

## **CARTOGRAPHIE DE NOS BIAIS COGNITIFS**

Bonjour à tous,

Quel que soit notre métier ou notre entreprise, nous prenons au quotidien des décisions plus ou moins importantes. Et naturellement nous commettons tous des erreurs, parfois même de façon récurrente. Voyons cela ensemble !

### **Les biais cognitifs à la base de nos erreurs récurrentes**

Nos erreurs peuvent avoir des causes multiples : l'inattention, l'incompétence, les conflits d'intérêts, etc. Mais certaines erreurs sont récurrentes et prévisibles. Par exemple, lorsque nous devons estimer le temps et le budget nécessaires pour un projet précis, nous avons systématiquement tendance à les sous-estimer.

Si ces erreurs se reproduisent alors même qu'elles semblent évidentes, c'est notamment à cause de nos biais cognitifs. Mais qu'est-ce qu'un biais cognitif ? Eh bien, c'est une tendance à dévier de la bonne réponse dans une direction prévisible, c'est-à-dire à se tromper toujours de la même manière. Il en existe des dizaines, mais ceux qui influencent nos décisions de management peuvent être regroupés en cinq familles.

### **Les biais de modèle mental**

La première famille de biais est probablement celle qui nous affecte le plus. Les biais de modèle mental déforment notre perception de la réalité : biais de confirmation, biais d'expérience, erreur d'attribution... Nous avons tendance à trouver la réalité plus simple qu'elle ne l'est, et surtout plus semblable aux situations que nous avons déjà rencontrées. Cela nous aide quand nous pouvons effectivement nous appuyer sur notre expérience. Mais cela nous égare quand cette expérience n'est pas pertinente.

### **Les biais d'action et les biais d'inertie**

Les deux familles de biais suivantes agissent comme deux forces opposées. Les biais d'action — comme l'excès de confiance — nous rendent trop optimistes, alors que les biais d'inertie — comme la peur de l'incertitude — nous rendent trop prudents. Souvent, ils se contrebalancent. Mais dans certaines situations, l'une des deux tendances prend le dessus. Cela nous amène par exemple à choisir le statu quo quand nous devrions agir, par peur des incertitudes, ou à l'inverse à sous-estimer les risques et à prendre hâtivement une décision qui aurait mérité plus de réflexion.

### **Les biais de groupe et les biais d'intérêt**

Deux autres familles de biais viennent renforcer et amplifier les précédentes. Quand nous décidons en groupe, nous privilégions la conformité et pouvons parfois nous aligner à tort sur le point de vue partagé : ce sont les biais de groupe. Et nous avons tendance à adopter,

de manière tout à fait sincère, des points de vue conformes à notre intérêt personnel : ce sont les biais d'intérêt.

Merci de votre attention et à bientôt !

## **UNE MAUVAISE INTERPRÉTATION DES FAITS : LE PIÈGE DU STORYTELLING**

Bonjour à tous,

Quand nous considérons un ensemble de faits, nous avons tendance à leur donner un sens plutôt qu'à y voir l'effet du hasard. C'est ce qu'on appelle le piège du storytelling. Mais qu'est-ce que c'est exactement ?

### **Une question d'angle**

Imaginez que vous êtes directeur commercial. Un de vos commerciaux, en qui vous avez toute confiance, vous informe qu'il vient d'échouer à gagner un nouveau client, en raison de l'agressivité d'un concurrent sur les prix. Il vous apprend que ce dernier aurait également tenté, sans succès, de conquérir un de vos clients fidèles. Pour en savoir plus, vous appelez un autre commercial. Celui-ci vous confirme justement que ce concurrent se montre offensif depuis peu. Votre DRH, enfin, vous apprend qu'un vendeur vous quitte pour le rejoindre. Les signaux semblent clairs : c'est une guerre commerciale !

Pourtant, vus sous un autre angle, ces mêmes événements pourraient paraître ordinaires. En effet, combien d'appels d'offres perdez-vous par an ? Combien de vendeurs vous quittent en temps normal ? Il s'agit peut-être d'une simple coïncidence. Alors n'est-ce pas vous qui, par vos interprétations, allez déclencher une guerre commerciale ? Des faits réels peuvent conduire à une conclusion fautive ! Et pour tomber dans ce piège, vous avez succombé à plusieurs biais.

