

LES BIAIS COGNITIFS

—

TABLE OF CONTENTS

Les biais psychologiques	3
Biais de sélection	3
Stratégies d'atténuation	4
Biais sociaux	4
Stratégies d'atténuation	5
Biais de processus	5
Stratégies d'atténuation	6
Introduction	6
Penser vite et lentement	6
Biais et stratégies d'atténuation des effets	7
Les biais de sélection	7
Stratégies d'atténuation des biais sociaux	11
Les biais de processus	12
Lectures de référence	17
Annexe - Analyse humanitaire - Biais et stratégies d'atténuation	18

LES BIAIS PSYCHOLOGIQUES

La plupart d'entre nous aime à penser qu'ils sont capables de prendre des décisions de manière rationnelle. Cependant, nous sommes tous susceptibles d'interpréter les situations de manière biaisée, souvent en fonction de nos normes et croyances culturelles. Même le cerveau le mieux entraîné reste un cerveau humain.

Les biais cognitifs sont des processus naturels destinés à nous aider à prendre des décisions rapidement. Ils sont inconscients, automatiques et incontrôlables et il n'existe pas de solution miracle pour venir à bout de ces réflexes.

Toutefois, le fait de connaître leurs effets, le moment et le lieu où ils s'appliquent ainsi que certaines techniques clés, peut aider à atténuer leurs effets négatifs. Identifier systématiquement leurs effets sur votre analyse est une habitude que chaque individu se doit de maîtriser.

BIAIS DE SÉLECTION

Les biais de sélection sont provoqués par le choix de données non-aléatoires pour l'analyse. Certaines informations sont inconsciemment choisies ou ignorées, ce qui fausse l'analyse.



Effet d'ancrage

Se fier à une seule information, généralement la première trouvée, pour prendre des décisions.



Disponibilité en cascade

Juger de la fréquence d'un événement d'une catégorie par la facilité avec laquelle des exemples de cet événement nous viennent à l'esprit.



Biais de confirmation

Ne rechercher que les informations qui confirment nos décisions, hypothèses, jugements ou conclusions initiales en ignorant les informations qui les contredisent.



Biais d'acceptation des preuves

Considérer les données comme exactes et se concentrer davantage sur la cohérence du témoignage que sur la fiabilité des données sous-jacentes.



Biais de sélection

Se concentrer sur les caractéristiques les plus facilement reconnaissables, les plus intéressantes et les plus choquantes d'un ensemble de données, tout en ignorant les possibilités ou hypothèses alternatives.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

UTILISATION DES DONNÉES	CRÉDIBILITÉ DES DONNÉES
<ul style="list-style-type: none"> • Sont-elles pertinentes pour votre sujet de recherche? • Sont-elles exhaustives (c'est-à-dire tenant compte des différents groupes ou secteurs)? • Sont-elles suffisamment récentes? • Sont-elles représentatives? • Sont-elles comparables aux autres données dont vous disposez? 	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulez les informations et recherchez une forte corroboration et une cohérence avec d'autres sources indépendantes. • Évaluez si le poids des preuves à l'appui de conclusions spécifiques est suffisant. • Vérifiez si l'explication est plausible compte tenu du contexte. • Recherchez les cas négatifs. • Réexaminez des informations ou des preuves précédemment rejetées. • Vérifiez si les informations ambiguës ont été correctement interprétées et accompagnées de réserves.
FIABILITÉ DES SOURCES	ÉVALUER LES LACUNES EN MATIÈRE D'INFORMATION
<ul style="list-style-type: none"> • Les qualifications et l'expertise technique de la source. • Sa réputation et ses antécédents quant à son exactitude. • Son objectivité et les raisons de sa partialité. • Sa proximité avec l'événement originel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez si votre analyse est basée sur des informations suffisantes. • Évaluez quelles sont les informations manquantes et dans quelle mesure il est nécessaire d'obtenir ces informations. • Comparez le temps, les efforts et les ressources nécessaires pour obtenir ou avoir accès à ces informations. • Demandez-vous si vous pouvez utiliser les leçons apprises ou une analogie historique pour combler cette lacune.

BIAIS SOCIAUX

Les biais sociaux sont le résultat de nos interactions avec d'autres personnes. La manière dont nous traitons et analysons les informations dépend de nos relations avec les personnes qui nous ont fourni des informations ou des hypothèses.



Pensée de groupe

Choisir l'option avec laquelle la majorité du groupe est d'accord ou ignorer les conflits au sein du groupe en raison d'un désir de consensus.



Effet de halo

Accepter ou rejeter tout ce que dit un autre membre du groupe parce que l'analyste aime/respecte ou non la personne.

**Institutionnel**

Interpréter les informations en fonction des intérêts d'une certaine organisation.

**Effet miroir**

Supposer que les autres agiront de la même manière que nous, dans des circonstances similaires.

**Stéréotypes**

S'attendre à ce qu'un groupe ou une personne ait certaines caractéristiques sans disposer d'informations réelles sur cette personne.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

Analyse d'hypothèses concurrentes

- Après avoir identifié toutes les hypothèses alternatives possibles, développez une matrice d'hypothèses et entrez les preuves pour chaque hypothèse afin d'examiner le niveau de fiabilité des preuves.
- Déterminez si chaque élément de preuve est cohérent, incohérent ou non applicable pour chaque hypothèse.
- Comparez les hypothèses entre elles au lieu d'évaluer la plausibilité de chacune d'entre elles.
- Concentrez-vous sur la réfutation des hypothèses plutôt que sur leur démonstration.
- Identifiez et évaluez les preuves compatibles avec chaque hypothèse pour voir quelles explications sont les plus solides. La meilleure hypothèse n'est pas celle qui a le plus de preuves en sa faveur, mais celle qui a le moins de preuves contre.

BIAIS DE PROCESSUS

Le biais de processus correspond à notre tendance à traiter les informations en fonction de facteurs cognitifs plutôt que de preuves. Lorsque nous traitons des informations, nous faisons souvent preuve d'erreurs de raisonnement inhérentes. Elles empêchent l'analyste de comprendre la réalité avec précision, même s'il dispose de toutes les données et preuves nécessaires.

**L'illusion des séries**

Surestimer la valeur des schémas perçus dans des données aléatoires.

**Cadrage**

Être influencé dans nos décisions par la façon dont une situation a été présentée.

**Biais rétrospectif**

Affirmer que les éléments d'information, les événements, les moteurs, les forces ou les facteurs clés qui ont réellement façonné un résultat futur auraient pu être plus facilement identifiés et prévisibles qu'ils ne l'ont été en réalité.

