



MINISTÈRE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA SIMPLIFICATION  
ET DE LA TRANSFORMATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Direction interministérielle  
de la transformation publique

# Fiches

# *Décider autrement*

Pour des décisions éclairées

Octobre 2024



Innovation

# Introduction

## Comment prendre une « bonne » décision ? L'exercice est-il même possible ?

Si l'on considère la notion de « bonne décision » comme le fruit d'un exercice purement analytique de calcul coûts-bénéfices, on tend à s'éloigner de la réalité de la psychologie humaine. L'incroyable outil que constitue notre cerveau fonctionne de fait très différemment.

La prise de décision relève d'un traitement d'information qui associe probabilités et interprétations de notre environnement. Nous accordons une attention sélective aux données qui nous parviennent et en faisons une lecture forcément subjective. Une information n'a en effet pas de valeur en soi, mais n'est lue qu'à la lumière de nos connaissances et de nos expériences passées.

On se rapproche ainsi d'un fonctionnement par association d'idées. Dans le meilleur des cas, celle-ci pourra mobiliser une forme de rationalité contextuelle ou des raccourcis mentaux, qui sont des modes de pensées automatiques qui simplifient nos vies quotidiennes. A l'inverse, ces raccourcis peuvent aussi générer dans le pire des cas des erreurs systématiques d'interprétation, à l'instar par exemple des stéréotypes. On parle alors de biais cognitifs.

Pour envisager une meilleure forme d'hygiène décisionnelle, on peut alors considérer la prise de décision comme une question d'encadrement des risques. L'enjeu est de prendre en compte nos subjectivités, en mobilisant différents cadres d'analyse.

Sans basculer dans un processus formel, il s'agit d'adosser la prise de décision à une check-list reprenant des points de vigilances et des rappels visant à la faciliter. D'ampleur et de nature évidemment variées, ceux-ci auront pour vocation de répondre à l'enseignement fondamental des sciences comportementales et cognitives : **la nécessité d'une bienveillance constante vis-à-vis de notre cerveau, outil dont l'efficacité dépend largement de conditions d'usage protectrices.**

**Stephan GIRAUD**, responsable du pôle sciences comportementales

Rédacteurs : Ces fiches ont été réalisées par l'équipe sciences comportementales de la DITP

# Table des matières

1. Prendre conscience des biais qui influencent nos jugements
2. Confronter son idée à la preuve
3. Eprouver son idée face au terrain
4. Savoir lâcher prise
5. Mieux interpréter mon comportement et celui des autres
6. Décider en groupe

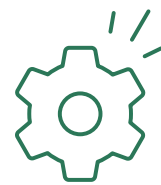


# Prendre conscience des biais qui influencent nos jugements

1/2

## Quels sont les biais lorsque nous recevons une information ?

Après une présentation, avez-vous déjà eu le sentiment de ne pas avoir entendu la même chose que vos collègues présents ? En effet, nous recevons et traitons tous les informations de manière différente, selon nos opinions préexistantes, la manière dont elles nous sont présentées, la récurrence d'un évènement, etc. Ce mécanisme tout à fait normal influence nos prises de décision quotidiennes, en rendant certaines informations davantage mobilisables au moment du choix. Et vous, sur quelles informations fondez-vous vos décisions ?



## Comment ça fonctionne ?

Alors que notre environnement se complexifie, nos capacités cognitives, elles, restent limitées et nous ne pouvons traiter toutes les informations qui nous parviennent. Afin d'analyser une nouvelle situation ou prendre une décision rapide, nous utilisons donc des raccourcis mentaux : les heuristiques. Très utiles au quotidien, ces raccourcis mentaux nous conduisent parfois à commettre des erreurs de raisonnement. On parle alors de « biais cognitifs ».

Examinons deux biais qui peuvent influencer nos prises de décision :

• **Biais de disponibilité** : il consiste à fonder ses décisions uniquement sur les éléments disponibles à la mémoire. Or ces éléments sont orientés et sélectionnés au préalable selon plusieurs facteurs :

- Information récente ;
- Récurrence de l'information ;
- Confirmation de nos opinions ;
- Simplicité de l'information ;
- etc.