### **Le biais de confirmation**

Une fois que nous avons formé une hypothèse, nous avons tendance à chercher des informations qui la confirment, et à ignorer celles qui la contredisent. C'est le biais de confirmation.

Ici, l'hypothèse est que notre concurrent a déclenché une guerre commerciale. Vos différents appels cherchent à confirmer cette hypothèse. Il faudrait au contraire chercher ce qui pourrait l'infirmier, c'est-à-dire contredire votre interprétation. Par exemple, vérifier si vous avez effectivement perdu des clients.

### **Biais du champion, biais d'expérience**

Le biais de confirmation est accru quand l'hypothèse nous est fournie par quelqu'un en qui nous avons confiance, un « champion ». Dans notre exemple, votre confiance dans le premier vendeur est le déclencheur de votre interprétation.

Bien souvent, le « champion », c'est nous-mêmes : quand nous croyons reconnaître une situation déjà rencontrée, et quand nous pensons pouvoir appliquer les solutions que nous connaissons, nous sommes parfois victimes du biais d'expérience.

## **Tous biaisés**

Ces différents biais sont des biais de modèle mental, qui affectent notre raisonnement. Ils nous concernent tous, peu importe notre intelligence ou notre expérience. Il est donc essentiel d'en prendre conscience.

Merci de votre attention et à bientôt !

## **S'INSPIRER DE MODÈLES DE RÉUSSITE : LE PIÈGE DE L'IMITATION**

Bonjour à tous !

Nous sommes souvent tentés d'imiter les « bonnes pratiques » de dirigeants ou d'entreprises à succès. Attention cependant aux nombreux biais qui peuvent affecter notre raisonnement ! Découvrons-les ensemble.

### **L'erreur d'attribution**

Lorsque nous analysons les résultats des personnes ou des entreprises, nous commettons souvent une erreur d'attribution. En effet, le succès — ou l'échec — sont en partie dus aux circonstances du marché, et même à la chance. Le talent — ou l'inaptitude — des dirigeants et les pratiques de l'entreprise jouent un rôle, mais n'expliquent pas entièrement les résultats. Pourtant, l'erreur d'attribution nous amène à établir ce lien de cause à effet, en sous-estimant les autres facteurs. Par exemple, la réussite des magasins Apple Store a principalement été attribuée à leur concepteur, et non au lancement de produits à succès.

### **L'effet de halo**

Il existe un autre type de biais, qu'on appelle l'effet de halo. Son principe est simple : lorsqu'une entreprise ou une personne nous a fait une forte impression, nous jugeons souvent tous ses traits au regard de celle-ci.

Ainsi, parce que nous admirons les compétences d'une personne dans un domaine, nous surestimons ses talents dans d'autres. Et parce que certaines sociétés affichent un succès admirable, nous essayons de les imiter en tout, y compris sur des sujets où elles ne sont pas particulièrement performantes, ou pour des pratiques qui ne nous sont pas transposables.

### **Le biais du survivant**

En nous focalisant uniquement sur les cas d'entreprises qui réussissent et en cherchant à expliquer leur succès par leurs pratiques, nous commettons une erreur de logique appelée biais du survivant.

Les modèles que nous admirons sont les entreprises qui ont réussi. Mais parmi celles qui ont utilisé exactement les mêmes méthodes, combien ont échoué ? Nous l'ignorons, parce que nous ne nous intéressons qu'aux « survivants ». Le biais du survivant nous fait penser que ces méthodes expliquent le succès, mais si nous observons uniquement les survivants, nous ne pouvons tirer aucune conclusion solide.

## **Imiter avec prudence**

Alors, n'y a-t-il rien à apprendre de ses concurrents plus rentables ? Si, bien sûr ! Il existe de « vraies » bonnes pratiques, des outils et méthodes opérationnels qui ont fait leurs preuves. Mais si ces leviers de performance peuvent être copiés, c'est bien qu'ils ne confèrent pas d'avantage durable : n'importe qui peut les adopter. En matière de stratégie, imiter ses concurrents est une impasse : seule la différenciation permet de gagner !

