

L'intelligence décisionnelle du manager

Jean-Jacques Pluchart

Professeur émérite

Université de Paris I Panthéon-Sorbonne /PRISM-pôle finance

e.mail : Jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr

Problématique (étude exploratoire)

Représentations par les managers

- des types de **biais psychologiques** de la décision
- des **instruments de contrôle** de ces biais

Etat de l'art (1): les théories standard de la décision

La prise de décision est un processus:

- **Rationnel**: légal(Weber), limité (Simon)
- **Contingent**: décision stratégique, organisationnelle, tactique, opérationnelle (Ansoff)
- **Séquentiel**: reconnaissance, comparaison, sélection (Simon, Mintzberg)
- **Encadré** par des structures et procédures (March, Lindblom)
- **Régulé** par des SIAD, systèmes de *business intelligence*
- **Itératif**: compromis entre des coalitions (Cyert et March) ou des parties prenantes (Freeman)
- **Aléatoire**: résultante de jeux d'acteurs (Crozier, Friedberg)
- **Collectif** : analyse prédictive (Brynjolfsson , McAfee, Menger)
- **Perturbé** par des biais psychologiques

Etat de l'art (2): les biais cognitifs de la décision

<i>effets</i>	<i>types</i>	<i>auteurs</i>
Heuristiques de disponibilité et de perspectives : ↓ <i>Inefficience décisionnelle par reproduction des comportements du passé dans le futur</i>	Biais de disponibilité et de familiarité Biais de conservatisme et de confirmation Biais d'ancrage Biais de probabilité subjective et Comptabilité mentale	Tversky, Heath Fesbinder Goezman Tversky Thaler

Etat de l'art (3): les biais comportementaux de la décision

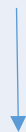
<i>Effets</i>	<i>Types</i>	<i>Auteurs</i>
Excès d'optimisme et de confiance, aversion aux pertes et regrets, effet statu quo ↓ Inefficiences décisionnelles par engagement de ressources insuffisantes ou excessives	Biais d'optimisme Prophétie auto-réalisatrice et « Pensée magique » Biais d'asymétrie cognitive Biais d'auto-attribution Biais d'effectuation Aversion aux pertes et regrets Aversion aux extrêmes Effet statu quo	Kahneman, Thaler Skinner Sarasvathy Tversky, Schafer Tversky

Etat de l'art (4): les biais émotionnels de la décision



<i>effets</i>	<i>types</i>	<i>Auteurs</i>
Heuristiques d'affectivité et d'humeur ↓ Inefficiences décisionnelles par irrationalité individuelle	Moteurs/inhibition Affects émotionnels Désordres affectifs Effets «soleil, lune, week-end, congés... »	Higgs, Dulewitz Weiner, Graham, Assoun Lowenstein, Slovic Herthofer, French

Etat de l'art (5): les biais collectifs de la décision

<i>effets</i>	<i>types</i>	<i>auteurs</i>
Effets d'imitation  Inefficience décisionnelle par irrationalité collective ou procédurale	Comportements moutonniers Contagion mimétique effets de halo, tournoi... Effets de mode Biais algorithmique	Hong , Kubik, Stein Powell , di Maggio Janis, Kaplan Abraham, Midler Menger

Etat de l'art (6): le contrôle des biais décisionnels

<i>Familles d'instruments</i>	<i>Exemples d'instruments mis en œuvre</i>	<i>Principaux types de biais visés</i>
Encadrement institutionnel et organisationnel	Engagement contractuel Cadrage processuel Exercice du leadership	Excès d'optimisme et de confiance, aversion aux pertes et regrets, effet statu quo
Développement personnel	Sélection- appréciation-orientation <i>Auto-reporting</i> et <i>auto-monitoring</i>	Heuristiques d'affectivité et d'humeur
Apprentissage collectif (Argyris, Schon)	Développement des compétences collectives Apprentissage double boucle - Acculturation décisionnelle	Heuristiques de disponibilité et de perspectives

Méthodologie

Enquête en 3 vagues (2016)

- Construction d'un questionnaire avec 8 *coachs* d'un groupe chimique
- Administration du questionnaire par les *coaches* auprès de 37 managers relevant de 8 fonctions différentes
- Restitution des résultats et discussion avec les *coachs* (effet miroir)

- Q1: importances relatives des types de biais
- Q2: efficacités perçues des instruments de contrôle des biais

Résultats (1): les types de biais perçus

Les biais perçus dépendent :

- des **types de décision** plutôt que des fonctions impliquées
- des **enjeux** des décisions plutôt que des situations vécues
- des **expériences** des décideurs plutôt que de leur formation
- d'**effets collectifs** plutôt que d'effets expérientiels
- d'**affects** émotionnels plutôt que de dérives cognitives

Résultats (2): les types d'instruments de contrôle

Les démarches de contrôle reposent de plus en plus sur de nouveaux instruments de contrôle:

- **pré-structuration** des prises de décisions (contrats, chartes, guides, *process*, manuels...)
- **apprentissage collectif** (leadership, *coaching*, accompagnement...)
- **génie algorithmique: business intelligence,, *auto-reporting*, *auto-monitoring*...**

Conclusions et perspectives

L'étude exploratoire montre:

- une relative **méconnaissance** des types de biais par les décideurs
- un certain **cloisonnement** des représentations entre les disciplines (DG, GRH, finance, marketing...)
- l'émergence de **nouveaux types de biais** (algorithmique, prédictif, *nudging*...)
- Un questionnement sur les **biais intrapsychiques de la décision**