Institut FRANÇOIS NEVEUX
Pour une économie inclusive et durable

Anthropologie Collectivité Consommateur Ecologie **Entreprise** Epargnant Identité International Spiritualité

François GALLON

11 03 2026

Prendre des décisions face à un environnement incertain

Journée des entrepreneurs du vendredi 13 mars 2026

Nommer l'incertitude

Distinguer risque mesurable et incertitude radicale afin de clarifier la nature des décisions entrepreneuriales contemporaines.

1. La première erreur, face à une décision difficile, consiste souvent à traiter toute situation comme un simple problème de calcul ; l'incertitude n'est pas seulement un "manque d'information" : elle peut être une **indétermination** sur le comportement du système, sur les réactions des acteurs, sur l'évolution des règles. Or, la tradition en sciences sociales distingue depuis longtemps ce qui relève du **risque mesurable** et ce qui relève de **l'incertitude radicale**. Chez Frank H. Knight, le risque renvoie à ce qui peut être probabilisé, alors que l'incertitude désigne ce qui ne peut pas être ramené à des fréquences connues. Herbert Simon a montré que, dans les organisations réelles, les acteurs décident avec une rationalité limitée, et, pour cela, ils se basent sur les informations incomplètes collectées dans un temps contraint et avec des capacités cognitives finies. Karl Weick, enfin, a insisté sur le fait que, dans les environnements ambigus, les personnes **donnent d'abord du sens** à la situation avant même **de faire un choix**.

Table des matières

Nommer l'incertitude 1

Questions guides. 3

Exercice : Prenez une décision importante en cours. 3

Mini-biblio pour aller plus loin 3

Interroger les représentations : intérêts, valeurs et finalités 4

Questions guides 4

Exercice : Rédigez trois formulations différentes d'une décision à prendre : 5

Mini-biblio pour aller plus loin 5

Décider comme acte prudentiel : la vertu de prudence 5

Questions guides 6

Exercice : Prenez une décision importante que vous avez à prendre 6

Mini-biblio pour aller plus loin 6

Assumer la responsabilité et la subsidiarité 7

Questions guides 7

Exercice personnel du dirigeant 8

Mini-biblio pour aller plus loin 8

Cultiver l'espérance réaliste : temporalité et résilience 8

Questions guides 9

Exercice : Prenez la décision importante du moment et travaillez-la sur trois horizons : 9

Mini-biblio pour aller plus loin 10

2. Pour un entrepreneur, nommer l'incertitude revient donc à clarifier le terrain réel de la décision : qu'est-ce que je sais ? Qu'est-ce que je peux estimer ? Qu'est-ce qui dépend du comportement d'autrui, d'un changement règlementaire, d'un retournement de marché, d'une innovation technique ? Ou bien qu'est-ce qui relève d'un évènement imprévisible ?

3. La doctrine sociale de l'Église ne réduit pas non plus l'action économique à une pure mécanique : *Centesimus Annus* souligne que l'activité entrepreneuriale suppose planification dans le temps, prise de risque, initiative et courage dans les revers ; *Laudato si'* rappelle en outre qu'une société responsable doit agir avec prévoyance quand existent des risques potentiels ou incertains.

4. Nommer l'incertitude n'est donc pas avouer une faiblesse ; c'est sortir de l'illusion de maîtrise. C'est accepter qu'une décision juste ne naît pas seulement d'un meilleur tableau de bord, mais d'un diagnostic plus lucide sur la nature de ce qui échappe au calcul. Le point d'entrée n'est pas d'abord "la bonne technique de décision", mais de regarder la réalité telle qu'elle est, c'est la lire à plusieurs niveaux, et chercher des décisions qui "correspondent à la réalité"

Questions guides.

- Dans la décision que j'ai à prendre, qu'est-ce qui relève du calcul lié à un risque mesurable/évaluable et qu'est-ce qui relève de l'inconnu ?
- Quelles variables puis-je objectiver, et lesquelles dépendent d'hypothèses fragiles ?
- Quelle part de mon inconfort vient d'un manque d'information ?
- Suis-je tenté de transformer artificiellement une incertitude en probabilité pour me rassurer ?
- Quels acteurs extérieurs pèsent sur la situation sans que je puisse les maîtriser ?