Merci de votre attention et à bientôt !

## **FAIRE DES PLANS TROP OPTIMISTES : LE PIÈGE DE L'EXCÈS DE CONFIANCE**

Bonjour à tous,

L'ambition, la confiance en soi, l'optimisme sont des atouts indispensables au travail. Mais il existe des circonstances où nos biais d'action nous induisent en erreur. Explorons-les ensemble.

### **Une confiance aveugle**

Nous surestimons généralement nos aptitudes relatives. Ainsi, lorsqu'on vous demande si vous conduisez mieux que les autres, vous répondez sans doute — comme 90 % des gens — que c'est effectivement le cas. Il en va de même si l'on vous interroge sur vos aptitudes professionnelles. Pourtant, tout le monde ne peut pas être au-dessus de la moyenne ! Nous avons aussi tendance à nous croire moins susceptibles que la moyenne de subir des imprévus graves, mais à surestimer nos chances de bénéficier d'imprévus favorables.

Une autre conséquence de notre optimisme, c'est le biais du planificateur : dès lors que nous établissons pour un projet des prévisions supposées objectives, elles sont presque toujours trop optimistes. Cet excès de confiance en l'avenir explique pour beaucoup les dépassements de budgets et de délais constatés dans nombre de projets.

Mais même lorsque nos prévisions sont pessimistes, nous les formulons avec une trop grande précision. Nous surestimons l'exactitude et la fiabilité de nos estimations, et si l'on nous demande notre marge d'erreur, nous en prenons une, bien sûr — mais trop petite. Eh oui, cela peut paraître incroyable, mais quand nous sommes sûrs de nous à 90 %, nous nous trompons la moitié du temps !

### **La sous-estimation des concurrents**

Tous ces biais d'action se combinent lorsque nous réalisons des plans stratégiques. En général, un plan stratégique dresse le tableau du paysage concurrentiel, propose une stratégie adaptée au contexte, et détaille les résultats attendus. Mais sauf exception, le plan n'anticipe jamais la réaction des concurrents. À croire qu'ils resteraient immobiles ! Alors qu'en réalité, dès que nous déployons notre stratégie, ils réagissent, et nos plans ne produisent pas les résultats escomptés. Et que faisons-nous alors ? D'autres plans, qui ne tiennent pas plus compte de leur réaction...

### **Du bon usage de l'optimisme**

L'optimisme, en général, n'est pas un problème ; c'est même une source indispensable de confiance en soi et un ingrédient clé du leadership. Mais nos biais d'action nous font souvent confondre deux types de plans. Il y a des choses qui dépendent de nous, sur lesquelles on peut être volontariste. Et il y a des choses — comme la réaction des

concurrents — qui échappent à notre contrôle. Pour celles-là, il vaut mieux être tout simplement réaliste.

Merci de votre attention, et à bientôt !



## **FAIRE FREIN AU CHANGEMENT : LE PIÈGE DE L'INERTIE**

Bonjour à tous,

Beaucoup d'entreprises, même lorsque des mutations s'imposent, choisissent de ne rien faire et font preuve d'une grande inertie. Regardons ensemble les différents biais qui conduisent à ce genre de situation.

### **L'inertie des ressources**

On entend parfois parler de dirigeants qui décident de la trajectoire de leur entreprise en prenant des virages radicaux. Cela arrive, mais ça reste rare. Quand on considère l'allocation des ressources humaines et financières des entreprises, ce qui frappe, c'est plutôt la constance d'une année à l'autre : les chiffres montrent la faible redistribution des moyens entre les activités, même vers les plus porteuses. C'est le phénomène d'inertie des ressources.

### **Le biais d'ancrage**

L'une des explications de cette inertie, c'est le « biais d'ancrage ». Quand nous considérons une valeur numérique — comme un budget — nous sommes fortement influencés par les chiffres déjà disponibles — en l'occurrence, le budget de l'année passée. La plupart du temps, nous nous contentons d'y appliquer un simple ajustement. Ainsi, quand des responsables d'unité négocient leurs budgets en fin d'année, ils prévoient de repartir avec un montant supérieur, ou au moins équivalent, à celui de l'an passé.

