# EXTRAIT

## L’art de décider dans l’incertitude

7 pages tirées de la version PDF du livre (120 pages) : le sommaire, l’ouverture et le début du chapitre 1. Le livre est vendu en édition Kindle, qui n’a pas de pages fixes. © 2026 Sagal G. Tous droits réservés. Cet extrait ne peut être reproduit ni diffusé.

# Sommaire

Préface ..... 7
Chapitre 1 — Le goulot d'étranglement a changé de camp . . 10
Chapitre 2 — Ce que l'incertitude n'est pas ..... 13
Chapitre 3 — Trois ignorances, quatre terrains ..... 16
Chapitre 4 — Le bruit, l'erreur que personne ne voit ..... 19
Chapitre 5 — Le prix de ne pas choisir ..... 22
Chapitre 6 — Un chiffre sans généalogie n'est pas une donnée ..... 26
Chapitre 7 — L'attention est la vraie ressource rare ..... 30
Chapitre 8 — La règle simple contre le jugement savant . . . 33
Chapitre 9 — Le mot vague et le nombre qui s'expose ..... 37
Chapitre 10 — Savoir quand arrêter de chercher ..... 41
Chapitre 11 — Le prix d'attendre, le prix de se précipiter . . . 44
Chapitre 12 — Croiser deux façons de chercher ..... 47
Chapitre 13 — Toutes les sources ne se valent pas ..... 51
Chapitre 14 — Découper la question pour ne pas se mentir . 55
Chapitre 15 — Recouper sans se rassurer à bon compte .... 58
Chapitre 16 — Ce que la source dit vraiment ..... 62
Chapitre 17 — La chaîne qui traque ses propres erreurs .... 65
Chapitre 18 — Chercher ce qui vous contredit ..... 67
Chapitre 19 — Une donnée sans date n'est pas une donnée . 69
Chapitre 20 — La référence qui n'existe pas ..... 72
Chapitre 21 — Savoir dire qu'on ne sait pas encore ..... 76
Chapitre 22 — L'auditeur qui n'a rien à défendre ..... 79
Chapitre 23 — Calibrer l'effort à la portée de la décision . . . 83
Chapitre 24 — Ce que la finance a appris de ses angles morts ..... 86

Chapitre 25 — Trois décisions, trois pièges évités ..... 89
Chapitre 26 — Ne pas parier sur un seul avenir ..... 93
Chapitre 27 — Ce que savent faire les superprévisionnistes .96
Chapitre 28 — Échouer d'avance pour ne pas échouer en vrai ..... 99
Chapitre 29 — Le journal qui empêche de se raconter des histoires ..... 102
Chapitre 30 — Dire l'incertitude sans la trahir ..... 105
Chapitre 31 — L'architecture du choix ..... 108
Conclusion ..... 111
Bibliographie ..... 114
À propos de l'autrice ..... 118
Restons en contact ..... 119
FIN ..... 120

# Préface

Un bon choix peut avoir une mauvaise issue, et une décision chanceuse reste une mauvaise décision. Cette phrase est le premier geste du livre, et le plus contre-intuitif : séparer la qualité du raisonnement de la qualité du résultat. Tout ce qui suit en découle.

Il existe, dans toute décision qui compte, un moment où l'information cesse d'arriver. Le dossier est là, les avis ont été recueillis, les chiffres alignés, et il manque toujours quelque chose. La plupart des méthodes de décision consistent à faire disparaître ce moment : on demande une donnée de plus, un avis supplémentaire, on repousse la réunion. L'inconfort recule d'une semaine. Il ne disparaît pas, parce qu'il n'est pas un défaut de préparation. Il est la condition normale de toute décision qui porte sur l'avenir.

Que reste-t-il, alors, une fois admis que la certitude ne viendra pas ? Décider sous incertitude n'est pas deviner juste. C'est produire, avec ce que l'on a, un choix dont on saura dire pourquoi il a été fait, ce qui le renverserait, et ce qu'il coûte s'il se révèle faux.

