

Pilotage de la performance

# Les pièges de la prise de décision



Laurent Allais

génération**conseil**  
le conseil nouvelle génération

---

*Comment savoir si la décision est éclairée ou s'il s'agit d'un coup de dé qui prend la forme d'un choix rationnel ?*

---

**BI** : Business Intelligence (analyse décisionnelle)

**EPM** : Enterprise Performance Management (pilotage de la performance d'entreprise)

**FP&A** : Financial Planning & Analysis (analyse et prévision financière)

**ETL** : Extraction, Transformation & Loading (Extraction, transformation et chargement)

## La prise de décision

Les systèmes décisionnels ont pour vocation d'aider à prendre de meilleures décisions. Qu'il s'agisse de logiciels de Business Intelligence, EPM ou FP&A, ils permettent de représenter des indicateurs de performance dans des tableaux de bord, des rapports web ou Excel, navigables ou non. Ils décrivent la situation, les perspectives chiffrées et sont supposés enrichir notre connaissance pour conduire à des décisions pertinentes.

Le sujet des applications d'analyse et de reporting ne sera pas abordé en détail dans ce document. Retenons simplement qu'elles doivent être adaptées à l'audience, être accessible par les utilisateurs en libre-service, permettre à chacun de disposer de l'information rapidement dans un environnement ergonomique et moderne. La construction d'un rapport clair et explicite est le savoir-faire du contrôleur de gestion, qui connaît les règles de mise en forme et de présentation (échelle, titre, unités, couleurs, etc).

La question ici est de savoir comment la décision est prise, sur quelle base, et comment la rendre pertinente. Un simple graphique conduit-il forcément à une décision rationnelle ? Sur quoi porter l'attention quand il s'agit de prendre des décisions ? Comment savoir si la décision est éclairée ou s'il s'agit d'un coup de dés ou d'un a priori qui prend la forme d'un choix rationnel ?

## Une information pertinente

La prise de décision prend sa source dans l'information, en premier lieu. Celle-ci doit être fiable, bien entendu, mais derrière cette notion se cache de nombreux pièges que l'on peut énoncer, sans prétendre être exhaustif.

Lors de la mise en œuvre d'un outil de restitution, on doit mener une démarche de sélection des données à présenter, provenant des divers systèmes informatiques où elles sont enregistrées, puis appliquer des règles de transformation.

Pour être interprétée par un utilisateur, la donnée brute doit subir quelques règles de gestion pour se conformer à un modèle

d'analyse compréhensible par le métier. La structure des bases de données est rarement adaptée pour l'analyse, il faut au préalable créer ce modèle d'information répondant aux besoins des utilisateurs. Ce modèle repose sur un référentiel de gestion (liste des clients, des comptes, des produits, etc) et des indicateurs (effectif, chiffre d'affaires, stock, etc).

Par exemple, si l'on analyse les ventes il faut se reposer sur des listes partagées de produits, de services et de clients, ou identifier une source fiable dont on pourra les extraire, et gérer la correspondance entre ces listes et celles contenues dans les systèmes connectés. Le détail des ventes sera chargé (ou requêtée sans transfert) régulièrement dans ce modèle qui servira de base de donnée au reporting. Ce mécanisme est rendu possible par les outils de modélisation et de transfert de données (ETL pour Extraction, Transformation, Loading).

Par ailleurs, certaines données doivent être transformées, ou exclues, pour être lisibles par les utilisateurs. Les règles de gestion qui s'appliquent doivent prendre en compte tous les cas de figure et évoluer au fil du temps pour que les données accessibles pour le reporting soit nettoyées et utilisables.