### **L'escalade de l'engagement**

Les biais d'inertie peuvent aller plus loin encore, avec l'escalade de l'engagement. Nous connaissons tous des situations où une activité ne donne pas les résultats escomptés, où il faudrait raisonnablement « arrêter les frais ». Bien souvent, pourtant, les entreprises persistent à y affecter des ressources. Mais pourquoi ? Eh bien, souvent, parce que les dirigeants tiennent compte, à tort, des coûts irrécupérables, dits « sunk costs ». Pour tenter de justifier leurs erreurs passées, pour se convaincre que leurs pertes n'ont pas été vaines, les entreprises doublent la mise sur des paris perdus d'avance.

### **L'inertie face à la disruption**

L'inertie a des conséquences dramatiques lorsqu'un tournant radical s'impose. C'est le cas quand l'entreprise fait face à un choc concurrentiel, technologique, ou réglementaire. Le choc digital, par exemple, a été dévastateur pour les acteurs en place dans de nombreux secteurs. En théorie, les plus gros acteurs d'un marché devraient pouvoir résister aux start-up : il leur suffirait de désinvestir de leurs activités mûres pour miser sur les nouvelles technologies. Mais justement, les biais d'inertie rendent très difficile cette réallocation radicale de ressources.

Les biais d'inertie nous poussent ainsi à ne rien faire, à ne pas bouger alors que nous devrions agir. C'est ce qui les rend si dangereux : il est souvent impossible d'identifier la décision fautive, puisque justement... il n'y en a pas eu !

Merci de votre attention, et à bientôt !

## **S'ALIGNER SUR L'ERREUR COLLECTIVE : LE PIÈGE DU GROUPE**

Bonjour à tous,

Dans nos organisations, les décisions se prennent rarement seul. Et lorsqu'on constate une erreur, on se demande souvent pourquoi personne n'a tiré la sonnette d'alarme. Voyons, justement, pourquoi cela arrive.

### **Le « groupthink »**

On parle de « groupthink », ou pensée de groupe, pour désigner la tendance d'un groupe à penser « comme un seul homme », sans désaccord ni débat. L'un des conseillers du président Kennedy, parlant de la décision désastreuse de lancer l'offensive de la Baie des Cochons contre Cuba, écrira : « Je me suis amèrement reproché mon silence... Mais parler était impossible, dans les circonstances de cette discussion. » L'exemple le montre : il arrive, même pour des décisions importantes, que nous choissions de taire nos doutes, quitte à risquer la catastrophe.

### **Les causes du groupthink**

La première raison du groupthink, c'est bien sûr la réticence à s'opposer au groupe. Celui qui s'oppose court le risque d'être critiqué, voire ostracisé ; il choisit donc de se ranger à l'avis de la majorité. Pour un conseiller isolé, c'est même un choix assez rationnel, puisque la responsabilité de la décision finale n'est pas la sienne. La pression sociale joue donc un rôle important.

Mais il y a une autre raison : si plusieurs personnes sont de l'avis opposé au vôtre, il est parfaitement raisonnable d'en tenir compte. Il s'agit généralement de collègues compétents, dont vous respectez les opinions. Il entre donc dans le groupthink un autre élément : l'ajustement rationnel des opinions au fur et à mesure que les autres s'expriment.

### **Les conséquences du groupthink**

Le groupthink a plusieurs conséquences négatives.

D'abord, puisque chacun est influencé par l'avis de ceux qui le précèdent dans la discussion, la décision finale dépend grandement de l'ordre dans lequel les participants s'expriment.

Ensuite, ceux qui préfèrent taire leur désaccord privent les autres d'informations qu'ils sont potentiellement seuls à connaître et qui pourraient changer l'équation collective.

Enfin, une équipe sujette au groupthink va avoir tendance à se forger une opinion plus extrême et à être plus confiante dans cette opinion que si elle avait débattu efficacement. C'est le phénomène de polarisation des groupes.

