



LE DÉFI DU DÉCIDEUR FACE À L'INCERTITUDE



PHILIPPE SILBERZAHN (D2009)
professeur à emlyon business school

Comment des décideurs peuvent-ils se faire surprendre par des événements qu'ils auraient dû prévoir ? Comment, alors que notre époque croule sous les données et se croyait toute-puissante en matière de prévision, a-t-on pu tant tarder à réagir ? Ces questions ne sont pas nouvelles mais elles ont pris une acuité particulière avec la crise de la Covid-19 dont l'ampleur est considérable et dont les répercussions se feront sentir pendant longtemps.

Ce type de surprise est un défi pour les décideurs même les plus aguerris. La crise que nous traversons nous invite à nous interroger sur la notion d'incertitude et sur les principes d'action que nous pouvons proposer pour le dirigeant.

La prédiction est un art difficile

Lorsqu'une surprise survient, on cherche à identifier des gens qui l'avaient prédite. Ainsi, pour la Covid-19, certains ont noté qu'un rapport de la CIA avait évoqué le risque d'une pandémie, tandis que d'autres ont retrouvé une vidéo de Bill Gates, un entrepreneur devenu philanthrope engagé dans les causes médicales, avertissant lui aussi sur ce risque. Conclusion : l'épidémie était prévue, les gouvernements ont été prévenus et ils n'ont rien fait ! Malheureusement l'histoire ne tient pas, pour deux raisons : d'une part parce que nous passons notre vie à faire des prévisions. Chaque jour, un déluge de prévisions



© RUDALL30

est produit dans le monde sur tout et n'importe quoi. Et puis un jour un événement se produit. On se tourne alors vers le passé et on s'étonne de trouver quelqu'un, quelque part, qui l'avait prédit ! Quel génie ! Quelle prémonition ! Quel est son secret ? Mais il s'agit bien sûr d'un biais rétrospectif. Nous oublions toutes les fausses prévisions faites pour filtrer rétrospectivement celle qui correspond à ce qui s'est passé et nous nous convainquons qu'il s'agissait d'une prévision exacte.

Prédiction ou prévision ?

D'autre part, et de façon similaire, il est normal qu'un spécialiste fasse des prévisions dans son domaine et qu'un jour l'une d'entre elles devienne vraie. Bill Gates s'investit dans la santé publique au travers de sa fondation. Les épidémies n'ont rien de nouveau, elles existent depuis la nuit des temps. Il est donc normal que quelqu'un qui travaille sur les épidémies soit sensible à ce risque, comme il est normal qu'un pompier annonce des incendies. Est-ce pour autant une prédiction ? Non.

“Le simple fait que les experts continuent à être en désaccord sur à peu près tous les points fondamentaux est tout à fait typique d'un problème incertain.”

Une prédiction consisterait à décrire à l'avance ce qui va se passer et quand, ce que n'a pas fait Bill Gates, pour la simple raison que c'est impossible.

Quatre rappels sur la gestion de l'incertitude

L'émergence inattendue de l'épidémie ainsi que ses conséquences incertaines nous rappellent quatre choses que nous aurions dû savoir, ou que nous savions mais que nous avons ignorées, sur l'environnement dans lequel nous vivons : que le monde évolue de façon non linéaire, que l'incertitude, ce n'est pas le risque, que l'avenir est imprédictible, et que les surprises bouleversent nos modèles mentaux.

Le monde évolue de façon non linéaire

La majorité du changement de notre environnement se fait au cours de brusques sauts, et non de façon continue. Le monde évolue peu pendant assez longtemps, puis soudainement quelque chose survient qui apporte un changement profond. La Covid-19, comme la crise financière de 2008, le Printemps arabe, la guerre en →

→ Syrie ou encore le Brexit sont des exemples typiques récents de surprises parmi tant d'autres. Plus la phase d'évolution faible a été longue, plus nous nous sommes habitués à un changement faible, et plus le changement brutal peut nous surprendre et avoir de conséquences sérieuses. Nous nous habituons à penser que l'état du monde que nous connaissons va durer pour toujours et une surprise vient mettre fin à cette illusion. La non-linéarité du monde est génératrice d'incertitude.

L'incertitude, ce n'est pas le risque

Éric Caumes, chef du service des maladies infectieuses de la Pitié-Salpêtrière, déclarait au début de l'épidémie : « Si vous n'avez pas peur de la grippe (jusqu'à 10 000 décès par an en France), pourquoi avez-vous peur du coronavirus ? » Cela semblait le bon sens même, et pourtant la comparaison n'était pas légitime, car elle ignorait une distinction importante, celle entre le risque et l'incertitude. La grippe est un événement récurrent et connu ; il relève du risque, c'est-à-dire qu'il est gérable par observation statistique. La Covid-19 est inédite et son impact était imprévisible. Cela relève de l'incertitude et est donc moins facilement gérable. Le simple fait que les experts continuent, près d'un an après le début de l'épidémie, à être en désaccord sur à peu près tous les points fondamentaux qui la concernent est tout à fait typique d'un problème incertain.

