

Table ronde : « Environnement incertain, erreur et décision »

Binôme : Marc Talan et Alain Broutin

La table ronde s'est déroulée comme une discussion libre autour du thème, entraînant des digressions sur les interrogations ou les points de difficultés soulevés par les intervenants.

Décision

Tout au long de la table ronde, les participants se sont efforcés de dégager les points précis et fondamentaux d'une décision. Cinq points ont pu être identifiés.

1) La notion de choix

- **Une différence d'intensité** : le mot décision a plus d'impact que le mot choix, dans la décision il y aurait une part de créativité, quelque chose qui vient de soi.
- **Un pré-requis de la décision** : il n'y a de difficulté à décider que devant un choix, sinon il n'y a pas lieu de prendre une décision
- **Nécessité mais pas suffisance** : il ne peut y avoir de décision sans choix mais on peut avoir un choix à faire sans pour autant que cela soit une décision (ex : acheter une paire de chaussures)

Ainsi, la différence entre choix et décision résiderait dans leur impact respectif. Mais, pour qu'il y ait décision il faut qu'il y ait présence de risques.

2) Le risque

- **Un risque qui rend difficile la décision** : (risque physique ou non). Ce sont les éléments négatifs pris en considération dans la décision qui nous font hésiter. Si toutes les conséquences qui découlent de ma décision sont positives, je prendrai nécessairement cette décision (qui du coup n'en ait plus vraiment une).
- **Un risque personnel** : cela doit nous toucher personnellement (ex : si perdre son entreprise c'est perdre sa vie, même si ce risque ne nous touche pas en tant que personne physique. Par contre faire faillite n'est généralement pas considéré comme un « risque » au sens de la décision car nous pouvons toujours nous refaire).

Il faudrait donc que la décision implique quelque chose de définitif, car si l'on pouvait réparer, (exemple de la faillite) ce ne serait pas une décision.

3) L'irréversibilité

- **Une condition nécessaire** : si l'on peut revenir sur son choix ce n'est pas une décision (Ex : un mariage, point de non-retour en avion ou en escalade)

- **L'émergence du doute** : a priori nous ne savons pas si nous avons pris la bonne décision, en revanche nous savons ou non si elle est mauvaise au moment où nous l'exécutons. Il se passe alors quelque chose d'intime en nous. L'émergence du doute n'est pas une condition pour qu'il y ait une décision.

4) Le « basculement intérieur » (moment de la décision)

- **Intériorité de la décision** : une décision est forcément intérieure et nous implique fortement, personnellement. (cf. la notion de risque personnel et d'irréversibilité notamment). Il y aurait nombre de questions à se poser sur l'existence réelle de « décisions collectives ». mais il y a des processus collectifs de préparation de décisions.

Une grande entreprise prendra très peu de décisions (car remet peu souvent en cause sa survie), a contrario une PME le fera plus souvent. Dans ce cas on ne réfléchit pas de la même manière.

- **Fin de l'hésitation** : nous ressentons un soulagement après la prise de décision, à moment nous sommes déjà dans les conséquences et non plus dans l'hésitation.
- **Mais, continuité du doute sur la validité de la décision** : nous ne sommes pas sûr pour autant que cette décision soit la bonne, il faut accepter que nous n'aurons jamais toutes les cartes en mains pour prendre une décision parfaite.

5) L'imperfection

- **Un compromis entre la perfection et notre connaissance** : il n'existe pas de décision parfaite, mais l'homme essaie de faire appel à des techniques (calculs, process) pour ne pas avoir à choisir.
- **La nécessité de l'action** : on ne peut pas éternellement repousser la décision (et donc l'action) sous prétexte qu'on ne connaît pas toutes les données.
- **Nous ne sommes pas rationnels** : il faut se méfier de nous même. Nous croyons souvent décider de notre propre volonté, en toute conscience. Or les biais de décision se produisent fréquemment :

- *L'auto conditionnement* :

Face à une situation nous disposons de moins d'une seconde pour inhiber le mode limbique du cerveau (qui conditionne) et proposer une nouvelle solution (pensée dans le pré frontal). Si nous sommes trop lents, nous avons l'impression d'avoir décidé par nous-mêmes, alors que nous sommes conditionnés.