Cela nous conduit à adopter une vision parfois éloignée des faits. Par exemple, en surestimant l'importance d'un évènement récent.

• **Biais de confirmation** : nous retenons plus facilement les informations qui confirment nos opinions et nos croyances car ces informations sont moins coûteuses sur le plan cognitif. Ce biais a des conséquences sur :

- Notre manière de rechercher de l'information ;
- L'interprétation que nous en faisons ;
- Notre mémorisation (mémoire sélective) ;

# Prendre conscience des biais qui influencent nos jugements

2/2

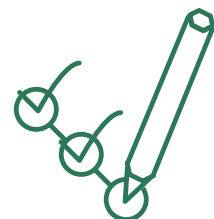
## Exemple : Le rôle des opinions politiques dans la lecture d'information

Nos convictions personnelles peuvent influencer notre interprétation de données[i]. Par exemple, lors d'une expérimentation au Royaume-Uni, il a été demandé à deux groupes d'agents publics différents d'analyser un tableau de données identiques. Au premier groupe, ce tableau était présenté comme portant sur l'efficacité d'une crème anti-âge, tandis que l'on affirmait au second groupe que les données exposées étaient les résultats d'une politique publique modifiant le salaire minimum. Or, alors que les statistiques étaient similaires, les interprétations du tableau étaient différentes dans les deux groupes. Dans le premier groupe, qui pensait lire des données sur une crème anti-âge, 65% des agents ont interprété correctement les données, contre 45% pour les agents du deuxième groupe, traitant de données réputées politiques. De fait, lorsque les agents avaient la conviction préalable qu'une importante redistribution des revenus était justifiée, ils étaient moins susceptibles d'identifier correctement les situations où l'intervention sur le salaire minimum n'améliorait pas le sort des salariés (Ottaviani & Sørensen, 2001, BIT 2018)[ii].

1. Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.
2. M., & Sørensen, P. (2001). Information aggregation in debate: Who should speak first? *Journal of Public Economics*, 81(3), 393–421.

## Check-list

1. **Prendre conscience, le premier levier**  
Être conscient du biais de confirmation à l'œuvre permet de réduire son influence. À la lecture d'un rapport, ne cherchez pas à confirmer vos intuitions initiales mais jugez chaque argument pour sa propre valeur !
2. **Chercher l'information contradictoire**  
La manière dont on formule une requête est déjà orientée par nos intuitions. Dans vos recherches internet ou vos interactions, soyez attentifs à poser des questions neutres, ou à rechercher une information contradictoire.
3. **Utiliser des données quantitatives**  
Les données quantitatives permettent d'objectiver des arguments pour contrer les facteurs qui influencent notre raisonnement personnel : notre interlocuteur, la fréquence de l'exposition à cette information, nos valeurs, etc.

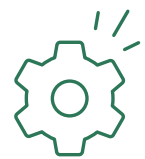


## Pour aller plus loin

La métacognition représente le fait de penser sur ses propres pensées. C'est un levier d'action contre nos erreurs de raisonnement. Et cela peut être utilisé au travail ! : [Metacognitive Strategies and Work Motivation in Teachers: An Empirical Study - ScienceDirect](#)

## Ai-je les données et les connaissances scientifiques suffisantes pour affirmer que c'est une bonne idée ?

Nous avons parfois l'intuition de connaître les causes profondes d'un problème, et parfois même ses solutions. Pourtant, si l'expérience et l'intuition sont de bons facteurs d'aide à la décision, ils peuvent parfois prendre le pas sur notre raisonnement et nous induire en erreur. Avant d'établir des conclusions ou de lancer un nouveau projet, il est parfois bon de prendre du recul pour interroger nos certitudes. Proviennent-elles de notre seule expérience (ou de celle d'un collègue) ? Ou ce résultat a-t-il été confirmé dans un contexte d'analyse rigoureux ?



## Comment ça fonctionne ?

Notre cerveau est capable de réaliser de nombreux raisonnements et déductions à partir de peu d'informations. Une capacité très utile au quotidien car elle nous permet de prendre des décisions plus rapides et efficaces ! Néanmoins, cette faculté peut nous induire en erreur, comme le montrent les deux exemples suivants.

