GOUVERNEMENT
*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

# Naviguer en eaux incertaines : cap sur la prise de décision

## **Expédition temporelle** à la découverte de la prise de décision

Au fil du XXème siècle, se développe un intérêt croissant pour l'étude des mécanismes cognitifs qui sous-tendent la prise de décision. Plusieurs disciplines s'emparent successivement du sujet :

**1920** Les **mathématiciens** (von Neumann, Morgenstern) élaborent une méthode stratégique visant à prendre les décisions optimales, plus tard complétée par les statistiques bayésiennes (Laplace, Bayes et Savage) et qualifiée d'analyse décisionnelle (Raiffa, Howard).

Ce modèle est adopté par les **économistes** et appliqué pour aboutir à l'*homo economicus*, représentation décrivant les humains comme des agents rationnels dans leur prise de décision.

**1978** Prix Nobel d'économie : Simon

Cette vision théorique est empiriquement questionnée par les **chercheurs en psychologie** (Edwards) qui proposent différentes approches alternatives : rationalité limitée (Simon), heuristiques-et-biais (Kahneman et Tversky) puis économie comportementale, rationalité écologique (Gigerenzer).

**2002** Prix Nobel d'économie : Kahneman

**2020** Les avancées en neurosciences (Damasio) permettront à l'avenir d'ajuster ces théories grâce à une meilleure compréhension des fonctions cérébrales.

## **Décider au quotidien** : tous dans le même bateau !

Que les décisions à prendre soient insignifiantes ou déterminantes, conscientes ou non, qu'elles nous concernent nous-même ou les autres, les humains sont tous des décideurs au quotidien ! Face à un dilemme, pour choisir l'option qui maximisera nos bénéfices (bien-être, argent…) parmi les alternatives qui s'offrent à nous, nous devons comprendre et nous représenter la situation, puis nous pouvons chercher et considérer des informations à disposition dans l'environnement ainsi que leur niveau de confiance et utiliser notre imagination pour établir des prédictions, analyser les contraintes (temps, argent…), mais également faire appel à nos expériences passées et à leur valence émotionnelle. Le processus de prise de décision recrute plusieurs régions du cerveau, notamment celles impliquées dans la planification et l'organisation de nos actions, ainsi que celles dédiées au traitement des émotions et de la mémoire.

Plusieurs théories de la prise de décision coexistent :

1 L'**analyse décisionnelle** consiste, après avoir formulé le problème et listé les options possibles, à étudier ces options en déterminant pour chacune son utilité espérée, qui représente la combinaison de ses bénéfices et de sa probabilité d'aboutir. Cette stratégie est particulièrement pertinente dans les contextes à faible incertitude, comme dans l'industrie, par exemple.

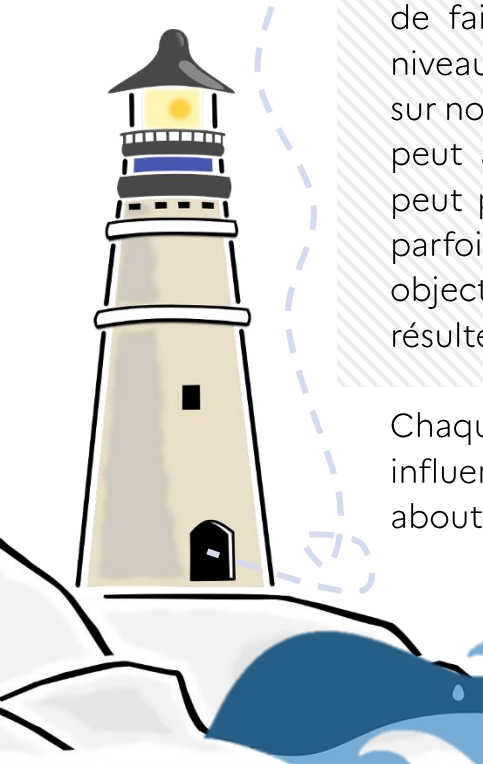
2 Le modèle de l'***homo economicus*** décrit l'être humain comme un décideur théorique parfait : un agent rationnel qui connaît toutes les informations nécessaires, évalue objectivement toutes les options de façon équivalente et utilise le calcul pour toujours parvenir à un choix optimal.

3 Les *perspectives comportementales* comme la théorie de la **rationalité limitée** permettent de mieux comprendre les comportements de choix réels, pas toujours optimaux, en tenant compte des contraintes cognitives humaines. Les heuristiques y désignent des raccourcis mentaux permettant de décider de façon automatique et rapide. L'approche **heuristiques-et-biais** propose qu'elles causent parfois des déviations systématiques du raisonnement (biais cognitifs) qui conduisent à des erreurs, tandis que la théorie de la **rationalité écologique** considère que les heuristiques sont des outils de décision efficaces, surtout dans l'incertitude.

## **Naviguer dans l'incertitude ?** Rien n'est moins sûr !

Qu'elle soit analytique ou plus automatique, la prise de décision n'est pas toujours si facile, et pour cause : il arrive fréquemment qu'elle se produise dans un contexte emprunt d'incertitude… à tel point que les mots « décision » et « incertitude » partagent la même racine étymologique !

