



HBRFRANCE.FR

Harvard Business Review

FRANCE

16

LE MUST

HORS-SÉRIE
SEPTEMBRE-OCTOBRE 2021

L'ART DE DÉCIDER

11 méthodes

pour éviter les erreurs
de jugement et arbitrer
avec clairvoyance

+ *Comment débusquer les biais cognitifs,
par Daniel Kahneman, Prix Nobel d'économie*

BEL : 20 € - CH : 29 CHF - Can : 29.99 CAD - ESP : 20 € - LUX : 20 € - PORT. CONT : 20 € - DOM : Bateau: 20 € - Maroc: 215 DH - Tunisie : 65 TND - Zone CFA : Avion : 13 150 XAF

PM PRISMA MEDIA

L 11573 - 16H - F: 20,00 € - RD



Repérons et décryptons nos biais cognitifs

Savez-vous ce qui, au sein d'un groupe, peut empêcher la diversité des points de vue et appauvrir l'intelligence collective et la créativité? Réponse: les biais cognitifs. «Le biais cognitif est le reflet de mécanismes cérébraux qui écartent d'une approche rationnelle nos jugements, nos interprétations et nos prises de décision», explique Yves Le Bihan, fondateur de l'Institut français du leadership positif. Avec Philippe Damier, professeur de neurologie, et Olivier Sibony, professeur de stratégie, ils ont conçu un jeu de cartes pour repérer nos biais cognitifs et prendre de meilleures décisions. Ils ont ainsi sélectionné 32 biais parmi les plus fréquents (qui représentent autant de cartes). Ludique, ce jeu n'a rien d'anodin (lire page 130). Tenez: tout d'abord, essayez de repérer vos trois biais les plus fréquents; ensuite, identifiez des situations ou des décisions dans lesquelles vous avez pu être trompé par votre cerveau; enfin, entraînez-le à basculer du système automatique au système rationnel en observant vos émotions.

Se connaître soi-même et mieux cerner les autres afin de comprendre ce qui peut motiver tout un chacun à se comporter et à prendre telle ou telle décision est essentiel dans la vie de tous les jours. Un exemple: savez-vous ce qu'est le «groupthink»? C'est la tendance à étouffer le désaccord au sein d'un groupe. Ceux qui ont une opinion minoritaire se taisent, soit par crainte de la pression sociale, soit par souci d'ajustement à l'opinion majoritaire pour ne pas être exclus.

Dans la période *extra-ordinaire* que nous traversons, il est plus que jamais fondamental d'écouter les points de vue variés qui permettront de trouver les meilleures solutions pour sortir de la crise. Dans les situations critiques, il faut trouver des solutions, en évitant un double écueil: la propension à ne pas décider de façon active ou, a contrario, à arbitrer trop rapidement. Décider avec lucidité et justesse est un art consommé. Ce numéro exceptionnel de notre collection Le Must consacré à ce sujet a été conçu dans cet esprit par l'équipe de Harvard Business Review.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante. ☺

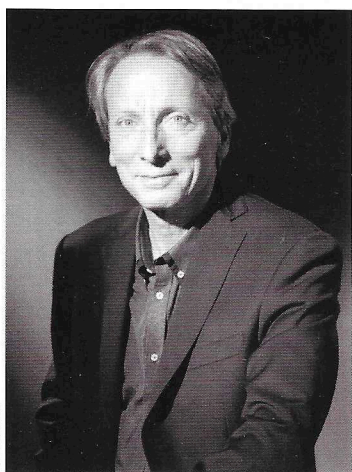


PHOTO: DR

GABRIEL JOSEPH-DEZAIZE,
RÉDACTEUR EN CHEF

PSYCHOLOGIE

Repérer facilement ses biais pour prendre de meilleures décisions

PAR YVES LE BIHAN

Le point commun entre Ilham Kadri (Solvay), Carlos Tavares (Stellantis) et Sébastien Bazin (Accor)? Ces excellents dirigeants partageant implicitement le même constat : il est important de neutraliser nos biais pour mieux appréhender les situations et prendre de meilleures décisions.

La dirigeante de Solvay affirmait ainsi récemment : «Le plus important est de s'assurer de la diversité de pensée que peuvent apporter différents parcours de vie et origines ; c'est là que réside la vraie richesse.» Le P-DG d'Accor reconnaissait pour sa part «n'avoir probablement pas anticipé la force» de la seconde vague de la pandémie. Quant à Carlos Tavares, après avoir affirmé que «Tesla était un concurrent comme un autre», il avoue désormais qu'il s'agit d'un concurrent «très sévère, très aguerri malgré son jeune âge». Tous les trois, à leur manière, admettent l'emprise de nos biais de raisonnement (une combinaison du biais d'excès de confiance, du biais du planificateur et du biais de disponibilité pour les deux derniers).