**Impact**

Surestimer l'importance d'un événement en fonction de son impact potentiel.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

Méthode des six chapeaux

- La méthode d'Edward de Bono est un processus de réflexion complémentaire qui aide les analystes à dépasser leurs hypothèses, leurs préjugés et leurs schémas heuristiques.
- Les membres d'une équipe se voient attribuer un "rôle" à jouer, un chapeau à porter.
- Ils peuvent plus facilement examiner une hypothèse sous différentes approches: "factuelle/neutre", "émotionnelle", "créative", "positive/constructive", "mise en garde" et "méthodique".
- En rendant évidente pour tous la façon dont l'information est traitée, les membres d'une équipe peuvent reconnaître les limites et les avantages de chacun des rôles.

INTRODUCTION

"Nous nous considérons généralement comme assis dans le siège du conducteur, avec un contrôle ultime sur les décisions que nous prenons ; mais hélas, cette perception a plus à voir avec nos désirs qu'avec la réalité." (Dan Ariely).

La plupart d'entre nous aiment à penser qu'ils sont capables de prendre des décisions de manière rationnelle. Cependant, nous sommes tous susceptibles d'interpréter les situations de manière biaisée, souvent en fonction de nos normes et croyances culturelles. Même le cerveau le mieux entraîné reste un cerveau humain. En tant que tel, il est vulnérable aux influences et aux perceptions erronées.

La perception est un processus délibéré impliquant l'attention portée à une toute petite partie de l'ensemble et l'exclusion de presque tout ce qui n'entre pas dans le champ de l'attention. Essayez l'[expérience de Simon et Chabri](#) pour vous rendre compte de tout ce qui nous échappe lorsque nous ne nous concentrons pas sur l'ensemble du tableau. Nos perceptions sont façonnées par nos expériences passées, notre éducation, nos valeurs culturelles, nos rôles et nos tâches, nos hypothèses et nos idées préconçues. Elles encadrent notre vision du monde et nos actions et peuvent nous rendre inconscients de la vision des autres sur le même sujet.

Si l'on nous demande de résoudre rapidement un problème complexe tout en étant sous pression, nous allons nous fier à notre système intuitif et utiliser des raccourcis mentaux (heuristiques). Notre cerveau est câblé pour s'appuyer sur des expériences antérieures, l'intuition et des procédés heuristiques pour résoudre des problèmes. Les biais et les heuristiques sont des techniques employées par notre cerveau qui sont loin d'être parfaites, mais suffisantes pour les objectifs immédiats. Ce ne sont pas des réponses extraordinaires à des problèmes d'une grande complexité ou à une surcharge d'informations, mais des réponses ordinaires concernant la probabilité, la fréquence et la prédiction. En règle générale, les préjugés sont utiles; ils nous permettent de porter des jugements et de prendre des décisions rapides et efficaces avec un effort cognitif minimal.

Mais ils peuvent aussi rendre une personne imperméable à de nouvelles informations. Ne pas reconnaître cette influence sur nos choix et nos décisions peut nuire à la qualité et à la précision de notre analyse. Alors, que faire? Nous ne pouvons pas nous changer et effacer toute trace de biais dans notre esprit, mais être conscient de nos limites cognitives peut déjà nous aider à réduire leurs effets négatifs. Plus de 280 biais ont été identifiés par les chercheurs mais le présent document ne présente qu'une sélection de 38 biais qui s'appliquent particulièrement au monde humanitaire. Il vise à mettre en garde les analystes contre les effets des biais, et à présenter quelques stratégies et outils utiles pour atténuer ceux-ci.

PENSER VITE ET LENTEMENT

Notre cerveau est composé de deux parties: une qui réfléchit rapidement, ce que Daniel Kahneman appelle le système 1, et une qui réfléchit lentement, le système 2.

Le système 1 fonctionne de manière intuitive, involontaire et sans effort, mais il est difficile à adapter. Tandis que le système 2 exige de se concentrer, de raisonner et de résoudre les problèmes en ne sautant pas aux conclusions hâtives. Ces deux systèmes sont souvent en conflit l'un avec l'autre. Le système 1 fonctionne sur des préjugés, des raccourcis qui peuvent ne pas être exacts. Le système 2 exige un effort pour évaluer ces modèles mentaux afin de déterminer s'ils sont justes dans un contexte donné.



L'évaluation d'une situation suggérée par le système 1 vient toujours en premier, et est ensuite, si le temps, la disposition et la capacité le permettent, la situation est analysée plus méthodiquement par le système 2 et révisée consciemment en cas d'erreur.

Le Système 1 utilise des heuristiques: des techniques basées sur l'expérience qui peuvent donner une solution qui n'est pas garantie comme étant optimale. L'objectif d'une heuristique est de produire rapidement une solution suffisamment bonne pour résoudre le problème en cours. La plupart du temps, le système 1 est un système bien adapté. Cependant, pour certaines activités et décisions, les approximations ne sont pas permises et peuvent avoir des conséquences dramatiques. Les analystes peuvent commettre des erreurs en se fiant trop aux heuristiques ou en les appliquant mal, et doivent éviter de se fier uniquement à la logique du Système 1.

BIAIS ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES EFFETS

*"Il nous est difficile de corriger des erreurs que nous ne pouvons pas voir."
(Daniel Kahneman)*

Il est primordial de reconnaître les biais afin de les surmonter. Les sections suivantes décrivent les principaux biais, ainsi que certaines stratégies d'atténuation.

L'application d'une série de méthodes de réflexion structurées, créatives et critiques peut aider l'analyste à prendre une décision mieux informée ou à produire une analyse de meilleure qualité.

Certaines techniques et stratégies visant à atténuer l'effet de nos préjugés sont décrites ci-dessous. Elles peuvent être utilisées par une seule personne mais sont généralement plus efficaces lorsqu'elles sont appliquées à un groupe.

LES BIAIS DE SÉLECTION

*"Un homme qui lit trop et qui fait trop peu d'efforts cérébraux prend vite des habitudes de paresse d'esprits."
(Albert Einstein)*

Les biais de sélection sont provoqués par le choix de données non-aléatoires pour l'analyse. Le biais existe en raison d'une faille dans le processus de sélection de l'échantillon. Certaines informations sont inconsciemment choisies ou ignorées, ce qui fausse l'analyse.

Absence de preuves: Ne pas prendre en compte le degré d'exhaustivité des preuves disponibles et ne pas aborder l'impact de l'absence d'informations sur les conclusions analytiques.

Exemple: Pendant la crise d'Ebola, aucun problème de nutrition n'a été signalé. Il est alors tentant de conclure qu'il n'y avait pas de besoin ni de soutien en matière de nutrition. Cependant, l'absence d'information sur l'état nutritionnel était le résultat de la politique de "no-touch" qui empêchait les dépistages et donc le rapport d'information. L'absence d'informations dans ce cas n'indiquait pas l'absence de problème, mais l'impossibilité d'obtenir l'information sur un problème potentiel.

