Les heuristiques du jugement en contrôle de gestion : le cas des décisions rapides

Jean Noel CHAUVEY
Irène GEORGESCU

Résumé :

Si les travaux de Kahneman et Tversky (1974) sur les heuristiques de jugement ont connu de nombreux prolongements en finance ou en marketing, c'est peu le cas en contrôle de gestion où, pourtant, la prise en compte des 2 vitesses de la pensée peut expliquer des biais récurrents dans la prise de décision. Fondée sur une étude de la littérature et sur une série d'observations menée auprès de 320 étudiants, cette recherche suggère que les décisions qui reposent sur le "*système rapide et intuitif*" décrit par ces auteurs peut générer d'importantes erreurs d'analyse et de décision. Celles-ci sont peu prises en compte ni par la littérature, ni par la plupart des pratiques pédagogiques qui s'adressent de façon implicite au "*système lent et réfléchi*" des individus.

Mots clés :
Heuristiques, biais, décision

Abstract :

Growing attention has been paid to Judgment Heuristics (Kahneman and Tversky, 1974) in management area, especially in finance and marketing but not really in management control. Yet, their theory about the two different ways the brain forms thoughts, is able to explain recurring errors in decision making. Based on 320 observations, this research shows that decisions based on the "*fast and intuitive system*" lead sometimes to major errors. These are not taken into account either by the literature or by most of pedagogical practices which are implicitly addressed to the "*slow and logical system*" of individuals.

Key words :
Heuristics, bias, decision

1. Introduction

Les travaux de Kahneman et Tversky (1974, 1979, 2000) puis Kahneman (2011) relatifs aux biais cognitifs qui altèrent la qualité de la prise de décision, ont eu de nombreuses répercussions en économie d'une manière générale, mais aussi en management où ils ont notamment été à l'origine du courant de la finance dite comportementale, ou encore en marketing.
Ces travaux, fondés sur des méthodes expérimentales, montrent que des biais cognitifs ou émotionnels, individuels ou collectifs, affectent de façon importante les comportements des individus en situation de prise de décision et les éloigne de ceux attendus par la théorie économique classique. Les biais sont la conséquence de diverses heuristiques de jugements.
La notion d'heuristique de jugement, décrit les raccourcis cognitifs que l'esprit humain utilise souvent pour simplifier une analyse ou une prise de décision, et la rendre plus aisée et plus rapide. Si ces simplifications sont très efficaces dans des situations où la rapidité est déterminante (Bazerman et Moore, 2009), ou dans des cas où il est possible de raisonner par analogie à des situations déjà rencontrées sans avoir besoin de mener une analyse approfondie, elles peuvent, dans d'autres contextes, conduire à des erreurs.

Dans les autres domaines du management, les travaux de Tversky et Kahneman ont eu beaucoup moins d'impact. C'est notamment le cas en contrôle de gestion où, pourtant, la question de la prise de décision est centrale, et où les biais susceptibles de l'affecter auraient pu (dû ?) être considérés comme revêtant un intérêt majeur.

En nous fondant sur une série de 320 observations, l'objectif de cette recherche est de montrer qu'il existe des biais cognitifs qui, dans le champ du contrôle de gestion :
- affectent significativement les décisions en conduisant à des erreurs d'analyse et de décision;
- et qui ne sont que partiellement pris en compte par la littérature et par les pratiques pédagogiques qui s'adressent implicitement au processus décisionnel analytique et rationnel des individus, et qui ignorent toutes les situations, pourtant nombreuses, où les raccourcis cognitifs mis en évidence par Kahneman et Tversky (1974) sont à l'œuvre.

Ceci est surtout vrai dans les domaines où les questions à résoudre semblent a priori simples et mobilisent de ce fait en priorité l'intuition. C'est moins vrai lorsque que les données du problème à traiter sont nombreuses ou complexes et nécessitent forcément un processus analytique détaillé[1].
Si la rationalité des outils du contrôle de gestion a largement été questionnée par la mise en avant de leur intérêt procédural plutôt que substantif (en référence aux travaux de Simon, 1976), puis par l'identification des différents "leviers" du contrôle (Simons, 1995), les processus de décision dans des situations apparemment simples, ont largement échappé à cette réflexion pour des raisons que nous tenterons d'analyser dans cette communication.

[1] Encore que, même dans ce cas, une première analyse est faite par le "système intuitif", analyse que le "système réfléchi" aura, selon Kahneman (2011), souvent tendance à confirmer : "La plupart du temps, le "système réfléchi" se contente de valider les scénarios d'explication qui viennent du "système intuitif" : il est plus facile de glisser vers la certitude que de rester campé sur le doute".

Les enjeux conceptuels, managériaux et pédagogiques de la notion d'heuristique du jugement en contrôle de gestion fondent l'intérêt et l'originalité de cette recherche exploratoire.
Dans la deuxième partie de cette communication, nous nous présenterons une revue de littérature sur les heuristiques de jugement (2). Dans une troisième partie, nous présenterons une application de ces heuristiques à la notion de coût, sur la base d'études de cas que nous avons conçues et soumises à titre exploratoire à plusieurs populations d'étudiants en formation initiale et continue (3). Une quatrième partie discutera les premiers résultats obtenus, analysera leurs implications pratiques et pédagogiques, et définira les axes d'approfondissement empiriques de cette recherche (4) et une cinquième conclura cette recherche (5).

2. Enjeux des heuristiques de jugement pour la prise de décision en contrôle de gestion

La mise en évidence de l'impact des heuristiques de jugement et des deux vitesses de la pensée a constitué une évolution significative dans la compréhension des processus de décision économique. Après en avoir rappelé les raisons, nous expliquerons en quoi ces notions complètent utilement les travaux sur la rationalité limitée de Simon sans s'y opposer (2.1). Nous montrerons ensuite que ces travaux ont eu peu d'écho en contrôle de gestion où ils semblent pourtant susceptibles d'éclairer le champ des décisions rapides[2] qui constitue un angle mort de la littérature (2.2).

2.1 Heuristiques du jugement, deux vitesses de la pensée : de la rationalité limitée à la rationalité "simplifiée".

Les travaux de Tversky et Kahneman (1974, 1979, 2000) relatifs aux heuristique de jugement ont ouvert la voie à de nombreuses recherches en économie mais également en sciences de gestion. Ils ont notamment contribué de façon importante au développement du champ de la finance dite comportementale (voir à ce sujet la synthèse de Bessière, 2007).

Ces travaux ont pour objet de relativiser la pertinence des prises de décisions intuitives, et mettent en évidence des biais cognitifs récurrents dans le traitement de l'information préalable à la décision, qui conduisent à des erreurs d'appréciation et à des décisions erronées. En finance par exemple de nombreux travaux ont ainsi étudié les conséquences de l'excès de confiance sur la prise de décision (Bessière, 2007).
Ce nouveau paradigme, qui remet en cause celui de l'efficience des marchés, a reçu une reconnaissance officielle avec l'attribution en 2002, du prix Nobel d'économie à Daniel Kahneman (distinction co-attribuée cette année là à Vernon Smith).

