

Les outils d'aide à la décision au service du juriste



Jean-Pierre Blin, Responsable Juridique HOP!-Brit Air et Expert associé au CEDE de l'ESSEC

De l'oracle de Delphes aux derniers développements en matière d'intelligence artificielle, l'homme a toujours cherché des moyens pour l'assister dans sa prise de décision. Ces dernières décennies ont été particulièrement propices au développement de modèles décisionnels qui sont par ailleurs utilisés quotidiennement dans un grand nombre de domaines.

Plus or Minus Two : Some Limits on our Capacity for Processing Information », *The Psychological Review*, vol. 63, 1956, pp. 81-97). Une décision juridique un tant soit peu complexe, quand elle est prise sur le vif, ne peut donc être totalement rationnelle, car le décideur fait alors confiance, au moins pour partie, à son instinct. Si une décision instinctive n'est pas nécessairement mauvaise, elle tend toutefois à être moins efficace qu'une décision prise après une analyse objective des informations à disposition, analyse que favorise le recours à un outil d'aide à la décision.

Par ailleurs, le décideur juridique peut, comme tout individu, être soumis à des biais cognitifs qui peuvent fausser sa prise de décision. L'un des biais les plus fréquemment rencontrés chez les juristes est ce que l'on pourrait appeler « l'analogie trompeuse ». Le raisonnement par l'analogie peut être en effet source de raccourcis trompeurs qu'une formalisation des critères à prendre en compte permet souvent d'éviter. La formalisation qu'offre le recours à un outil d'aide à la décision permet aussi d'échapper à d'autres biais cognitifs répandus comme « l'effet d'ancrage », lié au fait que le cerveau utilise la première information reçue comme ancre, ou encore « l'effet de halo », lié à une perception sélective d'informations allant dans le sens de ce que l'on cherche à confirmer, ou « l'effet de formulation » (J. S. Hammond, R. L. Keeney, H. Raiffa, « The Hidden Traps

in Decision Making », *Harvard Business Review*, sept. – oct. 1998).

L'idée largement répandue selon laquelle ces outils sont nécessairement complexes à utiliser et nécessitent un temps d'apprentissage n'est pas totalement exacte. L'utilisation de modèles décisionnels ne requiert pas forcément de recourir à des modélisations mathématiques élaborées. Ils peuvent en effet simplement consister à mettre en musique, sur une feuille de papier ou un tableur, les éléments à prendre en considération sous la forme d'un « arbre décisionnel ».

A titre d'illustration, prenons le cas d'une société qui doit faire face à une situation contentieuse, après avoir rompu unilatéralement et pour des raisons stratégiques, sa relation avec l'un de ses partenaires. Elle est dans la situation où elle hésite à s'engager dans une démarche transactionnelle.

On peut d'abord simplement élaborer un arbre décisionnel pour analyser le risque financier potentiel lié à l'action contentieuse (coût d'avocats exclus) (cf. Fig. 1). En l'espèce, les hypothèses retenues conduisent à une évaluation du risque lié à une démarche contentieuse de l'ordre de 44 000 € et par conséquent il est justifié de rechercher une transaction jusqu'à un montant maximal de 44 000 €.

On peut aussi utiliser la méthode « SMART » (voir, P. Goodwin et G. Wright,

L'idée d'appliquer de telles méthodes à la prise de décision en matière juridique n'est pas nouvelle. L'apport d'outils décisionnels ayant notamment été explicité en matière contentieuse (S. E. Bodily, « When Should You Go to Court », *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1981, pp.103-113) ou en matière de propriété intellectuelle (P. Breesé, « Prendre des décisions dans l'environnement complexe de la propriété intellectuelle », *Revue Lamy Droit de l'Immatériel*, 2006). Toutefois, rares sont les juristes d'entreprises qui les utilisent de manière régulière. Ce sont pourtant des instruments précieux, à la fois pour gérer le nombre et la complexité des éléments à appréhender et pour éviter certains biais cognitifs.

Aujourd'hui prendre une décision juridique impose en effet de prendre en considération une multitude de variables : des facteurs purement légaux, mais aussi des considérations opérationnelles, financières, d'image, etc. Or, il a été mis en évidence que le cerveau humain, aussi fascinant soit-il, ne peut traiter concomitamment qu'un maximum de sept informations (plus ou moins 2) (cf. G. A. Miller « The Magical Number Seven,

Decision Analysis for Management Judgement, Editions Wiley, 2009) où les éléments devant rentrer en compte dans l'éventuelle décision de transiger vont être individualisés afin que le décideur puisse les analyser séparément, avant de les associer. Pour cela, on détermine :

1. les alternatives possibles : dans ce cas, la transaction et le contentieux judiciaire.
2. les éléments qui doivent être pris en compte dans la décision. Par exemple :
 - les implications financières que l'on pourrait subdiviser en sommes potentiellement à payer à la partie adverse et coûts associés à la procédure.
 - les aspects que l'on peut qualifier de qualitatifs tels que la durée, le secret du processus, ou le signal adressé au marché.
3. la représentation sous forme d'un arbre de valeur (cf. Fig 2).
4. déterminer l'importance relative de chaque attribut. (cf. Fig 3).
5. évaluer les différentes alternatives sur chaque critère en retenant un barème de par exemple 1 à 5, 1 étant le moins favorable et 5 le plus favorable (cf. Fig 4).
6. Analyser la robustesse du résultat obtenu en faisant varier les critères.

