

Le manager : héros ou apprenti

Quelles leçons tirer des résultats sur la prise de décision

- ▶ Dans toutes pratique sportive, des entraîneurs, par des conseils simples, sur quelques points déterminants permettent aux athlètes d'améliorer leur performance.
- ▶ Pourquoi en matière de décision, alors que chacun conviendra de l'importance de cette pratique pour la vie de chacun d'entre nous, est-il si peu commun d'accepter de se former méthodiquement ?

Les 10 rôles du managers

Autorité formelle
et
Position hiérarchique

Rôles de contacts

1. Représenter
2. Diriger
3. Assurer les liaisons

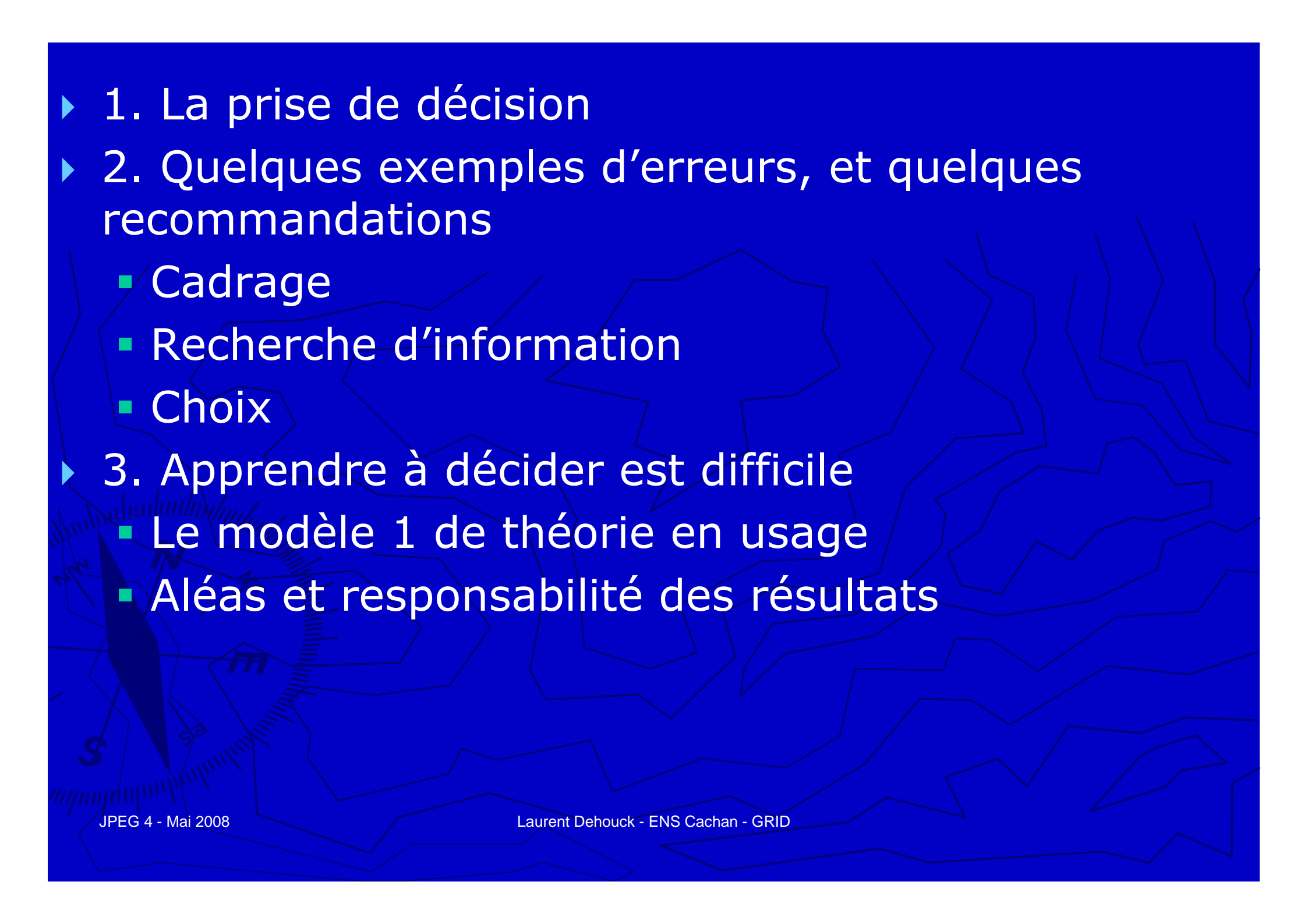
Rôles d'information

4. Guider
5. Diffuser
6. Etre un porte parole

Rôles de décision

7. Entreprendre
8. Corriger
9. Allouer des ressources
10. Négocier

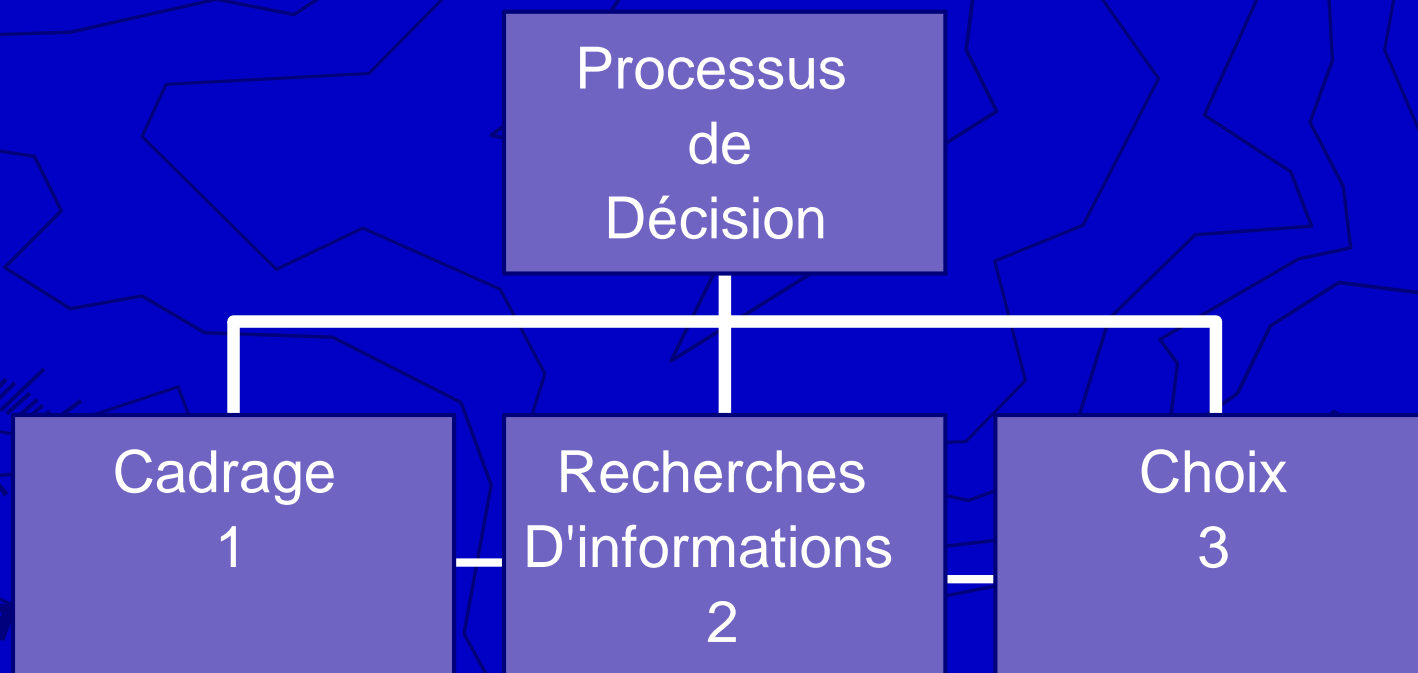
- ▶ Dans les organisations cette nécessité se renforce car 70% à 80 % du temps de travail des managers est consacré à l'information et à la décision
- ▶ Malgré les nouveautés théo(rhé)riques sur le leadership, ce résultat initial de Mintzberg (1973) a été confirmé pour l'essentiel par l'étude de Kurke & Aldrich (1983) et récemment encore par Tengblatt (2006).