L'avenir est imprédictible

Un monde incertain est un monde imprévisible. Rappelez-vous le début de l'année et les prévisions des experts pour 2020. Chaque année c'est la même chose. L'économie, la société, tout y passe, et chaque année c'est la même chose : un événement survient qui rend caduques toutes les prévisions. Ce qui était annoncé ne se produit pas et ce qui se produit n'était pas annoncé. Nous le savons, mais nous continuons à produire des prévisions et à les croire en agissant sur leur fondement. Tant que nous continuerons à prendre nos décisions sur un paradigme prédictif, nous resterons fragiles, c'est-à-dire qu'il suffira que nos prévisions se révèlent fausses, ce qui arrive souvent, pour que ces décisions deviennent catastrophiques.

Les surprises bouleversent nos modèles mentaux

Le propre d'une surprise est de remettre en question nos modèles mentaux, ces croyances que nous construisons sur nous-même et sur le monde. Ces modèles sont indispensables ; c'est à travers eux que nous pouvons agir. Ils vont nous rendre très efficaces dans certains domaines et complètement aveugles dans d'autres. Comme ces modèles mentaux sont constitutifs de notre identité, ce par quoi nous sommes surpris dépend donc de qui nous sommes. Dans un monde de surprise, il est

donc indispensable d'examiner de façon systématique et régulière ses grandes croyances, constitutives de ses modèles mentaux, en se posant la question suivante : « Qu'est-ce que je crois qui est (peut-être) devenu faux ? »

Cinq principes pour le décideur en incertitude

Le quotidien du décideur est fait d'avertissements dans tous les domaines, notamment par des services soucieux de se couvrir. La difficulté est donc de choisir parmi ceux qu'il va traiter, car il ne peut bien sûr les traiter tous. Il va le faire selon ce qu'il juge important, c'est-à-dire selon son modèle mental. Il n'a pas d'autre choix qu'exercer son jugement. Face à 50 annonces de catastrophes possibles, voire imminentes, à tout moment, il n'existe aucun moyen *objectif* de choisir car nous sommes dans le domaine de l'incertitude, c'est-à-dire de l'inédit pour lequel il n'existe pas de données sur la base desquelles *calculer* ce qu'il faut choisir en priorité. Imaginons un conseiller briefant le Président Macron en décembre 2019 sur un virus qui tue quelques Chinois âgés dans une province peu connue de Chine. Mais nous sommes en pleine grève des transports, le pays est à l'arrêt, les Gilets jaunes saccagent les centres-villes depuis plus d'un an, les policiers sont épuisés, l'opposition accuse le Président de fascisme ou de laxisme (c'est selon), sans parler des menaces d'attentat. Difficile d'attirer l'attention du Président sur le virus dans ces conditions.

Sur le fondement de ce qui précède, on peut proposer cinq principes à suivre pour le décideur dans cette situation.

L'expertise est utile, elle ne suffit pas

La plupart des décisions étant d'une grande complexité, le décideur doit naturellement s'appuyer sur des experts techniques, mais cela ne va pas sans poser problème face à un événement inédit. Dans cette incertitude, l'expertise n'est que partiellement utile car, pour reprendre l'expression de Bertrand de Jouvenel, dans cette situation une méthode éprouvée est souvent une méthode révolue et l'expert est un homme du passé. L'expert peut dire ce qui a été, c'est l'objet de son expertise, mais cela ne signifie pas qu'il soit capable de nous dire ce qui sera, en particulier en situation de crise, car c'est précisément là que surgit l'inédit. Aucune épidémie n'est comme une autre et chacune comporte donc une part importante d'incertitude.

La décision se prend sur la base du jugement, pas du calcul

Face à l'inédit, et donc à l'incertain, la décision doit se faire avec ce que l'on sait à un moment donné, ce qui souvent n'est pas grand-chose. Elle ne peut donc résulter d'un seul calcul. En 2010, Roselyne Bachelot n'a guère de critère objectif pour décider quelle quantité de vaccins

“La seule
arme du
généraliste
face à
l'expert est
le questionnement
ouvert.”

acheter. Si elle en n'achète pas assez et que l'épidémie sévit, elle sera accusée d'incurie. Si elle en achète assez et que l'épidémie est contrôlée, personne ne se rendra compte de rien (un accident évité n'a jamais existé). Si elle en achète trop et qu'il n'y a pas d'épidémie, comme ce qui s'est passé, elle est accusée de gaspiller les fonds publics, voire d'être à la solde du lobby pharmaceutique. En incertitude, le décideur ne peut donc rien faire d'autre, une fois le dialogue avec les experts terminé, qu'exercer son jugement, c'est-à-dire une appréciation subjective et circonstanciée permettant de former une opinion sur ce qui va advenir.