L'articulation entre les notions d'heuristique, de biais et d'erreur est la suivante, ces notions étant parfois confondues dans la littérature.

[2] Nous entendrons par décision rapide, une décision ou analyse réalisée à la suite d'un raccourcis cognitif inconscient qui, ignorant la complexité réelle de la situation, met en œuvre un processus rapide et intuitif à la place d'un processus décisionnel lent et réfléchi.

Heuristique => Biais => erreur
(1) (2) (3)
L'utilisation d'une routine ou simplification (1) crée un biais dans la prise de décision (2) qui conduit à commettre une erreur (3).

Les heuristiques de jugement peuvent être définies comme des "processus cognitifs, conscients ou inconscients, qui ignorent une partie de l'information" (Gigerenzer et Gaissmaier, 2011). C'est ainsi une mise en œuvre inappropriée de raccourcis cognitifs qui altèrent la qualité de la prise de décision. Ces mécanismes simplifient la situation rencontrée et y appliquent un schéma cognitif préétabli.

Pour expliquer les heuristiques de jugement, Tversky et Kahneman (1974) mettent en évidence deux systèmes de pensée et de décision :

- le premier est rapide et intuitif ("*thinking fast"*, traduit en français par "système 1"[3]), mais il conduit à des erreurs fréquentes car il s'appuie sur les raccourcis cognitifs évoqués ci-dessus,
- le deuxième est plus réfléchi et rationnel, et il s'appuie sur un raisonnement analytique structuré ("*thinking slow"*, traduit en français par "système 2"), mais il est également beaucoup plus lent et consommateur d'énergie. C'est pour cette raison qu'il est souvent évité.

Les heuristiques de jugement qu'ils mettent en évidence sont donc des mécanismes de simplification où l'on répond à une question difficile en lui en substituant une plus simple, et ce, de façon inconsciente (Kahneman et Shane, 2001, p 50). D'une manière plus générale, un jugement est mené par une heuristique quand un individu apprécie un critère cible (*target attribute*) en lui substituant un autre critère (*heuristic attribute*), qui lui vient plus facilement à l'esprit.

Les heuristiques ont donné lieu à de nombreuses classifications, pas toujours très lisibles du fait de leur manque de synthèse[4]. Nous opterons ici pour la classification de Tversky et Kahneman (1974). Ces auteurs identifient trois catégories d'heuristiques :

1. **L'heuristique de représentativité,** où l'analyse et la décision se fondent sur la similitude apparente de la situation avec une autre situation connue ou précédemment rencontrée.

   Exemple : si l'on demande dans quelle faculté est probablement inscrit un étudiant dont les caractéristiques sont notamment de manquer de créativité, d'être ordonné et d'avoir un humour éculé, la plupart des gens citent beaucoup l'informatique ou les filières conduisant à devenir bibliothécaire. Pourtant, au regard du nombre d'étudiants inscrits, la probabilité qu'il soit en faculté de lettre ou en sciences sociales est beaucoup plus élevée (cité par Kahneman, 2011).

[3] Cette traduction retenue pour la version française de l'ouvrage "*Thinking fast and slow*" ("Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée", Flammarion 2012) nous semble peu explicite, voire ambiguë car elle évoque un ordre logique ou d'enchaînement temporel entre les deux modes. Nous qualifierons ainsi le système 1 de "système de pensée rapide ou intuitive" et le système 2 de "système de pensée lente ou réfléchie".

[4] Bazerman (1990) décrit 13 biais, Hogarth (1980) et Hogarth et Makridakis (1981) énumèrent 30 « biais de traitement de l'information » (p. 117), Shah et Oppenheimer (2008) dressent une liste de 42 heuristiques, Barnes (1984) fait état de 5 biais, Schwenk (1984) décrit 11 « processus de simplification »

2. **L'heuristique de disponibilité ou d'accessibilité cognitive,** où la probabilité d'un évènement est appréciée en fonction de la facilité avec laquelle des exemples d'un tel événement viennent à l'esprit.

Exemple : un accident d'avion récent relayé par les médias altère temporairement l'appréciation du niveau de sécurité des voyages en avion (cité par Kahneman, 2011).

3. **L'heuristique d'ajustement ou d'ancrage,** où le raisonnement s'appuie sur un point de départ, une référence, souvent historique, à laquelle on apporte des modifications incrémentales qui, de fait, reste "ancré" à la référence historique.

Exemple : Si on vous demande si Gandhi avait plus de 114 ans à sa mort, vous lui donnerez un âge beaucoup plus élevé que si la question avait évoqué son décès à 35 ans (cité par Kahneman, 2011)

En prolongement de ces 3 heuristiques de base, Kahneman (2011) insiste sur plusieurs défauts récurrents du raisonnement qui génèrent souvent des heuristiques, en particulier la **tendance à recherche des interprétations causale** aux phénomènes observés, et à ignorer les statistiques pures, et en particulier la tendance d'un processus aléatoire à la régression vers la moyenne. Il explique ainsi que l'esprit préfère les histoires causales aux descriptions statistiques et qu'il n'hésite pas à en inventer, alors que c'est souvent la chance qui est la seule explication.

Exemple : après une acrobatie aérienne particulièrement réussie, les essais suivants sont moins bons, et ceci que l'on ait récompensé ou pas le pilote, simplement parce que la première acrobatie s'éloignait de la performance moyenne. Cependant l'esprit va chercher des liens de causalité, par exemple en expliquant que c'est parce que l'on n'a pas félicité le pilote que sa performance s'est dégradée, ou au contraire, que c'est parce qu'on l'a félicité qu'il s'est ensuite relâché... En fait c'est tout simplement la régression vers la moyenne mais cette explication n'intéresse pas beaucoup le mental (cité par Kahneman, 2011).

Dans le même ordre d'idées, Kahneman insiste sur **l'illusion de compréhension** par laquelle nous surestimons notre capacité à comprendre les phénomènes observés, et par voie de conséquence à les prévoir : "la machine à produire du sens du "système rapide" nous fait voir le monde comme plus ordonné, simple, prévisible et cohérent qu'il ne l'est en réalité. L'illusion que l'on a compris le passé alimente une autre illusion, celle que l'on peut prédire et contrôler le futur. Ce sont des illusions rassurantes." (Kahneman, 2011).

La notion d'heuristique n'entre pas en contradiction avec la notion de rationalité limitée développée par Simon, mais elle la complète en mettant en évidence l'existence des deux processus distincts (système rapide et intuitif, système lent ou réfléchi). D'autre part, la question à laquelle répond la notion d'heuristique est différente de celle questionnée par le concept de rationalité limité de Simon. La comparaison des deux extraits suivants de leur *Nobel Memorial Lecture*[5] respectif où ils définissent l'objectif de leurs travaux, illustre cette différence[6] :

[5] Discours du lauréat lors de la réception du prix Nobel, en 1978 pour H. Simon, et en 2002 pour D. Kahneman. Discours téléchargeables sur nobelprize.org.

