



ENSEMBLE & AUTREMENT

DÉCISION :
le futur est incertain
mais pas illisible !

Sommaire

QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?	P4
ÉDITO	P5
DÉCISION : LE FUTUR EST INCERTAIN MAIS PAS ILLISIBLE !	P6
Fragilité et décision	P6
Confronter des points de vue et ouvrir des perspectives	P8
En quelques mots	P14
Annexes	P15
Annexe 1 : Biais cognitifs et DISC (modèle d'analyse comportementale) : comment nos décisions se biaisent sous stress ?	P15
Annexe 2 : Petit traité de souveraineté cognitive (retrouvez cette tribune sur Cyber cercle - parole d'expert)	P16
NOS PRÉCÉDENTES PUBLICATIONS	P20



QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?

Véronique BALBO-BONNEVAL
Directrice de l'Institut des Hautes
Etudes des Sciences et Techniques –
IHEST

Nadège BAPTISTA
Préfète de la Mayenne

Séverine BELLINA
Experte et formatrice sur
la gouvernance démocratique

Pascale BOURRAT
Directrice générale des services
de l'Université de Nîmes

Candice BROTEL
Consultante coach certifiée après
avoir été DGA ressource d'une
communauté d'agglomération

Sylvie BUREAU-NECH
Directrice exécutive marché
des acteurs territoriaux Relyens

Marie-Hélène CAITUCOLI
Directrice exécutive, Projet de
transformation TIERED – Sciences Po

Valérie CHATEL
Consultante, après avoir occupé
plusieurs postes de DRH et DGS
en collectivités locales et à l'Etat

Estelle CHEVASSU
Journaliste

Domitien DETRIE
Directeur Territorial Sud-Ouest
- Voies navigables de France

Catherine DI FOLCO
Sénatrice du Rhône

Martin DIZIERE
Chef de pôle technique et
de l'aménagement durable –
Ville du Haillan
Animateur national du groupe
de travail « Direction des services
Techniques » de l'AITF (Association
des Ingénieurs Territoriaux de
France)

Soraya FONTAINE-KESSAR
Directrice générale des services –
Ville de Gennevilliers

Audrey FOROT
Directrice générale des services –
Ville de la Ciotat

Anthony GIUNTA
Directeur Général des Services de
Grand-Orly Seine Bièvre

Hélène GUILLET
Directrice générale des services –
Centre de Gestion de la fonction
publique territoriale 44
Présidente du SNDGCT

Virginie HALDRIC
Adjointe au Directeur Général
des Services - Métropole Nice Côte
d'Azur

Sonia HASNI
Adjointe à la sous-directrice des
personnels, cheffe de la Mission
pilote et animation des réseaux
- Ministère de l'Intérieur

Guillaume HERMITE
Secrétaire général – Etablissement
public d'aménagement
Euroméditerranée (EPAEM)

Nicolas KOWBASIUK
Directeur de l'Action Educative Ville
d'Enghien-les-Bains
Adjoint au Maire de Taverny
Vice-président du CIG de la Grande
Couronne

Eric MANONCOURT
Directeur général adjoint ressources –
Département de l'Aude

Jean-Robert MASSIMI
Observateur privilégié de l'action
publique locale

Aurélie MEZIERE
Conseillère déléguée communautaire
- politique de l'emploi REDON Agglo
Co-présidente de BRUDED

Michel NICOLAS
Directeur général adjoint au
développement économique
responsable, emploi, innovation,
Europe et international – Nantes
Métropole

Didier OSTRE
Directeur général – SPL MIN –
Marché Marseille Méditerranée

Dominique PALLIER
Directeur de l'aménagement et
de la planification Communauté
d'agglomération du Pays Voironnais –
Maire d'Apprieu (38)
Conseiller communautaire –
Communauté de Bièvre-Est (38)

Jérôme PECH
Directeur général adjoint
en charge des richesses humaines –
Ville de Blagnac

Florence PELEAU-LABIGNE
Directrice Générale des Services
du Conseil Régional Centre Val de
Loire

Hugues PERINEL
Journaliste, coach et médiateur
Fondateur et animateur du Cercle
des Acteurs Territoriaux

Françoise PITERBOTH
Sous-préfète de l'arrondissement
de Largentière (Ardèche)
Administratrice Territoriale

Stéphanie PORTIER
Directrice générale adjointe
à la Citoyenneté Département
de la Gironde

Yvonc RAMIS
Directeur Général des services
Grand Paris Seine et Oise

Pierrick RAUDE
Avocat associé au sein du cabinet
Rivière avocats associés après
avoir occupé des postes de DGS et
DGA de collectivités territoriales

Stéphane ROCHON
Directeur général des services –
Ville de Pessac

Jean-Jacques ROUX
Directeur général des services –
Ville de Cuers

Frédéric TOURNAY
Directeur de la mission des relations
européennes et internationales
Direction générale de la sécurité
civile

Jean-François VERDIER
Inspecteur général des finances

ÉDITO

Faire de l'incertitude même le lieu de son action

« Les prévisions sont difficiles surtout lorsqu'elles concernent l'avenir ».

Pierre Dac



L'actualité climatique et ses nombreuses conséquences ainsi qu'une rencontre avec Christian Clot sont à l'origine de cet opus du Cercle des acteurs territoriaux sur la « *décision face à l'incertitude* ». Au cours de ce travail collectif et pour reprendre les propos de l'un d'entre nous « *nous avons ressenti à quel point nous étions face à cette question reliés par nos fragilités, nos incertitudes et nos doutes sur notre capacité à coopérer, à créer de la confiance et du courage, pour avancer ensemble durablement.* »

Nous avons pu éprouver la tension entre décider, différer et renoncer et avons vite compris qu'il serait prétentieux de vouloir répondre, une fois pour toutes, à la question de la bonne décision - l'incertitude ne s'y prête pas. Nous avons plutôt tenté d'en poser une autre, qui nous semble plus juste : non pas comment décider sans se tromper, mais comment faire pour que nos organisations soient capables de décider dans l'incertitude, d'agir, d'apprendre et de corriger, aussi vite que se referment les fenêtres d'ac-

tion. Il s'agit aujourd'hui d'une responsabilité majeure pour toutes celles et ceux qui sont ou seront décideurs publics. Nous ne pouvons en effet plus réagir avec les outils et les méthodes du monde d'hier à des problèmes que nous n'avons, pour la plupart jamais rencontrés. Nos organisations ne peuvent plus être dans la rigidité de celles qui résistent au changement, mais la solidité de celles qui tiennent bon dans l'incertitude - et qui font de cette incertitude même le lieu de leur action.

Comme pour l'ensemble de nos travaux, il appartient désormais à chacune et chacun d'entre vous de s'approprier, de critiquer, de confronter nos propos à ses propres analyses, d'approfondir sa propre réflexion et de se préparer, au mieux, à agir dans les domaines qu'elle/il jugera utile d'explorer, à sa mesure, dans son organisation, avec ses doutes, ses marges et ses propres fragilités.

Hugues Perinel

Fondateur et animateur
du Cercle des acteurs territoriaux



Décision : le futur est incertain mais pas illisible !*

* Un titre inspiré de Matthieu Dardaillon - <https://www.redessinerlemonde.com/>

Hugues Perinel avec l'aide précieuse d'Estelle Chevassu et Séverine Bellina

« Nous sommes des êtres fragiles sur une planète fragile » écrivait Jean-Claude Carrière au tout début de son livre Fragilité⁽¹⁾. « J'ai découvert peu à peu, précisait-il un peu plus loin, que ce mot et la chose qu'il recouvre permet de pénétrer comme par effraction dans plusieurs territoires de notre comportement, dans nos réduits et même parfois dans nos caves, je l'ai appliqué au pouvoir, à l'histoire, à notre planète menacée, à nos religions, à nos drapeaux au vieux combat entre le savoir et l'ignorance, à tout ce qui m'est passé sous les yeux. ».