Effet d'ancrage: Se fier à une seule information, généralement la première trouvée, pour prendre des décisions.

Exemple: Lors de l'évaluation du besoin d'aide alimentaire des populations affectées dans une zone donnée, la première preuve trouvée est un témoignage de quelques villageois disant qu'ils manquent de nourriture adéquate pour nourrir leurs enfants. Malgré les informations contradictoires que vous trouverez par la suite, ce premier témoignage sera celui que vous retiendrez et sur lequel vous fonderez vos conclusions.

Disponibilité en cascade: Juger de la fréquence d'un événement ou d'une catégorie par la facilité avec laquelle des exemples de cet événement nous viennent à l'esprit.

Exemple: Lorsqu'une épidémie de méningite est signalée dans une région, les humanitaires sont plus susceptibles de penser d'abord à la méningite lorsque les patients présentent des symptômes similaires, alors qu'ils pourraient n'avoir que la grippe.

Biais de confirmation: Ne rechercher que les informations qui confirment nos décisions, hypothèses, jugements ou conclusions initiales en ignorant les informations qui les contredisent. Nous avons tendance à n'écouter que les informations qui confirment nos idées préconçues.



Exemple: L'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest a été initialement abordée sous le seul angle médical et épidémiologique. Seuls les cas d'Ebola étaient considérés comme prioritaires. L'évaluation initiale de la situation n'a pas permis de dresser un tableau complet des impacts et des besoins humanitaires. Elle n'a fourni qu'une image fragmentée des besoins et des risques et a laissé les organisations négliger les groupes bénéficiaires au départ. Cette perception lente et inadéquate de la crise a produit "une nouvelle crise au sein de la crise Ebola", avec des besoins majeurs non satisfaits, et non liés à Ebola, en matière de santé, d'alimentation, de moyens de subsistance et d'éducation.

Biais de conservatisme: Privilégier les preuves antérieures par rapport aux nouvelles informations qui sont apparues.

Exemple: Aujourd'hui, j'ai reçu des informations d'une source locale concernant une éventuelle pénurie d'eau dans une région. Une semaine plus tard, d'autres sources indiquent que l'eau coule bien dans les villages. Quelques jours plus tard, la même information est confirmée par d'autres sources. Malgré le nombre total de sources confirmant l'absence de problème, l'information antérieure reste celle que je crois vraie. Par conséquent, je baserai mon analyse sur ce seul constat et chercherai d'autres preuves qui confirment la présence d'un problème.

Biais d'acceptation des preuves: Considérer les données comme exactes et se concentrer davantage sur la cohérence du témoignage que sur la fiabilité des données sous-jacentes.

Exemple: J'ai plusieurs sources locales et partiales indiquant des besoins de protection: quelques-unes mentionnent l'augmentation récente des déplacements, d'autres mentionnent des signalements de violence basée sur le genre, et certains font état de tensions entre les groupes armés locaux. L'histoire semble tenir la route: en raison du regain de tensions entre les groupes armés locaux, la population a commencé à fuir la région et a été prise pour cible par le groupe armé. Je vais accepter le témoignage car il semble avoir du sens. Cependant, si je commençais à examiner les données de plus près, je me rendrais compte que la récente augmentation des déplacements date d'avant le regain de tensions entre les groupes armés. En creusant un peu plus, je pourrais me rendre compte qu'aucune donnée de base sur les déplacements n'était disponible auparavant. L'augmentation mentionnée est donc basée sur l'intuition de l'auteur du rapport et non sur des données fiables.

Biais pro-innovation: Surestimer l'utilité de l'innovation et sous-évaluer ses limites.

Exemple: La veille des médias sociaux pendant une urgence humanitaire est considérée comme une nouvelle source d'information innovante. Toutefois, comme toutes les autres formes de suivi, la veille des médias sociaux ne peut à elle seule fournir un aperçu complet des besoins ou des opinions. Il ne s'agit que d'une pièce du puzzle de l'analyse, et il est essentiel de connaître les limites et les biais des données provenant des médias sociaux. Au Népal, l'équipe d'ACAPS a constaté que l'acceptabilité sociale des sujets joue un rôle important dans la portée de l'analyse possible: alors que les demandes de renseignements liées à des questions telles que le logement ou la nourriture ont généré des résultats de haute qualité, certaines questions relatives à l'EHA, à la protection et à la santé n'ont pas pu être facilement suivies car elles n'ont pas été discutées publiquement (ACAPS, 09/2015).

Biais de publication: Rendre compte de l'actualité quand il n'y en a pas. Après avoir consacré une quantité considérable de temps, d'énergie ou de ressources à un sujet, il peut être difficile d'annoncer publiquement que rien de pertinent n'a été trouvé.

Exemple: En 1995, seulement 1% de tous les articles publiés dans les revues de médecine alternative ont donné un résultat négatif (BMJ, 2001). Il n'existe pas de telles données pour le domaine humanitaire, mais on peut s'attendre à ce qu'un très petit nombre de rapports d'évaluation, par exemple, détaillent l'absence de besoin humanitaire. Même lorsqu'il n'y en a pas, la plupart des rapports tenteront de détailler ce qu'il pourrait y avoir.

Récence: Pondérer des événements récents de manière disproportionnée par rapport aux événements passés.

Exemple: Après le tremblement de terre au Népal, les humanitaires seraient plus enclins à inclure les tremblements de terre ou les catastrophes naturelles dans les scénarios auxquels la communauté humanitaire doit se préparer, même dans les pays où la probabilité de telles catastrophes naturelles à grande échelle est faible.

Biais de sélection: Se concentrer sur les caractéristiques les plus facilement reconnaissables, intéressantes ou choquantes dans un ensemble de données, alors que d'autres possibilités ou hypothèses alternatives potentielles sont ignorées.

Exemple: Penser à une épidémie d'Ebola chaque fois que du sang et de la fièvre sont les symptômes présentés par les personnes dans une région alors que statistiquement il est plus probable qu'il ne s'agisse pas d'une telle maladie mortelle.

Biais de satisfaction ou fermeture prématurée: Sélectionner la première constatation ou conclusion qui semble "suffisamment bonne". Stopper prématurément la recherche d'une cause lorsqu'une réponse apparemment satisfaisante est trouvée, avant que des informations suffisantes puissent être collectées et qu'une analyse appropriée puisse être effectuée.