A ce stade on peut identifier les causes d'une information moins pertinente qu'elle n'en a l'air :

- Référentiel de gestion incomplet, obsolète ou inadapté
- Règles de gestion erronées ou devenues obsolètes par la transformation des systèmes ou l'utilisation de nouveaux modules, logiciels, versions, etc
- Sources d'information incomplètes ou rarement mise à jour
- Fréquence de chargement inadapté ; trop fréquent ou trop rare
- Indicateurs d'analyse hors des besoins métiers, ou trop généraux

---

*Les données doivent être  
extraites et nettoyées  
pour alimenter un modèle  
compréhensible par les  
utilisateurs.*

---

---

*L'information est une  
richesse mais son niveau  
de qualité est rarement  
contrôlée de façon  
systématique et organisée.*

---

Une erreur souvent rencontrée consiste à vouloir utiliser des indicateurs communs, ou un référentiel commun, à des métiers qui en réalité utilisent des concepts différents. Le « chiffre d'affaires » est souvent difficile à définir, simplement parce que le concept ne s'entend pas de la même façon si on est en finance, au commerce ou au marketing. La notion de client sera aussi différente s'il s'agit de celui qui commande, qui est livré ou qui paye les factures.

Par ailleurs, la multiplicité des sources de données, des rapports et des tableaux de bord risque de provoquer une confusion et une charge de travail parfois inutile. Trop d'information tend à brouiller la compréhension. Une bonne démarche d'audit consiste à répertorier tous les rapports préparés, envoyés ou mis à disposition, puis à demander à tous les « consommateurs » ceux qui sont utilisés, ceux qui pourraient l'être, ceux qui sont souhaités mais n'existent pas encore et ceux qui sont inutiles. Ensuite, on cherche à comprendre le décalage entre ce que l'on produit et ce qui est attendu pour finir par répondre exactement aux demandes.

Enfin, puisque l'information est une richesse principalement produite en interne, il est surprenant que son niveau de qualité ne soit pas plus souvent vérifié de manière systématique et organisée. L'information peut perdre de sa pertinence du fait de l'évolution des systèmes et de leur utilisation, des besoins des utilisateurs, de la transformation du marché ou de l'entreprise, etc. Pour éviter une suspicion à leur endroit il existe des méthodes de contrôle qualité qu'on peut mener périodiquement et dont le résultat est communiqué aux utilisateurs en toute transparence pour entretenir la confiance dans les outils.

*Transformer la donnée en information de qualité est la première étape d'un projet décisionnel. Elle est souvent considérée comme la seule, avec la création des rapports. Nous allons voir à présent que nous ne pouvons nous en tenir là, au risque de prendre des décisions erronées.*

## L'information contextualisée

Lors d'ateliers de réflexion organisée par la direction des achats d'une entreprise d'assurances, un animateur présenta un graphique qui montrait une stabilité des dépenses année après année, avec un objectif affiché de réduction. Chaque intervenant venait proposer une solution pour réduire les coûts, entre externalisation, meilleure organisation et utilisation de logiciels.

Une question se posait pourtant : ce graphique montre-t-il une situation jugée comme positive ou négative ? Comment en arrivons-nous à la conclusion que la situation est mauvaise à partir de ce graphique, et qu'il faut agir d'urgence ? En dehors de la démarche légitime de vouloir réduire ou contenir les coûts, quelle information fiable permet de se forger une opinion sur ce sujet ?

En réalité, un chiffre sans référence ne signifie rien. La signification s'obtient par comparaison. Notre cerveau cherche toujours à établir des références auxquelles faire appel. S'il en est dépourvu il utilisera toute autre information accessible. Des expériences ont démontré que sans élément de référence on peut même se baser sur une idée reçue, un mot entendu quelques minutes auparavant dans une conversation ou une valeur sans lien avec le sujet traité. C'est en se reposant sur ce principe que, pour vendre un produit de 100€, un commerçant proposera un produit présenté bien meilleur d'abord, mais beaucoup trop cher, pour fixer cette référence chez son interlocuteur.

### ***« Un indicateur sans référence n'a aucun sens »***

Dans l'exemple cité plus haut, la stabilité des dépenses était peut être le signe d'une situation en réalité très favorable si le chiffre d'affaires augmentait en même temps. Dans ces conditions, la motivation des équipes pour réduire les coûts peut être moins évidente. Il n'est pas non plus impossible que l'ensemble des équipes partageait, sans le mentionner, une référence connue comme un chiffre d'affaires en décroissance, un coût par personne qui explose, ou le sentiment partagé mais infondé que « c'était mieux avant ».