[6] Pour une comparaison approfondie entre les deux approches, voir Gigerenzer et Gaissmaier (2011).

- Kahneman, 2002 : "(...) comprendre les biais systématiques qui expliquent que les croyances et les choix faits par les agents économiques ne correspondent pas à l'optimum supposé par la théorie économique[7]".

- Simon, 1978 : "Comment les être humains raisonnent lorsque les conditions de rationalité que suppose la théorie néoclassique ne sont pas satisfaits ?[8]".

Simon s'intéresse aux cas de figure où la décision ne peut pas être optimisée parce que les circonstances ne le permettent pas, du fait du la complexité du problème à traiter, de l'absence d'informations clef, du défaut de compétences ou de capacités cognitives, ce qui conduit à accepter une solution "satisfaisante" et pas forcément "optimisante".
La notion d'heuristiques s'applique, à l'inverse, aux situations où la question à traiter n'est pas forcément très complexe, où les individus disposent des informations nécessaires et des capacités cognitives pour les traiter, mais où, parce qu'ils sont sur confiants, qu'ils raisonnent par analogie, ils utilisent des raccourcis cognitifs qui les conduisent à commettre une erreur.
Les travaux de Kahneman et Tversky permettent de distinguer "l'inefficience d'origine comportementale", de "l'inefficience attachée à l'environnement de la décision, en raison des facteurs liés aux asymétries d'information, aux comportements stratégiques des individus (opportunisme notamment, etc.) ou aux failles des marchés" (Charreaux, 2005).

Kahneman et Klein (2009) expliquent ainsi qu'il existe deux conceptions parallèles de l'utilisation de l'intuition dans les prises de décisions, celle de la prise de décision "naturaliste", fondée sur les travaux de Simon, qui met en avant l'existence de configurations complexes emmagasinées dans la mémoire grâce à l'expérience, et postule leur efficacité pour la prise de décision, et celle des "heuristiques et biais" qui insiste sur les défauts des appréciations intuitives du fait des raccourcis cognitifs sur lesquels elles reposent.
Les deux auteurs qui défendent chacun l'une de ces deux approches mettent en évidence leur complémentarité plus que leur opposition, et le fait que, selon les circonstances, c'est l'une ou l'autre qu'il peut être utile de mobiliser. Dans tous les cas, l'intuition est une "reconnaissance" d'informations préalablement emmagasinées : "La situation fournit un indice ; cet indice donne à l'expert un accès à une information stockée dans sa mémoire, et cette information, à son tour, lui donne la réponse. Ainsi, si l'intuition n'est rien de plus et rien de moins que de la reconnaissance" Simon (2002), la question est ainsi de savoir quand on peut faire confiance à l'intuition ou quand il faut s'en méfier (Kahneman, 2011).

Nous n'avons pas pour objectif de participer à ce débat au demeurant très fécond, et nous considérons qu'il suffit que les décisions intuitives soient parfois erronées pour qu'il soit utile de les étudier et d'identifier les situations dans lesquelles ces erreurs peuvent se produire.
Précisément, s'agissant d'erreurs commises du fait de la mise en œuvre inconsciente de mécanismes de simplification, il apparaît important de s'interroger sur la façon d'éviter des heuristiques et leurs conséquences. Plusieurs auteurs, dont Hammond et al (1998) expliquent que la seule protection des individus vis à vis des heuristiques est de les identifier et de les

[7] "(...) exploring the systematic biases that separate the beliefs that people have, and the choices they make from the optimal beliefs and choices assumed in rational-agent models"
[8] "How do human beings reason when the conditions for rationality postulated by the model of neoclassical economics are not met?"

rendre conscientes car leur caractère automatique les rend très difficiles à éviter (idée qu'ils résument par l'aphorisme, *Forewarned is forearmed,* qui est assez proche du "prévenir c'est guérir" français). Il apparaît ainsi essentiel de décrire les heuristiques les plus fréquentes, les formes qu'elles prennent, les conditions dans lesquelles elles se déclenchent et les conséquences qu'elles ont, afin d'armer les décideurs à les identifier lorsqu'elles ont eu lieu afin d'éviter leurs conséquences dommageables, et peut-être, sur le plus long terme, de leur permettre de les éviter. Pédagogiquement, l'enseignement des heuristiques nous semble ainsi essentiel, en particulier en contrôle de gestion, comme nous l'expliquerons ci-après.

2.2 L'intérêt des heuristiques de jugement en contrôle de gestion : combler l'angle mort de la littérature relatif aux décisions rapides

Les travaux sur les heuristiques de jugement ont fait l'objet de multiples applications en management, en particulier en finance où ils ont largement alimenté le courant de la finance comportementale, relayés par différentes auteurs, en particulier Thaler et deBondt (Thaler, 1999, Debondt et Thaler, 1985). Il existe moins de travaux en contrôle de gestion, alors que les mécanismes et raccourcis cognitifs y sont a priori aussi fréquents que dans les autres domaines de la prise de décision.

Diverses études prennent cependant en compte les dimensions psychologiques des outils du contrôle ou les impacts des simplifications que ceux-ci induisent parfois.
On peut par exemple l'étude de Lipe et Saltiero (2000) consacrée aux effets de simplification de la prise de décision fondée sur le Balanced Scorecard. Ces auteurs ont ainsi montré que l'utilisation d'indicateurs globaux et communs pour évaluer la performance de l'entreprise dans son ensemble tels que proposés dans le Balanced Scorecard, conduisait les managers à un excès de simplification dans leurs analyses et prises de décisions, en particulier en sous-estimant l'analyse comparée de la performance individuelles des différentes entités constituant l'entreprise dans sa globalité. Si ces travaux font référence à un mécanisme de simplification, c'est l'information fournie aux managers qui est mise en cause et non leur propre processus cognitif. D'autres travaux ont étudié les biais de la prise de décision, notamment quand celle-ci se fonde sur l'analyse de coûts, notamment à l'époque de l'émergence de l'Activity Based Costing (voir travaux de Dearman et Shields, 2001 par exemple qui cherchent à montrer que l'évitement des biais habituels des informations relatives aux coûts que permet la méthode ABC conduirait à une meilleure appréciation de la performance). Ces travaux se sont également surtout intéressés aux biais de l'information plutôt qu'à ceux de la prise de décision elle-même, en partant du principe que la qualité de l'appréciation de la performance est déterminée par le contenu et la structure de l'information utilisée (Libby, 1995, Libby et Luft, 1993) et en considérant implicitement que le processus d'appréciation était, lui, forcément rationnel.
D'autres travaux ont mis en évidence l'existence des heuristiques du jugement pouvant intervenir dans la recherche d'informations préalable à la prise de décision (Payne et al.1993, Shields 1983), ou dans l'analyse des informations budgétaires qui peut être biaisée par de la subjectivité (Birnberg et al.2006, Lewis et al.1983) ou par des mécanismes d'ancrage qui conduisent à ne pas remettre en question une première analyse malgré l'obtention de nouvelles informations qui la contredisent (Brown, 1981). Dans le même esprit, Lewis et al. (1983) mettent en évidence les biais générés par l'utilisation d'informations statistiques qui conduit

des individus mis en situation de décider s'il convient ou non de conserver une activité de production, à s'enfermer dans leurs représentations et à ne pas modifier leur décision, y compris quand des erreurs significatives dans les informations chiffrées utilisées leur sont présentées.

