

---

4<sup>ème</sup> Journée du Groupe Thématique « Décision et Organisation »

**Décision, Incertitude, Complexité et Doutes**

18-19 Mai 2015

École Navale, Lanvéoc-Poulmic, Brest

---

La question de l'incertitude est centrale à beaucoup de travaux sur la décision, aussi bien en économie (voir les travaux fondateurs de Knight, Keynes, Ellsberg, de Finetti...), qu'en stratégie (Huff, 1978 ; Milliken, 1987), en théorie des organisations (March, 1978), ou en psychologie de la décision (Lipshitz and Strauss, 1997 ; Tversky et Fox, 1995...). Même si cette notion a souvent été associée à l'environnement – qui serait complexe, risqué, aléatoire –, la notion d'incertitude fait essentiellement référence à un écart entre ce que le décideur aimerait savoir pour prendre une décision et l'information dont il dispose. A ce titre, l'incertitude est très directement liée aux notions de confiance et de doute : elle conduit le décideur à hésiter, douter, à manquer de confiance. L'incertitude renvoie donc intrinsèquement au « ressenti » du décideur face à une situation.

En dépit des liens évidents entre les notions d'incertitude, de complexité et de doute, les travaux sur la décision ont rarement abordé *directement* la question du doute : l'incertitude a en effet été plus souvent abordée en liaison avec le « manque de confiance » (cf. par exemple les « poids de confiance » - ou *confidence weights* – dans les approches psychologiques de la décision, Tversky et Fox, 1995 ; Teigen, 1987). Ces approches classiques n'ont guère prêté à une réflexion sur les vertus possibles, mais aussi les limites du doute. L'objectif de cette journée AIMS du groupe thématique « Décision et Organisation » est de susciter des discussions originales au croisement des notions de « décision », « complexité », « incertitude » et « doute ».

Parmi les approches susceptibles d'éclairer cette journée, nous avons retenu en particulier (et sans trop de surprise pour ceux qui nous connaissent bien), l'approche du *sensemaking* (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005). En effet, pour Weick – comme pour Perrow (1994) -, la complexité croissante des technologies peut engendrer des situations inattendues, accroître l'incertitude, et renforcer l'équivocité des situations (Weick, 1988, 1995 ; Koenig, 1996). L'enjeu principal pour les acteurs consiste alors à rester « au contact » du « monde », c'est-à-dire à ne pas perdre, dans leur processus de fabrication de sens, le fil du déroulement des événements et les nuances parfois

subtiles d'un contexte changeant. Sans cela, ils risquent de s'engager dans une action inadaptée aux conséquences potentiellement tragiques.

Cette analyse conduit Weick à recommander aux acteurs de cultiver « l'habilité à douter » (Weick, 1996, 2010), et cela pour deux raisons principales :

- 1) Le doute, en rappelant le caractère provisionnel du sens construit (Maitlis et Sonenshein, 2010), aiderait les organisations à faire face à « une complexité dynamique » (Weick, 2009, p.17) ;
- 2) S'attacher à douter aiderait l'acteur à résister à la tentation de nier la complexité ou de chercher à la réduire, mais au contraire orienterait ses efforts vers la constitution de ressources - cognitives, organisationnelles, etc. - suffisamment riches et variées pour faire face à leur environnement (Weick, 2009, p. 20).

Le rôle du décideur consisterait alors à générer des interactions fructueuses entre les membres de son équipe, les permettant ainsi de concevoir collectivement des réponses à l'incertitude et à l'équivocité des situations (Adrot et Garreau, 2010).

Pour autant, le doute n'est pas que positif (Weick, 2009, p. 262), et se « complexifier » soi-même pour faire face à la complexité, comme le conseille Weick, n'est pas si simple : la coexistence d'une multiplicité de cadres concurrents lors d'un même événement peut parfois constituer un obstacle plutôt qu'une aide à la construction d'un sens efficace (Colville et al. 2013).

Au-delà de l'approche du *sensemaking*, la journée thématique est bien sûr ouverte à d'autres approches sur le doute, la décision et la complexité. Certaines confèrent d'ailleurs une place tout aussi importante, si ce n'est centrale, au doute et à la complexité. Ainsi, « organiser le doute » en désignant un avocat du diable permettrait d'éviter des phénomènes de *groupthink*, et de vaincre l'autocensure que les membres d'un groupe ont tendance à s'imposer en étouffant leurs propres doutes (Janis, 1972 ; MacDougall & Baum, 1997). Dans l'approche pragmatiste, également, le doute est un des ressorts de l'enquête. Celle-ci constitue en effet un va-et-vient entre doute et croyances, jusqu'à ce que « le doute s'achève » (Girel, 2004, s'appuyant sur Pierce).