Exercice : Prenez une décision importante en cours. Tracez trois colonnes et listez :

1. **Ce que je sais avec assez de certitude**
2. **Ce que je peux estimer raisonnablement, ce que je suppose**
3. **Ce que je ne peux pas prévoir sérieusement, ce que j'ignore**

Mini-biblio pour aller plus loin

- Risque, incertitude et anticipations en économie - Éloïse Passaga, Mathilde Salin in « Dans Regards croisés sur l'économie 2021/2 n° 29 », pages 164 à 172 - Éditions La Découverte
- Herbert A. Simon, "Prize Lecture : Rational Decision-Making in Business Organizations" (1978)

- Pape Jean-Paul II, *Centesimus Annus* (1991) ; Pape François, *Laudato si'* (2015)

Interroger les représentations : intérêts, valeurs et finalités

Clarifier ce qui oriente réellement la décision : recherche de performance, survie, mission, contribution sociétale ; prendre conscience de nos biais de confirmation.

5. Une décision n'est jamais orientée seulement par des données ; elle l'est aussi par des **représentations**. On ne voit pas tous la même situation, même avec les mêmes chiffres. La psychologie et l'économie comportementale ont montré que, face au risque, nos jugements s'écartent systématiquement de l'idéal rationnel : l'aversion aux pertes - plus on a investi (argent, réputation, énergie), plus il devient coûteux symboliquement de renoncer -, l'effet de cadrage - présenter le verre à moitié plein ou à moitié vide - (Daniel Kahneman & Amos Tversky). Les situations d'**ambigüité** (Daniel Ellsberg) montrent même que l'on préfère souvent un risque connu à un risque mal défini — ce qui peut pousser à choisir des options "mesurables" plutôt que pertinentes.

6. Cette étape invite à expliciter ce qui oriente réellement la décision : préserver la trésorerie, sauver l'outil de travail, croître, tenir une promesse faite à des salariés, protéger la réputation, servir un territoire, rester fidèle à une mission.

7. La doctrine sociale de l'Église insiste ici sur deux points décisifs. D'une part, le **bien commun** ne se réduit pas à l'intérêt du plus grand nombre au sens utilitariste, mais renvoie au bien de tous et de toute la personne. D'autre part, *Caritas in veritate* rappelle qu'une activité économique humaine ne peut pas faire du profit sa seule finalité ; elle doit pouvoir viser des fins plus hautes, intégrant solidarité, réciprocité et contribution sociale. Autrement dit : reconnaître ses biais n'est pas s'affaiblir, c'est rendre la décision **plus libre** et plus juste.

8. Cette étape est souvent la plus exigeante, parce qu'elle oblige à reconnaître que certaines décisions présentées comme "nécessaires" sont parfois déjà chargées de préférences implicites. Interroger ses représentations, ce n'est pas se paralyser ; c'est rendre la décision plus honnête.

Questions guides

- Qu'est-ce que je cherche vraiment à protéger dans cette décision ?
- Quelle hiérarchie de finalités est à l'œuvre : survie, performance, croissance, autonomie, transmission, mission, impact social ?
- Quel récit est-ce que je me raconte sur la situation ?
- Quels faits ai-je tendance à survaloriser parce qu'ils confortent ma position initiale ?
- Qui, autour de moi, voit autrement la situation, et pourquoi ?

Exercice : Rédigez trois formulations différentes d'une décision à prendre :

1. version "performance économique" ;
2. version "responsabilité sociale et humaine" ;
3. version "fidélité à la mission de l'entreprise".

Relisez ensuite les trois formulations et notez :

- ce qui change dans les critères ;
- ce qui devient visible dans une version et invisible dans une autre ;
- la formulation qui vous semble la plus juste, et celle qui vous arrange le plus.

Mini-biblio pour aller plus loin

- Balducci, M. (2009). L'influence de « Administrative behavior » de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du Public choice. Revue française d'administration publique, 131(3), 541-554. https://doi.org/10.3917/rfap.131.0541
- Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église (2024)* §§ 164-170 (bien commun)
- Benoît XVI, *Caritas in veritate* (2009)

Décider comme acte prudentiel : la vertu de prudence

Replacer la décision dans une dynamique de discernement, non de simple calcul.

9. Dans le vocabulaire courant, la prudence est souvent comprise comme une forme de réserve, de modération, voire de timidité. Or, dans la tradition philosophique et théologique classique et principalement celle de Thomas d'Aquin, elle désigne tout autre chose : non pas la peur d'agir, mais la **juste intelligence de l'action**.

10. Pour Aristote, la prudence (*phronèsis*) n'est pas la peur d'agir, mais la capacité de **bien délibérer** dans des situations concrètes, incertaines et changeantes. Elle ne porte pas sur des vérités abstraites, mais sur l'action juste ici et maintenant. Le dirigeant prudent n'applique pas mécaniquement une règle : il cherche ce qui est bon et ajusté dans une situation singulière. Et Saint Thomas d'Aquin reprend cette idée en définissant la prudence comme la **"droite raison dans l'agir"** (*recta ratio agibilium*). Elle comporte trois moments : **prendre conseil**, **juger**, puis **commander l'action**. La prudence ne se limite pas à analyser ou à réfléchir ; elle se réalise pleinement dans l'acte de décision lui-même. À un moment donné, l'incertitude demeure et il

faut agir malgré l'incomplétude des informations. La prudence consiste alors à prendre une décision proportionnée aux éléments disponibles et à en assumer la responsabilité.