---

*Le budget permet d'allouer des ressources mais devient vite une référence obsolète.*

---

Dans tous les cas, si notre indicateur est fiable et pertinent, on ne peut lui donner du sens qu'en présentant un élément de contexte et de comparaison. Mais quelle est cette référence ? Traditionnellement, on utilise l'année précédente, un budget ou le jugement de l'expert. Sont-ils dénués de tous défauts ?

- **L'année précédente** : on peut en douter, car une bonne croissance par rapport à l'année précédente est un échec si le marché a cru deux fois plus vite ou si le principal concurrent a une croissance supérieure.
- **Le budget** : c'est un outil qui tente de remplir de nombreux rôles en même temps (scénario prévu, cible de performance, allocation de moyens) et devient vite un point de comparaison obsolète.
- **L'avis de l'expert** : un expert n'a pas besoin d'une référence visible car il connaît la valeur de comparaison dans son domaine. Le niveau de stock, le taux d'occupation de consultants, le taux de marge brute...autant d'indicateurs que le praticien expérimenté peut juger sans référence visible. Il y a des limites, bien évidemment, car tous les utilisateurs de reporting ne sont pas experts, les valeurs « habituelles » peuvent évoluer au fil du temps grâce aux nouvelles technologies et aux nouvelles pratiques, et la mise à jour de points de références précis peut enrichir et prolonger une expertise dans le temps.

Plusieurs solutions peuvent être appliquées pour donner véritablement du sens aux indicateurs, dont voici quelques pistes :

- Comparaison avec les indicateurs de la branche (benchmark) ou des périmètres comparables au sein de la même organisation
- Comparaison avec des prévisions glissantes et récentes effectuées en continu
- Distinction entre les cibles, la prévision et le budget
- Mise en rapport avec d'autres indicateurs ou des calculs d'indicateurs combinés

- Enrichissement avec des informations qualitatives (articles, commentaires, etc)
- Affichage d'indicateurs de mise en contexte au hasard
- Partage d'indicateurs en commun et réflexion par équipe sur leur signification

Concernant le hasard, c'est à dire tous les facteurs qu'on ne contrôle pas et qui ne sont pas prévisibles, il a été démontré qu'il revêt un rôle déterminant dans la réussite d'une entreprise. A l'instar d'une salle de marché, où des traders obtiennent des succès et d'autres des échecs, alors que le niveau d'information est le même, de par la loi, et que leurs formations et capacités intellectuelles sont équivalentes.

Certaines actions et décisions s'appuient sur un environnement variable dont on ne peut pas identifier tous les facteurs. Le hasard agit sur les performances, et il peut être aussi source d'enseignements. Des indicateurs présentés au hasard permettent de prendre connaissance de quelque chose qu'on ne cherche pas. Est-il pour autant toujours sans intérêt ? L'inconvénient des systèmes d'information, comme pour une recherche sur Google, est qu'on n'obtient toujours que ce qu'on cherche. Comme quelqu'un qui ne souhaiterait être informé que des actualités «people», en sélectionnant un cadre fermé d'analyse nous prenons le risque de voir trop tard une information qui va nous impacter directement. Obtenir des informations ou des analyses sans les avoir sélectionnées peut être inutile...ou vital.

*Nous avons évoqué l'intégration des données, qui concerne l'analyse du passé, et la façon de leur donner du sens par une mise en contexte. Mais notre décision concerne le futur. Comment prendre une meilleure décision qui s'appliquera dans un avenir par nature impossible à prévoir ?*

---

*Un rapport ou un graphique ne répondent qu'aux questions posées.*

---



---

*La direction financière construit plusieurs scénarios permettant à ses clients de faire des choix et affecter les moyens.*

---

### **La théorie du cygne noir**

Créée par le statisticien Nassim Nicholas Taleb, Le Cygne noir, est une théorie dans laquelle on appelle cygne noir un certain événement imprévisible qui a une faible probabilité de se dérouler et qui, s'il se réalise, a des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle.

