



Session 2 : La prise de décision en groupe

- DÉCISION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE : QUELLES DIFFÉRENCES ?
- DÉCIDER EN GROUPE, EST-CE VRAIMENT EFFICACE ?
- QUELLES SONT LES MÉTHODES POUR UNE PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE EFFICACE ?

La décision

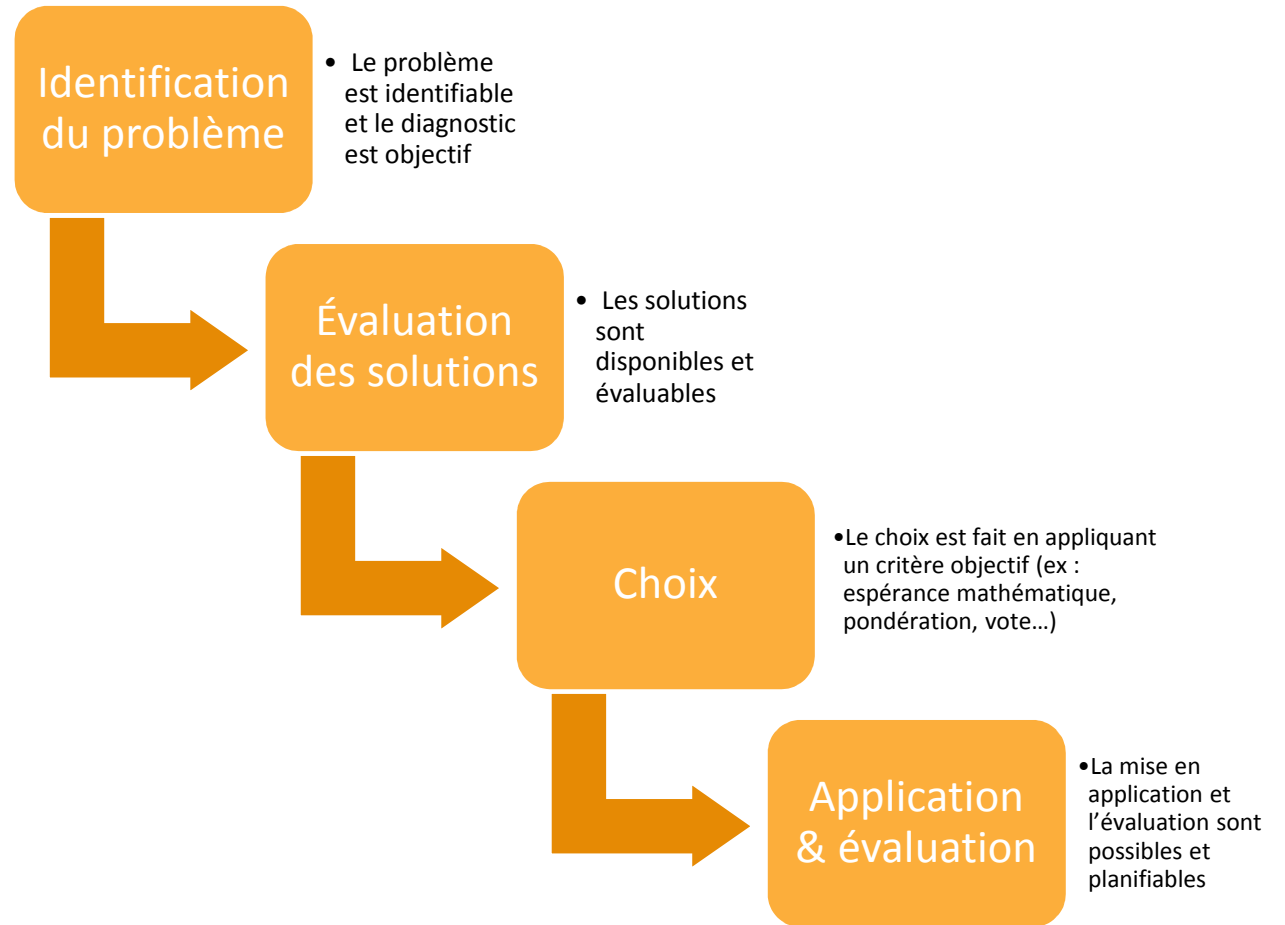
- La prise de décision en groupe est un phénomène qui ne peut pas être représenté comme une agrégation de décisions individuelles (sauf si on vote...)
 - La représentation du choix collectif comme « reflet » ou « moyenne » des choix individuels est souvent irréaliste
- Le point de départ demeure cependant le choix individuel
- La question de l'efficacité des choix individuels est centrale en sciences sociales
 - Plusieurs modèles ont été proposés
 - N'oubliez jamais que « tous les modèles sont faux...mais que certains sont utiles » (George Box)

