

## SOUFFREZ-VOUS DE FATIGUE DÉCISIONNELLE?

Dans un article publié récemment dans le New York Times, John Tierney<sup>1</sup> explique que la multitude des décisions que nous devons prendre chaque jour nous épuise tellement que nous finissons, trop souvent, par commettre des erreurs de jugement ou par baisser les bras en renonçant à choisir.

Les constats de John Tierney s'appliquent parfaitement aux comités de retraite. Ils éclairent d'un jour nouveau ce sentiment d'oppression que les membres de ces groupes peuvent ressentir face à la multitude des décisions et des possibilités d'action auxquelles ils font face dans leurs responsabilités de surveillance des régimes d'épargne-retraite.



Le présent article expose certaines des constatations de John Tierney et propose des solutions pour aider les comités de retraite à limiter les conséquences néfastes de la fatigue décisionnelle.

### Principaux conseils aux comités de retraite

Prenez vos décisions le matin.	Les comités prennent généralement de meilleures décisions quand ils se réunissent en début de matinée plutôt qu'en fin d'après-midi.
Gérez les possibilités d'action.	Ne proposez pas trop de possibilités d'action au comité : ils risqueraient de sombrer dans l'indécision.
Organisez la rencontre de manière stratégique.	Dans votre ordre du jour, placez la prise des décisions majeures en début de réunion ou au retour des pauses.
Prévoyez une pause-repas et des collations régénératrices.	Prenez des pauses en nombre suffisant et proposez aux participants des collations qui leur permettront de reconstituer leurs forces et les aideront ainsi à prendre des décisions plus réfléchies.

### À LA BONNE HEURE...

L'article de John Tierney cite tout d'abord une étude portant sur les décisions rendues par des juges israéliens dans des demandes de libération conditionnelle. Cette étude visait à déterminer l'incidence de facteurs bien précis sur la décision : l'origine ethnique du détenu, la nature de son crime, la durée de sa peine et l'heure de l'audience. L'équipe de chercheurs a analysé plus de 1 000 décisions sur un an. La libération conditionnelle a été accordée dans environ un tiers des cas.

Selon cette étude, l'heure de l'audience constitue le principal facteur déterminant la décision : moins de 10 % des détenus ayant comparu en fin de journée ont obtenu une libération conditionnelle, contre 70 % pour ceux que les juges avaient reçus en début de matinée.

**Conseil aux comités de retraite :** Pour maximiser l'efficacité de votre processus décisionnel, convoquez vos réunions en début de journée.

### L'ÉPUISEMENT MENTAL

Plusieurs caractéristiques distinguent la fatigue décisionnelle de la fatigue physique ordinaire. Nous prenons rarement conscience de notre propre épuisement mental ou décisionnel. Plus la journée avance et plus les décisions s'enchaînent, plus notre cerveau peine à traiter correctement l'information. Inconsciemment, nous commençons à prendre des raccourcis et tombons dans l'un de ces deux écueils : la décision impulsive ou l'évitement.

L'impulsivité semble un moindre mal, puisqu'elle débouche sur une action. Le problème, c'est qu'elle court-circuite l'évaluation des conséquences. L'inaction permet certes de ne pas foncer tête baissée mais elle risque, elle aussi, d'avoir des répercussions désastreuses.

**Conseil aux comités de retraite :** Sachant que la fatigue décisionnelle peut entraver votre efficacité, préférez les réunions relativement courtes aux séances-marathons. Placez la prise des décisions les plus importantes en tête de votre ordre du jour. Limitez le nombre des décisions à prendre en une même rencontre et restreignez les possibilités d'action pour chacune d'elles.

## LES COMPOSANTES DE LA FATIGUE DÉCISIONNELLE

Les psychologues distinguent deux phases dans le processus décisionnel : la délibération et la concrétisation du choix. Afin de mieux cerner celle qui contribue le plus à la fatigue décisionnelle, des chercheurs<sup>2</sup> ont observé trois groupes d'utilisateurs du site Web en libre-service Dell Computers. Chacun d'eux devait exécuter une tâche bien précise.

### Groupe 1 – Analyse des caractéristiques

Les participants devaient examiner les différentes caractéristiques proposées pour un ordinateur, par exemple le type d'écran ou la taille du lecteur de disque dur, mais sans avoir à choisir. Ils en restaient donc à l'étape de la délibération.

### Groupe 2 – Agencement à partir d'une liste prédéfinie de caractéristiques

Les participants devaient configurer l'ordinateur à commander en ligne à partir d'une liste de caractéristiques présélectionnées. Ils étaient donc invités à concrétiser un choix arrêté préalablement.

### Groupe 3 – Agencement et sélection

Les participants devaient déterminer les caractéristiques qu'ils voulaient et sélectionner ensuite les options correspondantes. Ils étaient ainsi astreints à délibérer et à concrétiser leur choix.

L'étude démontre que le groupe 3 est celui qui a le plus souffert de fatigue décisionnelle. Le cumul de la délibération et de la concrétisation du choix s'avère ainsi plus épuisant que l'une ou l'autre des deux étapes considérées séparément.

**Conseil aux comités de retraite :** Dans votre ordre du jour, alternez les tâches selon leur degré d'exigence. Par exemple, les points les plus complexes seront suivis de périodes strictement informatives au cours desquelles les membres écouteront un exposé, mais sans avoir à prendre de décision.



## DU CARBURANT POUR L'ENDURANCE

Notre capacité décisionnelle repose sur notre énergie mentale. Tout comme on raffermi les muscles par le sport, on peut renforcer l'endurance mentale – et là aussi, la discipline s'impose. Dans certains cas, l'élévation du taux de glucose dans le sang stimule également la volonté décisionnelle, quoique d'une manière plus ponctuelle.

Les recherches<sup>3</sup> révèlent en effet un lien direct entre le manque d'initiative et l'insuffisance glycémique. Dans ce cas, l'élévation du taux de glucose peut rétablir la capacité à prendre des décisions judicieuses. Le sucre donne un coup de fouet rapide, mais éphémère. En revanche, les protéines et autres aliments nourrissants procurent un apport plus stable en glucose.

**Conseil aux comités de retraite :** Si vous devez absolument convoquer une réunion très longue, prévoyez des pauses à des heures précises. Pour permettre aux membres du comité de reconstituer leurs forces mentales, proposez-leur un repas et des collations nutritifs. Dans votre ordre du jour, inscrivez les points majeurs au retour des pauses, quand la capacité décisionnelle des participants est à son apogée.

## COMMENT CONTRER LA FATIGUE DÉCISIONNELLE?

Pour optimiser la participation des membres de votre comité de retraite aux réunions et maximiser l'efficacité de leurs décisions, la première étape consiste à prendre conscience du fait que la fatigue décisionnelle existe et qu'elle peut avoir une incidence sur le travail du groupe. Quand vous établirez le calendrier 2012 des activités de votre comité de retraite, pensez aux différents moyens qui s'offrent à vous pour la contrer. Vous pourrez par exemple convoquer vos réunions en début de matinée et prévoir des rencontres plus courtes.

Si vous constatez une amélioration de l'efficacité au sein de votre comité, n'hésitez surtout pas à m'en faire part!

### Pour en savoir plus

#### Peter Muldowney

vice-président principal, Stratégie institutionnelle  
416 304-6810 | pmuldowney@cclgroup.com