Ces travaux mettent en évidence divers biais de la prise de décision expliqués par des heuristiques de jugement. Cependant, nous n'avons identifié aucune publication consacrée à l'utilité dans ce champ disciplinaire, de l'étude des deux vitesses de la pensée mises en évidence par Kahneman qui nous semble pourtant un cadre d'analyse de ces mécanismes particulièrement éclairant.

Ainsi, en contrôle de gestion comme dans les travaux qui ont questionné la nature de la rationalité sur la base des travaux de Simon, l'attention a surtout été accaparée par les contextes où la décision est complexe, et analysée comme telle, cette complexité pouvant être intrinsèque à la décision elle même (nombre de variables à prendre en compte par exemple), ou liée à l'environnement dans lequel elle a lieu (ambiguïté des buts, incertitude sur les impact des décisions à prendre,...). Le mécanisme auquel nous nous intéressons à travers la grille de lecture proposée par Kahneman et Tversky est à l'inverse celui de la simplification intempestive de décisions par l'utilisation de raccourcis cognitifs. Ce mécanisme peut se produire à propos de tout type de décision dont la difficulté a été ignorée ou sous-estimée, ce qui explique l'utilisation inopportune d'un raccourci.

Ainsi, pour mettre en évidence ces mécanismes, nous nous intéresserons à des situations de prise de décision qui ont les caractéristiques suivantes :

- les individus ont la capacité cognitive, les connaissances techniques nécessaires à la résolution du problème,
- ils disposent de toutes les informations nécessaires qui ne sont ni erronées ni ambiguës,
- ils ont le temps nécessaire pour étudier la prise de décision,
- les objectifs poursuivis sont clairs,

afin de montrer les heuristiques de jugement qui peuvent les affecter du fait des mécanismes de simplification liés à l'utilisation inconsciente de raccourcis cognitifs, et à la mobilisation intempestive du "système intuitif" alors que le "système réfléchi" aurait été nécessaire.

On peut penser que, dans le domaine du contrôle de gestion, la présence fréquente de représentations quantitatives renforce ce phénomène d'utilisation de raccourcis, car elle crée une illusion d'objectivité qui n'appelle pas à une vigilance particulière dès lors que le chiffre utilisé est considéré comme "juste" (arithmétiquement), et surtout s"il a été "vérifié" (par une personne "légitime", et ce, y compris si ce que veut dire exactement "vérifié" reste flou). Ce mécanisme est vraisemblablement renforcé par la teneur technique, mécanique des méthodes du contrôle de gestion. L'apprentissage et la mise en œuvre de ces techniques focalisent et pourraient accaparer l'essentiel de l'attention, et, dès lors que la mécanique de calcul est juste, l'analyse et la décision qui en résultent pourraient être présumées correctes par une sorte d'effet de halo.

Des efforts importants on été faits depuis des décennies pour améliorer le traitement calculatoire de l'information de gestion, pas exemple en comptabilité de gestion pour éviter

les subventionnement croisés avec l'Activity Based Costing. Implicitement, les décisions sont ainsi censées être rationnelles dès lors que les informations qui leur servent de base évitent les principaux risques techniques tels que les subventionnements croisés. Les mécanismes de simplification cognitive inconscientes ont notamment été avancés comme explication de la perte de pertinence des méthodes traditionnelles de calcul des coûts (méthode des centres d'analyse) qui ont conduit à l'émergence de la méthode ABC, avant même les caractéristiques techniques des deux méthodes (Chauvey, Naro, 2003, Chauvey, 1997), ceci expliquant d'ailleurs que la méthode ABC ne soit pas elle même pas à l'abri de ce risque. Ces travaux n'ont toutefois pas étudié, ni même évoqué, les simplifications liées aux deux systèmes de pensée.

Face aux heuristiques de jugement, Hammond et al. (1998) expliquent que la seule protection est d'en avoir conscience car elles sont très difficiles à éviter (*Forewarned is forearmed*). Cette opinion nous semble très utile en pédagogie car, à ce stade, ces mécanismes ne sont traditionnellement pas à notre connaissance enseignés en contrôle de gestion.

3. Méthodologie de la recherche

Afin de montrer l'existence de biais cognitifs affectant les prises de décisions en contrôle de gestion, nous avons choisi d'illustrer l'existence d'heuristiques affectant l'utilisation du concept de coût. Nous expliquerons ci-après quelles sont les simplifications, génératrices d'erreurs dans l'analyse et la prise de décision, que cette notion est susceptible de produire et que notre recherche s'est donnée comme objectif de mettre en évidence (3.1). Nous présenterons ensuite l'échantillon et le protocole de recherche exploratoire mis en œuvre (3.2) et enfin, les études de cas utilisées (3.3).

3.1 La notion de coût selon le système "lent" ou selon le système "rapide"

L'utilisation pour la prise de décision de la notion de coût nous est apparue conduire fréquemment à des heuristiques de jugement tels que nous les avons décrites de façon générale ci-dessus. Cette notion présente la caractéristique de faire l'objet de plusieurs niveaux de définition dont la complexité varie et qui ne sont pas mobilisées dans les mêmes processus décisionnels. Nous distinguerons ci-après pour les besoins de notre propos, la conception "technique" de la conception "courante" de cette notion de coût.

-Dans sa conception "technique", le coût est une notion complexe, dont l'utilisation pour la prise de décision nécessite l'attention et la réflexion qui caractérisent le système de pensée lente et réfléchie (système 2). Il s'agit d'une notion polysémique pouvant faire l'objet de différents modes de calcul (par exemple coûts partiels vs coûts complets), sur la base de différents types de données (réelles, standards, prévisionnelles), de différentes méthodes, pour illustrer différents modes de raisonnements (inventaire des ressources consommées, raisonnement différentiel, simulations, explication de performance, ...). Même pour des spécialistes, chaque cas rencontré nécessite une analyse ad-hoc qui demande un peu d'attention et de temps.

-Cette notion de coût coexiste à notre sens avec une autre notion plus simple et plus courante, et que chacun peut utiliser dans sa vie de tous les jours. Dans cette conception le coût est considéré comme objectif (il est doté des caractéristiques d'une "chose" et n'est pas vu comme un concept, et encore moins comme un concept aux contours flous), et unique (les différentes conceptions évoquées ci-dessus sont ignorées). On peut considérer que cette notion "courante" réifie le concept de coût. Elle synthétise, ou mélange, les notions de coût complet (toutes les ressources utilisées sont prises en compte) et de coût variable (il existe une proportionnalité stricte entre le coût global et les quantités produites ou vendues). Cette conception permet de multiplier ce coût à l'envi, la complexité de sa composition mêlant des coûts variables et des coûts fixes, dont le montant unitaire dépend, par définition, des quantités, étant ignorée.

