
Les mécanismes de décision collective dans les organisations

69^{èmes} journées du GERHNU - 5 Novembre 2009

Hervé Laroche - ESCP Europe

Les décisions désastreuses

- La Ford Edsel, le New Coke, le parfum Bic, De Lorean
 - Xerox et Apple, IBM et Microsoft
 - Superphénix, Shoreham Nuclear Plant, Iridium
 - Le rachat de MGM par le Crédit Lyonnais, Swissair
 - Cleopatra, Heaven's Gate, Les Amants du Pont-Neuf, Waterworld
 - Challenger, Columbia (NASA)
 - Daimler + Chrysler (Fiat + Chrysler ?)
 - Barings, Société Générale, Caisse d'Épargne
-
- 50% des décisions aboutissent à un échec (P.C. Nutt)

Les processus de décision

- rationnels (les méthodes)
- cognitifs (les mécanismes de la pensée)
- bureaucratiques (les procédures)
- politiques (les intérêts)
- anarchiques (les circonstances)

Le rôle des analyses formalisées

Idées	si	confusion
Diffusion	si	convergence
Argumentation	si	négociation
Persuasion	si	blocage
Munitions	si	divergence

Les pièges de la décision dans les organisations

- « folie des grandeurs » ou hubris
- représentations décalées
- dérive des pratiques locales
- conformisme, imitation aveugle, fausses analogies
- escalade de l'engagement

Le collectif protège-t-il des erreurs ?

- diffusion de la responsabilité
- conformité
- faux consensus

Comment éviter ces pièges ?

- travailler les problèmes plus que les solutions, gérer l'agenda décisionnel
- se donner les moyens d'apprendre de l'action passée ou en cours :
 - évaluer (intelligemment) l'action et ses résultats,
 - réinterpréter leurs causes,
 - expérimenter (raisonnablement).
- changer même les équipes qui gagnent

Que prouvent les succès ?

- 10 000 managers
- Performance déterminée par le hasard : 50% / 50%
- Les perdants disparaissent
 - Année 1: 5000 managers performants
 - Année 2 : 2500 managers performants
 - Etc...
 - Année 5 : 313 managers performants
- Année 6 : parution d'un best-seller qui explique les secrets des meilleurs managers à partir d'une étude des traits et comportements des 313 survivants.
- Voir Les mirages du management (P. Rosenzweig); Fooled by Randomness (N.N. Taleb); Coïncidences (G. Bronner)

Quelques conseils au « décideur »

- un décideur modeste qui gère des processus
- progresser simultanément en connaissances et en soutiens
- la justice, dimension essentielle des processus collectifs