Exemple: Dans une zone donnée, on constate une baisse du nombre d'élèves fréquentant les écoles. Après vérification, il s'avère que la zone est un territoire disputé par différents groupes armés. Maintenant que j'ai trouvé une explication logique, à cause d'un conflit et de l'insécurité, les élèves ne peuvent pas se rendre en toute sécurité dans les écoles. L'insécurité explique la baisse. Mais

si je regarde d'un peu plus près et que je demande à certains élèves pourquoi ils ne vont pas à l'école, il se peut que je découvre qu'en fait, ce n'est pas l'insécurité qui les empêche d'aller à l'école, mais l'augmentation du prix du ticket de bus pour se rendre à l'école depuis leur village. Si je stoppe prématurément mes recherches après la première explication possible et rationnelle, je risque de passer à côté de l'explication réelle.

Biais de survivance: Se concentrer uniquement sur les exemples positifs, ce qui nous amène à mal évaluer une situation.

Exemple: Nous pourrions penser que la mise en place d'un projet de sensibilisation à l'hygiène est facile car nous n'avons pas entendu parler de tous ceux qui ont échoué.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES BIAIS DE SÉLECTION

La clé pour surmonter les biais de sélection consiste à examiner soigneusement la crédibilité et la fiabilité des sources et des données utilisées pour fonder l'analyse. Les techniques qui permettent de le faire sont les suivantes:

Utilisation des données: Vérifiez si vous pouvez utiliser vos données.

- Sont-elles pertinentes pour votre sujet de recherche?
- Sont-elles exhaustives (c'est-à-dire tenant compte des différents groupes ou secteurs)?
- Sont-elles suffisamment récentes?
- Sont-elles sensibles ?
- Sont-elles représentatives?
- Sont-elles comparables aux autres données dont vous disposez?
- Sont-ils dignes de confiance?

Fiabilité des sources: Examinez systématiquement toutes les sources, puis identifiez les sources d'information ou les références qui semblent les plus critiques ou les plus convaincantes. Évaluez:

- Les qualifications et l'expertise technique de la source.
- Sa réputation et ses antécédents quant à son exactitude.
- Son objectivité et les raisons de sa partialité.
- Sa proximité avec l'événement originel.

Crédibilité des données: Triangulez les informations avec d'autres sources: Y a-t-il des détails omis par une source? Évaluez la crédibilité des données:

- Évaluez l'exactitude et la précision des informations.
- Vérifiez la corroboration et la cohérence avec d'autres sources.
- Recherchez les cas négatifs.
- Identifiez les thèmes clés indiqués dans les preuves et évaluez le poids des preuves soutenant des conclusions spécifiques.
- Vérifiez si l'explication est plausible compte tenu du contexte.
- Réexaminez des informations ou des preuves précédemment rejetées.
- Vérifiez si les informations ambiguës ont été correctement interprétées et accompagnées de réserves.
- Indiquez un niveau de confiance dans les références.

Mesure du manque d'information: Vérifiez si votre analyse est basée sur suffisamment d'informations.

- Évaluez quelles sont les informations manquantes et dans quelle mesure il est nécessaire d'obtenir ces informations.
- Comparez le temps, les efforts et les ressources nécessaires pour obtenir ou avoir accès à ces informations.
- Demandez-vous si vous pouvez utiliser les enseignements tirés d'une autre analyse, ou une analogie historique pour combler ce manque.

LES BIAIS SOCIAUX

Les biais sociaux sont le résultat de nos interactions avec d'autres personnes. La manière dont nous traitons et analysons les informations dépend de nos relations avec les personnes qui nous ont fourni des informations ou des hypothèses.

Erreur d'attribution: Accorder trop d'importance aux explications basées sur la personnalité pour les comportements observés chez les autres, tout en sous-estimant le rôle et le pouvoir des influences situationnelles sur le même comportement.

Exemple: Penser qu'un agriculteur a réussi à vendre plus de blé parce qu'il est très travailleur, et non parce qu'il avait les opportunités (il vit peut-être plus près du marché), les moyens (il a peut-être utilisé de nouveaux engrais) et le soutien (plusieurs membres de sa famille l'aident) pour obtenir de tels résultats.

Faux consensus: Surestimer le degré d'accord des autres et supposer généralement que le silence signifie l'accord.

Pensée de groupe: Choisir l'option avec laquelle la majorité du groupe est d'accord ou ignorer les conflits au sein du groupe en raison d'un désir de consensus. L'appartenance au groupe devient plus importante que l'expression des désaccords individuels. Les membres évitent donc d'aller à l'encontre de la discussion et n'examinent pas en profondeur les autres hypothèses.

Exemple: Nous avons vu précédemment que l'absence d'information ne signifie pas toujours l'absence de problème. De même, l'absence de réactions négatives sur les résultats d'une évaluation par exemple ne signifie pas toujours que tous les membres de l'équipe sont d'accord avec ces mêmes résultats. Certains peuvent avoir peur des conséquences de s'exprimer, d'autres peuvent penser qu'ils ne sont pas assez légitimes pour exprimer leur désaccord. Il est plus facile de conforter son opinion en ne cherchant pas à obtenir des réactions explicites.

Effet de halo: Accepter ou rejeter tout ce que dit un autre membre du groupe parce que l'analyste aime/respecte ou non la personne.

Exemple: L'affinité joue un rôle plus important dans notre analyse que nous ne le pensons. J'aurai tendance à croire ce que mon ami et collègue a dit plutôt que ce que mon collègue compétitif et froid a à dire sur la même situation.

Biais institutionnel: Interpréter les informations en fonction des intérêts d'une certaine organisation.

Exemple: Un analyste du PAM aura tendance à analyser les informations sous l'angle de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance.

Effet miroir (également connu sous le nom de projection): Supposer que les autres agiront comme nous le ferions, dans des circonstances similaires, ou que la même dynamique est en jeu lorsque quelque chose semble correspondre aux expériences passées de l'analyste. C'est aussi la tendance à supposer que les autres partagent des pensées, des croyances, des valeurs ou des positions identiques ou similaires.

Exemple: Au début de la crise Ebola, les acteurs humanitaires ont supposé que les communautés affectées seraient ouvertes aux campagnes de sensibilisation et ont été surpris par l'attitude agressive des populations affectées.

Stéréotypes: S'attendre à ce qu'un groupe ou une personne ait certaines caractéristiques sans disposer d'informations réelles sur cette personne. Les stéréotypes nous permettent d'identifier rapidement les étrangers comme des amis ou des ennemis, mais nous avons tendance à en abuser même lorsqu'aucun danger n'est perceptible.

Association implicite: Associer inconsciemment des concepts à des jugements évaluatifs (bon, mauvais, etc.). Une association implicite se produit en dehors de la conscience et du contrôle.