### 1. L'illusion de la connaissance

Il arrive que nous surestimions notre niveau de connaissance d'un sujet et de ses enjeux, sans reconnaître le degré d'expertise et de nuance qu'implique ce domaine (Pallier et al., 2002)<sup>1</sup>.

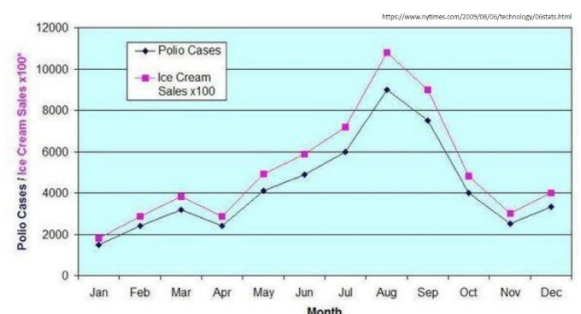
**Conséquence** : cette sur-confiance peut nous conduire à prendre des décisions plus risquées (Hirshleifer et Luo, 2001)<sup>2</sup>. Par exemple, 88 % des conducteurs français se considèrent plus vigilants que la moyenne, ce qui peut les pousser à adopter des comportements moins prudents (BVA, 2009).

### 2. Corrélation n'est pas causalité

Lorsque deux éléments semblent être liés, nous concluons parfois à tort à une relation de cause à effet entre les deux. On observe aussi parfois des facteurs confondants, lorsque l'évolution similaire de deux situations dissimule un troisième facteur, qui les influence toutes deux.

#### Exemple : La glace et la polio

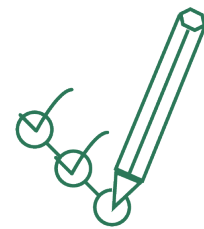
Le graphique ci-contre montre l'évolution similaire des ventes de glaces et des cas de polio. La polio est-elle causée par un virus contenu dans les glaces ? Non ! Un troisième facteur, la température, influence simultanément les deux situations. Quand la température augmente, elle pousse les individus à se rendre à la piscine, lieu de contamination de la poliomyélite.



## Check-list

*Quelques conseils pour assurer une décision fondée sur la preuve*

- 1. Utilisez des données quantitatives**  
Évitez de vous fier à votre seule expérience personnelle et tentez de fonder vos décisions sur des études quantitatives qui dressent un portrait fidèle de votre population cible (grand nombre d'utilisateurs, représentativité, résultats significatifs, etc.).
- 2. Méfiez-vous des plus confiants !**  
L'effet de Dunning-Kruger (1999) nous rappelle qu'un excès de confiance et de simplicité peut cacher un manque de connaissance sur un sujet. En effet, plus nous maîtrisons un sujet, plus nous prenons conscience de sa complexité et de son étendue. Cela nous conduit à mieux envisager les limites de notre savoir, et peut être vecteur de doutes et d'incertitudes !
- 3. Évaluez !**  
Malgré toutes les précautions prises, un projet fondé sur la connaissance scientifique ne mène pas toujours aux résultats escomptés (spécificités liées aux terrains, contexte socio-culturel, etc.). Évaluez votre projet pour éviter d'entretenir des coûts (humains, financiers, matériels) inutilement. Pour cela, les Essais Randomisés Contrôlés (ECR) sont une méthodologie fiable à privilégier<sup>3</sup>.



## Pour aller plus loin

Pour retrouver davantage de corrélations douteuses et affiner votre lecture des données, vous pouvez consulter le site [Spurious Correlations](#), qui recense avec humour les raccourcis absurdes de notre pensée.

Vous pouvez également écouter un [podcast](#) et un article sur l'effet Dunning-Kruger réalisé par France Culture.

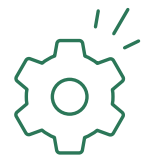
- 
1. Gerry Pallier gerryp@psych.usyd.edu.au , Rebecca Wilkinson , Vanessa Danthiir , Sabina Kleitman , Goran Knezevic , Lazar Stankov & Richard D. Roberts (2002) The Role of Individual Differences in the Accuracy of Confidence Judgments, The Journal of General Psychology, 129:3, 257-299.
  2. David Hirshleifer, Guo Ying Luo, On the survival of overconfident traders in a competitive securities market, Journal of Financial Markets, Volume 4, Issue 1, 2001, Pages 73-84.
  3. En créant deux groupes d'évaluation (affectation aléatoire des participants à un groupe de contrôle, qui servira de point de comparaison, et à un groupe de test, qui bénéficiera seul de l'intervention), les Essais Randomisés Contrôlés permettent de s'assurer que les résultats obtenus sont réellement dus à l'action mise en place et non à des facteurs extérieurs (croissance économique, différences régionales, niveaux de formation, etc.).



