences et les sciences politiques. Que vous soyez travailleur, manager ou dirigeant, vous pourrez vous appuyer sur ces béquilles décisionnelles au moment de faire, individuellement ou collectivement, des choix importants.

Dans ce livre à l'humour toujours mordant, Christophe Genoud s'appuie sur un enseignement académique et une pratique éprouvée de la décision individuelle, collective, en groupe ou en organisation. Sans promesse irréaliste, il propose des outils simples, modestes et des postures pragmatiques contribuant à nous faire prendre les meilleures décisions possibles.

Christophe Genoud, manager public, enseigne à l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) et à la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO). Auteur de Leadership, agilité, bonheur au travail : Bullshit!, il publie régulièrement des chroniques dans L'Express et sur son blog.

Illustrations par **Luc Tesson**.

Bertrand est irremplaçable.
Il a tout un tas de biais cognitifs...
Allez me le chercher. Si il pense
qu'on a pris une bonne décision,
on fera l'inverse.



22 €

ISBN 978-2-311-62825-8



Vuibert.fr