Christian Clot⁽²⁾ avait probablement lu Jean-Claude Carrière : intervenant récemment devant le Cercle des acteurs territoriaux, il évoquait la difficulté à décider dans un contexte de fragilité, face aux évolutions des phénomènes climatiques.

Fragilité et décision

« En tant qu'animal humain nous disait-il, nous sommes des êtres fragiles. Notre peau seule ne nous protège ni du froid, ni de la chaleur. Nous avons inventé une deuxième peau, le vêtement puis une troisième : l'habitat.

Mais au fil des siècles, cette troisième peau a changé de nature. De protection, elle est deve-

nue isolation totale entre le dehors et le dedans. Le confort de vivre au chaud en hiver, au frais en plein été est devenu la promesse. Jusqu'à l'absurde : ces tours de verre, véritables fours solaires, qui pourraient devenir tout simplement inhabitables sous nos canicules.

Après les récentes chaleurs exceptionnelles, la réalité nous rattrape. Les matières premières ne sont pas inépuisables, l'eau potable devient un défi, l'électricité pourrait venir à manquer. Nous ne nous adapterons pas à un monde plus chaud à coups de machines toujours plus gourmandes et complexes.

Mais rien ne verra le jour sans volonté politique, citoyenne et surtout économique. Autant de questions prégnantes après ces derniers mois caniculaires. Changer nos habitats, c'est aussi accepter de changer nos habitudes. Le paradigme de crise exceptionnelle ne fonctionne plus, il faut accepter le fait que ces situations vont devenir notre nouveau «normal». Les crises à venir, nous disait-il, ne se contenteront pas d'égratigner nos certitudes, elles fractureront nos structures, bousculeront les chaînes de commandement, rendront obsolètes les logiciels de pensée, épuiseront les corps et les budgets. Nous ne pouvons plus réagir avec les outils du monde d'hier à des problèmes que nous n'avons, pour la plupart jamais rencontrés. »

(1) Fragilité - Jean-Claude Carrière chez Odile Jacob.

(2) Christian Clot, explorateur-chercheur, expert de l'adaptation humaine : Human Adaptation Institute

« Le déni de fragilité, au cœur du dérèglement climatique »

Créatrice de lien social, la reconnaissance de notre fragilité est aussi à ce titre au cœur du défi environnemental ; et de la survie de l'espèce humaine ! « *La fragilité humaine et la fragilité des autres espèces vivantes composant la biodiversité sont indissociables* », explique Gilles Bœuf⁽³⁾. « *Toute espèce vivante trop sûre de sa force, convaincue de son invulnérabilité est éminemment vulnérable. Elle s'expose à des risques considérables et est promise à une mort rapide quels que soient ses atouts physiques. Toute espèce vivante dépourvue de peur est condamnée. Nombre de sociétés non humaines l'ont bien compris, nombre d'hommes feraient bien de le comprendre !* » Et Patrick Viveret d'aller plus loin⁽⁴⁾ : « *le déni de fragilité, le philosophe en est convaincu, est au cœur du dérèglement climatique.* »

Fragilité, complexité et décision : penser par points d'interrogations ?

Face à la question que nous pose la rencontre de ces trois mots « *fragilité, complexité et décision* », plusieurs pistes sont avancées aujourd'hui par différents auteurs :

Face à la robustesse - ou la capacité d'un système à rester stable et viable malgré les fluctuations et l'incertitude - que nous propose Olivier Hamant⁽⁵⁾, Nassim Taleb⁽⁶⁾ distingue le fragile (qui casse sous le stress), et l'antifragile (qui se renforce grâce au désordre).

Retenons un lien entre ces différentes approches : plus un système est complexe

(interconnecté, avec de nombreuses dépendances), plus il devient difficile à prévoir et plus les petites perturbations peuvent avoir des effets disproportionnés. C'est le paradoxe : la complexité, censée apporter robustesse par la diversité, crée souvent de nouvelles fragilités par l'interdépendance.

Le philosophe Laurent Bibard⁽⁷⁾ nous propose une autre voie : selon lui, face à la complexité, il devient difficile de parler de bonne ou mauvaise décision ; seul compte le processus de prise de décision. Les actes valent par leurs intentions... *des propos qui ne font pas l'unanimité car considérés comme particulièrement déresponsabilisants... (et allant même à l'encontre de ce que Ghandi prônait en affirmant que les moyens sont contenus dans les objectifs à atteindre, le choix des moyens étant indissociable de l'objectif visé).*

Bien que « *la complexité appelle la stratégie, l'action demeure un problème pour la complexité car l'action simplifie, tranche, réduit, exclut des possibilités par rapport à d'autres.* »

L'action, un pari éclairé par la pensée complexe

On peut dès lors envisager le passage à l'action comme un « pari » éclairé par la pensée complexe. Cette notion de « pari » est essentielle pour se remémorer la dimension incertaine que comporte toute action et le parti pris qu'engage toute décision. C'est la capacité d'un collectif à se poser des questions qui est ici elle-même questionnée.

Nicolas Demorand⁽⁸⁾ nous propose un chemin assez proche, fruit de sa carrière de journaliste : « *Peut-être faut-il aujourd'hui penser par points d'interrogations dans une époque qui n'aime plus que les points de vue. Et donc donner de la matière, laisser place au doute, articuler une multiplicité de voix.* »

(3) Conférence donnée le jeudi 23 avril 2015 à l'Atrium - Rouen, dans le cadre des Forums Régionaux du Savoir.

(4) Conférence « *Fragilité et Fraternité* ».

(5) Olivier Amant, Antidote au culte de la performance : *La robustesse du vivant* - TRACTS chez Gallimard.

(6) Nassim Taleb, *Antifragile : Les bienfaits du désordre - les belles lettres*.

(7) *L'avenir de la décision : connaître et agir en complexité*, sur MOOC Francophone.

(8) Interview de Nicolas Demorand pour Telerama, 15 juin 2026.



Confronter des points de vue et ouvrir des perspectives

C'est à la lumière de ces réflexions que les membres du Cercle des acteurs territoriaux se sont interrogés sur notre capacité individuelle et celle de nos organisations à s'adapter non pas à des crises mais aux multiples mutations du quotidien (climatiques, sociales, organisationnelles). Ne s'agit-il pas d'ailleurs, plus que d'une question d'adaptation, d'une indispensable transformation qui ne doit pas être un simple projet mais un nouveau mode d'existence ?

Nous vous proposons le résultat d'un travail collectif qui se concrétise aujourd'hui par un fil rouge assorti d'une diversité de voix.

Un fil rouge : le mythe de la rationalité des décisions⁽⁹⁾

Une décision est rarement le produit d'un cheminement linéaire et rationnel. Comme le soulignait Hobbes, seul l'homme a « le privilège de l'absurdité ».

Pour certains d'entre nous, fonder la rationalité de ses décisions sur la supposition que les autres acteurs feront preuve de rationalité dans les leurs est un pari peu rationnel tant l'être humain est capable de surprises, y compris les plus inattendues. Nos biais cognitifs, nos peurs archaïques, nos comportements sous stress et les limites de nos informations court-circuitent en effet toute prétention à la maîtrise. Le concept d'Herbert Simon⁽¹⁰⁾ montre ainsi que le cerveau humain manque de temps et de données pour trouver la solution parfaite. Il choisit alors une option simplement satisfaisante. Les travaux en psychologie de Daniel Kahneman⁽¹¹⁾ démontrent également que l'intuition et l'affectif guident les choix avant la raison.