Le modèle de décision rationnel

Ce type de modèle est généralement décrit comme irréaliste et obsolète

Il s'agit davantage d'une modélisation idéale que d'une représentation réaliste du processus de décision (voir documents sur l'EPI)

Pourtant...le modèle est encore prégnant en économie (rationalité instrumentale) et dans certains environnements risqués (ex : transport aérien, centrales nucléaires...)



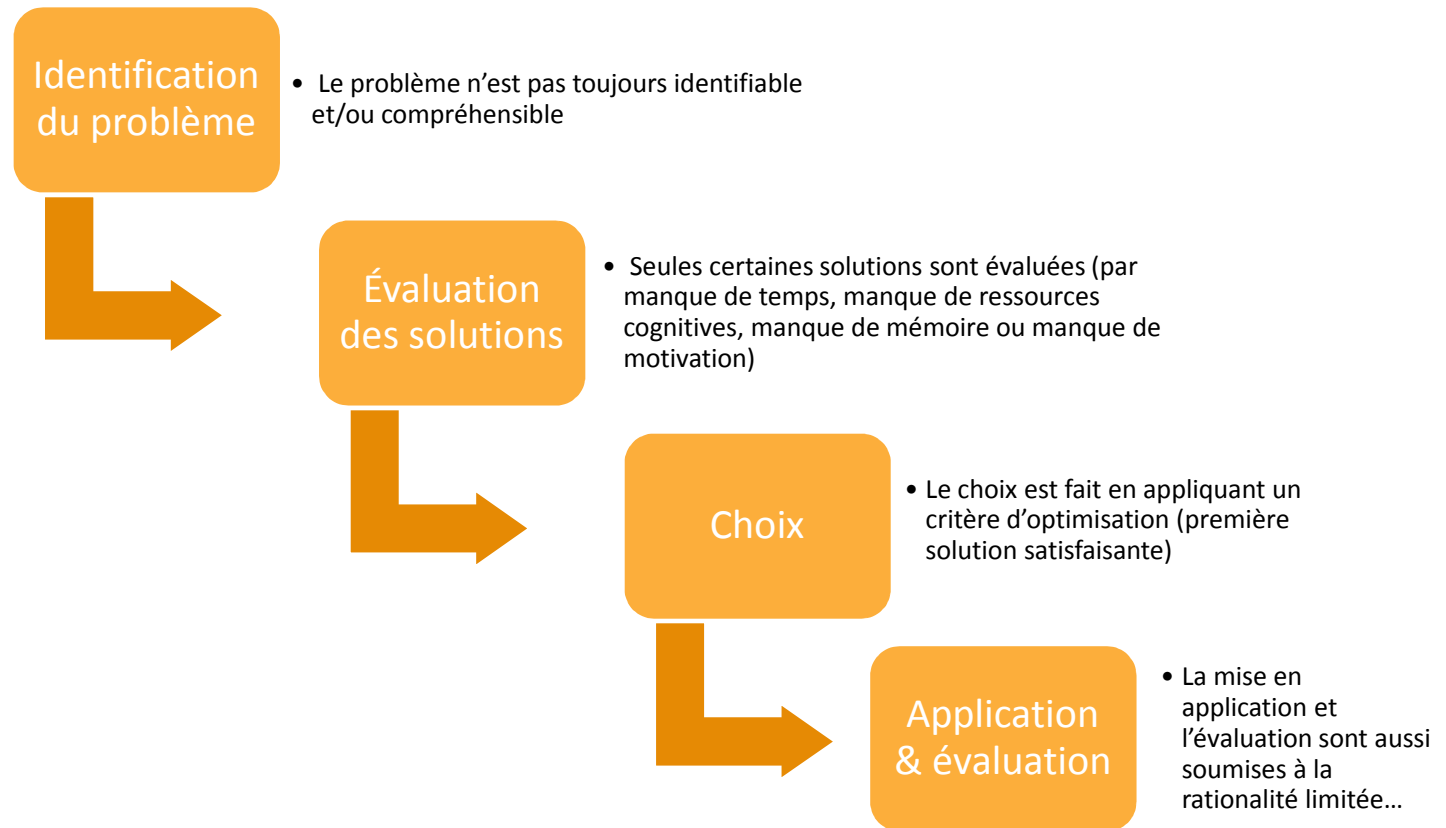
Le modèle de la rationalité limitée

Modèle célèbrissime développé par Herbert Simon (modèle IMC)

