Dimitri Jorand.

ENTREPRENDRE. TRANSMETTRE. FAIRE AVANCER.

GUIDE + TRAME DE TRAVAIL

ENTREPRENDRE

Préparer une décision dans l’incertitude

Posez les options, les inconnues et les conséquences sur une seule fiche pour rendre votre prochaine décision explicite et révisable.

AUTEUR

Dimitri Jorand

CONTENU MIS À JOUR

21.10.2026

COLLECTION

Outils de terrain

PRISE EN MAIN

Un outil pour agir.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Dirigeants et managers confrontés à une décision dont certaines informations manquent.

MODE D'EMPLOI

Complétez cette fiche à partir d'une situation précise, seul ou avec les personnes concernées. Notez ce qui est établi, ce qui reste à vérifier et la personne qui porte le prochain pas. Les indications sous chaque question vous aident à produire une réponse exploitable.

VOTRE PARCOURS DANS LE DOCUMENT

01 Comprendre la méthode — 3
Repères, explications et exemples pour préparer vos réponses.

02 Passer à votre situation — 6
Une trame à imprimer et à compléter, séparée du guide.

03 Retrouver les références — 8
Portée, limites, sources et informations de version.

IMPRIMER SEULEMENT CE QUI VOUS SERT

Pour travailler sur papier : pages 6 à 7. Ce PDF est conçu pour l'écriture à la main. Pour saisir et exporter vos réponses, utilisez la version en ligne.

Ouvrir la ressource en ligne

01 / LE GUIDE

Comprendre avant de remplir.

Séparer la décision du dossier à compléter

Commencez par une phrase qui nomme le choix et sa date limite. Distinguez ensuite les faits disponibles, les hypothèses et les informations qui pourraient réellement changer la décision. Le repère du Orange Book concerne la prise en compte du risque dans les décisions ; les colonnes ci-dessous sont notre proposition pratique. [1]

Option	Ce que nous savons	Ce qui pourrait faire changer d'avis
Option A	Faits datés et origine	Hypothèse critique à tester
Option B	Faits datés et origine	Conséquence difficile à corriger
Attendre	Coût concret du délai	Information attendue et date

EXEMPLE FICTIF / POUR COMPRENDRE

Exemple fictif : tester un nouvel atelier

> À GARDER EN TÊTE
>
> Une dirigeante envisage un nouveau format d'atelier. La demande paraît plausible, mais elle ne connaît pas les contraintes des participants. Elle peut mener quelques entretiens avant d'engager une programmation complète. La première décision porte sur l'enquête et son budget, pas encore sur le lancement.

Cette décomposition ne rend pas toutes les décisions réversibles. Identifiez ce qui engage déjà une dépense, une promesse ou une personne. Un essai mérite lui aussi un périmètre.

Rendre l'arbitrage révisable

Conservez le motif retenu, le responsable, les conditions de réexamen et les informations encore absentes. Lors de la revue, comparez les faits nouveaux aux hypothèses initiales. Une décision raisonnable avec les informations disponibles peut demander une correction plus tard.

Pour organiser les suites à plusieurs, ouvrez le relevé de décisions.

EXEMPLE FICTIF / POUR COMPRENDRE

Cas fictif : modèle entièrement rempli

enquêter avant de programmer un nouvel atelier

Dans ce cas fictif, une petite entreprise envisage un atelier destiné à des responsables d'équipe. Quelques échanges informels suggèrent un besoin, mais ni le problème précis ni les contraintes de participation ne sont confirmés. La dirigeante doit décider cette semaine s'il faut consacrer du temps à explorer cette piste. Il ne s'agit pas encore de fixer une date, d'annoncer une offre ou de prendre une réservation.

01. La décision exacte et sa date limite

Décision à prendre vendredi : consacrer ou non quatre heures au maximum à une enquête de besoin la semaine suivante. Cette échéance sert à réserver un créneau interne avant d'organiser le reste du travail. Elle n'impose aucune annonce commerciale et ne transforme pas les marques d'intérêt informelles en demande confirmée.

02. Les options réellement accessibles

Trois options sont accessibles dans l'exercice : mener trois entretiens exploratoires, limiter le travail à un seul échange pour clarifier le vocabulaire, ou reporter la piste. Une programmation complète n'est pas retenue à ce stade, car les informations nécessaires manquent. Le choix proposé est l'enquête limitée, sous réserve de trouver des interlocuteurs volontaires ; aucune acceptation d'entretien n'est supposée acquise.