D'autres membres théorisent la décision comme un processus incrémental — une succession de « transformations silencieuses » (François Jullien) qui s'accumulent plutôt que de grands soirs révolutionnaires.

Et une diversité de voix :

1- « Crise » ou « transition » ?

Le mot « crise » est jugé trop conjoncturel et ponctuel. Il lui est préféré celui de « transition », des transitions simultanées : rapport au travail, écologique, numérique avec un effet d'accélération. Mais avec un clivage sur la réponse à apporter : adaptation (on garde l'impression de maîtriser, on ajuste) versus mutation (un autre système à construire dans notre manière de faire société et de gouverner). Certains relativisent : on a toujours su gérer les crises, à condition de préserver un socle commun (valeurs républicaines, État de droit). Ce qui pose la question que nous évoquons plus haut : ne s'agit-il pas, plus qu'une simple adaptation, d'une indispensable transformation qui ne doit pas être un projet mais un mode d'existence ?

Un mode d'existence résultant d'une transformation structurelle, culturelle, radicale, chaque échec devant améliorer notre processus d'innovation, chaque crise d'équipe devant renforcer notre cohésion.

2- Eloge de l'intuition

« En pleine incertitude, les process habituels ne sont plus adaptés. Comment faire lorsque les données, les propositions IA packagées, standards ou alambiquées... ne suffisent pas pour prendre une décision ? Il y a notre intuition, bien-sûr qui s'exprime au milieu de nos biais et nos émotions diverses ». nous dit Victoria Pellé Reimers⁽¹²⁾.

Décider dans l'incertitude est selon de nombreux managers déjà leur quotidien, mais en revendiquant une intuition qui ne soit pas celle « du prince » car nourrie par l'acculturation et le contact du terrain, une intuition qui, seule, permet l'improvisation dans l'action. Car beaucoup partagent une conviction : *« sans décision, il n'y a pas d'action et mieux vaut une décision imparfaite, ajustable, que l'absence de décision ».*

(9) À écouter sur story RH.

(10) Herbert Simon et la rationalité limitée : Cairn.info.

(11) Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée.

(12) Tous intuitifs chez Mardaga.

Cette intuition-là n'a rien d'un pari aveugle. Les travaux du psychologue Gary Klein⁽¹³⁾ sur la décision en milieu naturel (« *recognition-primed decision* ») montrent que les professionnels aguerris (pompiers, urgentistes, pilotes) ne comparent pas mentalement des options avant d'agir : ils reconnaissent, dans la situation présente, le schéma d'expériences déjà vécues, et savent d'emblée quelle réponse est plausible. L'intuition experte n'est donc pas l'inverse de la compétence : elle en est le produit condensé, à condition d'avoir accumulé le « *bagage* » qui la nourrit. C'est tout le sens de « *je le sens / je ne le sens pas* » que s'échangent les décideurs, non une lubie mais une lecture rapide adossée à des années de terrain.

3- Cerveau et biais cognitifs

Nous aimons croire nos décisions rationnelles. Sous pression, un mécanisme ancien reprend la main, avec des peurs archaïques : peur de voir sa compétence remise en cause quand on ne maîtrise plus, peur d'apparaître fragile, peur d'être rejeté sur des sujets clivants... D'où l'enjeu de « *réintroduire la science, les neurosciences, pour nous protéger de nos biais* » et de faire du service public un acteur de la compréhension des émotions. C'est cette mécanique que l'analyse d'Adonnante Développement⁽¹⁴⁾ « *comment nos décisions se biaisent sous stress* » vient éclairer (retrouvez le texte en annexe).

Reste que le biais le plus redoutable, dans nos organisations publiques notamment, n'est pas dans la tête du décideur mais dans sa distance au terrain : le « *bias d'occultation* », qui empêche de voir monter les alertes et les transformations du monde quand la remontée d'informations est trop lente. Le corriger n'est pas de rendre les individus rationnels, mais de raccourcir la distance et de croiser les regards.

4- L'échelle de la décision : le temps court et le temps long.

Entre temps court et temps long, le temps de l'action publique semble accélérer. Mais plutôt qu'une accélération uniforme, nous

constatons différentes temporalités, une irrégularité des temps et des rythmes selon les domaines voire selon les périodes. Il nous faut en effet intégrer que les temps de l'action publique sont une alternance de temps longs et temps courts, entre un temps linéaire et un temps imprévisible. En outre, si le temps est infiniment mesurable, sa perception en est individuelle. Le temps de l'élu, parfois dans le temps long, souvent dans l'urgence n'est pas celui de l'administration, ni celui du citoyen/consommateur, dont le rapport au temps peut également être différent selon qu'il est aussi usager ou contribuable. Mieux les appréhender suppose d'en identifier les rythmes, tantôt simples, tantôt composés. Il en est de même pour les territoires dont les temporalités ne peuvent plus être perçues de manière homogène, mais selon l'articulation des temps sociaux, l'accessibilité des espaces ou les rythmes d'habitants urbains, périurbains ou ruraux qui leurs sont propres. L'action publique, pour mieux prendre en compte ces temps différenciés, se doit de penser le temps et l'espace de manière indissociable. Avec une réserve, si l'action publique doit à la fois aller vite et tempérer... le service public n'est pas un « taxi » qui répond à une demande. L'administration et ceux qui la pilotent ont aussi leurs choix propres en fonction de leurs priorités, de leurs compétences et de leur propre rapport au temps. Et se doivent de remettre sur le devant de la scène le temps long, le chemin à parcourir pour adapter / transformer le territoire / la collectivité.

Décider dans l'incertitude oblige à revenir sur le choix fait dès que des éléments nouveaux font apparaître d'autres possibles et ce, sans méconnaître ni sous-estimer le temps dans le processus décisionnel. « *Le facteur temps est constamment présent et peut apporter les nuances, les nouveaux savoirs et outils pour adapter et reconsidérer les éléments constitutifs de notre choix en prévoyant un point de retour possible et laisser un espace à la reconsidération pour contenir cette fragilité liée à l'incertitude⁽¹⁴⁾* ».

(13) Source : Gary Klein, *Sources of Power : How People Make Decisions*, MIT Press, 1998.

(14) Adonnante développement biais cognitif et DISC.



5- Le doute : un antidote à l'hubris managérial

C'est sous ce titre que Didier Burgaud⁽¹⁵⁾ nous propose cet article :

Douter de ses choix ne signifie pas se dévaloriser ni ne pas décider. Cette attitude traduit au contraire une conscience aiguë de la complexité du réel. Elle protège contre l'hubris, cette tentation de croire que l'expérience passée garantit la pertinence future. Or, les organisations évoluent, les marchés et les comportements socio-économiques se transforment. Le doute entretenu comme pratique d'hygiène mentale régulière favorise l'apprentissage continu. Il pousse à se former, à s'entourer de profils complémentaires et à accepter la remise en cause. Cette humilité active soutient la durabilité du leadership davantage que la certitude rigide.