## Construire une perspective

Les systèmes décisionnels permettent de décrire le passé et une situation récente pour agir rapidement en mode correctif : rupture de stock, identification d'un marché en croissance, filiale en péril, etc. Des décisions doivent être prises rapidement face à une situation révélée a posteriori.

L'inconvénient majeur des systèmes de Business Intelligence est qu'ils présentent le passé mais ne permettent pas de construire une vision de l'avenir.

La tendance qui se dégage des données passées risque hélas d'être d'extrapolé pour décrire un futur probable et faire des choix tactiques. Or, et bien que notre esprit tente de nous en convaincre, rien ne démontre qu'une tendance doive se poursuivre. Les crises boursières, la théorie du Cygne Noir, la chute d'entreprises florissantes, tout démontre que le passé ne peut jamais être extrapolé aveuglément. Nous recherchons des perspectives et de la stabilité pour agir, mais une tentative de prédiction relève de la magie.

La meilleure solution pour évaluer le futur est de construire des scénarios basés sur des hypothèses alternatives pour en choisir l'optimal. Ces scénarios ont longtemps été bâtis par les contrôleurs de gestion grâce à Excel, au prix de dizaines de jours de travail acharné, ou sur des solutions informatiques peu flexibles. Ils sont aujourd'hui élaborés dans des solutions cloud modernes et faciles d'accès. En construisant rapidement plusieurs scénarios pour les comparer, la direction financière (tout comme celle des ressources humaines ou commerciale) offre les moyens à ses clients internes de choisir celui qu'ils préfèrent afin d'allouer le budget pour le mener à bien.

Un modèle de prévision efficace doit présenter les effets d'une décision les plus évidents, mais également les effets annexes qui ne s'évaluent pas d'emblée.

Une prévision est utilisée pour prendre la meilleure décision stratégique, puis il devient point de comparaison avec le réalisé. Il ne s'agit pas seulement de construire une vision chiffrée de l'avenir selon un scénario, il faut aussi conserver les hypothèses et les règles de gestion qui ont conduit à ce scénario. Or, dans



la tornade de feuilles Excel que représente souvent le processus budgétaire, le détail, l'origine des données, est souvent éparpillé et ne permet pas une justification détaillée. L'analyse d'écart devient alors un jeu de devinettes.

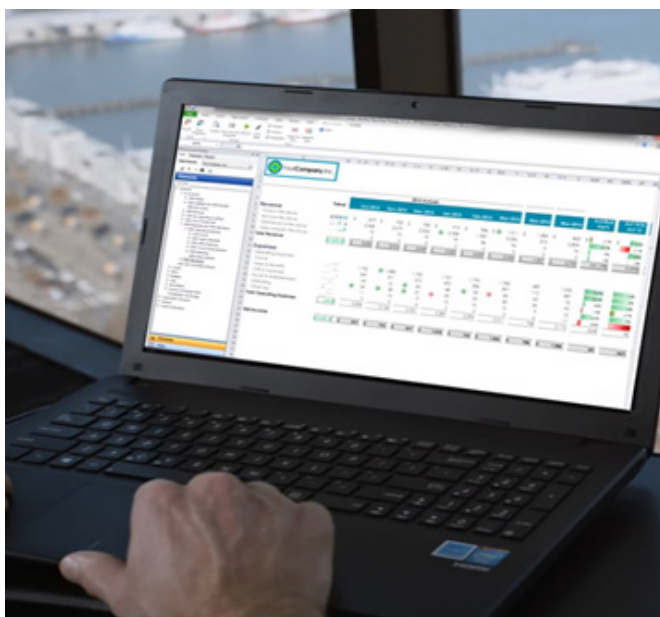
Pour produire une prévision efficace, on demandera dans l'idéal à chaque responsable de renseigner dans les outils spécialisés les informations qu'il maîtrise (les quantités de vente par client pour chaque commercial, les augmentations de salaire d'un service, les taux de charge par les RH, etc). Ces informations sont utilisées dans un modèle de calcul clair et lisible qui conduit au résultat, au bilan et aux flux de trésorerie. Ce type d'outil permet de réduire considérablement le temps de prévision tout en donnant une grande visibilité sur les informations passées et à venir. Il faut pour cela qu'il dispose des meilleures fonctionnalités et qu'il permette une adaptation dans la durée (sur ce sujet je vous invite à lire [«Choisir une solution d'élaboration budgétaire : 7 points à vérifier pour en tirer profit durablement»](#)).