Pour éviter ces biais de groupe, il ne suffit pas de réunir un groupe d'individus divers et de leur donner la parole. Il faut s'appuyer sur des méthodes pour instaurer un dialogue efficace. Faute de quoi, la diversité ne pourra pas s'exprimer !

Merci de votre attention, et à bientôt !

## PEUT-ON SURMONTER SES BIAIS COGNITIFS ?

Bonjour à tous !

Quand on a pris conscience des biais qui peuvent influencer nos décisions, une question se pose naturellement : peut-on les corriger ? Regardons cela ensemble.

### Corriger ses biais : mission impossible ?

Tenter de se « dé-biaisier soi-même » est généralement voué à l'échec. Les biais ne sont pas de simples erreurs qu'il suffit d'avoir commises une fois pour en tirer les leçons et ne pas les reproduire. En effet, nous n'en sommes généralement pas conscients, et il y a souvent plus d'un biais à déjouer : comment savoir contre lesquels lutter ?

On pourrait garder sans cesse à l'esprit une longue liste d'erreurs potentielles, mais en plus d'être quasi impossible, cela risquerait de paralyser les décisions plutôt que de les améliorer. On ne peut donc pas espérer même des plus grands dirigeants qu'ils échappent à tous leurs biais dans toutes leurs décisions.

En réalité, il ne s'agit pas tant d'éliminer nos biais que de prendre de bonnes décisions malgré eux. Pour cela, il faut travailler sur la manière dont la décision est prise, particulièrement sur deux aspects : la méthode et le collectif.

### La méthode de décision

La méthode de décision joue un rôle fondamental. Pour vous en rendre compte, imaginez-vous prendre l'avion : vous considérez certainement que ses pilotes sont compétents pour prendre les bonnes décisions. Mais vous savez aussi qu'ils utilisent des méthodes pensées pour optimiser leurs décisions et faire de la sécurité la priorité : procédures, checklists, règles de sécurité, etc. Ainsi, vous comptez à la fois sur la qualité des individus, mais aussi sur celle des méthodes.

Pourtant, si la méthode est de règle dans ce type de situation où l'erreur n'est pas permise, elle est peu appliquée en entreprise pour les décisions stratégiques. Or le bien-fondé d'une décision isolée tient potentiellement du hasard. La qualité d'une méthode, elle, est vérifiable, parce qu'on l'applique à de nombreux cas.

### L'importance du collectif

Parce que personne n'est parfait, toutes les bonnes méthodes de décision ont une part de collectif. Le pilote, par exemple, n'est pas seul, et s'il fait une erreur, le copilote va la lui signaler. Bien sûr, il ne s'agit pas pour un dirigeant de déléguer la décision : le commandant de bord reste le responsable ultime ! Mais la méthode et le collectif permettent au décideur de prendre de la distance par rapport à ses propres biais. Elles

incitent les collaborateurs à engager un dialogue, et encouragent les décideurs à adopter des points de vue différents.

Merci de votre attention et à bientôt !

## **COMBATTRE LES BIAIS COGNITIFS : OUVRIR LE DIALOGUE**

Bonjour à tous !

Nous percevons plus facilement les biais d'autrui que les nôtres. D'où l'intérêt d'établir dans l'entreprise des dialogues constructifs, pour s'appuyer sur le collectif et mieux nous prémunir contre nos biais. Voyons comment procéder.

### **Les conditions du dialogue**

Parce qu'il permet la confrontation de points de vue différents, le dialogue amène souvent de meilleures décisions. Dans les organisations, pourtant, tout concourt à l'étouffer : la pression de la hiérarchie ; le souci de préserver l'harmonie du groupe ; et, souvent, une culture commune qui favorise une pensée unique.

Créer un vrai dialogue suppose que plusieurs conditions soient réunies :

D'abord, il faut s'entourer d'individus suffisamment différents : c'est la diversité cognitive, celle des points de vue et des manières de penser.

Ensuite, il faut encourager l'expression de points de vue divergents, en faisant du dialogue la norme de l'organisation.