AVEUGLES À NOS PROPRES BIAIS

Les exemples de dirigeants aveugles à leurs propres biais sont légion. Probablement à l'œuvre dans le cas des multiples erreurs stratégiques commises par le géant pétrolier Exxon, le biais d'escalade de l'engagement (persistance dans une voie sans issue) et le biais pour le présent (renoncement à des investissements d'avenir au bénéfice du seul présent) expliquent en partie la reconnaissance trop tardive du réchauffement climatique et l'incapacité avouée du groupe à se remettre en question. Ses pertes financières s'accumulent et sa valeur boursière se dégrade.

Les biais sont universels et s'infiltrent partout. Dans le contexte du Covid-19, les discours antivaccins pulvulent sur les réseaux sociaux. Une étude de la revue «Nature» conclut que le discours antivax a «convaincu» une grande partie des hésitants présents sur Facebook. Là encore, le biais de disponibilité (poids des informations les plus récentes et les plus fortes sur le plan émotionnel) et le biais de confirmation (accorder plus de crédit aux faits qui corroborent nos hypothèses ou convictions) jouent à plein.

Philippe Damier, professeur de neurologie, Olivier Sibony, professeur à HEC, et moi-même avons décidé de prendre ce sujet à bras-le-corps et de manière très pragmatique. Certes, les articles, vidéos et livres sur les

biais foisonnent. Mais, à de très rares exceptions, ils se bornent à la définition des biais ou suggèrent quelques pistes, souvent théoriques, pour les neutraliser. Nous avons donc conçu le jeu «Chasseur de biais», un outil pour apprendre à repérer plus facilement nos biais et encourager la pensée divergente ou non conforme. Nous avons sélectionné les 32 biais les plus fréquents dans le monde économique et les avons classés en deux catégories : par type de biais (biais de modèle mental, d'action, d'inertie, de groupe et d'intérêt) et par type de mécanisme cérébral en jeu (perceptif, émotionnel, mnésique, exécutif, liés à l'image de soi, social). Nous faisons l'hypothèse que rendre ludique l'identification de nos biais et leurs conséquences permettra au plus grand nombre (de dirigeants, mais aussi de collaborateurs) de s'entraîner à les distinguer.

DES PROCESSUS POUR « DÉBIAISER »

Dans la recherche scientifique que l'Institut français du leadership positif mène auprès de ses entreprises membres, figure l'identification des techniques et processus les plus efficaces pour «débiaiser». On entend souvent dire que l'on doit se prémunir collectivement des biais cognitifs pour prendre individuellement de meilleures décisions. C'est en partie vrai. Il est plus facile de repérer les biais chez l'autre que chez soi. Mais nous pensons que l'on peut aussi s'entraîner seul à repérer ses propres biais.

Sur la base des études que nous avons menées auprès de milliers de managers dans plus de 80 entreprises, nous pouvons affirmer que la pratique régulière d'entraînement de l'attention permet de mieux repérer nos constructions mentales et nos ressentis physiques, provoqués notamment par l'inconfort d'une mauvaise décision au travail. Ainsi, face au biais de la pensée de groupe (la tendance à étouffer son désaccord au sein d'un groupe par conformisme social), l'individu entraîné peut percevoir mentalement et physiquement son malaise à taire sa pensée divergente et être incité à l'exprimer. La présence attentive nous aide à gagner en clarté mentale - antichambre du discernement et du questionnement. Elle permettrait de développer une forme d'intelligence chère au chercheur Geoff Mulgan ; la capacité, à partir d'une situation complexe, à poser et à répondre à de bonnes questions.

En fin de compte, l'enjeu de la diversité de pensée, impliquant le moyen de neutraliser nos biais, s'effacerait face à celui, plus crucial encore, de notre libre arbitre et in fine de notre démocratie. 🗣️



«Chasseur de biais» : un jeu de cartes ludique pour repérer ses biais cognitifs et prendre de meilleures décisions. Disponible sur : positiveleadership.fr/chasseur-de-biais

À PROPOS DE L'AUTEUR

Diplômé de Sciences Po Paris et de HEC, Yves Le Bihan est président de l'Institut français du leadership (positiveleadership.fr), à l'origine du modèle Leader positif. Coach de dirigeants, conférencier et chercheur associé à la chaire Essec du changement, il est l'auteur du best-seller «Le Leader positif» (éditions Eyrolles) et chroniqueur régulier sur le site hbrfrance.fr.