Si une idée est valide, théoriquement ou scientifiquement, peut-elle pour autant être appliquée à mon organisation ?

Votre administration introduit un nouvel outil de gestion. Cet outil répond à un besoin précis et doit représenter un gain de temps et de ressources pour tous. Pourtant, aucun de vos collaborateurs ne s'en empare... Comment expliquer cet échec ?

Nouveaux outils, réglementations ou process, tous demandent aux individus de modifier leur comportement vis-à-vis d'un objectif donné. Pourtant, la réalité et la complexité des situations des individus auxquels ils s'adressent sont rarement pris en compte dans la conception des projets.



## Comment ça fonctionne ?

Les sciences comportementales permettent une meilleure compréhension du facteur humain, des pratiques et des mécanismes de décision des individus. Deux conseils et modèles utiles pour appréhender cette discipline :

### 1. Le modèle COM-B (Michie et al., 2014)<sup>1</sup>

Tout comportement est le résultat d'une :

- Capacité d'agir (physique, psychologique)
- Opportunité d'agir (sociale, organisationnelle)
- Motivation à agir

Un individu peut avoir envie d'agir. Toutefois, s'il ne dispose pas de l'environnement social ou structurel adapté, ou d'une bonne opportunité, il lui sera plus difficile de passer à l'acte.

### 2. L'importance du contexte d'intervention : La question de la transposabilité

Même lorsqu'une intervention repose sur une base scientifique solide, son efficacité dépend également d'un contexte temporel et social donné. Par exemple, pour répliquer dans votre organisation une démarche réussie dans une organisation voisine, il sera tout de même nécessaire de prendre quelques précautions : rien ne garantit en effet que cela fonctionnera aussi bien chez vous !

### 3. Gare aux injonctions contradictoires

Les organisations regorgent de bonnes idées. Toutefois, ces idées peuvent parfois se contredire entre elles, ce qui les rend inapplicables. Avant de fixer un nouvel objectif, ou une nouvelle organisation, réfléchissez à la manière dont cela va impacter le terrain, le quotidien des agents ou des usagers. Demandez-vous en particulier si ceci n'entre pas en contradiction avec des mesures préexistantes.



## Exemple : La culture professionnelle des médecins français

La culture professionnelle peut affecter l'efficacité d'un projet. En travaillant pour réduire la prescription chez les médecins généralistes, les autorités se sont aperçues que les médecins britanniques étaient plus sensibles à la comparaison de leurs pratiques avec leurs confrères, quand les médecins français n'estiment pas acceptable ou motivante cette mise en comparaison (DITP, 2022).

## Check-list

*Quelques conseils pour assurer une décision fondée sur la preuve*

### 1. Diagnostiquez

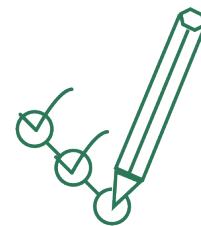
Assurez-vous que le projet que vous menez répond à un réel besoin issu du terrain, en réalisant par exemple des immersions ou des enquêtes en amont. Puis associez les agents à la prise de décision et échangez avec eux afin de comprendre le réel coût induit par une transformation : que vont-ils devoir faire différemment ? en quoi cela peut-il être difficile, coûteux ?

### 2. Expérimentez

Tester l'efficacité et l'acceptabilité d'une mesure sur un groupe de personnes avant de la généraliser.

### 3. Évaluez !

En créant deux groupes d'évaluation (affectation aléatoire des participants à un groupe de contrôle, qui servira de point de comparaison, et à un groupe de test, qui bénéficiera seul de l'intervention), les Essais Randomisés Contrôlés permettent de s'assurer que les résultats obtenus sont réellement dus à l'action mise en place et non à des facteurs extérieurs (croissance économique, différences régionales, niveaux de formation, etc.).