*Nous produisons maintenant plusieurs visions collaboratives de l'avenir. Il est plus facile de prendre une décision à la lumière de ces informations. Pourtant, malgré nos efforts sur la qualité des données, les points de référence et les scénarios alternatifs qui tentent de valoriser les conséquences des décisions, il reste un obstacle de taille à franchir : le fonctionnement de notre propre cerveau !*

---

*Notre cerveau nous conduit à prendre de mauvaises décisions à partir de bonnes informations.*

---



## Les biais cognitifs, pièges de la décision

---

*Les biais cognitifs nous conduisent à prendre de mauvaises décisions à partir de bonnes informations.*

---

### Daniel Kahneman

Daniel Kahneman est un psychologue et économiste américano-israélien, professeur à l'université de Princeton, lauréat du « prix Nobel d'économie » en 2002 pour ses travaux fondateurs sur la théorie des perspectives, base de la finance comportementale.

Nous disposons maintenant des informations fiables, contextualisées, parfois éclairées par le hasard, et si nous avons évalué un futur possible. Nous avons déjà éliminé plusieurs sources d'erreurs dans le mécanisme décisionnel. Et pourtant, un défi de taille reste à relever. Notre propre cerveau nous conduit souvent à prendre de mauvaises décisions, même avec les bonnes informations, à cause des biais cognitifs.

Notre ambition ici n'est pas de répertorier tous les biais cognitifs répertoriés, qui sont très nombreux, mais d'en décrire certains, que nous connaissons déjà parfois, qui sont un piège dans lequel nous tombons en croyant les contourner. La prise de conscience de l'existence de ces biais doit permettre de s'interroger, lorsque l'on parvient à une conclusion ou que l'on construit un rapport : suis-je victime d'un biais cognitif ?

Chacun a le droit de prendre une décision sur une intuition, bien évidemment. L'intuition, la faculté de faire appel inconsciemment à des expériences passées dans des situations perçues comme comparables, est souvent un bon guide. Notre propos est d'éviter de prendre une mauvaise décision en croyant s'appuyer sur une analyse logique et rationnelle.

Notre cerveau a besoin de réflexes pour vivre au quotidien. Nous ne pouvons pas tout analyser consciemment. L'interprétation immédiat d'un signal comme une expression faciale (une grimace), un geste (un pouce tendu), un mot (« attention ! »), une couleur (rouge) est effectuée inconsciemment et permet d'agir rapidement. Des opinions, des avis, des certitudes, sont acquis de la même manière sans vrai fondement rationnel. Comme il serait difficile de vivre avec un doute constant, en étudiant chaque pensée avec un esprit critique, en recherche d'une vérité universelle !

Dans la prise de décision professionnelle, qui nous intéresse ici, comment pouvoir dépasser ce mécanisme spontané pour laisser plus de place à une démarche analytique ? Des scientifiques tels que Daniel Kahneman (voir encadré) ont démontré qu'il existe un grand nombre de biais cognitifs qui nous conduisent à des

décisions erronées, sans pour autant que nous puissions douter de notre analyse.

En voici quelques uns à titre d'exemples :

L'un des plus connus est le **biais de confirmation**. Il consiste à chercher les arguments qui vont dans le sens d'une idée reçue, d'une certitude, et à minimiser ou à ignorer les arguments qui le contredisent. Dans ce cas, la décision n'est pas le fruit d'une réflexion mais elle s'appuie sur une analyse prétendument objective pour se justifier. Par exemple, si l'on est convaincu que telle gamme de produit va se développer, on sera plus sensible aux études qui viennent confirmer notre avis. On met de côté les avis dissonants, on relativise la fiabilité des indicateurs qui contestent les conclusions, etc. Cela peut concerner aussi bien des opinions sur l'état de santé d'une entreprise, la pauvreté grandissante dans le monde ou l'analphabétisation.