On pourrait penser que cette notion "courante" du coût est utilisée uniquement par les non-spécialistes, dans des circonstances de la vie ne nécessitant pas une analyse plus fine. Nous avons pourtant constaté à de nombreuses reprises l'utilisation de cette notion par des personnes ayant un niveau de connaissance approfondie en matière coût, et maîtrisant donc très correctement la conception "technique" décrite plus haut, et nous avons considéré que cet usage relevait d'une heuristique de jugement dans laquelle un raccourci inconscient est utilisé qui consiste à substituer à une notion complexe nécessitant une attention soutenue, une notion simple, rapide à mettre en œuvre selon un mode plus intuitif que rationnel.

C'est le constat répété de ces mécanismes de simplification nous a conduit à créer des études de cas destinées à illustrer ces biais et à tester leur récurrence. Ces études de cas ont été conçues pour deux usages :
-un premier usage pédagogique, leur objectif étant d'alerter les étudiants sur les risques d'erreurs de raisonnement, et sur les difficultés de l'utilisation des résultats quantitatifs pour la prise de décision en contrôle de gestion. Ce parti pris pédagogique consistant à insister sur les erreurs les plus fréquentes, en particulier celles qui ne relèvent pas des difficultés techniques de mise en œuvre des méthodes de calcul, alimente notre enseignement du contrôle de gestion.
-une deuxième usage, plus récent et orienté vers la recherche, a consisté à utiliser certaines de ces études de cas, pour structurer l'observation et la compréhension de ces mécanismes de simplification inconscients et automatiques conduisant à des erreurs d'analyse de la part de personnes ayant les compétences, le temps et les informations nécessaire pour ne pas les commettre.

A ce stade, ces études de cas ont été soumises à plusieurs populations d'étudiants de formation initiale et continue, à titre exploratoire, afin de confirmer l'existence et la répétition des mécanismes de simplification, et de confirmer l'intérêt de poursuivre dans cette voie et de chercher à apporter des preuves plus scientifiques de ce observations. Si les études de cas en question se sont centrées sur la notion de coût, leur objet est bien d'illustrer de façon plus générale l'existence d'heuristiques de jugement en contrôle de gestion, et de démonter l'intérêt de les mettre en évidence, de les comprendre mais aussi, de les enseigner.

3.2 Echantillon et protocole de recherche

Nous avons mis en situation de prise de décision des étudiants en leur répondant de répondre à deux cas. L'objectif était de mettre en évidence l'existence et les conséquences des raccourcis cognitifs qui conduisent parfois de façon inopportune à mettre en œuvre le système de pensée rapide et intuitif alors que le système lent et réfléchi aurait été nécessaire. Cette

démarche est fondée sur des études de cas illustrant les mécanismes de raccourcis relatifs à la notion de coût. Ces cas ont été proposés à deux types de publics, à l'occasion de formations dispensées par les auteurs :

-Etudiants en formation initiale en Master 1 Comptabilité Contrôle Audit et en Master 2 Contrôle de Gestion (depuis 2 ans soit environ 140 étudiants).

-Cadres en formation continue au sein d'un programme de EMBA d'une grande école de commerce classée parmi les 5 premières dans le classement 2015 des meilleurs Executive MBA du Financial Times (3 sessions soit environ 180 personnes).

Aucun des deux publics n'a été prévenu de l'utilisation qui serait faite de leurs réponses à des fins de recherche.

Dans tous les cas, le protocole fut le suivant :

-Explication durant la formation, du principe des heuristiques de jugement, ainsi que des biais engendrés et de leurs conséquences sur l'analyse ou la prise de décision.

-Illustration de ces biais sur la base d'exemples proches des cas qui seront ensuite utilisés pour l'expérimentation : utilisation intempestive de la notion de coût complet à la place d'un raisonnement en coût différentiels, modification inconscient de la question posée (comparable au cas "Jokia"), oubli de données du problème, simplification de la question posée (comparable au cas "Le Piano Gourmand").

-Une à deux semaines plus tard, nous avons soumis aux mêmes étudiants deux cas mettant en scène des situations propices à des heuristiques et qui seront présentés ci après (3.3). Ces cas ont été travaillés individuellement par les étudiants durant le cours, en notre présence. Le temps laissé aux étudiants pour traiter le cas était largement plus important que le temps que nous considérions nécessaire, afin de neutraliser, autant que possible, l'impact de l'urgence qui aurait pu justifier l'utilisation du système rapide et intuitif. L'idée était au contraire de voir si, bien que n'ayant pas de forte contrainte de temps, ce mécanisme pouvait se mettre en route de façon automatique.

-Les réponses aux questions posées par les cas furent colletées de la façon suivante : pour chaque question, 3 cases à cocher (oui / non / autre) figuraient sur le document de réponse, ainsi qu'une zone permettant de rédiger un commentaire. Cette zone était désignée de la façon suivante : "*Commentaire(s) (facultatif)*". L'idée était de laisser la possibilité de donner des explications, de relativiser le choix mais sans conduire à forcément justifier la réponse afin de laisser le processus cognitif des individus choisir le plus librement possible le système lent ou le système rapide (raison pour laquelle ce sont des commentaires et non des justifications qui ont été proposées, et ce de façon facultative et non obligatoire).

-Analyse des réponses puis débriefing avec les participants pour essayer de comprendre la raison des simplifications et des erreurs souvent constatées.

Afin de nous assurer de la clarté et du caractère compréhensible des cas soumis aux étudiants, nous les avons préalablement présentés à 2 enseignants chercheurs en contrôle de gestion afin de recueillir leur avis sur l'éventuel impact de la rédaction des cas sur les résultats obtenus.
Cette revue des cas n'a conduit qu'à des reformulations tout à fait mineures des cas.

3.3 Etudes de cas utilisées pour la recherche

Cas n°1 Cas Jokia

Résumé du cas

Le cas met en scène une réflexion relative à la fermeture d'une succursale de l'entreprise Jokia, l'objectif poursuivi étant l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Cette implantation secondaire est composée d'une plateforme logistique qui sert les clients situés en Ile de France, notamment pour le dépannage sur certains produits spécifiques nécessitant une forte réactivité en cas de rupture dans le processus de production. Elle sert aussi de base à l'agent commercial qui couvre ce secteur. Une assistante commerciale traite l'administration des ventes de la succursale (facturation, relance, encaissement, ...).

Il est envisagé de rapatrier les activités administratives au siège, de sous-traiter la partie purement logistique de dépannage à une entreprise spécialisée (gestion de stocks de dépannage sur certains produits sensibles et livraison des clients correspondant sous 24h), et de gérer les autres livraisons également depuis le siège. Le chef d'entreprise, Monsieur Matthieu, demande à son directeur financier de réaliser une étude de rentabilité de la succursale. Celui-ci produit un compte de résultat analytique de la succursale qui comprend le CA, l'ensemble des charges directement rattachables à celui-ci (coûts variables), les coûts spécifiques du site (salaires, loyers), ainsi qu'une quote-part des frais de structure du siège. Le document produit est très clair ; la nature de charges est très explicite, ainsi que les inducteurs de coûts utilisés pour ventiler les différentes catégories de charges indirectes. Il fait apparaître le CA, la marge sur coût variable des produits vendus, la marge sur coûts spécifiques de la succursale, et le résultat net de celle-ci, après déduction des frais indirects. La marge sur coûts variables et la marge sur coûts directs sont largement positives ; le résultat net (après imputation des charges de structure), est quant à lui légèrement positif.

