



«CE QU'IL NE PEUT
ÊTRE ÉVITÉ, IL FAUT
L'EMBRASSER»

Agir DANS L'INCERTITUDE

PAR GILLES FAVRO

L'être humain est fragile. À l'ère de l'homme augmenté et de l'intelligence artificielle, un agent infectieux invisible à l'œil nu, a plongé la planète dans une période de grande incertitude économique, sociale et scientifique et nous a rappelés à notre condition d'êtres humains, inaptes à prédire l'avenir et à tolérer l'incertitude.

Les hommes et les entreprises appréhendent l'incertitude. Fait social sans précédent, la propagation de la Covid, a contraint la moitié de l'humanité à se confiner, provoquant un arrêt brutal de l'activité économique et la chute des marchés financiers. Aujourd'hui, l'incertitude ressentie est partout. Il y a tellement de choses hors de notre contrôle : la durée de la pandémie ; le comportement du virus ; la découverte d'un traitement ou d'un vaccin efficace ; l'hypothèse d'une seconde vague à l'automne ; la capacité de l'économie mondiale à se redresser et la résilience des marchés et des entreprises.

L'incertitude naît de l'absence ou de l'imprécision des informations disponibles pour évaluer la causalité d'un événement (où, quand, comment, pourquoi un événement s'est produit ou se produira?) et les conséquences d'une décision. Les hommes et les organisations tentent de réduire leur aversion vis-à-vis de l'incertitude grâce à la connaissance et la compréhension de leur environnement. Paradoxe de notre époque, les informations sont partout accessibles et bien souvent les stratégies qui s'appuient sur la connaissance du passé sont inopérantes, ce qui accroît le niveau d'incertitude. L'expérience de l'incertitude crée une anticipation anxieuse du futur. Face à l'incertitude, la façon dont les cerveaux humains traitent l'information pour anticiper les obstacles ou résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, alimente le stress et l'anxiété, l'indécision et l'inaction.

A PROPOS DE L'AUTEUR :

Gilles FAVRO accompagne les personnes, les équipes et les organisations dans la réussite de leurs projets stratégiques de développement et de transformation. Il intervient à HEC Paris et à SKEMA. Spécialiste des sciences du comportement, il effectue des travaux de recherche sur les compétences émotionnelles et les nouvelles formes de coopération.

Les pièges de l'incertitude

1.) La stratégie de l'évitement

Elle consiste à éviter les situations aversives pour lesquelles les personnes ou les organisations ne disposent pas d'une réponse adaptée, notamment lorsque la situation est menaçante et anxiogène comme lors de l'apparition d'une pandémie. Elle se traduit par des comportements de déni et de dénégation. (minimiser ou invalider les informations, ignorer la complexité, raisonner par analogie ou par extrapolation, ne pas agir ou faire toujours plus de la même chose).

2.) La stratégie du statu quo

Lorsque dans un contexte d'incertitude, les risques potentiels perçus sont plus grands que les bénéfices attendus, les décideurs seront tentés de prendre la pire décision possible en temps de crise : attendre. Ce biais comportemental s'explique par une aversion du risque combinée au désir de prendre la meilleure décision. Plus une décision est complexe et difficile à prendre ; plus la norme sociale est élevée ; plus la perspective des pertes est supérieure aux gains potentiels ; plus l'individu privilégiera le statu quo au changement.

3.) L'influence du contexte et des croyances sur la décision.

Les sciences cognitives ont mis en évidence l'influence du cadre ou du contexte sur nos choix et montré comment la manière de présenter des données ou de poser une question peut affecter la prise de décision. Ainsi, les personnes ont tendance à exprimer des préférences d'aversion au risque lorsque les problèmes sont définis en termes de gains potentiels et des préférences de recherche de risque lorsque les

problèmes sont présentés comme de possibles pertes.