Douter dans un monde automatisé est une preuve de courage managérial. À première vue, le doute semble s'opposer au courage. Dans la réalité managériale, il peut l'approfondir. Reconnaître une zone d'incertitude devant une équipe demande plus de courage que masquer ses hésitations derrière une assurance de façade. Cette authenticité qui consiste à reconnaître sa vulnérabilité renforce la crédibilité du leader dans la durée. Le courage managérial peut se traduire par la capacité à dire « *je ne sais pas encore* », à demander de l'aide, à arrêter un projet ou à revenir sur une décision. Le doute assumé humanise le leadership dans un univers de plus en plus dominé par la technique. Dans les périodes turbulentes, cette attitude peut faire la différence. Les équipes accordent plus volontiers leur confiance à un leader qui reconnaît l'incertitude tout en maintenant une direction claire, plutôt qu'à un discours artificiellement rassurant. Cultiver le doute sans tomber dans l'indécision ; insistons sur le fait que douter ne signifie pas ne pas trancher. La difficulté réside dans le juste équilibre entre le doute et la décision. Les leaders aguerris développent des rituels qui transforment le doute en ressource : prise de recul avant un choix stratégique, consultations ciblées, débats contradictoires structurés, bilans post décision. Ces pratiques cana-

lisent le doute vers l'action. Comme le disait Bergson : « *Il faut penser en homme d'action et agir en homme de pensée* ». Une fois la décision prise, le doute change de camp. Il n'alimente plus l'hésitation, mais la vigilance. Le dirigeant reste attentif aux signaux faibles et prêt à ajuster, sans remettre en cause chaque pas effectué. Un leadership augmenté par le doute ? Ni faiblesse, ni luxe d'intellectuel, le doute s'inscrit au cœur d'un leadership adapté à la complexité. Dans un monde en changement rapide et profond, les leaders qui acceptent de douter avec méthode disposent d'un avantage décisif. En avançant sans arrogance, en entraînant sans imposer et en décidant sans nier l'incertitude, ils gagnent une profondeur nouvelle et une empreinte durable. À l'ère de l'IA, le doute ne ralentit pas le leadership, il l'élève.

Ce doute méthodique a un revers, moins souvent nommé : la tentation inverse de la sur-réaction. Un département raconte s'être mobilisé « *en gestion de crise absolue* » pour accueillir des mineurs isolés rescapés d'un naufrage en Méditerranée (hébergement, dispositifs, moyens déployés en urgence) avant de les voir repartir de leur plein gré, indifférents à tout ce qui avait été bâti pour eux. La leçon n'est pas l'inutilité de l'action, mais la nécessité de la tempérer : dans l'incertitude, il y a autant de risques à décider qu'à ne pas décider, à agir qu'à s'abstenir. Savoir ne pas surréagir est une forme de discernement aussi exigeante que le courage de trancher.

Tenir un cap dans l'incertitude, ce n'est pas s'y accrocher aveuglément. Le Cercle en avait fait une série de questions (Management public : les 5 C du Cercle des acteurs territoriaux) à se reposer sans cesse : quel est mon cap, pourquoi celui-là, l'ont-ils compris, y adhèrent-ils, avons-nous dévié, est-il toujours le bon ? Décider, c'est aussi accepter de corriger le cap quand la réalité l'exige (jusqu'à décider de ne rien faire) sans laisser les indicateurs supplanter l'intérêt général, ni la performance du service public devenir plus importante que le service public lui-même.

(15) Didier Burgaud, PhD, dirige la branche conseil du cabinet Qualintra. Dans focus RH.

Les dirigeants les plus solides ne sont pas ceux qui refusent les contraintes. Ce sont ceux qui refusent qu'elles dictent seules le futur.

6- La coopération comme réponse systémique. Un changement de posture ?

Oui à la coopération et l'horizontalité mais sans démagogie managériale, s'il s'agit de poser des règles du jeu claires plutôt que décider de tout, ensemble. Distinguer les niveaux : information (pour tous) et transparence sur « *qui décide quoi* », là est la vraie condition démocratique ; on a le droit de changer les règles, à condition de le dire.

Reconnecter le décideur au terrain et ancrer les décisions dans leur environnement. S'inspirer du vivant : partir de la diversité, des interdépendances, favoriser la coopération entre acteurs divers. Cela suppose une égale considération des parties prenantes, dans un système qui articule horizontalité et verticalité.

Faire de l'expérimentation une modalité d'action usuelle, par boucles de rétroaction, en travaillant la culture du droit à l'erreur et, plus encore, le droit à l'expérimentation. Collaborer c'est ainsi changer de posture.

Est-ce parce que les mots « *Ensemble et Autrement* » sont en capitales à la Une de nos travaux, mais nous croyons qu'il n'y a pas de fatalité. Ce point rejoint une distinction que le Cercle a déjà travaillée (« *Coproduction de l'action publique : commençons par nos organisations !* ») : Beaucoup constatent en effet que pour répondre aux exigences des normes, des nouvelles règles, des montages de financement, nos organisations sont de plus en plus composées d'experts afin d'aborder ces sujets de plus en plus techniques ; des experts qui fonctionnent en silos ou en thèmes.

Il n'y a pas de coopération sans collaboration. La coopération organise la distribution des tâches vers un objectif commun ; la collaboration, elle, touche aux relations, au lien, à la confiance réciproque et suppose un véritable changement de posture. On ne coproduit pas l'action publique par la seule technique ; on la coproduit d'abord en acceptant de « *remplir à plusieurs mains* » une page blanche.

« *Une société qui maximise sa coopération est une société saine, une société dont la coopération est minimale est une société dysfonctionnelle* » (Gaëll Mainguy - directeur du développement international de l'Institut de l'Engagement).

Mais la coopération est un art qui s'apprend et s'affine tout au long de la vie. Dépasser la peur de l'autre et instaurer cette confiance « *qui se gagne en gouttes et se perd en litres* », comme disait Jean-Paul Sartre.

Nous savons tous qu'accorder notre confiance à l'autre ne garantit pas qu'il s'en montre digne, mais se positionner sur le terrain de l'absence de confiance ne pourra que générer la même posture chez l'autre. Car il s'agit bien de cela, coopérer. C'est oser proposer à l'autre des compromis, des compromis transformateurs, y compris à ceux qui les rejettent au nom de la nécessité de ruptures radicales. Car en fin de compte, l'histoire se fera aussi avec eux⁽¹⁶⁾.

Des « *compromis transformateurs* », surprenant voisinage de deux mots mais ne tombons pas dans l'angélisme, un compromis s'il permet d'accepter l'imperfection ne doit pas pour autant être « mou ». Il ne s'agit pas de trouver le plus petit dénominateur commun, mais au contraire d'aller le plus loin possible dans un accord tourné vers l'action.

(16) Martin Vanier, Horizons publics.



L'échelle du territoire

Certaines situations débordent, par nature, le périmètre d'une collectivité, d'une région, voire d'un État : grands feux de forêt, ruptures d'approvisionnement énergétique, événements climatiques extrêmes. Décider, dans ces cas, c'est aussi accepter que la réponse pertinente ne se joue pas à notre échelle.

L'Union européenne s'est dotée pour cela d'un mécanisme de protection civile et de sa réserve rescEU (créée en 2019) : une capacité mutualisée d'avions et d'hélicoptères bombardiers d'eau, d'hôpitaux de campagne et de moyens médicaux, prépositionnés dans plusieurs États et déployés quand les capacités nationales sont débordées. À l'été 2026, la France a activé ce mécanisme pour lutter contre les incendies.

La leçon dépasse la sécurité civile. Face à des risques systémiques, la robustesse ne vient pas de l'autosuffisance de chacun mais de l'interdépendance organisée : mutualiser les moyens rares, partager l'information, planifier ensemble. L'échelon mutualisé n'est pas une perte de souveraineté mais la condition de la capacité à agir.

Sources : Commission européenne / mécanisme de protection civile de l'UE et rescEU ; activation par la France, été 2026 (France info, Touteurope.eu).

7- L'IA : un outil puissant, qui ne s'arrêtera pas aux frontières du refus.

L'IA est un allié à intégrer (gain de temps, agrégation de données, prévention), un mouvement « *qui ne s'arrêtera pas aux frontières du refus* ». Mais elle comporte des biais intrinsèques et ne dispense pas de l'humain : les exemples ne manquent pas, des réponses de marchés publics uniformément « excellentes » parce que rédigées par l'IA, aux outils de crise qui reproduisent le « maquis » du qui-fait-quoi.