Exemple: Nous partons généralement du principe que les filles sont plus susceptibles d'abandonner l'école en cas de crise humanitaire. Par conséquent, la plupart des programmes humanitaires se concentrent sur le retour des filles à l'école. Cependant, en Somalie, par exemple, moins de 40% des enfants allaient à l'école - les filles un peu moins que les garçons. Mais les agences chargées de l'éducation se sont d'abord concentrées sur les raisons pour lesquelles les filles n'allaient pas à l'école, sans chercher à savoir pourquoi les garçons abandonnaient. Cela a provoqué une réaction négative au sein de la communauté, car l'éducation des femmes était considérée comme une préoccupation occidentale.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES BIAIS SOCIAUX

La clé pour surmonter les biais sociaux est d'examiner attentivement le nombre d'hypothèses utilisées pour combler les manques d'information et de rechercher activement des hypothèses alternatives. Les techniques qui permettent de le faire sont les suivantes:

Hypothèses alternatives: Explorez de manière globale les multiples façons dont une situation peut évoluer à partir des mêmes données. Identifiez des options ou résultats alternatifs et/ou explorez les conséquences d'un plan d'action spécifique.

Hypothèses concurrentes: Après avoir identifié toutes les hypothèses alternatives possibles, développez une matrice d'hypothèses et entrez les preuves pour chaque hypothèse afin d'examiner le niveau de fiabilité des preuves. Comparez les hypothèses entre elles au lieu d'évaluer la plausibilité de chacune d'entre elles. La meilleure hypothèse n'est pas celle qui a le plus de preuves en sa faveur, mais celle qui a le moins de preuves en sa défaveur.

- Faites un brainstorming pour identifier toutes les hypothèses possibles.
- Dressez la liste de toutes les preuves/arguments significatifs relatifs aux hypothèses.
- Préparez une matrice avec les hypothèses en haut et chaque élément de preuve sur le côté. Déterminez si chaque élément de preuve est cohérent, incohérent ou non-applicable pour chaque hypothèse.
- Affinez la matrice et reconsidérez les hypothèses.
- Concentrez-vous sur la réfutation des hypothèses plutôt que sur leur démonstration.
- Identifiez et évaluez les preuves compatibles avec chaque hypothèse pour voir quelles explications sont les plus solides.
- Demandez quelles sont les preuves qui manquent mais qui seraient attendues pour qu'une hypothèse donnée soit vraie.
- Établir la vraisemblance relative des hypothèses et rapporter toutes les conclusions.

Avocat du diable: Remettez en question un point de vue ou un consensus en élaborant le meilleur argumentaire possible pour une explication alternative et en contestant explicitement les hypothèses clés pour voir si elles tiennent la route.

- Identifiez les hypothèses clés de la réflexion principale et évaluez les preuves à l'appui.
- Sélectionnez une ou plusieurs hypothèses qui semblent être les plus susceptibles d'être remises en question.
- Examinez les preuves pour déterminer si certaines sont d'une validité contestable ou s'il existe des lacunes considérables.
- Mettez en évidence toute preuve qui pourrait soutenir une autre hypothèse ou contredire la pensée actuelle.

Diagnostic différentiel: Dressez la liste des différentes possibilités et éliminez-les, une par une:

- Identifiez une liste de problèmes.
- Examinez et évaluez les causes les plus courantes.
- Énumérez tous les diagnostics/causes profondes possibles pour les problèmes donnés.
- Classez la liste des causes possibles par ordre de priorité en fonction de leur gravité.
- Évaluez et éliminez les causes possibles, en commençant par les plus graves.

Vérification des hypothèses clés: Remettez en question les affirmations et les hypothèses afin d'identifier une logique erronée ou une analyse défectueuse.

- Examinez la tendance de pensée actuelle sur une question. Notez-la.
- Articulez toutes les hypothèses et tous les postulats - formulés ou non - qui doivent être vérifiés pour que ce raisonnement soit valable.
- Remettez en question chaque hypothèse. Pourquoi doit-elle être vraie? Reste-t-elle valable en toutes circonstances?
- Posez les questions habituelles des journalistes.

Qui: Supposons-nous que nous connaissons tous les acteurs clés? *Quoi:* Supposons-nous que nous connaissons les objectifs des acteurs clés?

Quand: Supposons-nous que les circonstances n'ont pas changé depuis notre dernier rapport ou qu'elles ne changeront pas dans un futur proche?

Où: Supposons-nous que nous connaissons l'endroit où se déroulera réellement l'action? *Pourquoi:* Supposons-nous que nous comprenons les motivations des acteurs clés? *Comment:* Supposons-nous que nous savons comment ils vont s'y prendre?

- Affinez la liste des hypothèses clés en vue de n'inclure que celles qui doivent être avérées pour que le plan ou l'argument soit valide. Examinez dans quelles conditions ces hypothèses peuvent ne pas être avérées.
- Placez chaque hypothèse dans l'une des trois catégories suivantes: « fondamentalement solide », « correcte avec quelques réserves », et « non étayée ou douteuse » (c'est-à-dire les « incertitudes clés »).
- Examiner si les principales incertitudes doivent être transposées en de nouvelles exigences de collecte d'informations ou en de nouveaux sujets de recherche.

Cartographie logique: Cartographie de la logique qui sous-tend un argument ou une décision afin d'identifier la logique défectueuse.

- Lisez les arguments et les preuves qui les soutiennent.
- Utilisez des post-it pour identifier les éléments clés de la logique. Chaque post-it doit contenir une hypothèse, une affirmation, un argument clé, une déduction et une conclusion.
- Disposez les post-it sur un mur ou un tableau en regroupant les thèmes similaires et en identifiant les arguments de connexion ou de liaison et les relations clés.
- Regroupez chaque groupe sous un thème. Notez les post-it isolés ou les groupes qui ne correspondent pas au thème.
- Créez un diagramme montrant les éléments clés des arguments.

LES BIAIS DE PROCESSUS

*"La constante remise en question de vos propres réflexions serait incroyablement pénible... beaucoup trop lent et inefficace... Le mieux que nous puissions faire, c'est de trouver un compromis: il faut apprendre à reconnaître les situations propices aux erreurs, et mieux veiller à éviter les grosses erreurs quand les enjeux sont importants."
(Kahneman)*

Le biais de processus correspond à notre tendance à traiter les informations en fonction de facteurs cognitifs plutôt que de preuves. Lorsque nous traitons des informations, nous faisons souvent preuve d'erreurs de raisonnement inhérentes. Elles empêchent l'analyste de comprendre la réalité avec précision, même s'il dispose de toutes les données et preuves nécessaires.

Angle mort: Remarquer les biais cognitifs et motivationnels beaucoup plus chez les autres que chez soi.

Excès de confiance: Être trop confiant dans ses capacités, ce qui nous amène à prendre plus de risques.

Exemple: En lisant ce document, vous avez probablement déjà associé certains des biais à certains de vos collègues, patrons, amis. Cependant, combien de préjugés avez-vous identifiés pour vous-même? Il est plus difficile de se rendre compte de nos préjugés que de les identifier chez les autres. Lorsque nous ne sommes pas conscients de nos propres préjugés, cela peut nous conduire à prendre des décisions sans avoir obtenu toutes les informations nécessaires au préalable.