- 
- ▶ 1. La prise de décision
 - ▶ 2. Quelques exemples d'erreurs, et quelques recommandations
 - Cadrage
 - Recherche d'information
 - Choix
 - ▶ 3. Apprendre à décider est difficile
 - Le modèle 1 de théorie en usage
 - Aléas et responsabilité des résultats

La prise de décision



Les trois phases de la décision




Avant de décider, la gestion du processus de décision

- ▶ Avant d'entrer dans le vif du sujet, prenez du recul et posez vous les questions de stratégie :
 - Quel temps consacrer aux 4 phases ?
 - Comment prendre ce type de décision en général ?
 - Qui doit décider ? Quelle est l'urgence ?
 - Quel est le point clé dans les 3 phases ?
 - Quelles sont dans le passé les situations qui s'en rapprochent et comment se sont elles déroulées ?

Test individuel

- ▶ Quel temps consacrez vous à chaque étape ?
- ▶ Comment pensez vous répartir ce temps à l'avenir ?

	Réalité	Idéal
Cadrage	5 %	20 %
Recherche	45 %	35 %
Choix	40 %	25 %
REX	10 %	20 %



Quelques exemples d'erreurs communes et quelques recommandations pour s'en prémunir

Ex d'erreurs de cadrage

- ▶ Foncer dans l'action l'action sans avoir penser suffisamment à la question affrontée ; à la manière de résoudre ce type de questions.
- ▶ Résoudre un faux problème, parce que le cadrage de votre décision empêche de voir toutes les options possibles et néglige les objectifs principaux.

Le biais de cadrage (k&T, 1974 ; Bazerman, 2005)

- ▶ A. Sauver une usine et donc 2000 emplois avec certitude.
- ▶ B. 1/3 de probabilité de sauver les 3 usines (6000 emplois) et 2/3 aucune.
- ▶ Présenté ainsi. 80 % des individus choisissent A

Le biais de cadrage (k&T, 1974 ; Bazerman, 2005)