Cependant, pour de nombreuses autres approches de la décision, douter n'est pas la panacée, et serait même plutôt un danger à éviter. En entrepreneurship, par exemple, le doute risque de bloquer l'action en empêchant la formation de croyances en de nouvelles opportunités (Shepherd et al., 2007). Le doute aurait également le pouvoir de paralyser l'action collective et d'empêcher l'assimilation de nouvelles idées (Blackman et al., 2013). On pourrait aussi noter qu'au « doute raisonnable » du droit anglo-saxon (d'inspiration pragmatiste ?) répond « l'intime conviction » du droit français. Parallèlement, les performances décisionnelles des acteurs chutent en effet

dramatiquement dans les contextes de complexité dynamique (boucles rétroactives, non-linéarités, retards de temps, cf. : Diehl et Sterman, 1995). La complexité associée à une forte contrainte de temps peut ainsi rendre la prise de décision plus difficile : interagir et délibérer demandent précisément du temps ; les acteurs peuvent ne pas avoir les connaissances - tacites ou explicites - pour agir face à l'imprévu (complexité perçue) ou ne pas disposer d'un délai d'action suffisant pour les mobiliser à temps (Girin, 1990 ; Martin, 2010).

Faisant le constat de ces approches contrastées des liens entre décision, doute et complexité, nous invitons les auteurs intéressés par cette thématique à soumettre des résumés ayant pour projet, par exemple :

- De s'interroger sur les liens entre doutes et décision, et les notions proches d'incertitude et de confiance, mais aussi, peut-être, de principe de précaution ;
- De s'interroger sur les liens entre doutes et complexité. Par exemple, le doute est-il le moyen le plus adéquat pour saisir la complexité environnementale ? La complexité génère-t-elle systématiquement le doute, le manque de confiance ?
- De se demander dans quelle mesure le doute est souhaitable (i.e., il permettrait d'éviter certains biais cognitifs) ; s'il existe des « types » ou « des niveaux » de doutes plus appropriés que d'autres (i.e., comment « bien » douter, ou douter « utilement » ?) ; si certains aspects du processus décisionnel se prêtent davantage au doute que d'autres, etc. ?
- De se demander si considérer l'existence d'un doute « productif » n'appelle-t-il pas à poser en quelque sorte une version « déshumanisée » de la décision ». Prendre en compte les liens entre doute, émotions et décision peut-il informer notre compréhension des processus décisionnels ?
- De se demander en quoi les réflexions autour du doute dans l'approche pragmatiste peuvent éclairer différemment notre compréhension des processus de décision ;
- De s'interroger sur le caractère approprié ou non d'actions visant à réduire la complexité. Si oui, jusqu'où les poursuivre ? avec quelles conséquences ? sous quelles conditions ? Si non, comment peut-on gérer la complexité dans la prise de décision ? Avec quels impacts ? Y a-t-il des « aspects » ou des « dimensions » de la décision plus propices à la réduction de la complexité ? Des dimensions où une telle tentative paraît plus nécessaire ou moins risquée. Peut-on mesurer le concept de complexité pour pouvoir mieux l'appréhender ? Le changement de registre cognitif en situation complexe est-il possible ? Nécessaire ? Peut-on décomposer le processus décisionnel dans la gestion d'une situation complexe ?
- De se demander si considérer les notions de doute et de complexité en lien avec les questions de « l'erreur et de la décision » ou du « rendu de compte et de la

décision » permet de poursuivre de manière intéressante les réflexions entamées dans les précédentes journées du groupe.

Les travaux présentés à cette journée thématique peuvent, bien entendu, aborder d'autres questions que celles-ci, dans la mesure où elles permettent de faire avancer notre compréhension du doute, et/ou de la complexité, en relation avec la prise de décision. Nous invitons ainsi les auteurs intéressés par ces thématiques à soumettre des recherches couvrant un large éventail d'ancrages épistémologiques, théoriques et méthodologiques distincts.

### **Objectif général de la journée**

L'objectif de la journée est de susciter des réflexions sur les notions de complexité et de doute en relation avec la notion de décision, et de comprendre dans quelles mesures différentes conceptualisations de la décision sont compatibles avec celles-ci.

Le groupe thématique ne favorise aucune approche ontologique, épistémologique, théorique ou méthodologique particulière.

Si nous privilégierons les soumissions en lien avec le thème annuel de la journée, nous sommes également ouverts à la présentation de quelques papiers s'intéressant à d'autres aspects de la décision, s'ils sont de nature à nourrir la réflexion collective du groupe. Nous invitons les auteurs intéressés à nous contacter avant de soumettre leur résumé étendu.