Soutien du choix: Se sentir positif par rapport aux choix que nous avons faits, même si ces choix comportent des défauts.

Exemple: Lors d'une mission précédente, il se peut que j'aie choisi de distribuer des moustiquaires à un endroit précis. Puisque j'ai déjà choisi et utilisé une stratégie, je serai davantage tenté d'appliquer la même option de réponse dans un nouveau contexte. Je ferai confiance à mes choix précédents et ne réévaluerai pas si cela sera le plus approprié dans ce nouveau contexte.

Illusion des séries: Surestimer la valeur des schémas perçus dans des données aléatoires. Le cerveau humain excelle dans la recherche de schémas et de corrélations, mais il a tendance à sur-généraliser. Nous confondons généralement corrélation et causalité. Si les deux peuvent être corrélés, ce qui signifie qu'ils semblent suivre le même chemin, ils ne sont pas la cause l'un de l'autre.

Exemple: Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'armée allemande a régulièrement bombardé Londres. Certains quartiers de Londres ont été frappés plus souvent que d'autres, ce qui a incité certaines personnes à quitter les zones les plus touchées. Par conséquent, les zones relativement épargnées étaient soupçonnées d'abriter des sympathisants de l'ennemi. Cependant, peu après la guerre, le statisticien britannique R. D. Clarke a analysé 537 impacts et a constaté qu'il n'existait pas de modèle cohérent qui confirmerait l'intention de cibler plus spécifiquement une zone qu'une autre ; les bombes qui ont frappé Londres ont été larguées de manière aléatoire (Clarke, 1946).

Cadrage: Être influencé dans nos décisions par la façon dont une situation a été présentée.

Exemple: Pendant la crise d'Ebola, l'un des sous-cluster humanitaires a été baptisé « Gestion des dépouilles » (Dead Bodies Management). Notre vision du problème était très simple: les gens mouraient et il fallait se débarrasser des corps pour éviter toute nouvelle infection. Ce faisant, nous avons négligé de tenir compte de la composante sociale et religieuse de la mort dans la culture des populations affectées, alimentant ainsi le ressentiment, la colère et la frustration envers la communauté internationale. Ce même sous-cluster a ensuite été rebaptisé « Funérailles sûres et dignes » (Safe and Dignified Burials) afin de reconnaître et de prendre en considération la symbolique de la mort et pas seulement la gestion des cadavres.

Biais rétrospectif: Affirmer que les éléments d'information, les événements, les moteurs, les forces ou les facteurs clés qui ont réellement façonné un résultat futur auraient pu être plus facilement identifiés et prévisibles qu'ils ne l'ont été en réalité. Une fois que nous savons quelque chose, nous ne pouvons pas nous souvenir du moment où nous ne le savions pas, ce qui remet en question notre capacité à tirer des leçons des échecs passés. Le résultat connu d'un événement apparaît généralement évident après coup.

Exemple: La plupart des gens s'accordent aujourd'hui à dire que la destitution de Kadhafi était une erreur que la communauté internationale aurait dû prévoir avant de laisser un pays basculer dans la guerre civile. Aujourd'hui, c'est évident ; cependant, en 2011, Kadhafi était considéré comme une menace.

Actualisation (ou remise) hyperbolique: Avoir une préférence plus marquée pour les bénéfices immédiats que pour les bénéfices futurs.

Exemple: Pendant une épidémie, la priorité sera d'envoyer des médecins pour soigner les patients, car cela aura un impact positif à court terme, et non de privilégier une solution qui prendrait plus de temps, comme la formation de médecins locaux à cette maladie spécifique.

Impact: Surestimer l'importance d'un événement en fonction de son impact potentiel. Prédire des événements rares sur la base de preuves faibles ou de preuves qui viennent facilement à l'esprit.

Exemple: Ce n'est pas parce qu'une guerre nucléaire entre la Corée du Nord et un autre pays pourrait se produire un jour et entraîner de terribles conséquences humaines que nous devons concentrer tous nos efforts sur la préparation à cette éventualité.

Biais du volume d'information: Rechercher des informations lorsqu'elles n'ont pas d'incidence sur l'action. Plus d'informations ne signifie pas toujours une meilleure décision.

Exemple: Une fois que des informations suffisantes et crédibles qui ont été triangulées ont montré certains besoins humanitaires, il n'est pas nécessaire de mener d'autres enquêtes, évaluations ou recherches pour confirmer l'existence de besoins humanitaires à 100%. Séparer ce que nous avons besoin de savoir de ce que nous aimerions savoir est essentiel pour éviter d'être submergé par des données non pertinentes. Réduisez la portée de vos enquêtes en établissant des priorités.

Escalade irrationnelle (de l'engagement): Justifier un investissement en temps accru sur la base de l'investissement en temps précédent et existant. Prendre des décisions et engager des ressources ne garantit pas nécessairement une récompense et peut entraîner une perte.

Exemple: Cette logique prévaut généralement lorsqu'une personne a passé beaucoup de temps à se pencher sur un problème, sans résultat visible, ce qui génère de la frustration. Pour contrebalancer cette frustration, cette personne passera probablement encore plus de temps à essayer de trouver quelque chose de valable pour justifier le temps global déjà passé en vain. Si pendant des jours j'ai effectué des recherches sur des preuves de déplacement dans une zone sans trouver de preuve tangible, je suis susceptible de passer encore plus de temps jusqu'à ce que je trouve une preuve, même très faible, qui pourrait justifier mon investissement en temps, comme la possibilité que quelqu'un connaisse quelqu'un qui aurait pu quitter la zone en raison d'une menace perçue.

Négativité: Prêter plus d'attention et donner plus de poids aux expériences ou tout autres types d'informations négatives plutôt que positives.

Exemple: Les préparatifs des élections présidentielles de 2015 au Nigeria ont déclenché beaucoup de craintes au sein de la communauté humanitaire, car beaucoup s'attendaient à des violences électorales. Le Nigeria détient le record de coups d'État militaires sur le continent, 19 au total. Sur la base de ces données, la communauté internationale a concentré son attention sur les signes négatifs qui pourraient indiquer des violences: rapports de déplacements, corruption, fraudes... Cependant, les bons signes, tels que les mécanismes de conflit pacifique mis en place ou l'engagement des deux principaux leaders ont été interprétés comme des non-événements, tout du moins considérés comme moins importants que les événements négatifs.

Effet autruche: Ignorer les informations dangereuses ou négatives.

Exemple: Les sirènes de tsunami censées avertir la population et atteindre les zones situées en altitude sont régulièrement ignorées en raison de dysfonctionnements passés et de fausses alertes.