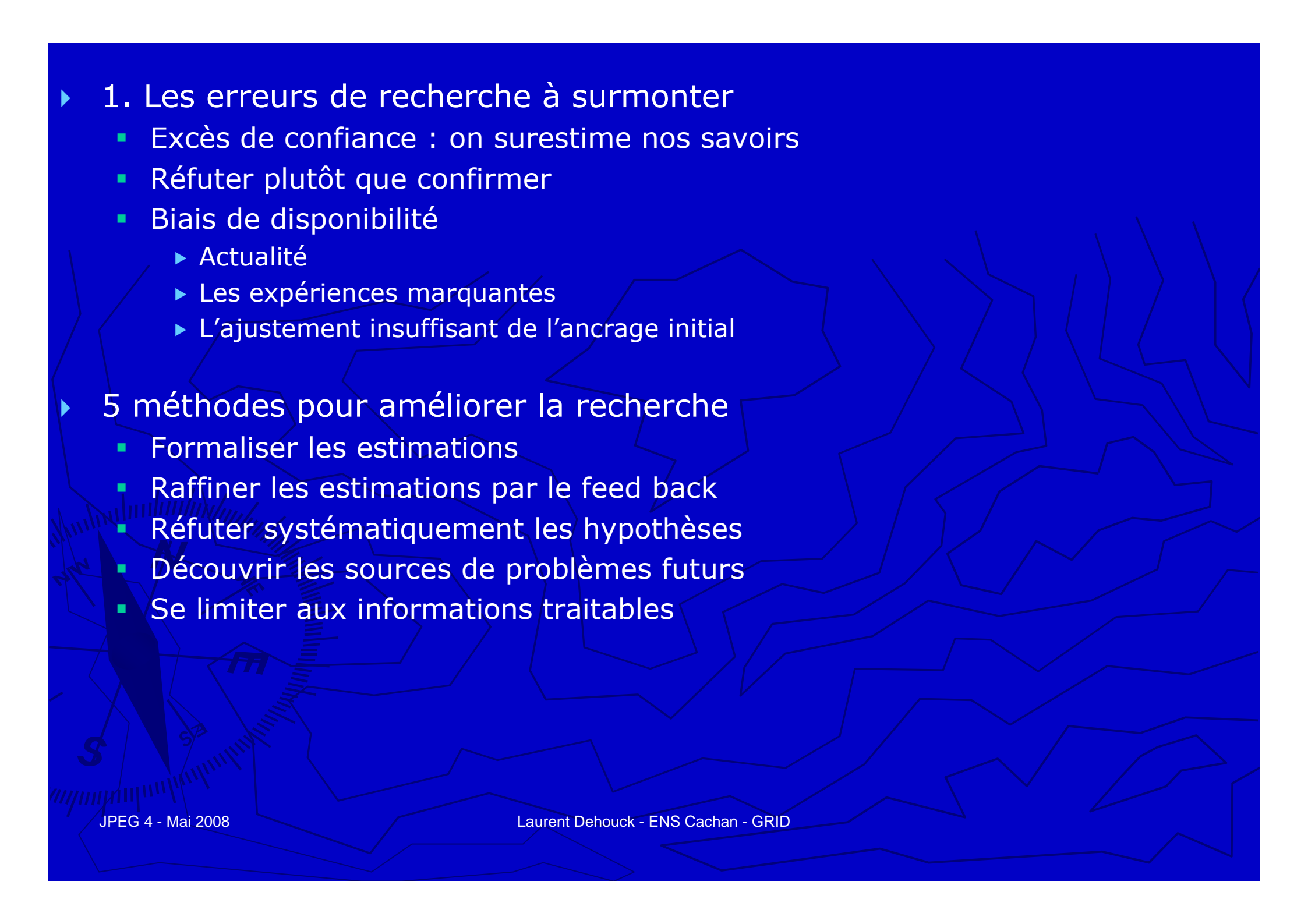
- ▶ C. On perd avec certitude 2 usines et donc 4000 emplois.
- ▶ D. 1/3 de probabilité de ne perdre aucune des 3 usines et 2/3 de tout perdre (6000 emplois).
- ▶ Présenté ainsi. 80 % des individus choisissent D. Pourtant A est strictement équivalent à C et B strictement équivalent à D.

Pour réfléchir aux cadrages

- ▶ Quelles sont les limites que vous avez fixées au problèmes ?
- ▶ Quel point de référence détermine le succès ou l'échec ?
- ▶ Quel instrument de mesure utilisez vous ?
- ▶ Quelle métaphore vous vient à l'esprit pour caractériser la solution ?
- ▶ **EX** : marketing, production, finance, risque.

Recommandations :

- ▶ Prenez conscience de vos cadrages
- ▶ Choisissez attentivement le cadrage que vous retenir
- ▶ Changez de cadrage lorsqu'il est inapproprié
- ▶ Adaptez votre cadrage à celui de la personne que vous devez convaincre
- ▶ Examinez vos problèmes à l'aune de plusieurs cadrages, attention aux modes.

- 
- ▶ 1. Les erreurs de recherche à surmonter
 - Excès de confiance : on surestime nos savoirs
 - Réfuter plutôt que confirmer
 - Biais de disponibilité
 - ▶ Actualité
 - ▶ Les expériences marquantes
 - ▶ L'ajustement insuffisant de l'ancrage initial

 - ▶ 5 méthodes pour améliorer la recherche
 - Formaliser les estimations
 - Raffiner les estimations par le feed back
 - Réfuter systématiquement les hypothèses
 - Découvrir les sources de problèmes futurs
 - Se limiter aux informations traitables

Attention aux heuristiques

- ▶ Lors de la prise de décision, de nombreux raccourcis sont utilisés instinctivement. C'est indispensable en pratique, car on ne pèse pas longuement toutes les questions.
- ▶ Parfois, ces heuristiques, processus mental simplifiant obtiennent des résultats convenables, mais parfois ils conduisent à des échecs et font dérailler le processus de décision.