Les arbres décisionnels ou de valeurs et les approches associées permettent donc différentes mises en perspective et s'adaptent assez aisément au degré de complexité souhaité par l'utilisateur. Leur utilisation, par la formalisation et la mise en perspective qu'elle impose, est donc un outil précieux d'aide à la décision. Les arbres décisionnels ont enfin une vertu pédagogique souvent intéressante à exploiter. En effet proposant une présentation visuelle du processus décisionnel, ils permettent au juriste de pouvoir exposer clairement et rapidement un raisonnement qui n'est pas toujours aisé à transmettre et ainsi de convaincre plus facilement le dirigeant de la pertinence de l'approche retenue.

Jean-Pierre Blin ■

En savoir plus

CEDE - Centre Européen du Droit de l'Economie
<http://cede.essec.edu>

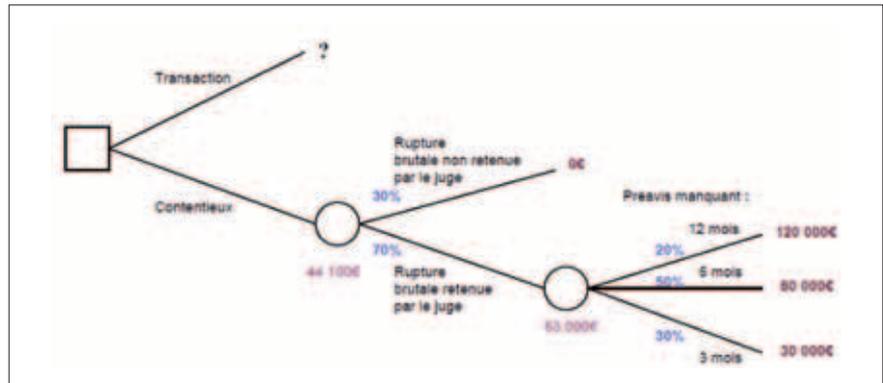


Figure 1 - Arbre décisionnel

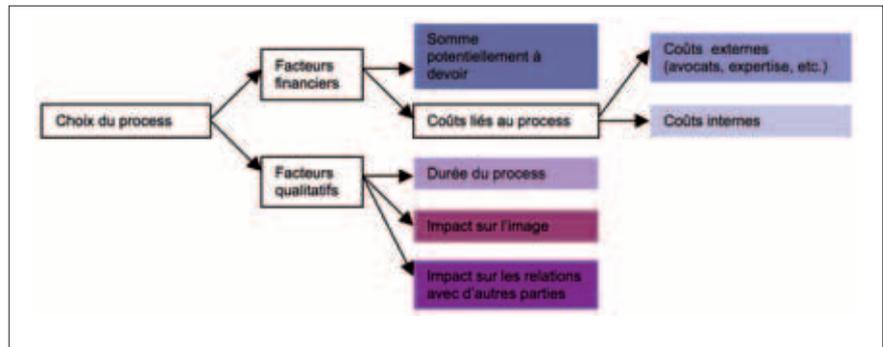


Figure 2 - Arbre de valeur

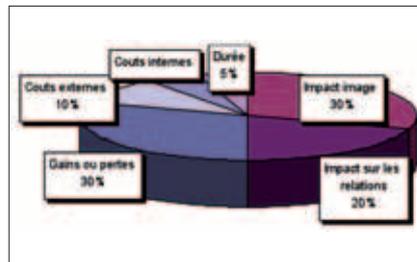


Figure 3 - Importance des attributs

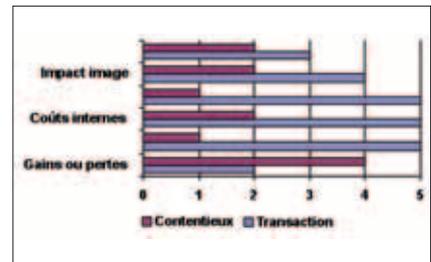


Figure 4 - Barème

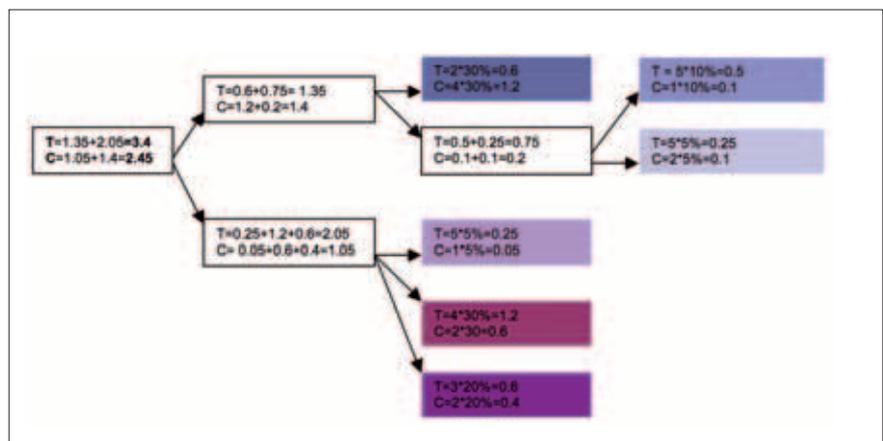


Figure 5 - Résultat