Les systèmes d'IA comparent, modélisent, simulent, optimisent.

Mais optimiser n'est pas décider. Décider suppose d'arbitrer entre des critères incommensurables : efficacité et équité, performance court terme et soutenabilité long terme, rapidité d'exécution et cohésion organisationnelle.

Un algorithme peut hiérarchiser des variables. Il ne peut assumer la responsabilité politique d'un arbitrage.

À mesure que les outils gagnent en puissance, la tentation est grande de confondre cohérence computationnelle et justesse stratégique.

Le risque majeur n'est pas que la machine décide à la place du dirigeant.

Le risque est que le dirigeant s'abrite derrière la machine pour neutraliser la dimension conflictuelle de la décision.

Or décider, dans une organisation, c'est toujours redistribuer des contraintes, des ressources, des opportunités et des risques. C'est produire des gagnants et des perdants relatifs. L'IA ne supprime pas cette dimension. Elle la rend plus visible et potentiellement plus traçable, comme un projecteur de théâtre qui révèle les tensions dramatiques au lieu de les masquer.

À ce stade, il faut lire l'analyse de Guillaume Chillet, auteur du petit traité de souveraineté cognitive (voir document en annexe) qui propose une lecture opérationnelle du « territoire mental » et une véritable taxonomie des menaces informationnelles. Elle dépasse la logique de simple sensibilisation pour plaider en faveur d'un changement de paradigme : passer à l'entraînement. Ajoutons qu'il faut ensuite garder un esprit critique sur le résultat proposé par l'IA, en questionner la fiabilité, mais aussi s'assurer

que nous ne laissons pas notre paresse céder à la décision à l'algorithme.

8- L'angle mort de l'humain

Nous savons prévoir, pour nos organisations, des équipements de sécurité, des procédures préventives, etc., mais nous l'oublions souvent pour les corps et les psychismes. Changement climatique, montée de la violence, épuisement, anxiété généralisée, besoin de réconfort psychologique des agents comme des habitants, dans un contexte de désaccompagnement « *la variable la plus fragile, c'est l'humain* ».

Pour Richard Senett⁽¹⁷⁾ « *notre société moderne n'honore pas le 'bien faire' comme elle le devrait* ». La coopération - nous y revenons - est « *le fondement du développement humain* » ; elle est même « *inscrite dans nos gènes* ». L'homme au travail recherche naturellement la coopération car elle permet à chacun d'apporter une part de ses richesses à la communauté et de profiter des atouts de celle-ci. « *On coopère pour accomplir ce que l'on ne peut faire seul* ». C'est d'ailleurs le fondement de sa définition : « *On peut définir sèchement la coopération comme un échange dans lequel les participants bénéficient de la rencontre* ». Elle n'est pas pour autant une relation aisée et harmonieuse car coopérer c'est « *mettre en rapport des individus qui ont des intérêts différents, voire contradictoires, dans de bonnes dispositions les uns envers les autres, qui sont dans une relation d'inégalité, ou qui simplement ne se comprennent pas les uns les autres* ».

Or, au même titre que Yves Clot montre que la qualité du travail est « empêchée » par l'organisation, cette dernière entrave l'éclosion de la coopération. La division du travail est par essence non coopérative et enferme hommes et équipes dans l'isolement.

On comprend alors que le management (dont Sennett ne nous dit rien en tant que tel) a une responsabilité majeure, celle d'offrir un environnement de travail qui facilite cette dialectique entre compétition et coopération. Il y a donc, bien sûr, une réflexion à mener sur l'organisation et les process (ex :

l'évaluation et la reconnaissance) mais aussi sur la sociabilité.

9- Remettre la régulation du travail au cœur de la fonction des managers

Adrien Monier⁽¹⁸⁾ nous alerte sur ce sujet :

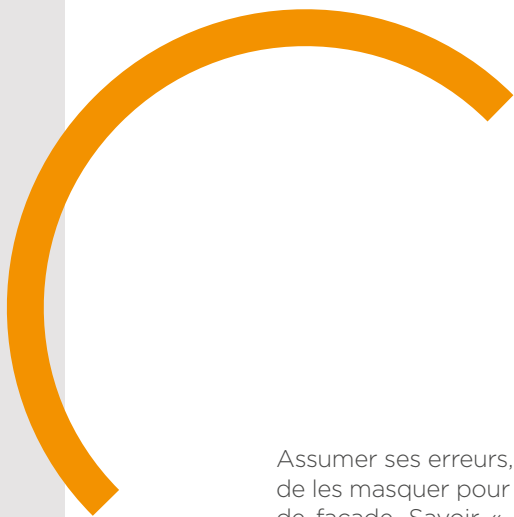
Au-delà d'un management utopique par le sens prescrit et l'autonomie des collaborateurs, où sont donc passés les managers de proximité, sensés arbitrer et réguler le travail réel, au moment où leurs équipes en auraient le plus besoin ? Ils ont généralement « déserté la scène du travail » car ils sont absorbés d'une part par leur mission de reporting et par l'alimentation des outils de gestion, et d'autre part par des réunions de toutes sortes, qu'il s'agisse de réunions d'informations ou sur des projets transverses qui consomment tout le temps autrefois consacré à la régulation du travail de leurs équipes ! L'absence de ces réunions d'échange sur le travail lui-même, régulières et fréquentes, la création d'espaces communs de débat voire de controverse sur le travail et sur les modalités de collaboration sont en quelque sorte « l'angle mort » du management des organisations depuis des décennies. Cette question fait peur, peur de l'échec ou peur d'une remise en question. C'est pourquoi elle doit être régulée, temporisée. Le rôle de la direction des Ressources Humaines prend ici tout son sens, car il s'agit alors, en passant de la discussion à l'action, sans trop « institutionnaliser » les solutions retenues et sans empiéter sur le domaine du dialogue social.

10- Renoncer, s'alléger, accepter l'erreur et choisir ses combats

« *Décider c'est choisir et choisir c'est renoncer* » : il faut apprendre à choisir ses combats et les vulnérabilités sur lesquelles agir dans un contexte de sobriété budgétaire. Le renoncement et l'effort collectif ne sont acceptés que si l'on partage la même réalité d'où l'importance de la pédagogie et du sens.

(17) Lire l'article de Martin RICHER sur Metis Europe concernant le livre de Richard Senett « *Le travail sans qualité* ».

(18) Communication managériale et coproduction du sens : et si on revalorisait enfin le rôle des managers ? Sur le blog *The Brand news*.



Assumer ses erreurs, les partager, plutôt que de les masquer pour préserver une légitimité de façade. Savoir « poser un cadre protecteur » plutôt que « décider » à tout prix, le courage managérial est véritablement dans la capacité à savoir « choisir ses combats » face à une incertitude qui ne peut pas être absorbée dans tous les domaines simultanément. Ne pas décider est en soi une décision : si elle doit demeurer exceptionnelle, elle peut, dans certains cas, être la meilleure d'entre elles. Nos administrations répondent d'ailleurs trop souvent à chaque crise par un nouveau dispositif plutôt que par un allègement de ceux qui ne tiennent déjà plus.

Apprenons à nous alléger, à progresser en supprimant ce qui nuit plutôt qu'en ajoutant ce que nous pensons aider. Et ne soyons plus dans la rigidité de celui ou celle qui résiste au changement, mais dans la solidité de celui qui tient bon dans l'incertitude - et qui fait de cette incertitude même le lieu de sa pensée.

11- Le courage politique pour les transformations de fond.