La décision peut aussi être influencée par les croyances du décideur qui privilégiera les données ou les résultats confirmant ses idées préconçues ou ses hypothèses, en écartant les informations qui les contredisent. Lorsque les personnes souhaitent qu'une certaine idée ou un certain concept soit vrai, ils finissent par croire qu'il est vrai. Face à la complexité, le cerveau humain a tendance à simplifier l'analyse des données objectives. Un dirigeant d'entreprise, comme tout autre être humain en proie à l'incertitude, fait l'expérience de distorsions cognitives qui peuvent conduire à prendre des décisions erronées ou inadaptées : simplifier la complexité pour agir rapidement ; se fier à son intuition en remettant la réflexion à plus tard ; faire preuve d'un excès de confiance ; ignorer les informations qui contredisent ses croyances ; conférer le statut de vérité à une opinion ; se laisser happer par ses émotions ; se rigidifier dans l'ambiguïté ; rechercher le consensus ; ne pas décider.

Agir dans l'incertitude

Chaque action comporte une part d'incertitude. Quelles que soient la pertinence des informations recueillies et la justesse de leur interprétation, l'incertitude demeure une composante essentielle de la décision et de sa mise en œuvre. Faire disparaître l'incertitude de nos vies est impossible, mais il est possible d'apprendre à vivre avec. William Shakespeare nous donne un précieux conseil : « Ce qui ne peut être évité, il faut l'embrasser ».

Nous vous proposons ci-dessous un modèle (1) qui intègre l'incertitude dans notre stratégie cognitive et nous apprend à développer une plus grande flexibilité psychologique face à la complexité.

RALENTIR : faire de la place à l'incertitude et prendre conscience de notre réactivité automatique (somatique, cognitive et comportementale).

OBSERVER : prendre le temps de noter comment, dans un monde perçu comme instable, le cerveau a besoin de prévoir l'imprévisible et de contrôler son environnement. Observer comment la recherche de la certitude, par le traitement de l'information ou la mise en place de comportements d'évitements, diminue la tolérance à l'incertitude et alimente l'anxiété. À l'inverse, renoncer à « savoir » à l'avance comment les choses vont se dérouler, favorise la tolérance à l'incertitude et diminue l'anxiété.

ACCEPTER : en situation de crise, il est illusoire de croire pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires à la prise de déci-

sion. Accepter l'incertitude c'est apprendre à décider et à agir sur la base d'informations parcellaires. Il s'agit donc de faire preuve de discernement entre ce que nous savons, ce que nous croyons savoir et ce que nous ignorons. Cela implique de renoncer à avoir des certitudes. Accepter ne signifie pas se résigner face à l'adversité ou ne rien faire. Accepter l'incertitude, c'est se préparer du mieux possible à affronter l'avenir en reconnaissant que ce qui est complexe ne peut faire l'objet d'une modélisation. C'est écouter les avis divergents, voire opposés, sans a priori. C'est aussi s'exercer à augmenter sa tolérance à l'incertitude et à observer intentionnellement sa peur de ne pas savoir.

CHOISIR : faire des choix implique d'identifier avec clarté ce qui est important pour nous tout en acceptant l'inconfort de l'incertitude et de l'ambiguïté qui l'accompagne inévitablement. Cela nécessite d'acquiescer et développer trois compétences. 1) La capacité à changer de perspective sur soi et sur le monde tout en étant capable de prendre le point de vue des autres est une compétence importante pour s'adapter à un monde en perpétuelle évolution.

2) Clarifier ses valeurs. Les valeurs donnent du sens aux difficultés rencontrées et aident les êtres humains à choisir parmi des alternatives.

3) Insuffler une attitude proactive axée sur la recherche de nouvelles solutions et de nouvelles opportunités.

AGIR : c'est se confronter au réel. Il s'agit de s'engager à agir concrètement en direction de nos aspirations et de ce qui a du sens pour nous, même en présence d'obstacles, tout en acceptant l'incertitude. Cet état d'esprit permet de passer d'une vie subie à une vie choisie en conscience... ●

POUR ALLER PLUS LOIN :

Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Points, 2014.
Khaneman, D; Système 1/ Système 2. Les deux vitesses de la pensée, Flammarion 2016
Morin, E ; Introduction à la pensée complexe, Seuil, 2015
Note : (1) Altenloh, E ; Favro G ; - ROACA - Psyris - <https://www.psyris.be>