L'heuristique de disponibilité

- ▶ Instinctivement nous nous en méfions, on sait bien que la fréquence dont on entend parler telle ou telle de ces catégories joue sur notre choix. On approxime le chiffre inconnu de morts par la fréquence dont on entend parler des accidents. Or les accidents d'auto, les homicides sont médiatiques, les cirrhoses, les cancers du poumon ne le sont pas
- ▶ Pensez à l'impact éventuel sur le recrutement des stratégies des candidats (mémo sur résultat, lettre des collègues, coup de fil, ...)

3 groupes : Quel est le taux d'intérêt dans 6 mois de la zone euro (3%)

100 personnes 1er groupe	Moyenne : 3,5%
2ème groupe : 2 questions pour influencer	<ol style="list-style-type: none">1. Pensez vous que le taux sera sup ou inf à 2% ?2. Quel est le taux : 2,9 %
3ème groupe : 2 questions pour influencer	<ol style="list-style-type: none">1. Pensez vous que le taux sera sup ou inf à 4% ?2. Quel est le taux : 3,7%

Ex d'erreurs de choix

- ▶ Confondre les faits et les valeurs.
- ▶ Faire passer l'appartenance au groupe avant la prise en compte systématique des risques.
- ▶ Penser que l'intuition combine toutes les démarches de recherches d'information mieux que l'analyse systématique pour parvenir à une résolution.

L'intuition et ses limites

- ▶ Lorsqu'on décide intuitivement, on se repose sur toutes les informations disponibles à l'esprit et on laisse la fatigue, l'ennui, les distractions, ... jouer.
- ▶ On présente à des radiologues 96 radios d'estomac. On leur demande d'estimer la proba d'un ulcère.
- ▶ 1 semaine après, même exercice, avec un autre ordre de présentation pour permettre l'oubli.

L'intuition et ses limites

- ▶ On classe sur une échelle de 0 à 1 la corrélation entre les conclusions des radiologues.
- ▶ Résultat de 0,6 à 0,9 selon les médecins.
- ▶ Rappelons que le coefficient de corrélation peut aller de -1 à 1, avec -1 désaccord total, 1 accord total, 0 absence de corrélation entre deux séries de données.