Les sujets majeurs (énergie, climat, maillage du territoire, rationalisation du bâti scolaire, recul du trait de côte) demandent un courage que les structures récompensent peu. Les dirigeants territoriaux ont ici un rôle d'alerte : faire remonter les injonctions contradictoires, refuser que les enjeux environnementaux soient les premiers sacrifiés dès qu'il y a une coupe budgétaire. Le courage de l'élu et du dirigeant pour des décisions qui construisent le moyen et long terme et les transformations systémiques passe par cette capacité à porter les politiques publiques que nos administrations doivent faire plutôt que celles qu'elles savent faire.

À ce stade certains insistent sur l'impact inhibant dans la prise de décision du principe de précaution (qui se renforce avec la judiciaire), et met en avant à chaque prise de décision toute une batterie de contraintes supposées. Le sujet 2024 du concours de l'Institut national du service public le formulait déjà : « *Qui aurait pu prédire ? Science et expertise au service de la*

décision publique. » Décider dans l'incertitude suppose d'assumer un risque que le principe de précaution, mal compris, transforme en paralysie.

Enfin, au risque d'enfoncer une porte ouverte, n'est-il pas enfin temps d'intégrer définitivement les enjeux écologiques au cœur de toutes les décisions (urbanisme, économie, mobilités, social), en rompant avec une gestion sectorielle cloisonnée ?

Mais pour cela il nous faut changer de méthode, comme le préconise Christian Clot. *« Nous ne pouvons plus réagir avec les outils du monde d'hier à des problèmes que nous n'avons, pour la plupart, jamais rencontrés. Il faut apprendre à composer avec un monde dont la grammaire a changé... ce sont les crises qui nous choisissent. Savoir rationnellement qu'un danger existe (comme les campagnes de santé publique ou les alertes climatiques) ne modifie pas instantanément enfin nos actes. On a longtemps pensé que décortiquer les faits et promettre un avenir sombre suffirait à faire bouger les lignes. Mais les leçons de morale et les interdictions se heurteront toujours à une résistance psychologique tant qu'il n'y a pas d'appropriation vécue. »*

En quelques mots

Nous n'avons pas cherché ici à répondre, une fois pour toutes, à la question de la bonne décision - l'incertitude ne s'y prête pas. Nous avons plutôt tenté d'en déplacer une autre, qui nous semble plus juste : non pas comment décider sans se tromper, mais comment être capables de décider dans l'incertitude, d'agir, d'apprendre et de corriger, aussi vite que se referment les fenêtres d'action.

Un point de vigilance, parmi d'autres, à garder en tête : le principe de précaution, mal compris, peut se retourner contre lui-même et transformer une prudence légitime en paralysie de l'action.

Reste à chacune et chacun de s'en saisir, à sa mesure, dans son organisation, avec ses doutes, ses marges et ses propres fragilités.

Annexes

Annexe 1

Biais cognitifs et DISC : comment nos décisions se biaisent sous stress ?

Les biais ne sont ni des erreurs ni des faiblesses. Ils sont des mécanismes adaptatifs, activés lorsque l'incertitude, l'enjeu ou le risque perçu augmentent. Autrement dit, ils apparaissent moins en fonction de qui nous sommes que de la manière dont nous percevons une situation.

Comprendre les biais cognitifs, ce n'est donc pas chercher à devenir parfaitement rationnel, mais apprendre à repérer les moments où notre perception se simplifie et où nos décisions basculent en mode automatique.

Que sont réellement les biais cognitifs ?

Les biais cognitifs sont des mécanismes automatiques de simplification de l'information qui influencent notre manière de penser, de juger et de prendre des décisions.

Ils apparaissent lorsque le cerveau traite une situation de façon :

- rapide,
- intuitive,
- peu coûteuse sur le plan cognitif.

Contrairement à une idée répandue, les biais cognitifs ne sont ni des défauts intellectuels ni des failles de raisonnement. Ils constituent des raccourcis mentaux permettant de faire face à la complexité du réel lorsque le temps, l'information ou la sécurité perçue sont limités.

En situation de pression, d'incertitude ou d'enjeu élevé, le cerveau privilégie l'efficacité immédiate plutôt que l'analyse approfondie. Les biais cognitifs deviennent alors des outils de décision rapide, au prix parfois d'une simplification excessive de la réalité.

Autrement dit, nous ne décidons pas toujours mal à cause des biais cognitifs, mais différemment, en fonction de la situation telle qu'elle est perçue.

L'origine des biais : une logique adaptative avant d'être rationnelle

L'origine des biais cognitifs est profondément liée à l'évolution du cerveau humain. Pendant des milliers d'années, la capacité à décider vite face à un danger a constitué un avantage décisif pour la survie.

Dans ce contexte, le cerveau a développé des heuristiques, c'est-à-dire des règles simples permettant de réduire l'incertitude et d'agir rapidement. Ces mécanismes sont aujourd'hui encore pleinement actifs.

Les travaux de Daniel Kahneman et Amos Tversky ont montré que, face à une situation perçue comme incertaine ou menaçante, nous mobilisons prioritairement un mode de pensée rapide et intuitif. Ce fonctionnement automatique permet d'agir vite, mais il est plus sensible aux biais cognitifs.

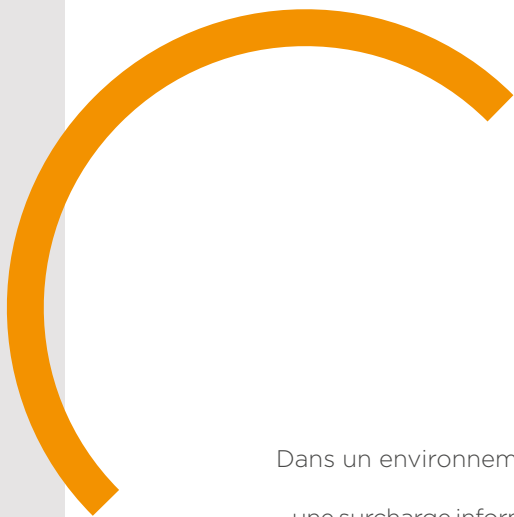
Ces biais ne sont donc pas obsolètes. Ils restent adaptatifs dans de nombreuses situations. Le problème survient lorsqu'ils sont activés dans des contextes modernes complexes — décisions stratégiques, management, relations professionnelles — où ils peuvent conduire à des jugements partiels ou à des décisions rigides.

Les neurosciences cognitives ont largement confirmé ces mécanismes.

Sous stress ou incertitude, l'activité cérébrale se réorganise en faveur de circuits rapides et économes, au détriment des processus d'analyse fine et de mise en perspective.

Pourquoi les biais cognitifs sont un enjeu majeur aujourd'hui ?

Les biais cognitifs représentent aujourd'hui un enjeu majeur dans la prise de décision individuelle et collective, notamment en entreprise.



Dans un environnement marqué par :

- une surcharge informationnelle permanente,
- des rythmes de travail accélérés,
- une pression constante sur les résultats,
- et des enjeux relationnels élevés.

Le cerveau est fréquemment placé en situation de stress ou d'incertitude. Les biais cognitifs s'expriment alors plus intensément.

En contexte professionnel ils peuvent conduire à :

- des décisions managériales biaisées,
- une capacité de recul et de mauvaise allocation des ressources,
- des stratégies rigides ou inefficaces,
- des conflits relationnels mal interprétés,
- une difficulté à remettre en question une décision déjà prise.

Sur le plan personnel

Certains biais, comme le biais de négativité ou l'aversion à la perte, peuvent renforcer l'anxiété, la rumination ou la peur de l'erreur.

Comprendre les biais cognitifs permet donc moins de « corriger des individus » que d'identifier les contextes à risque, ceux dans lesquels la perception de menace réduit notre capacité de recul et de discernement ».