Le principe d'aisance cognitive nous amène à toujours préférer ce qui est simple, beau et facilement compréhensible par rapport à ce qui demande une réflexion plus poussée. Ainsi, en application directe, l'**effet de substitution** consiste à remplacer une question complexe par une question plus simple afin de pouvoir y répondre. C'est ainsi qu'un référendum se transforme en expression de ses difficultés personnelles. On se trompe de question ou on se satisfait d'une compréhension simplifiée pour prendre une décision sans chercher à comprendre la totalité du problème.

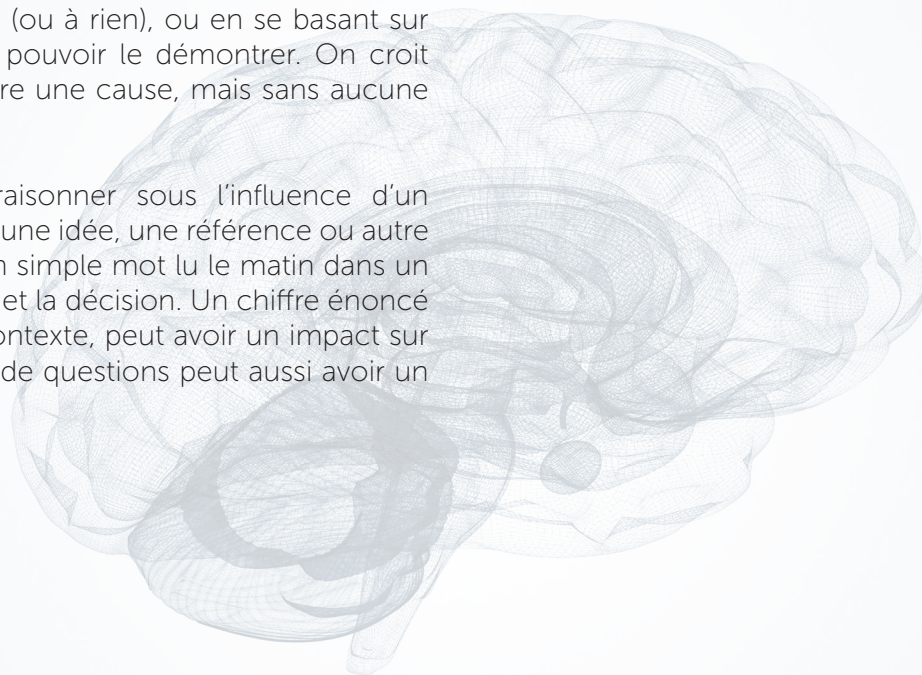
La **recherche de causalité** revient à toujours chercher une cause à un effet ou des corrélations entre plusieurs phénomènes, mais sans chercher les cas où cette relation ne se démontre pas, si elle peut être liée à autre chose (ou à rien), ou en se basant sur un échantillon trop faible pour pouvoir le démontrer. On croit alors agir sur ce qu'on pense être une cause, mais sans aucune efficacité.

L'**effet d'ancrage** consiste à raisonner sous l'influence d'un événement antérieur qui installe une idée, une référence ou autre chose dans son esprit. Même un simple mot lu le matin dans un journal peut orienter la réflexion et la décision. Un chiffre énoncé à haute voix, détaché de tout contexte, peut avoir un impact sur une analyse par la suite. L'ordre de questions peut aussi avoir un

---

*Le biais de confirmation nous amène à trouver les arguments qui confortent une idée reçue.*

---



---

*Le biais de disponibilité donne plus d'importance à ce dont on se souvient le mieux, et non à ce qui est le plus important.*

---

impact sur les réponses. Par exemple « sortez-vous souvent ? » et « êtes vous heureux ? » donnent un résultat radicalement opposé si elles sont posées dans l'ordre inverse.