03. Ce que nous savons et ce qui reste incertain

Établi dans le scénario : une trame d'atelier peut être préparée en interne et une plage de quatre heures est disponible. Hypothèses à examiner : les responsables rencontrent une difficulté commune, ils souhaitent la travailler en groupe et le format envisagé convient à leur organisation. Les entretiens chercheront des situations vécues et des contraintes concrètes, plutôt qu'une réponse à « cette idée vous plaît-elle ? ».

04. Les conséquences réversibles ou durables

Le temps d'enquête consommé ne sera pas récupéré. En revanche, aucune salle, aucun intervenant et aucune date de session ne sont engagés. Prévision de travail : 60 minutes de préparation, trois entretiens de 30 minutes et 60 minutes de synthèse, soit 210 minutes ou 3 h 30. Il reste 30 minutes sous le plafond de quatre heures. Si les échanges demandent davantage, la dirigeante réexamine le périmètre avant de poursuivre.

05. Le responsable de la décision et du prochain pas

La dirigeante tranche le lancement de l’enquête et tient la limite de temps. Le responsable commercial prépare les questions et distingue notes factuelles et interprétations. Première action : rédiger une fiche d’hypothèses et identifier les types d’interlocuteurs pertinents. La prise de contact éventuelle relève d’une décision et d’une action réelles ultérieures ; cet exemple n’en réalise aucune.

06. Le signal qui justifiera une révision

Réexamen après la synthèse des échanges effectivement réalisés : poursuivre l’étude si des situations précises et un besoin cohérent émergent ; modifier le public ou le problème si les réponses divergent ; arrêter ou reporter si les informations restent insuffisantes. Trois entretiens ne représentent pas un marché. Une suite éventuelle demandera encore d’examiner la faisabilité, les conditions commerciales et les engagements nécessaires.

Ce que montre ce cas. On peut décider d’un prochain travail limité sans décider prématurément du projet entier. La fiche conserve ce qui reste inconnu, le temps engagé et les conditions de la prochaine décision.

Limites du cas. Entreprise, interlocuteurs et hypothèses fictifs. Aucun entretien n’a été réalisé et aucun intérêt commercial n’est démontré. Les quatre heures sont un choix du scénario, pas une durée recommandée pour toute étude.

TRAME À COMPLÉTER / 1 SUR 2

À vous de jouer.

Préparer une décision dans l'incertitude

Projet / situation : _____ Date : _____

01 La décision exacte et sa date limite

Formulez une décision en une phrase et indiquez pourquoi cette échéance compte.

02 Les options réellement accessibles

Incluez agir, réduire le périmètre, attendre une information, s'associer ou renoncer lorsque ces choix sont possibles.

03 Ce que nous savons et ce qui reste incertain

Séparez faits vérifiés, hypothèses et préférences. Associez chaque inconnue importante à une façon de l'examiner.

TRAME À COMPLÉTER / 2 SUR 2

À vous de jouer.

Préparer une décision dans l'incertitude

Projet / situation : _____ Date : _____

04 Les conséquences réversibles ou durables

Décrivez le coût de sortie, les engagements envers les personnes et les ressources qui ne seront pas récupérées.

05 Le responsable de la décision et du prochain pas

Nommez qui tranche, qui doit être consulté et qui réalisera la première action.

06 Le signal qui justifiera une révision

Écrivez à l'avance les observations attendues et les conditions d'une modification ou d'un arrêt.

03 / POUR ALLER PLUS LOIN

Portée, sources et version.

PORTÉE ET LIMITES

Support d’arbitrage managérial. Pour un engagement juridique, financier ou humain important, les vérifications spécialisées restent nécessaires. Une matrice ne remplace pas la responsabilité du décideur.

Sources et méthode

[1] HM Treasury - Orange Book

Consulté le 8 octobre 2026. Cadre britannique de gestion des risques, mobilisé pour distinguer incertitude et décision ; aucune obligation française déduite.

https://www.gov.uk/government/publications/orange-book/the-orange-book-management-of-risk-principles-and-concepts

Informations sur cette édition

Auteur : Dimitri Jorand.

Première publication : 03.10.2026. Contenu mis à jour : 21.10.2026. Édition graphique : 21.10.2026.

Production éditoriale assistée par IA. Cette signature ne signifie pas que Dimitri a personnellement relu chaque publication. Les cas fictifs servent à comprendre la méthode ; ils ne décrivent pas des résultats clients.

Consulter la ligne éditoriale · Signaler une correction

La version en ligne est le point de référence pour les mises à jour.

https://dimitri-jorand.fr/ressources/decider-sans-toutes-les-reponses/