Dans un environnement de prise de décision l'incertitude peut provenir de diverses sources : la quantité, la diversité et la cohérence des informations, leurs interconnexions, les évolutions et changements contextuels rapides… Elle est source de stress chez les êtres humains. Le temps constitue également un paramètre fondamental : une prise de décision étant un processus et non un instant, il réside toujours une incertitude inexorable quant aux chances de recueillir dans le futur de nouvelles informations pertinentes pouvant faciliter la prise de décision. Or, une décision se prend au présent : elle comporte donc intrinsèquement une part d'incertitude et s'apparente à un pari.



Si d'ordinaire le décideur n'a pas toujours toutes les informations à sa disposition pour faire un choix éclairé, dans un monde incertain, il devient encore plus complexe de faire des prédictions sur les options, d'attribuer un niveau de confiance fiable aux prévisions, et de s'appuyer sur notre connaissance du monde pour décider. L'arbitrage peut alors s'avérer plus compliqué et la décision finale peut perdre en qualité, d'autant que l'incertitude remet parfois en question l'existence même d'un choix objectivement optimal, faute d'informations stables, et résulte donc inéluctablement à un choix irrationnel.

Chaque étape d'une prise de décision peut ainsi être influencée par l'incertitude et nous faire ultimement aboutir à une issue différente.

# Quand l'incertitude nous mène en bateau :
# 7 pièges qui peuvent couler le navire

*Un contexte incertain peut impacter nos choix en augmentant le risque de prendre des décisions non-optimales….*

## Se fonder sur une perception erronée

En ignorant la difficulté à se représenter les probabilités, en cherchant à trouver du sens ou expliquer les phénomènes par des théories non vérifiées, en comparant à tort la situation à d'autres…

## Faire preuve d'un excès de confiance

Par un jugement polarisé et extrême de la situation sans avoir l'expertise adéquate, en surévaluant de nos connaissances et compétences dans le domaine, en tombant dans l'illusion de contrôle ou le biais d'optimisme.

## Croire les mauvaises informations

Perdus dans l'incertitude et noyés d'informations parfois divergentes, il peut être tentant d'adhérer à des informations fausses si elles sont présentées avec assurance ou d'accorder sa confiance prématurément.

## Conserver ses habitudes coûte que coûte

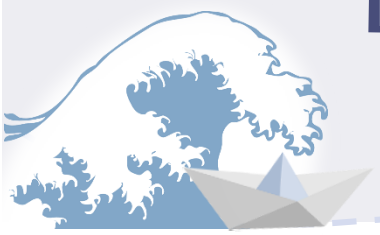
L'imprédictibilité et l'instabilité complexifient le choix du comportement optimal à adopter : cela peut ainsi amplifier notre résistance au changement, notre tendance à l'inertie et notre préférence pour le statu quo.

## S'aligner sur la norme sans raison

L'humain est un être social qui peut être influencé par les dynamiques de groupe : en cas de doute, des mécanismes d'imitation peuvent entraîner les décideurs à reproduire le comportement des autres.

## S'appuyer uniquement sur ses intuitions

Si les choix fondés sur les heuristiques peuvent être pertinents quand l'incertitude est importante, décider dans l'urgence en négligeant le risque d' erreurs de raisonnement fréquentes peut aussi s'avérer sous-optimal.



## Faire abstraction de ses émotions

Omettre de considérer son niveau de stress et de peur au moment de la prise de décision peut impacter la qualité du choix final.

# Quelques bouées de sauvetage :
# 7 conseils pour éviter de boire la tasse

*… heureusement, il existe des stratégies simples et opérationnelles à mettre en œuvre pour réduire le risque d'erreurs !*

## S'informer pour réduire l'incertitude

Faire preuve d'humilité intellectuelle en admettant ne pas tout savoir, veiller à la fiabilité des sources, apprendre à faire avec l'incertitude, accepter l'évolution du « vrai », pratiquer le raisonnement critique et nuancé.

## Distinguer risque et incertitude

Il est primordial d'examiner attentivement et de caractériser avec précision le contexte : dans une situation risquée, les issues possibles et leur probabilité sont connues, contrairement aux situations incertaines.

## Développer de nouvelles aptitudes

Les situations inédites sont des occasions d'apprendre la flexibilité et la résilience, de consolider ses capacités d'adaptation, de mettre à l'épreuve sa créativité … Pourquoi ne pas en profiter pour innover ?

## Délivrer des informations adaptées

Pour accompagner les autres à prendre des décisions appropriées, leur fournir des informations simples, claires, pédagogiques et transparentes. Prioriser les instructions faciles à comprendre et à mettre en œuvre.

## Adapter l'architecture de choix

Penser l'environnement de décision pour favoriser l'option optimale : réfléchir à la formulation du problème (effet de cadrage, aversion à la perte…) et la présenter par défaut ou comme norme sociale.

## Prendre du recul avant de décider

Des stratégies pour évaluer plus objectivement les options de choix possibles consistent à pratiquer l'auto-distanciation en imaginant conseiller un ami, ou à travailler à plusieurs en cherchant à se challenger.

## Tirer des leçons de l'expérience

L'incertitude dissipée, une réflexion individuelle et collective permettra d'identifier les obstacles rencontrés et de préparer des solutions pour y répondre à l'avenir.