Biais de planification: Négliger l'importance de l'incertitude, ce qui entraîne souvent, par exemple, une sous-estimation de la durée d'un projet.

Exemple: Le stratège allemand, Moltke, a dit un jour: « Aucun plan de bataille ne survit au contact de l'ennemi ». Cela se vérifie pour tout plan, il y a toujours quelque chose qui se passe différemment de ce qui était prévu au contact de la réalité: un village précédemment sélectionné pour une évaluation est inaccessible en raison des récentes conditions météorologiques, une équipe met plus de temps à recruter, une livraison de biens humanitaires est retardée par une grève du transport aérien. Partez toujours du principe qu'un projet sera plus long ou plus coûteux que vous ne le pensiez.

Aversion au risque: La peur de perdre est plus forte que la volonté de gagner. Nous avons souvent une aversion au risque lorsqu'il s'agit de gagner et nous recherchons le risque pour éviter de perdre davantage.

Exemple: Les acteurs humanitaires ont écarté la possibilité de procéder à des évaluations de terrain en collaboration après le tremblement de terre de 2015 au Népal, davantage par crainte d'échouer après des exemples tels que les typhons Pablo et Haiyan aux Philippines que par manque d'informations.

Attention/perception sélective: Laisser nos attentes influencer la façon dont nous percevons le monde.

Exemple: Si votre supérieur vous demande d'étudier la possibilité de besoins en matière d'assainissement dans un contexte donné, vous risquez de rencontrer d'autres besoins auxquels votre organisation pourrait tout aussi bien répondre. Cependant, comme votre attention sera concentrée sur la recherche d'un besoin spécifique, vous aurez tendance à ignorer les autres informations perçues comme non pertinentes.

Le statu quo: Ne pas être capable d'envisager une situation différente de la situation actuelle.

Exemple: L'absence d'élaboration de scénarios ou d'analyse anticipative conduit généralement à la prédominance de récits humanitaires uniques et d'exercices de planification à long terme basés sur des ensembles d'hypothèses statiques, alors que les situations et les contextes changent rapidement et que les méthodes de travail sont rarement remises en question.

Prendre ses désirs pour la réalité: Surestimer la probabilité que des événements positifs se produisent.

Exemple: Le conflit en Somalie dure depuis des décennies, il va probablement se terminer bientôt.

Risque zéro: Préférer l'élimination d'un faible risque en le réduisant à zéro plutôt que la réduction plus importante d'un risque plus grand. Nous aimons la certitude, même lorsqu'elle est contre-productive. Les ressources sont de plus en plus consacrées à la réduction des problèmes à faible risque, alors que les risques majeurs ne bénéficient toujours pas du financement approprié.

Exemple: Dans une région donnée, une sécheresse est très probable, ce qui aggraverait la situation de la sécurité alimentaire des communautés touchées. Toutefois, vous avez choisi de vous pencher plutôt sur les problèmes potentiels d'EHA résultant d'une hausse peu probable de la population déplacée.

Stratégies d'atténuation des biais de processus

La clé pour surmonter les biais de processus est d'examiner soigneusement le problème en utilisant différents angles et perspectives. Les techniques qui permettent de le faire sont les suivantes:

Analyse "Et si?" Remettre en question un état d'esprit ou une hypothèse déclarée selon laquelle un événement ne se produira pas, en supposant qu'il s'est produit et en explorant comment il s'est produit.

- Supposez que l'événement s'est produit.
- Sélectionnez les éléments déclencheurs qui ont permis à l'événement de se dérouler afin de rendre le "et si" plus plausible.
- Développez une argumentation basée sur la logique et les preuves pour expliquer comment cet événement aurait pu se produire.
- Remontez à partir de l'événement de manière concrète - précisez ce qui doit réellement se produire à chaque étape du scénario.
- Identifiez un ou plusieurs scénarios plausible(s) pour cet événement improbable.
- Examinez l'étendue des conséquences positives et négatives de chaque scénario et leurs impacts relatifs.
- Pour chaque scénario, établissez une liste d'indicateurs ou de manifestations qui permettraient de détecter les prémices de l'événement.
- Assurez le suivi des indicateurs développés.



Méthode des six chapeaux: La méthode d'Edward de Bono est un processus de réflexion complémentaire qui aide les analystes à dépasser leurs hypothèses, leurs préjugés et leurs schémas heuristiques. Les membres d'une équipe se voient attribuer un « rôle » à jouer, un chapeau à porter. Ils peuvent plus facilement examiner une hypothèse sous différentes approches: « factuelle/neutre », « émotionnelle », « créative », « positive/constructive », « mise en garde » et « méthodique ». En rendant évidente pour tous la façon dont l'information est traitée, les membres d'une équipe peuvent reconnaître les limites et les avantages de chacun des rôles.

Rôle des différents chapeaux:

- La personne portant le chapeau bleu est le **meneur** du jeu de rôle, il ou elle est le facilitateur de l'exercice.
- La personne qui porte le chapeau blanc est **neutre**. Il ou elle exprime des faits, uniquement des faits. Ses propos sont simples, courts et informatifs.
- La personne portant le chapeau rouge se sert de ses **émotions** et de ses intuitions pour aborder la situation.
- La personne portant le chapeau vert cherche des **idées** qui sortent des sentiers battus, des options alternatives.
- La personne portant le chapeau jaune **examine** les différentes options avec une attitude positive, en soulignant les avantages et les bénéfices d'une idée.
- La personne portant le chapeau noir **critique** les différentes options, en soulignant les risques et les dangers. Il ou elle se fait l'avocat du diable.

PROCESS		<p>Blue Hat - Process Thinking about thinking. What thinking is needed? Organizing the thinking. Planning for action.</p>
FACTS		<p>White Hat - Facts Information and data. Neutral and objective. What do I know? What do I need to find out? How will I get the information I need?</p>
FEELINGS		<p>Red Hat - Feelings Intuition, hunches, gut instinct. My feelings right now. Feelings can change. No reasons are given.</p>
CREATIVITY		<p>Green Hat - Creativity Ideas, alternatives, possibilities. Provocations - "PO". Solutions to black hat problems.</p>
BENEFITS		<p>Yellow Hat - Benefits Positives, plus points. Logical reasons are given. Why an idea is useful.</p>
CAUTIONS		<p>Black Hat - Cautions Difficulties, weaknesses, dangers. Logical reasons are given. Spotting the risks.</p>

Stock Number 80701 © 2008 The McQuaig Group

Six chapeaux de la pensée, Edward de Bono

Biais cognitifs courants dans l'analyse humanitaire

01 Les biais de sélection

sont provoqués par le choix de données non-aléatoires pour l'analyse. Certaines informations sont inconsciemment choisies ou ignorées, ce qui fausse l'analyse.