Pour s'assurer de la fiabilité du document produit par son directeur financier, et bien que ce document inspire a priori confiance et soit très lisible, Monsieur Mathieu demande à son expert-comptable de le "valider". Ce dernier confirme que le compte de résultat établi pour la succursale retracer l'intégralité des charges et produits directement affectables à cet établissement secondaire tels qu'ils ressortent de la comptabilité analytique, et qu'il est arithmétiquement juste. Il ne se prononce pas sur les ventilations de charges indirectes dont il ne connaît pas le détail, mais l'approche lui semble globalement cohérente.

Question posée :

Sur la base des informations transmises par le directeur financier, aidez Monsieur Mathieu dans sa réflexion relative à l'avenir de la succursale.

Cas n°2 : Cas Le piano gourmand

Résumé du cas

Ce cas met ainsi en scène une application du seuil de rentabilité qui est un des modèles les plus courants du contrôle de gestion. Dans cette application, l'entreprise vend trois familles de produits caractérisées par des taux de marge sur coûts variables différents.

Chaque famille de produit est elle même composée de plusieurs produits dont le détail n'est pas fourni. Les charges fixes ne sont pas ventilables entre les différentes familles.
Les marges sur coûts variables par familles de produits sont définies comme la moyenne arithmétique du catalogue des produits composant chaque famille. La dispersion des prix et des coûts variables autour de la moyenne est fournie pour chaque famille. Au total, 4 chiffres sont donc fournis pour chacune des 3 familles de produits (prix de vente moyen et écart type, marge sur coût variable moyenne et écart type).
On sait que la répartition du chiffre d'affaires entre les familles est stable dans le temps.
Les données de l'énoncé sont très simples, elles comportent peu de chiffres, de façon à ce la profusion d'informations ou leur manque de clarté ne puisse pas induire en erreur.

***Question posée :** quel est le chiffre d'affaire minimum qu'il est nécessaire de réaliser pour être rentable (c'est à dire pour réaliser un résultat positif) ?*

4. Résultats de la recherche

Nous exposerons tout d'abord, les résultats issus de la présentation du premier cas (4.1), puis nous poursuivrons par la présentation du second cas (4.2).

4.1 Résultats du traitement du cas 1 : Cas Jokia.

L'écrasante majorité des personnes à qui ce cas est soumis commente le document établi par le directeur financier en constatant qu'il semble de qualité et transparent quant aux unités d'œuvre utilisées pour la répartition des charges de structure. Beaucoup discutent ces unités d'œuvre et proposent des unités alternatives, mais cela n'apporte rien à la question de la conservation ou de l'abandon de l'activité. Ces détails techniques créent à l'évidence un focus attentionnel, la discussion technique semblant rassurer les personnes traitant le cas.
La plupart des personnes à qui le cas est soumis conclut qu'il n'y a pas lieu, en l'absence de motivations stratégiques ou sociales dont le cas ne parle pas, de fermer la succursale, puisque l'activité est rentable en terme de marge sur coût direct et en terme de coût complet.

Moins de 20% des personnes à qui ce cas est soumis remettent en cause le mode de raisonnement en terme de coûts complets sur lequel les réponses concluant à la nécessité de conserver l'activité repose implicitement. Ceux qui le font mobilisent rapidement un raisonnement marginaliste ou différentiel visant à comparer la situation actuelle à la situation dans laquelle la succursale serait fermée, qui est la seule façon d'aborder le sujet qui puisse apporter une réponse pertinente à la question posée.

Le débriefing avec les étudiants met vite en évidence qu'une question simple a implicitement été substituée à la question posée, plus compliquée. A la question *« Fermer la succursale améliorerait-il le résultat global ? »* pour laquelle toutes les informations n'étaient pas disponibles, et c'est ce qu'il aurait fallu dire à Monsieur Matthieu, a été substituée la question plus simple, *« La succursale est-elle rentable ? »* comme si les deux étaient équivalentes. Cette question semble, en première analyse, pouvoir appeler une réponse évidente sur la base

du compte de résultat produit. Ce constat illustre les propos de Kahneman qui explique que "quand on ne trouve pas rapidement une réponse satisfaisante à une question complexe, le système 1 va trouver une question proche qui sera plus facile, et y répondra" (Kahneman, 2011).

Lors du débriefing avec les étudiants, il apparaît également que la validation de l'expert-comptable a été un élément important qui a mis en confiance en donnant un sceau de fiabilité aux informations produites alors même que ce n'est que la cohérence des données et leur exactitude arithmétique que cela fiabilisait, mais pas celle du raisonnement et de sa conformité à la question posée. Il s'agit probablement ici d'un "effet de halo" décrit par Kahneman (2011) où le constat de la cohérence arithmétique se transpose implicitement à la pertinence (adaptation à la prise de décision), alors que ces deux critères de qualité de l'information d'une part, et de qualité de son traitement de l'autre n'ont rien à voir l'un avec l'autre. On applique ainsi inconsciemment au critère de pertinence les mêmes qualités que celles qui s'appliquent à celui de cohérence arithmétique et de conformité avec la comptabilité.

La substitution des questions constatée dans ce cas illustre à notre sens le glissement fréquent consistant à remplacer l'affirmation suivante : "Si le CA est supérieur au coût complet, alors l'activité est rentable", par le critère : "Pour qu'une activité soit rentable il faut que son CA soit supérieur au coût complet". La première phrase est une affirmation. Elle est vraie sans discussion, mais ne propose pas un critère de décision, raison pour laquelle elle est facilement transformée en la deuxième qui semble en première lecture avoir la même signification, et qui, elle, met en avant un critère utilisable dans une prise de décision (si tel critère est respecté alors on peut conclure que). Cette substitution inconsciente est fallacieuse car les deux phrases ne s'équivalent pas et l'utilisation de la deuxième peut conduire à une décision erronée par exemple dans un contexte tel que celui du cas Jokia, pour une réflexion sur l'opportunité d'un abandon d'activité. Une activité dont le résultat net exprimé en terme de coût complet est négatif peut en effet être considérée comme suffisamment "rentable" pour être conservée, si elle absorbe suffisamment de charges indirectes, et si son abandon aurait pour effet de réduire le résultat global.