La décision est un processus créatif, pas un choix d'options préexistantes

Le propre des situations inédites est qu'elles n'ont jamais été rencontrées avant ; l'incertitude qui les caractérise nécessite donc une approche créative : à situation nouvelle, solution forcément nouvelle. Tout repose donc sur la façon dont le décideur va permettre à ce processus créatif de prendre place au sein de l'appareil de décision. L'attitude du président Kennedy durant la crise des missiles de Cuba en 1962 est un modèle en la matière. Insatisfait de l'option unique proposée initialement par les militaires, raser Cuba par une attaque préventive, il a constitué un groupe et l'a forcé à trouver une autre solution qui a permis une sortie de crise pacifique.

Le politique s'appuie sur les experts en leur posant des questions

Il est très facile pour un décideur, qui est très probablement un généraliste, voire un néophyte face au problème considéré, d'être noyé, voire baladé par les experts qui sont tous convaincus de savoir ce qu'il faut faire mais qui ne voient qu'une partie du problème. La seule arme du généraliste face à l'expert est donc le questionnement, en particulier le questionnement ouvert. Le décideur ne doit pas avoir peur de poser des questions qui semblent idiotes et doit toujours se rappeler qu'il sera seul comptable de la décision. Il doit donc s'agir d'une conversation, où les questions émergent des réponses précédentes et où ce que l'expert ne dit pas peut être aussi important que ce qu'il dit.

C'est le décideur qui décide, pas l'expert

Le rôle du décideur est d'embrasser le problème dans son intégralité, d'avoir une vision stratégique, tandis que les experts restent au niveau tactique, dans leur domaine. La décision n'est pas la somme des décisions tactiques, mais une agrégation, ce qui nécessite de résoudre des conflits. C'est donc du domaine du politique. Par exemple,

les médecins recommandent un confinement total, ce qui satisfait leur objectif sanitaire, mais celui-ci asphyxie l'économie, ce qui engendre des problèmes très graves à court terme. Seul le décideur peut trancher, c'est son rôle.

Être prêts à affronter ce qui n'a jamais été

Il ressort de tout cela qu'on ne peut pas exiger des décideurs qu'ils puissent prévoir ce qui va se passer, mais cela ne signifie pas se résigner et attendre les catastrophes. En effet, pour agir préventivement, on n'a pas besoin de savoir exactement ce qui va se passer et quand. Si l'on craint une épidémie, on peut développer les centres de surveillance, encourager la recherche de test et de vaccin, stocker des masques, former des médecins, etc.

Sortir du paradigme prédictif

Au-delà, ce à quoi appellent implicitement ces rappels et ces principes d'action, c'est une révolution dans notre système éducatif. Malgré la succession de surprises massives de tous ordres que nous avons vécues au moins depuis les quinze dernières années, nous formons en effet toujours nos futurs dirigeants sur un paradigme prédictif autour de la notion de risque calculable, alors que tout ce qui compte *vraiment* n'est ni prédictible, ni calculable. Dans un monde certain, la prédiction donne un degré de contrôle sur l'avenir, mais dans un monde incertain cela ne fonctionne pas. Il y a quelque chose de désespérant à voir qu'aucune leçon n'a été tirée des échecs massifs de ce paradigme, que ce soit en finance, en économie, en politique ou plus récemment avec la Covid-19. Songeons que le débat qui a agité la France en avril était la renaissance de notre industrie autour... de la fabrication de masques, présentée comme stratégique pour notre souveraineté future. Sur cette prédiction, des entreprises françaises se sont lancées dans leur fabrication, comptant sur le soutien de l'État en anticipant ses commandes. Aujourd'hui, ces masques s'achètent quelques centimes chez n'importe quel Chinois et l'État est passé à autre chose, abandonnant ces entreprises à leur triste sort. Le paradigme prédictif, c'est préparer avec application la dernière guerre...

Acquérir une culture de l'incertitude

Les effets de cette inconséquence sont considérables, mais il n'est jamais trop tard pour réagir. Les décideurs, dans quelque domaine que ce soit, doivent absolument acquérir une véritable culture de l'incertitude. Cela devrait être l'objectif premier de l'enseignement qui pourra s'inspirer de Paul Valéry lorsqu'il écrivait à ce sujet : « ... Il s'agit de faire de vous des hommes prêts à affronter ce qui n'a jamais été. » X