Les trente et un chapitres qui suivent démontent cette mécanique pièce par pièce. Ils commencent par ce que l'incertitude n'est pas, distinguent les ignorances qui se réduisent de celles qui ne se réduisent pas, et s'attardent sur une erreur que presque personne ne mesure : le bruit, cette dispersion des jugements qui fait que deux experts compétents, devant le même dossier, ne concluent pas la même chose. Ils examinent ensuite la matière de la décision — un chiffre sans généalogie n'est pas une donnée, toutes les sources ne se valent pas, un mot vague protège celui qui l'emploie. Ils traitent enfin du tempo : savoir quand arrêter de chercher, mesurer le prix d'attendre comme celui de se précipiter, calibrer l'effort à la portée de la décision.

Aucun de ces chapitres ne propose de formule. Ils proposent des gestes : écrire la question avant de chercher la réponse, dire un degré de confiance plutôt qu'un adjectif, faire échouer le projet sur le papier avant qu'il n'échoue en vrai, désigner quelqu'un dont le rôle est de n'avoir rien à défendre. Ces gestes sont modestes. Ils sont aussi exigeants, parce qu'ils obligent à écrire ce que l'on préférerait garder flou.

Le livre s'adresse à qui décide sans le confort d'un laboratoire : responsables d'équipe, indépendants, praticiens de tous métiers, et plus largement quiconque a déjà eu à choisir avec un dossier incomplet. Il ne suppose aucune formation statistique. Les notions dont il a besoin

CHAPITRE 1

# Le goulot détranglement a changé de camp

Dans une compagnie d'assurance étudiée par Kahneman, Sibony et Sunstein en 2021, des souscripteurs chargés d'évaluer séparément les mêmes dossiers ont produit des primes dont l'écart médian atteignait 55 % — cinq fois ce que leurs dirigeants jugeaient plausible[1]. Le chapitre 4 y reviendra ; il suffit ici à poser le problème : ces souscripteurs ne manquaient pas d'information. Il leur manquait un moyen d'attribuer un poids honnête à ce qu'ils croyaient savoir.

Ce livre défend une méthode de décision applicable là où la certitude est hors d'atteinte : marchés qui se retournent,

[1]Kahneman, D., Sibony, O., Sunstein, C. R., *Noise : A Flaw in Human Judgment*, Little, Brown Spark, 2021 ; voir aussi https://www.strategy-business.com/article/How-noisy-is-your-company.

réglementations mouvantes, données contradictoires, signaux produits en masse par des systèmes automatiques. Le problème n'est pas nouveau ; son intensité l'est. Jamais une organisation n'a eu accès à autant d'information, et jamais la part réellement vérifiable n'en a été aussi faible. Paradoxe connu : l'abondance documentaire n'a pas réduit l'incertitude décisionnelle, elle l'a déplacée. Le goulot d'étranglement n'est plus la collecte. C'est le tri, la vérification, et l'attribution d'un poids honnête à ce que l'on croit savoir.

Que devient une méthode quand le travail qu'elle organisait — trouver — n'est plus celui qui manque ? Elle échoue de deux façons symétriques. La paralysie par l'analyse consume l'opportunité pendant qu'elle cherche une certitude qui ne viendra pas. La décision précipitée confond la vitesse avec la lucidité et engage des ressources sur des signaux non recoupés. Entre ces deux échecs il existe un espace étroit, qui se travaille avec de la discipline, non avec du flair : des décisions défendables.

Un socle conceptuel sépare d'abord les régimes d'incertitude, parce qu'on ne traite pas de la même manière un aléa mesurable et une ignorance profonde. Viennent ensuite les outils : croiser les méthodes de recherche pour ne pas dépendre d'un seul mode de lecture du réel, hiérarchiser ce que l'on croit savoir, décomposer une question massive en sous-questions vérifiables, faire subir à chaque

affirmation un contrôle à plusieurs étages, dater ce qui se périme, traquer les références fantômes, et reconnaître — formellement — le moment où il faut s'abstenir de conclure. Le livre se referme sur la robustesse et l'apprentissage : décider quand aucun modèle du futur ne fait consensus, et transformer chaque décision passée en capital cognitif plutôt qu'en simple souvenir.

La mise en œuvre combine des outils — moteurs de recherche croisés, bases de connaissances, journaux de décision — et des disciplines humaines : esprit critique, recherche contradictoire, audit indépendant. Certains rétorqueront que l'automatisation absorbera ces disciplines. Ce livre défend la thèse inverse : la technologie augmente la capacité de traitement, elle ne remplace pas l'architecture du choix. Cette architecture commence par dire ce que l'incertitude n'est pas.