Effet d'ancrage

Se fier à une seule information, généralement la première trouvée, pour prendre des décisions.



Disponibilité en cascade

Juger de la fréquence d'un événement ou d'une catégorie par la facilité avec laquelle des exemples de cet événement nous viennent à l'esprit.



Biais de confirmation

Ne rechercher que les informations qui confirment nos décisions, hypothèses, jugements ou conclusions initiales en ignorant les informations qui les contredisent.



Biais d'acceptation des preuves

Considérer les données comme exactes et se concentrer davantage sur la cohérence du témoignage que sur la fiabilité des données sous-jacentes.



Biais de sélection

Se concentrer sur les caractéristiques les plus facilement reconnaissables, les plus intéressantes et les plus choquantes d'un ensemble de données, tout en ignorant les possibilités ou hypothèses alternatives.

02 Les biais sociaux

sont le résultat de nos interactions avec d'autres personnes. La manière dont nous traitons et analysons les informations dépend de nos relations avec les personnes qui nous ont fourni des informations ou des hypothèses.



Pensée de groupe

Choisir l'option avec laquelle la majorité du groupe est d'accord ou ignorer les conflits au sein du groupe en raison d'un désir de consensus.



Effet de halo

Accepter ou rejeter tout ce que dit un autre membre du groupe parce que l'analyste aime/respecte ou non la personne.



Institutionnel

Interpréter les informations en fonction des intérêts d'une certaine organisation.



Effet miroir

Supposer que les autres vont agir de la même manière que nous, dans des circonstances similaires.



Stérotypes

S'attendre à ce qu'un groupe ou une personne ait certaines caractéristiques sans disposer d'informations réelles sur cette personne.

LES BIAIS COGNITIFS

03 Les biais de processus

ont un impact sur notre capacité à traiter informations basées sur des preuves. Ces biais nous empêchent de comprendre la réalité avec précision, même si nous disposons de toutes les données et preuves nécessaires.



L'illusion des séries

Surestimer la valeur des schémas perçus dans des données aléatoires.



Cadrage

Être influencé dans nos décisions par la façon dont une situation a été présentée.



Biais rétrospectif

Affirmer que les éléments d'information, les événements, les moteurs, les forces ou les facteurs clés qui ont réellement façonné un résultat futur auraient pu être plus facilement identifiés et prévisibles qu'ils ne l'ont été en réalité.



Impact

Surestimer l'importance d'un événement en fonction de son impact potentiel.

LECTURES DE REFERENCE

- Eric Fernandez et Martin Poulter, A Visual Study Guide to Cognitive Biases, 2012
- Daniel Kahneman, Penser vite et lentement, 2001
- Richards J. Heuer Jr, Psychologie de l'analyse du renseignement, 1999
- Edward de Bono, Six Thinking Hats, 1985
- Ministère de la défense, Red Teaming Guide, 2013
- Lloyd Jones, Patterns of Error, 2005
- Test d'association implicite de Harvard, <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>



ANNEXE - ANALYSE HUMANITAIRE - BIAIS ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

BIAS	DÉFINITION	CLASSIFICATION	STRATÉGIE D'ATTÉNUATION
Absence de preuves	Ne pas prendre en compte le degré d'exhaustivité de l'information	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources • Mesure du manque d'information
Effet d'ancrage	Se fier à une seule information, pour prendre des décisions	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Erreur d'attribution	Accorder trop d'importance aux explication fondées sur la personnalité plutôt que sur la situation	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Disponibilité en cascade	Confondre la fréquence de l'événement avec le nombre de fois où les gens en ont parlé.	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Angle mort	Ne pas voir nos propres préjugés	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Soutien du choix	Considérer ses propres choix précédents comme bons	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Illusion des séries	Voir des modèles là où il n'y en a pas	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Biais de confirmation	Rechercher des informations pour confirmer notre jugement initial	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Biais de conservatisme	Privilégier les preuves antérieures aux nouvelles informations	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Biais d'acceptation des preuves	Préférer la cohérence des données à leur fiabilité	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Faux consensus	Surestimer le consensus au sein d'un groupe	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Cadrage	Être influencé par la façon dont la situation est présentée	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Pensée de groupe	Choisir l'option que la majorité du groupe préfère	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Effet de halo	Être d'accord/en désaccord avec quelqu'un en raison de sa personnalité	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Biais rétrospectif	Affirmer après les faits que la situation était prévisible	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Actualisation (ou remise) hyperbolique	Préférer les bénéfices immédiats aux bénéfices futurs	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Impact	Surestimer l'importance d'un événement en raison de son impact potentiel	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Association implicite	Associer inconsciemment des concepts à des jugements évaluatifs	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés



Biais du volume d'information	Chercher à obtenir plus d'informations lorsque cela n'est pas nécessaire	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Réfléchissez à l'avance aux informations dont vous avez besoin • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Biais institutionnel	Faire valoir les intérêts d'une organisation	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Escalade irrationnelle (de l'engagement)	Justifier un investissement en temps accru sur la base de l'investissement en temps précédent et existant	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Effet miroir	Supposer que les autres vont agir comme nous le ferions	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Négativité	Concentrer l'attention sur une expérience négative	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Effet autruche	Ignorer les informations dangereuses ou négatives	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Confiance excessive	Être trop confiant dans ses capacités	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Biais de planification	Négliger l'importance de l'incertitude	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Toujours supposer qu'un projet prendra plus de temps que prévu • Analyse de la situation • Méthode des 6 chapeaux
Biais pro-innovation	Ignorer les limites de l'innovation	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Biais de publication	Rendre compte de l'actualité quand il n'y en a pas	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources • Mesure du manque d'information
Récence	Pondérer des événements récents par rapport aux événements passés	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Aversion au risque	La peur de perdre plus que la volonté de gagner	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Biais de sélection	Se concentrer sur les données les plus facilement identifiables	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Satisfaction ou fermeture prématurée	Sélectionner la conclusion qui semble "suffisamment bonne"	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Attention/ perception sélective	Concentrer l'attention sur une seule partie du problème	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Statu quo	Ne pas être capable de voir au-delà de la situation actuelle	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Stéréotypes	Attendre d'un groupe qu'il ait certaines caractéristiques	Social	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothèses alternatives • Avocat du diable • Cartographie logique • Vérification des hypothèses clés
Biais de survivance	Se concentrer uniquement sur les exemples positifs	Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Crédibilité des données • Facilité d'utilisation des données • Fiabilité des sources
Prendre ses désirs pour la réalité	Surestimer la probabilité d'événements positifs	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux
Risque zéro	Préférer réduire à zéro un risque faible plutôt que de réduire un risque plus grand	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse "Et si ?" • Méthode des 6 chapeaux