Afin de permettre une réelle discussion des papiers, le nombre de places, incluant les contributeurs, est limité.

### **Consignes aux auteurs et dates clés**

#### **1- Un résumé étendu : 31 Janvier 2015**

Le résumé étendu doit faire au maximum 3000 mots et présenter l'intérêt du sujet, décrire le contenu de l'article et résumer la contribution. Les résumés étendus seront envoyés à :

[Laure.cabantous.1@city.ac.uk](mailto:Laure.cabantous.1@city.ac.uk); [veronique.steyer@isg.fr](mailto:veronique.steyer@isg.fr)

#### **2- Retour aux auteurs : 10 février 2015**

Les résumés étendus feront l'objet d'une sélection par les organisateurs de la journée

#### **3- Envoi de la version finale du papier : 18 avril 2015**

Les papiers seront rédigés en Times New Roman 12pt, interligne double, aligné à gauche (ou justifier), avec des numéros de page. Les papiers seront envoyés à :

[Laure.cabantous.1@city.ac.uk](mailto:Laure.cabantous.1@city.ac.uk); [veronique.steyer@isg.fr](mailto:veronique.steyer@isg.fr)

## Comité scientifique

Laure Cabantous, Cass Business School, City University London; Hervé Dumez, CRG, Ecole Polytechnique ; Olivier Germain, ESG-UQAM ; Yvonne Giordano, ISEM, Université de Nice Sophia-Antipolis ; Jean-Pascal Gond, Cass Business School, City University London; Gérard Koenig, Université Paris-Est ; Benoit Journé, Université de Nantes ; Hervé Laroche, ESCP Europe; Sophie Le Bris, Ecole Navale; Viviane Sergi, ESG-UQAM; Véronique Steyer, ISG Paris ; Philippe Urfalino, EHESS ; Bénédicte Vidaillet, IAE, Université de Lille

## Bibliographie et suggestions de lecture

- Adrot, A., Garreau, L., (2010), Interagir pour improviser en situation de crise : Le cas de la canicule de 2003, *Revue française de gestion*, 203, 119-131.
- Blackman, D., Corcoran, A., & Sarre, S. (2013). Are there really foxes: where does the doubt emerge. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(1).
- Diehl, E., & Sterman, J. D. (1995). Effects of feedback complexity on dynamic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 198-215.
- Ellsberg, D. 1961. Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75(4): 643-669.
- Feduzi, A., Runde, J., & Zappia, C. 2014. De Finetti on uncertainty. *Cambridge Journal of Economics*, 38: 1-21.
- Girel, M. (2004) Enquête, croyances, conséquences pratiques, in Karsenti, B., & Quéré, L. (2004). *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme. Raisons pratiques*, 15, 85-110.
- Girin, J., (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, in Martinet A.-C. (1990) *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 141-182.
- Huff, A. S. 1978. Consensual uncertainty. *Academy of Management Review*, 3(3): 651.
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kramer, E. H. (2007). *Organizing doubt: grounded theory, army units and dealing with dynamic complexity*. Copenhagen, DK: Copenhagen Business School Press.
- Lipshitz, R., & Strauss, O. 1997. Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 69(2): 149-163.
- MacDougall, C., & Baum, F. (1997). The devil's advocate: A strategy to avoid groupthink and stimulate discussion in focus groups. *Qualitative Health Research*, 7(4), 532-541.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- March, J. G. 1978. Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *Bell Journal of Economics*, 9(2): 587-608.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Martin D., (2010), Rationalité limitée et capacité à structurer l'action : principaux enjeux et défis associés à 3 classes de phénomènes, in Bournois F., Chanut V. (Coordinateurs) (Ed.), *La rationalité managériale en recherches. Mélanges en l'honneur de Jacques Rojot*, 125-135.

- Milliken, F. J. 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133.
- Perrow, C., (1994), The limits of safety: the enhancement of a theory of accident, *Journal of contingencies and crisis management*, 2, 212-220.
- Roux-Dufort, C., (2000), Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle : implications pour la gestion de crise, Vol. 6, CNRS, *Laboratoires de recherche économiques et sociales*.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 75-95.
- Snook, S. A. (2000). *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks Over Northern Iraq*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Tversky, A., & Fox, C. R. 1995. Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review*, 102(2): 269-283.
- Wakker, P. 2008. Uncertainty. In L. Blume, & S. N. Durlauf (Eds.), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Vol. 8: 428-439. London: The MacMillan Press.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628 – 652.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization* (Vol. 2). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Wicks, D. (2002). Institutionalized mindsets of invulnerability: differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization Studies*, 22(4), 659-692.