Annexe 2

Petit traité de souveraineté cognitive (retrouvez cette tribune

sur **Cyber cercle - parole d'expert**)

Le pare-feu ne suffit plus

La cybersécurité a considérablement mûri ces dernières années. Les organisations investissent massivement dans la protection de leurs systèmes d'information : firewalls, SOC, détection d'intrusion, plans de continuité. Pourtant, malgré ces arsenaux techniques, les attaques informationnelles continuent de prospérer. Pourquoi ? Parce qu'elles ne visent pas les machines, mais les esprits qui les utilisent.

A titre d'exemple : En août 2026, la DGFIP a révélé avoir été victime d'un accès frauduleux à son système d'information non pas via une faille technique, mais par l'usurpation des identifiants d'un agent puis d'un tiers habilité. Une illustration, presque en temps réel, du propos : ce n'est pas le pare-feu qui a cédé, mais une identité humaine.

La désinformation, l'ingénierie sociale, les campagnes de manipulation, qu'elles soient le fait d'acteurs étatiques hostiles, de concurrents ou de groupes idéologiques, exploitent une vulnérabilité que nul antivirus ne peut corriger : les processus cognitifs humains. C'est le collaborateur qui clique sur le lien de phishing. C'est le décideur qui prend une mauvaise décision sur la base d'une information falsifiée. C'est le citoyen dont le vote est influencé par une campagne coordonnée.

La confiance numérique que nous cherchons à construire repose sur deux piliers indissociables : la sécurité des systèmes et la résilience des esprits qui les utilisent. Nous avons beaucoup investi sur le premier. Il est temps de nous intéresser sérieusement au second.

Le territoire mental : une métaphore opérationnelle

Pour rendre tangible cette dimension cognitive de la sécurité, je propose d'utiliser une métaphore que les professionnels de la

défense et de la sécurité comprendront intuitivement tout autant que le grand public : celle du territoire.

Chaque individu possède un territoire mental, un espace où se forment ses jugements, ses décisions, ses convictions. Ce territoire a des frontières (ce que nous acceptons ou refusons de considérer), des voies d'accès (nos canaux d'information), des ressources (nos connaissances, notre esprit critique), et des vulnérabilités (nos biais cognitifs, nos émotions, notre fatigue attentionnelle).

Les opérations d'influence et de désinformation sont, dans cette perspective, des tentatives d'intrusion sur ce territoire. Elles cherchent à franchir nos frontières cognitives, à exploiter nos failles, à détourner nos ressources attentionnelles, et ultimement à prendre le contrôle de nos processus de décision.

Cette métaphore n'est pas qu'une figure de style. Elle permet de transposer au domaine cognitif des concepts familiers aux professionnels de la sécurité : périmètre de défense, détection d'intrusion, analyse de menace, résilience.

Les « monstres informationnels » : taxonomie des menaces cognitives

Dans mon travail sur la résistance cognitive face à la désinformation, j'ai identifié cinq grandes catégories de menaces informationnelles, cinq « déguisements » que prennent les contenus manipulateurs pour franchir nos défenses :

- **L'Urgentiste** exploite notre réactivité émotionnelle. Il se présente sous les traits de l'alerte, de la révélation exclusive, du « vous devez savoir maintenant ». Il court-circuite notre réflexion en activant nos réponses automatiques.
- **L'Expert** autoproclamé usurpe les codes de l'autorité. Il mobilise un jargon technique, des références pseudo-scientifiques, des titres ronflants pour nous faire baisser notre vigilance critique.
- **Le Tribal** joue sur notre besoin d'appartenance. Il divise le monde en « nous » et

« eux », transforme toute nuance en trahison, et fait de l'adhésion émotionnelle un substitut à l'examen rationnel.

- **Le Séducteur** flatte nos biais de confirmation. Il nous dit exactement ce que nous voulons entendre, renforce nos convictions existantes, et nous enferme progressivement dans des bulles informationnelles.
- **Le Brouilleur** ne cherche pas à convaincre mais à saturer. Il multiplie les versions contradictoires, sème le doute systématique, jusqu'à ce que nous renoncions à distinguer le vrai du faux.

Reconnaître ces modèles est la première étape d'une défense cognitive efficace.

De la sensibilisation à l'entraînement : changer de paradigme

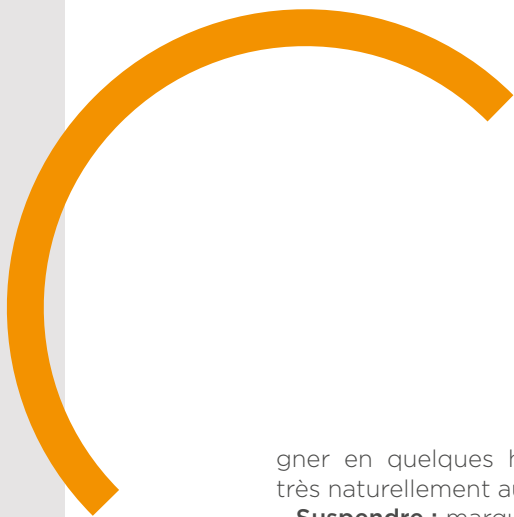
Face à ces menaces, la réponse dominante reste la « sensibilisation ». On informe les collaborateurs, on leur explique les risques, on leur montre des exemples. C'est nécessaire, mais insuffisant.

Vingt-cinq ans de pratique en sciences cognitive m'ont appris une chose : savoir n'est pas pouvoir. La preuve en est que nous connaissons tous les méfaits du tabac, et pourtant des millions de personnes fument. Nous savons que les biais cognitifs existent, et pourtant nous y succombons quotidiennement.

La différence entre la connaissance et la compétence, c'est l'entraînement. Un pilote de chasse ne se contente pas de lire le manuel de vol, il passe des centaines d'heures en simulateur pour que les bons réflexes deviennent automatiques.

C'est exactement ce dont nous avons besoin en matière de résilience cognitive : des protocoles d'entraînement qui permettent à chacun de développer des réflexes de vigilance, des routines de vérification, des automatismes de questionnement.

J'ai développé à cette fin un protocole simple, le **protocole STOP**, qui peut s'ensei-



gner en quelques heures et se pratiquer très naturellement au quotidien :

- **Suspendre** : marquer une pause avant de réagir, partager, décider ;
- **Tracer** : identifier la source, remonter à l'origine de l'information ;
- **Observer** : examiner ses propres réactions émotionnelles comme des signaux d'alerte ;
- **Prendre du recul** : chercher des perspectives alternatives, consulter des sources contradictoires.

Ce n'est pas un rituel magique, mais de l'hygiène cognitive, aussi simple et aussi fondamentale que de se laver les mains.

Résistance individuelle, résilience collective : l'enjeu stratégique pour l'entreprise

Pour les organisations, la résistance cognitive individuelle n'est pas qu'une affaire de protection personnelle. Elle constitue le fondement même de la résilience collective dans un environnement concurrentiel saturé d'opérations d'influence.

Une entreprise fonctionne comme un organisme cognitif où chaque collaborateur joue le rôle d'un capteur et d'un processeur d'information. Lorsqu'un cadre dirigeant fonde sa stratégie sur des informations délibérément biaisées concernant un concurrent, lorsqu'un commercial se laisse influencer par des rumeurs orchestrées sur son propre produit, lorsqu'une équipe se déchire sur la base de fuites fabriquées, c'est toute l'intelligence collective qui se dégrade. Dans chacun de ces cas, ce n'est pas un système informatique qui a été compromis, mais un cerveau humain qui a été manipulé.

Cette vulnérabilité cognitive génère des coûts invisibles mais considérables : heures perdues à démêler le vrai du faux dans les flux informationnels, décisions stratégiques fondées sur des prémisses erronées dont les conséquences ne se révéleront que des mois plus tard, climat de défiance interne alimenté par des rumeurs circulant sans filtre, fuite des talents vers des environnements perçus comme plus sains informationnellement.

