

Comprendre les biais cognitifs...

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

...pour prendre une décision plus raisonnée

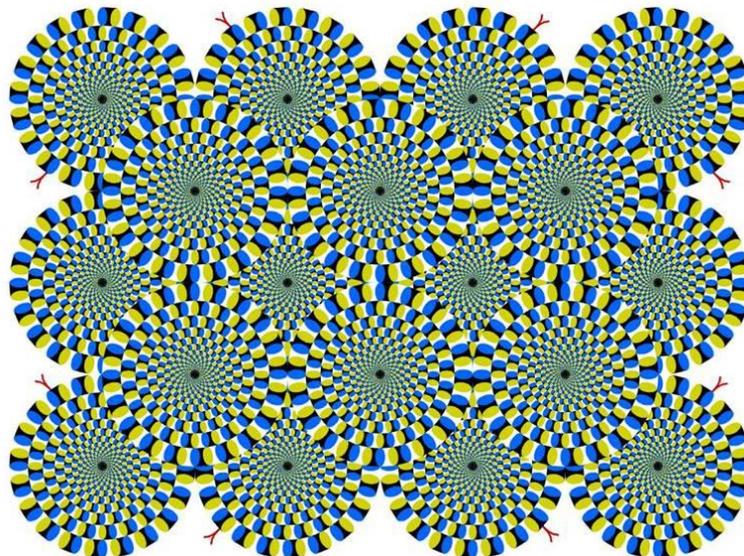


Nous pensons en toute honnêteté prendre les « bonnes décisions » et pourtant notre cerveau nous joue des tours. Ces petits bugs de la rationalité (qui peuvent mener à des décisions étonnantes) sont appelés biais cognitifs. Ce sont des jugements rapides qui nous permettent de nous mettre rapidement en cohérence et de prendre rapidement des décisions.

Nous prenons des milliers de décisions chaque jour. Ces biais nous permettent de les prendre rapidement avec ce sentiment de cohérence, nécessaire à tout un chacun, sans avoir à évaluer l'ensemble des informations pertinentes, ce qui nous rendrait la vie impossible.

En revanche, quand la situation présente des enjeux importants, repérer les biais auxquels nous répondons est essentiel pour éviter de prendre des décisions sur la base de jugements erronés. Voici quelques exemples de ces biais cognitifs.

Et pourtant elle tourne !



Ce premier biais est un **biais sensoriel**. Cette expérience nous montre que notre cerveau se trompe dans l'interprétation des informations fournies par nos capteurs. La réalité est bien souvent différente de celle que nous percevons.

Les **biais cognitifs** fonctionnent de la même façon. Ils distordent la réalité pour nous simplifier la vie et nous apporter une cohérence que nous recherchons. Ils nous permettent d'atteindre ce que tout être vivant recherche : un équilibre avec un minimum d'énergie... même si cet équilibre, lorsqu'il repose sur des faits transformés, peut nous amener à prendre des décisions étonnantes.

Voici quelques biais qu'il nous a semblé important de partager dans cet article concernant la décision. La liste des biais cognitifs est longue et nous vous donnons rendez-vous sur wikipédia pour une liste plus complète et non exhaustive :

- https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_cognitif
- https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

Le premier biais qui nous semble important dans la prise de décision est le **biais d'attention**. Ce biais a été mis en valeur par le test d'attention sélective de Daniel Simons and Christopher Chabris, à travers la vidéo maintenant bien connue des joueurs de basket :



Cliquer sur l'image ou [sur ce lien](#) pour lancer la vidéo

Il montre notre capacité à trier l'information en fonction de nos propres centres d'intérêt. Nous ne captions donc les informations (visuelles ou intellectuelles) qu'en fonction de ce que nous recherchons.

Puis nous pouvons citer parmi les biais les plus impactants sur la décision :

- Le **biais d'ancrage** : la difficulté à entrevoir d'autres solutions que celle qui a laissé la première bonne impression
- Le biais **de croyance** ou de **confirmation** : appréhender la réalité pour la faire correspondre à ses croyances et à ignorer ou discréditer les informations qui les contredisent
- La **perception sélective** : interpréter de manière sélective des informations en fonction de sa propre expérience
- Le biais **de projection** : l'attractivité des idées venant de personnes partageant les mêmes préférences ou valeurs (cf article : [quand la décision collective est difficile à prendre](#))
- Le biais d'**habitude** ou **de statu quo** : la solution nouvelle apporte plus de risques que d'avantages que la solution actuelle : c'est la résistance au changement
- L'effet **d'ambiguïté** : la tendance à éviter les options pour lesquelles on manque d'information
- Le biais ou conflit d'**intérêt** : la modification de la décision pour répondre à des intérêts personnels

- Le biais de **conformisme** : la tendance à penser et agir comme les autres le font
- Le biais **d'engagement** : poursuite de l'action engagée malgré des signaux d'échec ou de retard manifestes

Et juste parce que je l'aime beaucoup :

- Le biais du **NIH** (Not Invented Here) : l'aversion à utiliser des solutions venant de l'extérieur

Et bien sûr, après coup, nous utiliserons souvent le :

- Biais **rétrospectif** ou l'effet « **je le savais depuis le début** » : tendance à juger a posteriori qu'un événement était prévisible

Alors sommes-nous condamnés lors de nos réunions (ré-union : nous unir à nouveau) à passer des heures à nous opposer et convaincre les autres que nos biais sont bien meilleurs que les leurs ; et finir les ré-unions en dés-unions ?

Non, ce n'est pas une fatalité. Les solutions s'appuient sur le partage selon un processus et le respect de l'expression de chacun :

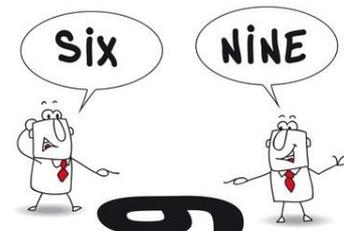
Partager selon un processus :

- Une formulation claire de l'objectif
- Un processus de décision avant tout échange
- Une collecte de l'information factuelle de chacun*
- Un brainstorming des solutions possibles
- Une phase d'éclaircissement et de contradiction des solutions
- Une comparaison et une évaluation des ces possibles*
- Une décision selon le processus défini en point 2

** De préférence après une rédaction des faits et des avis individuels sur papier pour utiliser la diversité des connaissances et des opinions du groupe en limitant les effets d'alignement.*

Et respecter l'expression de chacun par son comportement :

- S'exprimer de manière concise
- Ecouter l'autre avec la volonté de le comprendre
- Eclaircir son expression par le questionnement ouvert
- Accepter de perdre toute conviction l'espace d'un instant
- Trouver en chaque solution des + et des –



Seul il est quasi-impossible de lutter contre ses propres biais. Pour les dépasser, il faut donc une équipe, l'accueil de la contradiction et un processus de décision préétabli.

Cela remet peut-être en cause la citation bien connue de Georges Clemenceau : « Pour décider, il faut un nombre impair de personnes, et trois c'est déjà trop ».

A ce niveau, nous voyons que les biais cognitifs ne sont pas les seuls ingrédients d'une prise de décision collective. Car, lors d'une décision collective, si les relations entre les participants ne sont pas régulées, Com-Hom vous propose un nouveau biais :

- Le biais **de la relation** ou biais « **peau de banane** » : la capacité à détruire la proposition d'un tiers avec qui nous avons un contentieux



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

Marc VILCOT : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Daniel simons](#), [Fotolia](#)