11. La doctrine sociale de l'Église rejoint profondément cette intelligence de l'action. Lorsqu'elle parle de responsabilité, de discernement, de bien commun… La constitution pastorale *Gaudium et spes* du second Concile du Vatican invite les acteurs sociaux à « scruter les signes des temps », c'est-à-dire à interpréter les évolutions économiques et sociales avant d'agir (§4).

12. La prudence est ainsi la vertu du gouvernement concret, elle permet de sortir de deux pièges : le **pur calcul d'efficacité** et l'**hésitation sans fin**. Décider prudemment, c'est tenir ensemble la finalité, les circonstances, les conséquences prévisibles, les niveaux et la nature des risques pour chaque solution, et la responsabilité. Une décision prudente n'est pas parfaite ; c'est une décision **lucide, juste et assumable** en conscience et vis-à-vis des parties prenantes.

Questions guides

- Quel est le bien réel que je cherche à servir ?
- Quels moyens sont possibles, et lesquels ne sont pas acceptables ?
- Qui dois-je consulter avant de décider ?
- Quelles conséquences cette décision aura-t-elle pour les personnes concernées ?
- Suis-je encore en train de discerner, ou seulement de retarder la décision ?
- Cette décision pourra-t-elle être expliquée et assumée dans le temps ?

Exercice : Prenez une décision importante que vous avez à prendre et notez :

1. Quel est, dans cette situation, le bien réellement en jeu ?
2. Ai-je suffisamment distingué la fin recherchée et les moyens employés ?
3. Qui peut m'aider à mieux voir ce que je ne perçois pas seul ?
4. Suis-je en train de délibérer sérieusement, ou seulement de chercher des arguments pour confirmer une décision déjà prise ?
5. Quelle option paraît habile à court terme, mais fragile ou injuste à plus long terme ?
6. Quelle part de mon hésitation relève de la prudence, et quelle part relève de la peur de porter la responsabilité de l'acte ?

Mini-biblio pour aller plus loin

- Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* (2004), §§ 547-548 (Prudence) ; §164–170 (Bien Commun)

- Jean-Paul II, *Centesimus Annus* (1991), notamment sur l'initiative entrepreneuriale et les vertus qu'elle suppose
- Henry Mintzberg, L'essor et le déclin de la planification stratégique, 1994
- Thomas d'Aquin, *Somme théologique*, II-II, questions 47-56

Assumer la responsabilité et la subsidiarité

Explorer la dimension relationnelle et organisationnelle de la décision tout en décidant à partir d'une hiérarchie de biens, pas seulement d'objectifs.

13. Une décision n'est jamais purement individuelle : elle s'inscrit dans un tissu de responsabilités, de délégations, de dépendances et de vulnérabilités réciproques. L'enjeu est d'organiser une **délibération structurée** : pluraliser les points de vue, rendre explicites les désaccords, et décider au bon niveau (ni tout centraliser, ni tout déléguer). Une bonne décision ne consiste pas seulement à fixer un objectif, mais à déterminer **qui doit décider quoi**, à quel niveau, avec quelle information, et sous quelle responsabilité.

14. Les sciences sociales des controverses et de la gouvernance montrent que, face aux problèmes complexes, la qualité de la décision dépend de la **qualité de l'enquête** collective : faire émerger les incertitudes, tester des scénarios, ouvrir des espaces de contradiction productive (Callon, Lascoumes, Barthe).

15. La doctrine sociale de l'Église offre un repère structurant, la **subsidiarité** : les niveaux supérieurs doivent soutenir les niveaux inférieurs sans les déposséder de leur initiative, de leur liberté et de leur responsabilité. Le Pape Jean-Paul II dans *Centesimus Annus* rappelle la liberté propre de l'activité économique, mais aussi le devoir d'un usage responsable de cette liberté. Et Benoît XVI, *dans Caritas in veritate* ajoute qu'il faut laisser place, au sein même de l'économie, à des formes d'initiative qui ne réduisent pas l'action à la logique du profit pour lui-même, mais intègrent solidarité et finalités sociales.

Questions guides

- Suis-je en train de centraliser parce que c'est nécessaire, ou parce que je ne fais pas confiance ? Quel niveau de décision est le plus juste et le plus compétent pour traiter ce sujet ?
- Qu'est-ce que je dois assumer moi-même comme dirigeant ? Suis-je en train de déléguer vraiment, ou simplement de transférer le risque sans donner les moyens d'agir ?
- Quelles personnes ou équipes subiront les effets de cette décision sans avoir été entendues ?