## Pour aller plus loin

Vous pouvez consulter le travail de l'équipe sciences comportementales de la DITP. Nous accompagnons la mise en œuvre des politiques publiques sur le terrain. L'intégralité de nos études et interventions sont publiées dans des rapports consultables sur le site internet : [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

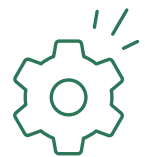
---

1. "Michie S, Atkins L, West R. (2014) The Behaviour Change Wheel: A Guide to Designing

## Pourquoi est-ce si difficile d'abandonner un projet ?

Vous arrivez dans un nouveau service, où l'on vous présente un projet porté depuis 2 ans. Vous réalisez qu'aucun résultat probant n'est visible à ce jour. Pourtant, vos collègues maintiennent qu'il faut à tout prix continuer ce projet. Plusieurs raisons sont invoquées : « On ne peut pas avoir fait tous ces efforts en vain », « Le projet finira par porter ses fruits », ou encore « Un manager est sur le point d'impulser une nouvelle dynamique ».

**Prenez garde ! Vous pourriez être en présence de plusieurs biais de décision.**



## Comment ça fonctionne ?

Au travail comme dans sa vie privée, il peut être difficile de reconnaître l'échec d'un projet. Surtout lorsque l'on a beaucoup investi pour sa réussite. On parle alors de « **biais de coûts irrécupérables** ». C'est la **tendance des individus à choisir l'alternative pour laquelle ils ont dépensé des ressources** (temps, argent), même quand ce choix n'est pas optimal.

Le biais des coûts irrécupérable peut-être influencé par plusieurs facteurs :

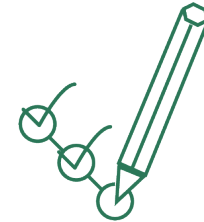
- **Le biais d'optimisme** pousse les individus à penser qu'ils sont moins exposés à des événements négatifs que les autres, que les objectifs qui leurs sont fixés sont plus facilement réalisables... (DeJoy, 1989)<sup>1</sup>.
- **L'aversion au regret** : nous préférons faire des choix qui impliquent le moins de regrets possibles. **Nous pouvons également prendre davantage de risques pour éviter une perte que pour obtenir un gain d'un même montant** (aversion à la perte).
- **L'effet IKEA** rappelle que nous accordons plus de valeur aux concepts que nous développons nous-même, ce qui rend le coût de l'abandon plus important (Norton et al., 2012)<sup>2</sup>. Dans une situation où nous avons investi beaucoup de temps et de ressources, nous pouvons ainsi avoir un biais d'optimisme renforcé, qui complique la prise en compte des risques.

### Exemple : Le « Concorde fallacy »

Lancé en 1962, le programme Concorde a fait l'objet d'un important programme de communication et de marketing et, dès 1967, 16 compagnies ont pris des options d'achat portant sur 74 appareils. Pour des raisons techniques, la date de mise en service est plusieurs fois reportée entre 1971 et 1976. Or, entre 1962 et 1976, les hypothèses économiques et écologiques (règles sur le bruit notamment) sur lequel il reposait ont sensiblement évolué, et beaucoup de pays interdisent progressivement les vols supersoniques. Dès 1973, la quasi-totalité des commandes sont annulées. Pourtant, les gouvernements français et britannique se sont entêtés à poursuivre le programme alors même que les perspectives commerciales se dégradaient et que les projets concurrents, notamment le TSS américain (1971), étaient abandonnés.

## Check-list

Quelques conseils pour vous assurer de ne pas persévérer sans prendre de recul



1. **En coordination avec vos partenaires ou votre manager**, vérifiez régulièrement qu'un projet en cours vaut le coût d'être terminé et **que vous ne persévérez pas uniquement pour justifier les coûts irrécupérables engagés**. Listez ensemble les éléments favorables et défavorables.
2. **Consultez des données** chiffrées pour construire une représentation objective des risques que vous encourez et de vos chances de réussite. Prenez toujours une décision sur la base de deux indicateurs : l'estimation haute de réussite selon les éléments que vous avez et l'estimation basse. Si vous décidez de continuer le projet, gare au biais d'optimisme ! Demandez-vous alors ce qui justifie de pencher pour l'estimation haute ?
3. **Profitez des échecs** pour mettre en place un retour d'expérience et **faire le point sur vos véritables forces et faiblesses**, pour en tirer des leçons et vous améliorer ! Forcez-vous à détailler très précisément les étapes qui vont vous permettre d'atteindre votre objectif pour anticiper d'éventuels problèmes.