L'intuition et ses limites

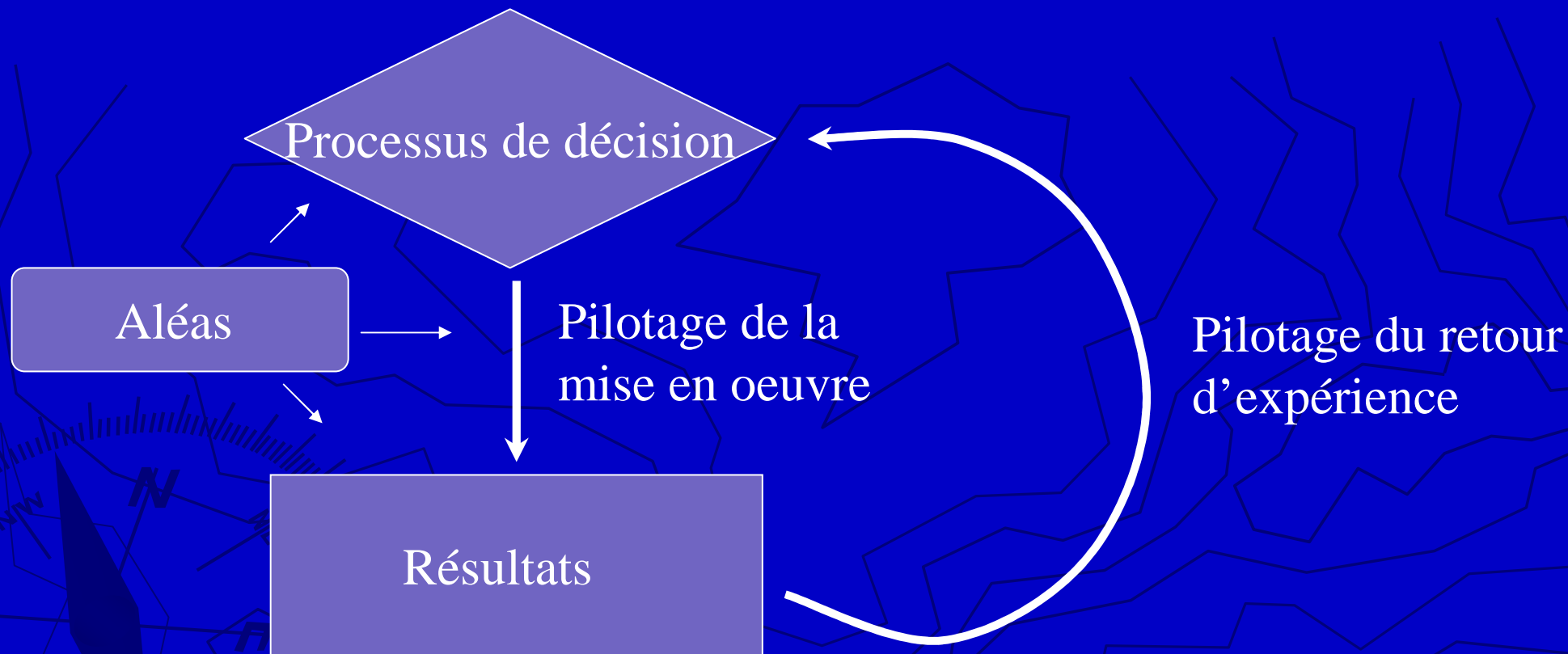
- ▶ Dans une étude sur l'opération d'ablation des amygdales (New England Journal of Medicine). Sur 389 garçons, ils jugent que 45 % devraient se faire opérer.
- ▶ Sur tous les garçons jugés sains examinés par un autre groupe. Le résultat des recommandations est de 46%.
- ▶ Pour un troisième groupe n'examinant que les 116 garçons jugés sains dans les deux premiers groupes, on obtient 44 % de recommandation d'opération.

Comparaison de la corrélation entre la modélisation et les résultats réels

Jugement à faire	Recours à l'intuition	Modèle subjectif	Modèle statistique
Perf des étudiants	0,19	0,25	0,54
Espérance de vie cancer	-0,01	0,13	0,35
Fluctuation du prix des actions	0,23	0,29	0,8
Perf d'un vendeur d'assurance vie	0,13	0,14	0,43
Test psy sur maladie mentale	0,28	0,31	0,46

L'apprentissage de la prise de décision est difficile

Apprendre à décider



Le modèle 1 de théorie en usage

4 variables déterminent les comportements :

1. S'efforcer d'être non contrôlé
2. Minimiser les pertes et maximiser les gains
3. Minimiser l'expression de sentiments négatifs
4. Etre rationnel

D'où stratégie 1 : Défendre ses positions sans encourager l'enquête pour conserver son autonomie et espérer gagner

Stratégie 2 : Sauver la face (la sienne et celle des autres)

- ▶ On présente à un groupe de décideur expérimentés la situation suivante. Un directeur marketing doit choisir entre deux innovations. Les études produites par ses services estiment à 50% de chance de succès la première (A), Le succès de (B) est estimé à 60%. Tous choisissent B
- ▶ Mais informés ex post que le lancement de B a été un échec, et interrogés pour noter la qualité de la décision de lancer B. La note moyenne obtenue de 1 a 7 est seulement de 4,4.
- ▶ L'idéologie managériale de la responsabilité, produit une mauvaise conception du risque et attribue l'échec au directeur marketing.

Audit personnel ou collectif

- ▶ Quel est notre cadrage habituel ?
- ▶ Quelles sont mes heuristiques habituelles ?
- ▶ Quelles méthodes de choix ?
- ▶ Quels obstacles à mon apprentissage ?
- ▶ Quelle phase est pour moi la plus douloureuse ?
- ▶ Quels sont mes principaux pièges ?
- ▶ Que dois je changer réellement ?
- ▶ Puis le faire seul ou avec qui ?
- ▶ Se noter sur le processus et demander à quelqu'un d'autre de vous noter.