Inversement, lorsque les réflexes de résistance cognitive se généralisent dans une organisation, celle-ci développe une forme d'intelligence collective plus robuste, moins manipulable, plus capable de distinguer le signal du bruit. Chaque collaborateur doté d'une meilleure hygiène cognitive contribue à élever le niveau général de discernement. Les rumeurs circulent moins vite, les décisions se fondent sur des bases plus fiables, les crises provoquées par de fausses informations deviennent plus rares.

Plus encore, cette résistance cognitive crée une incitation sociale positive. Dans une organisation où chacun pratique le doute méthodique et la vérification des sources, celui qui propage une rumeur non vérifiée perd en crédibilité. Celui qui fonde une argumentation sur des sources douteuses voit sa légitimité s'éroder. La souveraineté cognitive cesse alors d'être une compétence individuelle pour devenir une norme collective, un standard de fonctionnement partagé.

Dans un environnement où l'information est simultanément l'arme principale et le terrain de bataille de la guerre économique, l'entreprise qui voit plus clair dispose d'un avantage décisif. Elle décide mieux parce qu'elle s'appuie sur des analyses moins polluées. Elle réagit plus justement parce qu'elle distingue les véritables menaces des alarmes fabriquées. Elle anticipe avec plus de précision parce qu'elle détecte les signaux faibles pertinents dans le bruit ambiant. Investir dans la résistance cognitive de ses collaborateurs, c'est investir dans le capital humain le plus précieux : la lucidité.

On peut oser un parallèle qui n'est pas anodin avec la crise sanitaire. Quand le COVID-19 a déferlé sur nos sociétés, nous avons collectivement appris à nous protéger. En quelques semaines, des gestes nouveaux sont devenus des réflexes : se laver les mains, porter un masque, maintenir une distance. Nous avons compris que notre comportement individuel avait un impact collectif, que protéger les autres, c'était aussi se protéger soi-même.

Face à la pandémie informationnelle, notre réaction a été tout autre. Nous avons contem-

plé la vague arriver et nous l'avons accueillie les bras ballants. Pas de gestes barrières, pas de distanciation critique, pas de réflexe de protection. Nous avons laissé les contenus toxiques circuler librement dans nos esprits, les partager sans filtre, contaminer nos proches. Et nous continuons de le faire.

L'ironie est cruelle : le COVID lui-même a été l'un des plus grands vecteurs de désinformation de l'histoire récente. Nous avons su nous protéger du virus biologique, mais pas des rumeurs sur le virus. Nous avons appris à désinfecter nos mains, mais pas à filtrer ce qui entre dans nos têtes.

Il est temps d'appliquer à l'information la même rigueur que nous avons su mobiliser face au virus : des gestes simples, répétés, collectifs.

La souveraineté cognitive comme enjeu de sécurité nationale

Au-delà de la protection individuelle, la résistance cognitive des citoyens est un enjeu de souveraineté nationale. Les démocraties reposent sur la capacité des citoyens à former des jugements éclairés. Quand cette capacité est compromise, par la saturation informationnelle, par la manipulation émotionnelle, par l'érosion de la confiance dans les institutions, c'est le fondement même du contrat social qui vacille.

Les adversaires de nos démocraties l'ont bien compris. Les opérations d'influence étrangères ne cherchent plus seulement à promouvoir un narratif particulier, elles visent à fragmenter le débat public, à polariser les opinions, à rendre impossible tout consensus. L'objectif n'est plus de convaincre, mais de paralyser, d'empêcher.

Face à cette menace, la réponse ne peut pas être seulement technique ou institutionnelle. Elle doit mobiliser chaque citoyen comme acteur de sa propre défense cognitive. Non pas pour lui dire quoi penser, ce serait remplacer une manipulation par une autre, mais pour lui donner les moyens de penser par lui-même, de résister aux pressions informationnelles, d'exercer pleinement sa souveraineté sur son propre jugement.

Recommandations pour une stratégie de résilience cognitive

Pour les organisations, publiques comme privées, qui souhaitent intégrer cette dimension cognitive à leur stratégie de sécurité, je propose plusieurs axes de travail :

- **Cartographier** les vulnérabilités cognitives de l'organisation, au même titre que les vulnérabilités techniques. Quels sont les processus de décision critiques ? Quels collaborateurs sont les plus exposés à l'influence ? Quels biais organisationnels peuvent être exploités ?
- **Former et entraîner**, pas seulement sensibiliser. Intégrer des exercices pratiques de résistance cognitive aux programmes de formation existants. Simuler des attaques informationnelles comme on simule des incidents cyber.
- **Créer des processus de vérification** pour les informations critiques. Instituer des délais de réflexion, des contre-analyses systématiques.
- **Cultiver la diversité cognitive** dans les équipes de décision. Les groupes homogènes sont plus vulnérables aux biais de confirmation et aux bulles informationnelles.
- **Assumer la dimension humaine** de la cybersécurité. Les fonctions RSSI et DRH doivent travailler ensemble. La sécurité des systèmes et la résistance des esprits sont les deux faces d'une même médaille.

Conclusion : défendre le territoire, tous les territoires

La confiance numérique que nous cherchons à construire ne sera jamais complète tant que nous protégerons les machines en oubliant les esprits. La cybersécurité du XXI^e siècle doit intégrer pleinement sa dimension cognitive, mais pas comme une notion abstraite.

Chaque collaborateur, chaque citoyen, chaque décideur est un maillon de cette chaîne de confiance. Leur donner les moyens de défendre leur territoire mental, c'est renforcer la résilience de l'ensemble de l'édifice.

La souveraineté cognitive n'est pas un luxe philosophique. C'est la condition de toutes les autres souverainetés, y compris numériques.



Nos précédentes publications

- Ensemble et autrement
« *Comment faire pour que la reprise ne soit pas une nouvelle crise ?* »
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement
- Action publique « *Temps de crise et crise du temps* »
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-action-publique-temps-de-crise-et-crise-du-temps>
- Performance managériale :
qu'apprenons-nous de cette crise ?
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs
- Service public :
L'intelligence humaine aux commandes de l'IA
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/service-public-lintelligence-humaine-aux-commandes-de-lia-le-nouveau-livre-blanc-du-cercle-des-acteurs-territoriaux>
- La loyauté, ressort de la performance
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance
- Coproduction de l'action publique : commençons par nos organisations !
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/coproduction-de-laction-publique-commencons-par-nos-organisations>
- Dialogue sur le travail : de la parole aux actes
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail
- Recoudre les liens sociaux ...plutôt qu'en découdre !
<https://www.lecercledesacteurs territoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-recoudre-les-liens-sociauxplutot-quen-decoudre>
- Management public : les 5 C du Cercle des Acteurs Territoriaux
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs
- Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions !
www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable
- Agents publics, le droit au silence et le devoir de la parole
<https://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/livre-blanc-agent-publics-le-droit-au-silence-et-le-devoir-de-la-parole/>

ENSEMBLE & AUTREMENT

DÉCISION :
**le futur est incertain
mais pas illisible !**

Hugues PERINEL

E-mail : hugues.perinel@gmail.com

in 



www.lecercledesacteursterritoriaux.fr

Le présent document a été réalisé par les membres du Cercle des Acteurs Territoriaux à l'initiative et avec la coordination d'Hugues Perinel. La vocation de ce document étant l'information du monde territorial, ce document peut être librement diffusé. Il ne peut en revanche faire l'objet d'une utilisation à des fins commerciales.

Relyens est contributeur et le mécène du Cercle des Acteurs Territoriaux.

 LE
CERCLE DES
ACTEURS
TERRITORIAUX