

# Manager, mesurez le risque de chacune de vos décisions

**La fiabilité de l'information sur laquelle votre décision se fonde est la question-clé que vous devez vous poser.**

## Prise de décision quotidienne

Tous les jours, vous prenez des décisions en vous basant sur des informations provenant de différentes sources. Connaître ce niveau devient de plus en plus essentiel dans une économie instable où les résultats peuvent être contraires à ceux escomptés. Quand vous prenez une initiative, vous êtes censé contrôler les risques liés à votre choix ou à votre stratégie et avoir une idée claire de l'information sur laquelle vous vous basez. Pourtant, vous prenez rarement en compte le degré d'interdépendance qui lie plusieurs paramètres entre eux, alors que cela peut avoir des effets conséquents après la prise de décision.

## La complexité naturelle et intrinsèque à tout système

La complexité est la caractéristique principale à toute décision. C'est une information essentielle qui va au-delà de ce que les techniques classiques sont capables de fournir. La mesure de cette complexité permet de vérifier la pertinence de votre décision et le niveau de contrôle d'un système. La carte de complexité identifie et indique les risques potentiels, reflète la structure des relations entre les variables du système et contient les indicateurs nécessaires pour contrôler ce système.

## Comment avoir une idée des risques associés à une décision

Vous devez mesurer la distance qui vous sépare du niveau de contrôle absolu pour vous faire une idée concrète des risques associés à votre décision. Plus vous vous éloignez de cette maîtrise globale, plus le risque potentiel augmente. Plus une décision se fonde sur un petit nombre de règles, plus c'est facile à gérer. Puisque votre décision et les actions qui en découlent sont la conséquence des interactions entre les différentes sources d'information, l'impact des interactions qui vous échappe, réduit la fiabilité des prévisions. Cela ne signifie pas que votre décision ne peut pas être prise, mais que vous devez être prévoyant et élaborer un plan d'urgence pour faire face à l'imprévu. A contrario, plus vous êtes proche du contrôle total d'un système ou d'une situation donnée, moins il y a de risques. Si vous êtes confrontés à un système verrouillé, tous les paramètres étant plus ou moins interconnectés, cela laisse très peu de marge de manœuvre.

## Comment mesurer le niveau de contrôle possible sur le PIB d'un pays

Les exemples de deux pays de la zone Euro montrent la capacité à gérer leur PIB. Un système entièrement contrôlable présente un indicateur de 100%. On observe une augmentation de l'incidence des faits externes ingérables. Cela a un impact sérieux sur la gouvernance et la gestion des principales composantes macroéconomiques du PIB. Ainsi après la crise des subprimes fin 2008 début 2009, l'incidence des données ingérables augmente. Fin 2011 environ 70% des informations sont hors du contrôle des deux gouvernements. Cela signifie que, quel que soit le type de mesures économiques prises, elles nécessiteront plus d'efforts et de contrôles en raison de leur caractère peu prévisible et peu fiable. Cependant, les deux pays montrent des tendances d'évolution différentes. Dans le premier cas, la prédominance des données maîtrisées est évidente. Tandis que dans le second cas, la part des données externes ingérables associées à des variables indépendantes a une incidence plus forte qui a tendance à croître en 2011. En effet, six des paramètres du PIB échappent à tout contrôle. Dans ce cas précis, il s'agit des dépenses de l'Etat en direction des particuliers, les équipements publics, les acquisitions moins les cessions de valeurs, la balance extérieure en biens et en services, l'excédent brut et le revenu mixte brut. On ne peut donc espérer intervenir sur ces paramètres pour obtenir les résultats recherchés.

### Un indicateur pertinent de pilotage

La mesure du système fournit un indicateur pertinent de sa manœuvrabilité, contribue à évaluer la précision, l'efficacité des décisions applicables au système et indique les fragilités potentielles. Dans une économie instable ce nouvel indicateur de performance «KPI» fournit une information capitale et inédite. Tous les managers devraient tenir compte de cet indicateur avant toute décision stratégique, afin d'anticiper les risques potentiels.

Article écrit par Stéphane Barloy  
Alexander Kopriva  
Valérie Nguyen Source