4.2 Résultats du traitement du cas 2 : Le Piano Gourmand.

Sans l'exprimer clairement, la question posée dans le « Piano Gourmand » incite à l'utilisation du modèle du seuil de rentabilité pour définir le chiffre d'affaire minimum. Le calcul est très simple ; il consiste à diviser le volume des charges fixes par le pourcentage moyen de marge sur coûts variables des différentes familles pondérées par leur poids dans le chiffre d'affaires. Les données fournies dans le cas correspondent à des chiffres ronds choisis pour faciliter le calcul, y compris de tête.
Le résultat arithmétique du seuil de rentabilité est trouvé par la plupart des personnes testées qui répondent donc stricto sensu à la question du dirigeant relative au niveau de chiffre d'affaire minimum à réaliser.

Très peu de personnes vont au-delà de ce résultat simple et arithmétiquement correct (moins de 10%). La plupart oublie l'information pourtant capitale et très clairement exprimée dans l'énoncé qui présente la dispersion des prix et coûts variables à l'intérieur de chaque famille. Sans avoir à faire aucun calcul, on identifie pourtant au premier coup d'œil que sur l'une des trois familles de produits (celle dont le CA est le plus important), l'écart-type des prix est très faible alors que celui des coûts variables est élevé. Cela signifie que selon le produit vendu au sein de la famille, le prix de vente varie peu mais le coût variable peut, lui, être très différent. La marge sur coûts variables moyenne bien que juste arithmétiquement, n'a donc pas de sens en matière de prise de décision car elle est très dépendante du mix produit et on n'a aucune information relative à sa stabilité à l'intérieur d'une famille de produit. La liste des produit est explicitement celle du catalogue et on ignore la part de chacun d'entre eux dans le chiffre d'affaires.
Le résultat arithmétique du deuil de rentabilité est donc dangereux en matière de décision car il ne répond pas à la question à laquelle il aurait fallu répondre. Celle-ci a été simplifiée de façon inconsciente par le dirigeant lui-même cette fois ci : "quel est le chiffre d'affaire minimum qu'il est nécessaire de réaliser pour être rentable en fonction des différentes hypothèses de mix produit" a été simplifié en "quel est le chiffre d'affaire minimum qu'il est nécessaire de réaliser pour être rentable", cette question faisant l'hypothèse implicite que le mix produit correspond à la moyenne arithmétique des produits du catalogue. Cette simplification aurait dû être identifiée par les étudiants rompus à ce type de raisonnements.

Une des réponses possibles, en matière de prise de décision, aurait donc dû consister :

- à alerter le dirigeant sur la sensibilité de ce chiffre d'affaires minimum au mix produit de la famille concernée ;
- à proposer non pas un seuil de rentabilité mais une fourchette pour tenir compte de ce mix (par exemple en faisant deux calculs de seuil de rentabilité, l'un utilisant le prix et le coût variable moyen de cette famille plus leur écart type respectif, et l'autre utilisant le prix et le coût variable moyen moins l'écart type).

Ici, l'erreur a consisté à "oublier" les conditions de validité du point mort calculé et à négliger une information pourtant très claire montrant que ces conditions n'étaient pas réalisées. Le fait qu'il soit possible d'apporter rapidement une réponse techniquement correcte en utilisant l'équation du seuil de rentabilité a eu pour effet de masquer la fragilité des résultats obtenus. L'évidence arithmétique du résultat obtenu rejaillit sur sa pertinence perçue qui est supposée être dotée des mêmes qualités. On a donc assisté à un mécanisme de simplification des données du problème qui étaient pourtant peu nombreuses et alors même que les étudiants avaient rencontré une situation très analogue une dizaine de jours auparavant, ce qui aurait dû les marquer et dont ils se sont très bien souvenus lors du débriefing. Ce constat illustre l'affirmation de Kahneman qui explique que le système rapide est désarmé quand il est confronté à "des faits purement statistiques" et qu'il a tendance à les sous-estimer car elles n'ont pas une signification directe pour lui ; ici l'information relative aux écarts types a été lue par tous les étudiants, ils savent tous exactement ce que cela signifie, mais ils n'ont pas fait le lien entre cette information statistique pourtant très simple et une réalité concrète qui était ici la non fiabilité de la moyenne utilisée et le fait que selon le mix produit retenu, celle-ci pourrait être très différente. L'idée qu'un résultat unique soit attendu (le seuil de rentabilité,

assimilé à un chiffre et non pas à une fourchette) a fait disparaître l'information relative à la dispersion autour de la moyenne.

4. Discussion

L'étude des deux systèmes de la pensée (système rapide et système lent) met en évidence l'existence d'heuristiques de jugement qui se manifestent par des simplifications conduisant à des biais et des erreurs dans la prise de décision (Kahneman et Tversky, 1974). Plusieurs catégories d'heuristiques sont identifiées par ces auteurs, en particulier l'heuristique de représentativité, l'heuristique de disponibilité, l'heuristique d'ancrage, la tendance à rechercher des interprétation causales, l'illusion de compréhension.
Les observations relatées dans cette recherche suggèrent à notre sens l'existence de ces heuristiques dans le type de décisions illustrées dans les deux cas. Ces premiers résultats confirment ainsi à notre sens tout l'intérêt de l'étude des heuristiques du jugement en contrôle de gestion, mais aussi de leur enseignement pour alerter les étudiants sur ces mécanismes qu'ils connaissent a priori peu.

Les résultats présentés mettent en évidence une très grosse proportion d'étudiants ayant manifestement simplifié la question de façon excessive et tiré une conclusion erronée. Ces observations montrent ainsi la puissance des mécanismes de simplification conduisant à des erreurs quasi systématiques de la part de personnes ayant tout à fait les compétences et les connaissances pour les éviter. Un faible pourcentage des personnes s'étant prêtées à l'exercice n'a pas commis l'erreur ; moins de 5% ont identifié explicitement l'heuristique en référence à l'explication qui en avait été donnée lors de la séance de présentation préalable.
Ces résultats montrent que malgré la connaissance des erreurs et risques associés à une situation similaire et précédemment rencontrée, ils répètent la même erreur, ce qui démontre la puissance du mécanisme étudié.

Les résultats présentés dans cette recherche n'ont pas à ce stade d'autre valeur qu'exploratoire compte tenu du mode de collecte des réponses et du traitement des données qui ne permettent pas une interprétation rigoureuse des réponses pour discriminer sans aucune ambiguïté les réponses relevant d'une heuristique et celles ayant fait une bonne analyse de la question posée.