Notre jugement est aussi influencé par le **biais de disponibilité**, qui consiste à donner plus d'importance à ce dont on se souvient le plus. Surtout s'il s'agit d'un événement à forte émotion, comme un accident d'avion ou si il est présenté en continu dans les médias. Dans ce cas on considérera à tort que l'avion est plus dangereux parce qu'un accident aura été l'objet d'une forte couverture médiatique. C'est en outre une technique très utilisée par les politiciens pour faire accepter une loi, qu'elle soit justifiée ou non. Ainsi, une augmentation du prix de l'essence tente de se reposer sur l'expérience de chacun sur la pollution automobile et son impact au niveau mondial, sans mentionner son poids relatif. De même, un événement isolé, rare mais dramatique servira de justification pour appliquer une nouvelle loi, etc.

L'**effet de halo** entoure un individu, une marque, un objet, etc. L'image déborde sur les faits et les idées. Un tableau de bord très soigné laissera penser que les données présentées sont fiables. Une décision influencée par une analyse d'un cabinet de conseil renommé aura plus de poids. La déclaration d'une personnalité charismatique aura un effet important malgré sa totale ignorance d'un sujet, etc. Le remède ici sera de s'attacher aux qualités réelles dans le contexte.

Certains biais cognitifs nous laissent penser que nous prenons la bonne décision par une confiance aveugle dans notre jugement et notre talent. Il s'agit de l'**illusion de validité** (ou illusion de savoir). Elle peut être forgée par une illusion de contrôle de la situation ou une tentation d'appliquer des recettes du passé pour régler un problème nouveau.

L'**aversion au risque** et à la perte est un biais classique : on préfère un gain certain même faible à un gain plus important mais incertain. Ceci explique les cas classiques de résistance au changement ou les situations de statut quo («on a toujours fait comme ça»).

Certains biais concernent la relecture des décisions passées et des conclusions qu'il faudrait en tirer pour les décisions futures:

L'**erreur de narration** consiste à réinterpréter le passé à la lumière du présent. Dans sa relecture, une histoire semble s'être ordonnée

de manière évidente, par les actes de chacun et comme si tout devait se passer ainsi. Si l'on se penche sur les guerres mondiales ou les crises internationales, les décisions cumulées nous ont conduit à notre présent, elles s'organisent dans le temps comme sur une partition. Les succès d'un Google ou d'un Apple sont présentés comme évidents. Mais beaucoup d'événements auraient pu arriver à ce moment qui auraient orienté l'avenir différemment.

Le **biais rétrospectif** c'est celui qui nous fait dire « je le savais bien ». On change un avis passé selon les éléments du présent. On peut ainsi critiquer une décision passée car elle a mené à l'échec, alors qu'à ce moment elle n'avait pas été contestée. La relecture de l'histoire à la lumière du présent est aussi une erreur car la mauvaise décision passée peut devenir une bonne décision présente. On entendra pourtant « On l'a déjà fait ça n'a pas marché ».

Le **biais du résultat clair** : on accuse après coup quelqu'un de ne pas avoir vu des signaux qui à l'époque n'étaient pas lisibles. Par exemple, lors de l'attentat du 11 septembre ou de la crise des subprimes, on a souvent entendu dire que les informations étaient présentes, qu'il fallait simplement regarder au bon endroit.

Il est difficile de lutter contre les biais cognitifs, qui sont instinctifs et utiles, mais les connaître c'est déjà faire la moitié du chemin. L'ouverture et l'échange avec une équipe, sont aussi des moyens efficaces de les contrarier, si l'avis de la majorité ou de la hiérarchie n'a pas un poids déterminant dans la réflexion et ne vient pas museler toute tentative d'expression.

L'esprit de groupe peut cependant mener à des décisions aberrantes, ou chacun renforce la décision du groupe pour mieux s'auto-convaincre et s'en sentir membre. Pour éviter cela, on peut employer la méthode « pré-mortem » : imaginez que cette décision a mené à une catastrophe et trouvez pourquoi. Dès lors chacun est libre de contre-argumenter sans craindre d'être exclu du groupe. En particulier, les effets indirects peuvent être évalués pour tenir compte de « ce qu'on ne voit pas », en référence à l'économiste Frédéric Bastiat (encadré).