Enfin, il faut savoir s'accorder du temps : un vrai dialogue demande plus de temps qu'un accord de façade.

### **Les règles du dialogue**

Pour limiter les comportements qui nuisent au dialogue, il est essentiel de fixer des règles de débat adaptées.

Amazon, par exemple, a banni les présentations PowerPoint de ses réunions, et les a remplacées par des mémos qu'on lit en début de réunion. L'essentiel du temps est ainsi consacré à débattre, et non à écouter une présentation.

Il est également possible d'interdire les décisions hâtives, prises à chaud, ou encore de décourager l'expression d'opinions tranchées. Dire « je suis pour » ou « je suis contre », par exemple, polarise le groupe et étouffe le débat. Mieux vaut demander à chacun d'exposer avec nuance ce qui motive sa position.

L'objectif est finalement d'instaurer les règles qui permettront d'amener le meilleur dialogue possible.

### **Les outils qui stimulent le dialogue**

Certains outils de prise de décision permettent de stimuler efficacement le dialogue. Plusieurs entreprises ont par exemple systématisé la technique du « pre mortem » : elles

se projettent dans un avenir imaginaire où leur projet a échoué, et elles en font l'autopsie. C'est un outil efficace pour faire émerger du débat les risques d'un projet.

D'autres utilisent les « alternatives obligatoires » : dans cette approche, aucun projet n'est examiné s'il n'est pas accompagné d'au moins une option alternative. Il est en effet plus facile de discuter des avantages et inconvénients d'un plan lorsqu'on a un élément de comparaison.

À chaque décideur de choisir ses outils, selon son style et la culture de l'entreprise.

Merci de votre attention et à bientôt !



## **COMBATTRE LES BIAIS COGNITIFS : LE DÉCENTRAGE**

Bonjour à tous !

Pour éviter les pièges des biais cognitifs, les techniques de « décentrage » nous invitent à remettre en cause notre point de vue, en réalisant un pas de côté pour regarder les choses sous un autre angle. Examinons ensemble quelques-unes de ces techniques.

### **Rechercher le challenge**

Une première manière de se décentrer est de solliciter activement des idées contraires. La CIA a par exemple systématisé le principe de « l'équipe rouge ». L'équipe rouge reprend les données assemblées par un groupe d'analystes et s'efforce d'en tirer une conclusion différente, pour lutter contre les biais de confirmation. Sans aller jusque-là, on peut formaliser des rôles de « challengers », souvent confiés à des personnes externes à l'entreprise, avec pour mission d'apporter un point de vue décalé.

### **Exploiter la sagesse des foules**

Une autre piste consiste à exploiter la « sagesse des foules ». En sondant un grand nombre de collaborateurs, on a souvent une réponse plus pertinente que celle produite par un petit groupe. Ainsi, les entreprises qui recourent au « crowdsourcing » pour résoudre des problèmes d'innovation trouvent souvent à l'extérieur des idées nouvelles, auxquelles personne en interne n'avait pensé.

### **Formaliser les critères de décision**

Certaines techniques sont également utiles pour prendre du recul. Dans un processus de négociation, par exemple, il est essentiel de conserver une certaine distance. Une bonne méthode consiste alors à définir par écrit les critères sur lesquels la décision sera prise, bien avant le moment de la décision. Cela permet notamment d'éviter de se laisser emporter par la dynamique des discussions.

### **Adopter la « vue de l'extérieur »**

Une autre manière de se décentrer est d'adopter la « vue de l'extérieur », par exemple sur une prévision. Une prévision de ventes ou de coûts est habituellement « vue de l'intérieur » : nous en connaissons tous les détails ; et c'est pourquoi elle nous semble réaliste. La vue de l'extérieur consiste à demander à quelles projections similaires, faites par d'autres, nous pouvons comparer notre prévision. Parmi ces comparables, qu'on appelle la « classe de référence », quelle est la moyenne ?

Comme nous, ceux qui ont fait ces prévisions étaient convaincus qu'elles étaient réalistes. S'ils étaient trop optimistes, sans doute le sommes-nous aussi.

