

Comment décider en environnement d'incertitude et de complexité

Au-delà des émotions et des biais, décider est un processus cognitif élaboré, privilégiant le raisonnement et donc la rationalité: il s'agit, à partir d'un recueil suffisant d'informations, puis à un traitement plus ou moins sophistiqué de celles-ci, de donner sens à une situation, pour ensuite arrêter une position menant à l'action.

Or, parfois, certains prêchent, d'une part, la simplicité (rendre les choses simples) et, d'autre part, la constance (prendre une décision et s'y tenir). A priori, cela semble être frappé du bon sens. Cependant, l'évidence n'est pas toujours fidèle à la réalité des choses.

En effet, les environnements contemporains sont caractérisés par la volatilité, l'incertitude, la

complexité, et même l'ambiguïté (VUCA). Et l'analyse des situations et les décisions associées doivent rendre compte de cela: l'approche doit être compréhensive, c'est-à-dire multifactorielle et systémique, et rester ouverte. De fait, rien dans le monde n'est figé, rien n'est définitif, tout est changeant, voire imprévisible et en devenir. Il importe donc de ne pas fixer, arrêter ce qui est variable, et de ne pas choisir, donc exclure définitivement, mais de garder en main toutes les possibilités présentes et à venir.

Une telle exigence représente un quadruple défi pour l'intelligence humaine. D'abord, la capacité à absorber rapidement un important volume d'informations diverses et évolutives. Ensuite, l'aptitude à traiter ces données d'une façon multivariée et dynamique. Enfin, l'aptitude à prendre

«Il convient, pour un décideur, de cultiver l'incertitude comme attitude fondamentale.»

des décisions temporelles modifiables, ce qui demande d'accepter de fonctionner dans un écosystème d'équilibre dynamique, instable et non définitif.

Plus encore, il convient, pour un décideur, au-delà de répondre à l'incertitude de l'environnement qui s'impose à lui, de cultiver l'incertitude comme attitude fondamentale: ne jamais se forger de certitudes, accepter l'impermanence et l'imprévisibilité des choses pour mieux en jouer.

Qu'est-ce qui est en jeu? Une approche plus fidèle de la réalité, et par conséquent, une efficacité accrue des décisions prises. C'est cette attitude et une approche de la décision que nous devrions enseigner à tout étudiant. Sinon, c'est l'intelligence artificielle, que l'humain développe dans ses machines, qui décidera seule demain, plus rapidement, avec plus d'acuité et de fiabilité que lui.

*ESM, École de management et de communication
esm.ch



Jean-Paul Favre
Responsable
du programme DBA
à l'ESM*