Un autre moyen est de faire venir des personnes extérieures au groupe, pour porter un œil neuf, apporter des idées, voire challenger des décisions trop consensuelles : consultants, artistes, collaborateurs d'autres secteurs. Cette méthode présente aussi l'avantage de favoriser la « pensée latérale » qui s'obtient

---

*La méthode « pré-mortem » est un outil permettant de contourner collectivement le biais de confirmation.*

---

### **Frédéric Bastiat**

Né en 1802, c'est un économiste, homme politique, magistrat et penseur libéral français, précurseur de l'école autrichienne d'économie. Son sophisme de la vitre cassée illustre les coûts cachés d'une décision économique apparemment rentable et le coût du renoncement d'un choix d'investissement.

par le croisement de domaines de compétence qui n'ont rien de commun. Par exemple, pour prendre une décision sur le positionnement d'un produit, on inclut des participants qui n'ont pas contribué à son développement et dont le métier n'a rien à voir avec celui de l'entreprise. On leur demande alors de trouver ce nouveau positionnement par l'application de ce domaine de compétence, quel qu'il soit.

## Quel rôle pour les directions financières ?

Dans ce document, nous avons répertorié un certain nombre de pièges dans l'utilisation de solutions d'aide à la décision qui, de l'exploitation des données jusqu'à l'interprétation des graphiques, peuvent mener à des décisions erronées.

Les outils modernes, d'un accès facile, permettent aux utilisateurs de créer eux-mêmes leurs propres analyses en libre-service. La direction financière était traditionnellement en charge de produire ces rapports et de les communiquer aux utilisateurs. Son rôle dans le pilotage tendrait-il à disparaître ?

Selon nous, par sa position centrale dans la circulation et la connaissance de l'information, elle peut se positionner au coeur de la décision dans l'entreprise. Elle doit désormais accompagner la transformation de la prise de décision en assurant de nouveaux rôles.

Elle devient garante de la qualité des données, de la bonne utilisation des outils, de la mise à disposition des points de référence et de la compréhension des données restituées.

# Bibliographie

Pour approfondir la réflexion, voici les principaux ouvrages qui ont inspiré ce document :

**Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée** – Daniel Kahneman  
*Comment fonctionne la pensée et quel est le poids des biais cognitifs.*

**Non, ce n'était pas mieux avant** – Johan Norberg  
*D'où proviennent les idées reçues sur le passé et comment les statistiques les contredisent.*

**C'est vraiment moi qui décide ?** – Dan Ariely  
*L'impact des biais cognitifs dans les décisions.*

**Le Cygne noir. La puissance de l'imprévisible** – Nassim Nicholas Taleb  
*Le manque d'attention portée aux événements rares et leur impact.*

**The use of lateral thinking** - Edward de Bono  
*Les bénéfices d'une réflexion sortant des cadres habituels.*

**Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas** - Frédéric Bastiat  
*L'importance des effets indirects non évalués des décisions d'investissement*

## Laurent Allais

De formation supérieure en contrôle de gestion, il intervient depuis 20 ans dans la mise en oeuvre de solution décisionnelles et de pilotage de la performance dans les PME et les grandes entreprises. Entrepreneur, auteur de nombreux articles, il a créé et dirigé plusieurs sociétés de conseil et dans les nouvelles technologies. Il est depuis 7 ans l'expert de référence sur les solutions Adaptive Insights en France et fondateur d'Alsight, premier partenaire français de cet éditeur et filiale du groupe génération conseil.

## Génération Conseil

Génération Conseil accompagne depuis 2001 les entreprises dans l'optimisation de leurs processus et outils de gestion tels que les ERP, les outils décisionnels et de pilotage de la performance. Elle se distingue par son implication à chaque étape des projets de ses clients, grâce aux compétences doubles de consultants expérimentés (métier et technique), et à la simplicité des relations commerciales.

[www.generationconseil.fr](http://www.generationconseil.fr)