## Faire preuve d'humilité

Enfin, quels que soient les outils qu'on adopte, le décentrage consiste aussi à se rappeler que le résultat dépend toujours pour partie de la chance. Un grand fonds de capital-risque tient à jour son « anti-portefeuille », c'est-à-dire la liste des excellents investissements qu'il a eu tort de refuser. Une bonne manière de cultiver l'humilité !

Merci de votre attention et à bientôt !

## DÉPASSER NOS BIAIS INCONSCIENTS

Avoir le dessus sur nos préjugés peut être une tâche difficile, surtout lorsqu'il en existe de nombreux types différents. En voici quelques-uns auxquels il faut faire attention...

### Biais d'affinité

Cela nous conduit inconsciemment à favoriser des personnes qui nous ressemblent d'une certaine manière, ou à favoriser des personnes avec lesquelles nous avons quelque chose en commun.

Faites attention à celui-ci lors d'un entretien ou d'un processus de recrutement. Les préjugés d'affinité peuvent nous amener à passer à côté ou à ignorer des CV et des candidats parfaitement valables au profit de candidats moins qualifiés parce qu'ils partagent les mêmes intérêts ou les mêmes antécédents que nous.

### Biais de confirmation

C'est la tendance à rechercher ou à interpréter des informations d'une manière qui favorise ou confirme vos propres perceptions ou croyances préexistantes.

Supposons qu'une personne ait en tête l'idée que les femmes conduisent mal. Cette personne peut s'empresse de pointer du doigt toutes les femmes qu'elle connaît et qui sont nulles en créneaux, qui ont de petits accrochages dans les parkings ou qui ralentissent et créent des bouchons. Elle s'investira profondément dans cette « preuve » qui étaye ce qu'elle croit déjà.

Cette personne peut même s'appuyer sur des recherches qui soutiennent sa théorie, et en parallèle ignorer toute autre preuve qui irait à l'encontre de sa croyance.

### Biais de mémoire

C'est la tendance à se souvenir des choses de manière incorrecte ou à omettre des détails. Ces souvenirs s'alignent alors avec vos suppositions et associations automatiques et sont déformés par votre propre vision du monde.

« Ce n'est pas comme ça que je m'en souviens ! »

Deux personnes peuvent vivre le même événement mais s'en souvenir différemment pour plusieurs raisons. Une mère peut considérer l'adolescence de son fils comme une période difficile et sensible et se souvenir de toutes les fois où elle l'a aidé à surmonter des changements de vie difficiles et à s'adapter à de nouvelles écoles, de nouveaux amis et de nouveaux devoirs. Quant au fils, il peut se souvenir de cette même période et ne se souvenir que des fois où il a crié pendant des matches et de couvre-feux « injustes ». Les deux interprétations peuvent être correctes, mais les perspectives, les intérêts particuliers, les croyances préexistantes et la proximité de l'événement peuvent tous jouer un rôle majeur dans la déformation de votre souvenir par la suite.

## Réflexion de groupe

Il se produit lorsqu'un groupe privilégie l'harmonie et la cohérence à une analyse précise et à une évaluation critique.

Combien de fois avez-vous entendu au cours d'une réunion « si vous le pensez tous, faisons comme ça » ?

Dans une réunion ou un comité, il peut être facile de se noyer dans un océan de voix qui essaient toutes d'être entendues. Nous avons tendance à éviter les conflits chaque fois que cela est possible, et les gens laissent souvent tomber leur point de vue, n'insistent pas trop sur un sujet, ou se mettent d'accord sur quelque chose juste pour faciliter la conversation, dans l'intérêt du « progrès ».

## Homogénéité hors groupe

C'est la perception selon laquelle tous les membres d'un groupe différent du nôtre sont semblables (par exemple, l'origine ethnique ou la classe sociale).

C'est le stéréotype classique des personnes ayant un trait ou un lien commun particulier.

Sur le lieu de travail, il existe neuf caractéristiques légalement protégées par la loi sur l'égalité de 2010, contre lesquelles une personne ne peut être discriminée : le sexe, la race, la religion ou les convictions, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, le mariage et le partenariat civil, la réaffectation sexuelle, la grossesse et la maternité.