Basé sur l'étude de processus de choix en situation réelle (décision « réaliste »)

Il reprend l'architecture du modèle rationnel en reconceptualisant les différentes phases

Cadre de référence quasi-universel en management...même si la signification exacte de l'adjectif « limitée » est discutée.



3 Petits exercices...voir lien sur l'EPI

(<https://forms.gle/56eBrr5EAHD9vV6NA>)

• Exercice 1 :

Un sandwich et une boisson coûtent 11 euros. Sachant que le sandwich coûte 10 euro de plus que la boisson, combien coûte la boisson ?

• Exercice 2 : Vous êtes confrontés à deux situations de choix

• Situation n°1 : Vous devez choisir une des options suivantes:

- **Choix A: Vous avez 50 % de chance de gagner 2000 €, et 50 % de chance de gagner 0 €**
- **Choix B: Vous avez 100 % de chance de gagner 500 €.**

• Situation n°2 : Vous avez 2000 € et vous devez choisir une des options suivantes:

- **Choix A: Vous avez 50 % de chance de perdre 1000 €, et 50% de perdre 0 €**
- **Choix B: Vous avez 100 % de chance de perdre 500 €.**

Exercice 3 : Le cas de Linda

Voici la description d'un personnage :

« Linda est âgée de 31 ans, célibataire, franche et très brillante. Elle est diplômée de sociologie. En tant qu'étudiante, elle était très sensible aux questions de discrimination et de justice sociale et a également participé à des manifestations antinucléaire.

Quelle est pour vous l'affirmation la plus probable ?

1. Linda est employée de banque,
2. Linda est employée de banque et féministe

Les modèles de biais cognitifs

Le projet : explorer et expliquer les processus qui gouvernent la rationalité limitée

La rationalité limitée serait causée par des erreurs cognitives (biais) et/ou des manières de réfléchir (heuristiques)

-Les biais cognitifs peuvent être vus comme des erreurs de raisonnement

-Les heuristiques sont des « manière de faire » permettant de décider rapidement en situation réelle

Des exemples de biais cognitifs

- Disponibilité
- Cadrage
- Aversion pour la perte (voir théorie des perspectives)
- Mauvaise maîtrise des probabilités

Un exemple d'heuristique (décision intuitive)

- Le « Système 1 » (D. Kahneman), correspond à un mode de raisonnement dit intuitif (rapide, analogique, automatique, peu coûteux, émotionnel, *basé sur les expériences passées*)
- Il est opposé au système 2 (raisonnement construit, neutre, exigeant et coûteux en temps et ressources cognitives)

La théorie des perspectives (prospect theory)

Théorie des choix en situation de risque ou d'incertitude : exemple très connu de modélisation d'un biais cognitif

Conséquence du principe d'aversion générale pour la perte : les gains et les pertes ne sont pas vécus de la même manière par les individus

Source : Kahneman & Tversky (1979, 1982)

La satisfaction provoquée par un gain de 50€ est inférieure à l'insatisfaction causée par la perte de 50€



Autres modèles

Si on avait le temps...on pourrait aussi parler de modèles alternatifs de la prise de décision

- Il existe à l'heure actuelle une variété de courants de recherche étudiant la décision individuelle et collective
 - Intuition et **prise de décision en situation réelle** (naturalistic decision making)
 - Analyse stratégique de la décision (applications de la **théorie des jeux**)
 - Analyse **psychanalytique** de la décision
 - Le « **modèle de la poubelle** » ou l'anarchie organisée (*garbage can decision model*) de March, Cohen & Olsen
 - Etc (voir le cours de théorie des organisations)

- *Une bonne référence : La décision, une approche pluridisciplinaire des processus de choix (B. Vidallet, dir. ; éditions De Boeck 2005).*