- Ma décision sert-elle seulement un objectif particulier, ou le bien de l'organisation comme communauté de travail ?

Exercice personnel du dirigeant

Faites la cartographie d'une décision en cours à partir de quatre cercles :

1. **je décide seul** ;
2. **je consulte avant de décider** ;
3. **je co-décide** ;
4. **je délègue avec critères clairs**.

Pour chacun, notez :

- les personnes concernées ;
- les moyens dont elles disposent ;
- la responsabilité qu'elles assument réellement ;
- les points où la subsidiarité est respectée ou non.

Mini-biblio pour aller plus loin

- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain*. Seuil
- Conseil Pontifical Justice et Paix, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* (2004) §§ 185-188 (subsidiarité)
- Pie XI (1931). *Quadragesimo Anno* (principe de subsidiarité)
- Jean-Paul II, *Centesimus Annus* (1991) §88
- Benoît XVI, *Caritas in veritate* (2009), notamment sur l'économie civile, la solidarité et les finalités de l'entreprise

Cultiver l'espérance réaliste : temporalité et résilience

Penser la décision dans le temps long et non dans la seule urgence.

16. Une décision en incertitude n'est jamais "finie" : c'est un **engagement** dans le temps, avec une part irréductible de pari ! Cette étape installe donc une éthique et une technique de la **révision** : définir les signaux qui obligent à réévaluer, documenter les raisons du choix, et mettre en place un apprentissage. Les organisations résilientes savent pratiquer des boucles d'apprentissage où l'on interroge non seulement les actions, mais les hypothèses et les normes (Argyris & Schön) qui les ont permises.

17. Dans les environnements à risque, des travaux sur la fiabilité montrent qu'il faut institutionnaliser l'attention aux signaux faibles et la capacité à corriger rapidement avant que la crise devienne majeure. Beaucoup de décisions, jugées mauvaises, ne sont pas fausses dans leur logique immédiate ; elles sont pauvres dans leur **temporalité**. James G. March a montré que les organisations sont prises entre exploitation de l'existant et exploration de possibles nouveaux, avec des coûts et bénéfices distribués de manière inégale dans le temps. Ainsi, l'urgence du court terme peut étouffer l'apprentissage nécessaire au long terme.

18. Les travaux sur la résilience, tels que ceux d'Ann Masten, rappellent en outre que tenir dans l'adversité ne relève pas d'un héroïsme solitaire, mais de systèmes adaptatifs ordinaires : relations fiables, routines, apprentissages, ressources institutionnelles, capacité de réorganisation.

19. La tradition chrétienne peut ici apporter un contrepoint précieux : l'espérance n'est pas l'optimisme naïf ni la promesse d'un futur parfait. Benoit XVI dans *Spe salvi* parle d'une persévérance lucide, jour après jour, dans un monde imparfait. Le Pape François dans *Laudato si'* invite également à penser l'action avec prévoyance, régulation et protection de l'avenir commun. Pour un entrepreneur, cultiver une espérance réaliste, c'est tenir ensemble trois choses : la vérité sur les fragilités, la fidélité à une finalité, et la capacité de recommencer autrement après un revers.

Questions guides

- Ma décision répond-elle à une urgence ou construit-elle aussi une capacité future ?
- Quels apprentissages l'épreuve actuelle rend-elle possibles ?
- Quelles ressources de résilience existent déjà dans mon organisation ?
- Quel horizon à trois mois, dix-huit mois et cinq ans cette décision ouvre-t-elle ou ferme-t-elle ?
- Comment distinguer espérance réaliste et déni des difficultés ?

Exercice : Prenez la décision importante du moment et travaillez-la sur trois horizons :

1. **Trois mois** : que faut-il sécuriser immédiatement ?
2. **Dix-huit mois** : qu'ai-je besoin d'apprendre, d'adapter ou de reconstruire ?
3. **Cinq ans** : quelle fidélité à ma mission ou à mon identité d'entreprise dois-je préserver ?

Terminez par un "inventaire de résilience" en citant au moins :

- trois appuis humains ;
- trois ressources organisationnelles ;

- trois renoncements nécessaires ;
- et un signe concret d'espérance réaliste.

Mini-biblio pour aller plus loin

- Martinet, A.-C. (2002). James March, un refondateur de la pensée stratégique ? Revue française de gestion, 139(3), 161-172. https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-161?lang=fr
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Apprentissage organisationnel - Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur (2001)
- Conseil pontifical Justice et Paix *Compendium de la doctrine sociale de l'Église* (2024) §193 (solidarité)