Les résultats de ce travail exploratoire présente des limites et des faiblesses. Par nature, le test des heuristiques est méthodologiquement délicat et c'est la raison pour laquelle nous avons mené cette première étude exploratoire qui a permis de tester la méthode des études de cas pour capter le phénomène étudié. Nous avons retenu l'idée de mettre en scène, à travers des études de cas, des situations de prise de décisions proches de celles qui peuvent se produire dans la vie des entreprises, pour essayer d'identifier la nature des processus de décision mis en œuvre, et en particulier l'existence éventuelle de mécanismes de simplification caractéristiques des heuristiques. Dans ce type de contexte, la méthode des études de cas comporte cependant un risque majeur de non-neutralité. Ces cas sont en effet bâtis pour montrer l'existence d'un mécanisme de simplification cognitive. Le risque existe donc de les rédiger inconsciemment de façon à ce qu'ils apportent une confirmation au phénomène pressenti. Ce mécanisme de simplification se traduit concrètement par une erreur commise par

la personne qui traite le cas et qui va négliger certaines données de l'énoncé ou certains aspects du problème sans que ceux-ci n'aient été cachés ou présentés de façon complexe ou floue. Comment, dès lors, être sûr que la rédaction du cas n'est pas inconsciemment conçue pour "tendre un piège" ?
En matière d'enseignement, ce point n'est pas fondamental car, le "piège bienveillant" peut faire partie de la stratégie pédagogique en créant une expérience destinée à marquer l'individu et à faciliter la mémorisation et l'intégration du mécanisme qui aura ainsi été vécu et pas seulement compris intellectuellement. Tout un champ de recherche en pédagogie s'est d'ailleurs intéressé à cette utilisation de l'erreur dans le processus d'enseignement (voir par exemple Astolfi, 2014). En matière de recherche par contre, il est fondamental de s'entourer de précautions destinées à assurer l'objectivité de l'observation et la neutralité des interprétations proposées.
Par ailleurs, les participants à qui ces cas étaient soumis savaient qu'il ne s'agissait pas d'une épreuve notée. Il s'agit potentiellement d'une autre limite de la méthodologie mise en œuvre car on peut envisager qu'ils n'aient pas, de ce fait, été assez impliqués pour mettre en œuvre leur système lent et réfléchi. Il sera intéressant à l'avenir de tester l'impact sur l'utilisation du mode rapide et intuitif ou au contraire du mode lent et réfléchi, de ces deux facteurs que sont le temps imparti et l'enjeu (enjeu lié ici à la notation).

5. Conclusion

Les mécanismes de simplification où une question simple est inconsciemment substituée à une question plus complexe ont bien un impact sur la qualité de la prise de décision et c'est ce qui fonde tout l'enjeu de leur étude. Les cas utilisés ci-dessus mettaient en scène des situations de prise de décision assez simple ; il pourrait être intéressant de vérifier s'il existe une différence notable sur ce plan entre les décisions simples et les décisions plus complexes. Il est en effet permis de penser que pour les décisions complexes, seul le mode de réflexion lent et réfléchi peut être mobilisé, et que cela évite de fait les simplifications caractérisant les heuristiques. Il serait également intéressant d'apprécier l'impact des représentations chiffrées et de leur impact sur le déclenchement ou l'évitement des heuristiques, ou encore l'impact d'informations considérées comme rassurantes et créant une apparence d'objectivité, comme par exemple le fait que les chiffres aient été audités.

Kahneman (2011) explique que "le système rapide et intuitif est conçu pour tirer des conclusions hâtives à partir de très peu d'informations" mais "il n'est pas conçu pour comprendre à quel point ses conclusions peuvent être hâtives". C'est la raison pour laquelle ces mécanismes doivent à notre sens être identifiés, répertoriés afin de le rendre visibles et d'éviter, par leur prise de conscience, qu'ils n'impactent la qualité des prises de décision. Cette recherche et des travaux qui l'approfondiront et en consolideront les entend donc participer modestement à une forme d'émancipation au sens d'Habermas (1973), non pas vis à vis d'une domination extérieure à l'individu, mais vis à vis de ses propres mécanismes cognitifs pour partie inconscients et conditionnés.

Bibliographie

Astolfi, J.P. (2014). *L'Erreur, un outil pour enseigner*. Editions ESF.

Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning *Strategic Management Journal* 5 (2): 129-137.

Bazerman, M.H. (1990). *Judgment in managerial decision-making* (2e édition). New York: John Wiley & Sons.

Bessière, V. (2007). Excès de confiance des dirigeants et décisions financieères : une syntheèse. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (1): 39-66.

Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. *Handbooks of Management Accounting Research*, *1*, 113-135.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire. *Revue française de gestion* 4 (157): 215-238

Chauvey, J.N., Naro, G. (2004). Les apports de l'Activity Based Costing à l'analyse stratégique : les enseignements d'une recherche-action. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 7 (3): 63-89.

Chauvey, J.N. (1997). La méthode ABC à l'épreuve des faits. *Revue Française de Comptabilité* 279: 51-59.

Dearman, D., Shields, M. (2001). Cost knowledge and cost-based judgment performance. *Journal of Management Accounting Research* 13: 5-18.

DeBondt W. et Thaler R. (1985). Does the Stock Market Overreact ? *Journal of Finance* 40 (3): 793-808.

Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology* 62: 451-482.

Habermas, J. (1973). *Theory and Practice.* Boston, MA: Beacon Press.

Hammond, J., Keeney, R., Raiffa, H. (1998). The hiddentraps in decision making. *Harvard Business Review* september october: 47-58.

Hogarth, R. M. (1980). *Judgement and Choice : the psychology of decision*. Chicherster: Wiley

Hogarth, R. M., Makridakis, S. (1981). Forecasting and planning: An evaluation. *Management Science* 27 (2): 115-138.

Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow.* Hallen Lane

Kahneman, D., Klein G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist* 64 (6): 515-526.

Kahneman, D., Shane, F. (2002), Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. In: *Heuristics and Biases ; The Psychology of Intuitive Judgment*, Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. Cambridge University Press.

Kahneman, D., Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biaises. *Science* 185 (4157): 1124-1131.

Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory : an analysis of decision under risk . *Econometrica* 47 (2) 263-291.

Kahneman, D., Tversky, A. (2000). *Choices, values and frames*. Cambridge University Press.

Lewis, B., Shields, M. D., & Young, S. M. (1983). Evaluating human judgments and decision aids. *Journal of Accounting Research*, 271-285.

Libby, R. (1995). The role of knowledge and memory in audit judgement. In: *Judgment and decision-making research in audinting and accounting*, edited by R. Ashton et A. Ashton, Cambridge, UK, Cambrige University Press.

Libby, R., Luft, J. (1993). Determinants of judgment in accounting settings: ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society* 18 (4): 425-450.

Lipe, M., Saltiero, S. (2000). The Balanced Scorecard : Juddgmental Effetcts of Common and Unique Measures, *The Accounting Review*, 75-3: 283-298.

Lukács, G. (1959). *Histoire et conscience de classe*. Paris: Editions de Minuit. (Original edition: Geschichte und klassenbewusstsein. Berlin: Malik-Verlag, 1923).

Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge University Press.

Schwenk, C. R. (1984). « Cognitive simplification processes in strategic decision-making ». *Strategic Management Journal* 5 (2): 111-128.

Shah, A.K., Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin* 134 (2): 207-222.

Shields, M. D. (1983). Effects of information supply and demand on judgment accuracy: evidence from corporate managers. *Accounting Review*, 284-303.

Simon, H. (1992). What is an explanation of behavior ? *Psychological Science* 3 (3): 150-161.

Simon, H. (1976). From substantive to procedural rationality. In: *Method and appraisal in economics.* Latsis, S. (éd.), Cambridge University Press.

Simons, R. L. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Thaler R. (1999). The End of Behavioral Finance. *Financial Analysts Journal* 55: 12-17.