- *La description du problème fait partie du problème* :

Chacun construit sa propre vision du réel. A partir de là, chercher à multiplier l'information pour décider « en toute connaissance de cause » ne sert à rien car qu'est ce qu'une multitude d'informations, de jugement d'experts si ce n'est une multitude de constructions individuelles de la réalité ?

- *L'attirance pour l'action* :

L'action spontanée est gênée lorsque l'on réfléchit, et inversement nous ne pouvons pas réfléchir correctement lorsque nous sommes dans l'action. Or

Vendredi 7 septembre 2007
Université d'été ESC Rouen

l'homme préfère l'action (sentiment de mieux être grâce à la libération d'hormones et de neurotransmetteurs) à la réflexion (qui le « stresse »).

La solution serait donc d'accepter de restreindre son champ de compréhension rationnellement pour pouvoir décider.

Notions connexes

Une fois ces 5 éléments définis, le groupe a développé des notions connexes à la décision : le stress, l'erreur et l'innovation.

Le stress :

- **Le rapport au temps** : nous avons plus ou moins de temps pour décider. Or le temps ne s'achète pas, nous ne pouvons donc pas rallonger ou raccourcir à notre guise le temps. Certaines personnes vont déclarer qu'elles préfèrent être mise au pied du mur pour choisir, qu'elles ne peuvent se décider que lorsque le temps vient à manquer. Mais dans ce cas ce n'est plus une décision. Le temps revêt également une dimension stratégique, si nous « dominons » le temps, si nous forçons nos adversaires à réagir à nos actions, alors nous aurons toujours une longueur d'avance.
- **Intensité variable** : un certain degré de stress est souhaitable pour agir. Par contre, un niveau trop élevé nous bloque. L'inconvénient du stress est qu'il épuise physiquement et psychologiquement.
- **Gestion du stress** : on peut combattre les effets négatifs du stress en exposant les individus à des doses de plus en plus forte de manière très progressive.

Décider est donc une source de stress. Il faut en effet renoncer à des possibilités pour un résultat incertain, voire se tromper ou faire des erreurs.

L'erreur :

- **Elle est normale** : étant donné la complexité d'une décision, il est normal de faire des erreurs. On préfère tous un univers certain, ce qui nous pousse à choisir les décisions où les aléas sont les plus faibles même si cette décision est sous optimale.
- **Il faut l'accepter...** : toutefois le degré d'acceptation dépend de sa culture, de soi-même mais également de ses expériences, positives ou négatives, avec l'erreur.
- **...dans une certaine mesure** : il faut apprendre de ses erreurs et savoir quand et comment réagir afin de donner un statut à l'erreur. Dans les cercles de management on rêve de modèles parfaits. On refuse alors un statut à l'erreur. Il faut donc l'accepter mais éviter que ces erreurs ne mènent à l'irréversibilité (ex : accident mortel dû à un enchaînement de petites erreurs dans l'organisation).
- **Même si c'est difficile** : nier l'erreur est la réaction la plus fréquente. On décrit les choses différemment pour ne pas voir ce qui nous gêne. On va décrire le réel en enlevant les éléments qui gênent notre projet initial.

Vendredi 7 septembre 2007
Université d'été ESC Rouen

L'innovation :

- **Statut marginal** : décider peut parfois se traduire par le choix de l'innovation. Cependant l'innovation à un prix que peu d'entreprises acceptent : une certaine dose de « dinguerie ». Elles préfèrent renoncer à l'innovation pour conserver du conformisme.
- **Savoir la faire accepter** : même si on a une idée innovante il faut y aller par petits pas. Ce n'est pas parce qu'une idée est bonne qu'il faut foncer.

Conclusion :

Finalemnt décider est un processus complexe qui sous tend de nombreuses implications tant dans la manière de la prise de décision que dans ses conséquences. En tout état de cause, il faut reconnaître que les concepts sont toujours plus larges que nos pensées et que par conséquent, il y a de multiples réponses possibles à apporter au fur et à mesure que nous percevons les nuances de ces concepts.

L'utilité de ces nuances et de ces concepts est, aussi paradoxal que cela paraisse, de finir par nous guider dans l'analyse de situations et nous aider à déterminer de la manière la plus simple possible la nature des ressources ou des techniques qu'il convient de mobiliser en nous et dans les organisations, en fonction de la nature des problèmes rencontrés. Bref à AGIR et à PENSER de manière plus adaptée et plus économe en énergie.