La décision collective

- Puisque les individus ne sont pas parfaitement rationnels...la prise de décision collective apparaît comme une solution pertinente
- La confrontation de plusieurs points de vues a de multiples avantages théoriques
 - Cadre mentaux différents → Augmentation du nombre de solutions possibles
 - Limitation des biais cognitifs individuels (compensation entre participants)
 - Possibilité d'argumentation (appel à la rationalité)
 - Consensus ou vote → choix d'une solution médiane et équilibrée
- **Une petite expérimentation pour vérifier...*Alaska Adventure***

Les résultats de la session 2022

	Numéro de groupe									Med
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Score moyen d'efficacité individuelle (MEI) : Additionnez les scores EI et divisez par le nombre de membres du groupe	32	33	30	29	29	31	32	31	32	31
Score du groupe (EG)	36	30	32	34	32	36	36	34	30	34
Gain lié à la décision collective : différence entre MEI et EG (+ = gain attribuable au groupe) Si EG < MEI, il y a gain d'efficacité lié à la décision collective Si EG > MEI, il y a perte d'efficacité (l'individu isolé est plus efficace que le groupe)	-4	+3	-2	-5	-3	-4	-4	-3	+2	-3
Score individuel (EI) le plus bas dans le groupe ("meilleur score" individuel)	24	22	14	24	24	18	22	30	22	22
Pourcentage de membres du groupe qui ont un score individuel (EI) > au score du groupe (EG)	24 %	50 %	57 %	38 %	25 %	37 %	44 %	50 %	56 %	44%

D. La « pensée groupale » (*groupthink*)

La pensée groupale ou *groupthink* (d'après les recherches de Janis en 1982) se définit comme une diminution de la « capacité cognitive » (autrement dit de l'intelligence) et de l'efficacité des groupes lors de processus de prise de décision

- Le niveau d'intelligence collective serait parfois inférieur à la moyenne des intelligences individuelles

La pensée de groupe est fortement associée au degré de cohésion du groupe...ou plus exactement au désir de cohésion des membres du groupe : l'individu est prêt à s'autocensurer pour ne pas compromettre son intégration dans le groupe

- Voir Document « les 8 symptômes de la pensée de groupe » diapo suivante
- Un résultat fréquent du « groupthink » est la persécution des individus jugés déviants (phénomène du « bouc émissaire »)

Les 8 symptômes de la pensée de groupe (Janis, 1982))

Illusion d'invulnérabilité	Optimisme irréaliste dans le succès des actions qui seront décidées par le groupe
Efforts collectifs de rationalisation	Justification des décisions passées (même si elles se sont révélées être des erreurs)
Croyance à la moralité du groupe	Les actions du groupe sont par nature considérées comme conforme à la morale
Perception stéréotypée des « ennemis »	Les groupes adverses ou concurrents sont perçus comme hostiles et sont dévalorisés
Pression à la conformité	Les dissidents font l'objet de pressions importantes et sont ridiculisés
Autocensure	Les dissidents préfèrent taire leurs incertitudes et leurs critiques
Illusion d'unanimité	Autocensure + pression = illusion d'accord unanime au sein du groupe
Emergence de censeurs auto-désignés	Certains membres du groupe se proclament « défenseurs » du collectif contre les « mauvaises influences ».

Enfin, que faire pour prendre de « bonnes » décisions en groupe ?

- On peut se référer à l'ouvrage de Christian Morel : Les décisions absurdes (II) Comment les éviter (Gallimard, 2012)
- Proposition de « métarègles de la fiabilité » pour des prises de décision impliquantes (décisions stratégiques ou décisions en situation dangereuse)
 - 1. **Hierarchie restreinte** impliquée
 - 2. Débats **contradictaires** (avocat du diable)
 - 3. Prise de décision par **consensus** avec un droit de veto (pour lutter contre la pression au conformisme)
 - 4. Principe de **non punition des erreurs**
 - 5. Interaction « éducative » généralisée (**information croisée et redondante** entre acteurs)
 - 6. Pas de fiabilité sans règles et procédures, mais avec une approche « jurisprudentielle » (**retours d'expérience**)
 - 7. Formation des individus aux **facteurs humains** (mécanismes cognitifs et psychologiques agissant sur la prise de décision)