## Pour aller plus loin

L'ensemble des biais évoqués ici tendent à se regrouper dans un concept : le biais de sur-confiance. Ce dernier décrit une confiance exacerbée dans ses capacités ou ses opinions, qui tend à augmenter avec l'âge et l'expérience, indépendamment de la véracité des propos tenus.

Une étude a ainsi interrogé des responsables américains travaillant dans le domaine du changement climatique sur leur niveau de connaissance dans ce domaine, en leur demandant d'inscrire le niveau de confiance qu'ils avaient dans leurs réponses. L'étude révèle que les responsables interrogés avaient tendance à surestimer leur niveau de connaissance, une tendance qui augmenterait avec l'expérience<sup>3</sup> (Liu et al, 2017 ; BIT, 2018).

- 
1. David M. DeJoy, The optimism bias and traffic accident risk perception, *Accident Analysis & Prevention*, Volume 21, Issue 4, 1989, Pages 333-340
  2. Michael I. Norton, Daniel Mochon, Dan Ariely, The IKEA effect: When labor leads to love, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 22, Issue 3, 2012, Pages 453-460
  3. Liu, X., Stoutenborough, J., & Vedlitz, A. (2017). Bureaucratic expertise, overconfidence, and policy choice. *Governance*, 30(4), 705-725.
  4. Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.

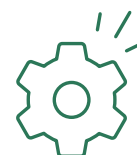
# Mieux interpréter mon comportement et celui des autres

1/2

## Pourquoi sommes-nous souvent d'accord avec les gens qui nous ressemblent ?

Au travail, avez-vous déjà eu le sentiment d'entrer en opposition frontale avec une autre équipe ? Ou au contraire, de valoriser davantage le travail de votre collègue et ami ?

Nos liens sociaux et nos interactions peuvent être influencés par des éléments dont nous ne sommes pas toujours conscients. Si ces situations sont normales, elles sont également le résultat de raccourcis cognitifs : les **heuristiques**. Nous jugeons différemment l'information selon qu'elle provient d'un individu de « notre » groupe, ou d'un groupe « extérieur ».



## Comment ça fonctionne ?

À chaque nouvelle rencontre, nous réalisons automatiquement un « **calcul de la distance sociale** ». Si la personne rencontrée semble proche de nous, par ses études, ses affinités ou ses opinions, elle sera catégorisée dans 'notre' groupe. Au contraire, si la distance sociale est importante, elle appartiendra à une catégorie mentale 'extérieure' à nous. Nous fondons ici notre jugement sur des éléments partiels. Si ces raccourcis mentaux (heuristiques) peuvent nous permettre de mieux fonctionner au quotidien, ils peuvent toutefois affecter nos interactions au travail.

Ces préjugés se matérialisent de deux façons :

### 1. L'homophilie

C'est la tendance que nous avons à être attiré par des personnes qui nous ressemblent. Exemple : nous avons tendance à avoir une meilleure perception d'un individu qui a eu le même parcours que nous.

### 2. Les préjugés exogroupe

Au contraire, nous devenons plus critiques, sévères ou méfiants avec les personnes qui se trouvent hors de notre groupe<sup>1</sup> (Hewstone et al., 2002). Par exemple, dans un cadre professionnel, nous pouvons avoir tendance à moins accepter, ou à dévaloriser les travaux réalisés par des membres extérieurs à notre groupe.

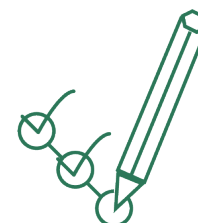
# Mieux interpréter mon comportement et celui des autres

2/2

## Check-list

Quelques conseils pour arriver à réduire les biais de perception dans vos relations sociales

1. **Questionnez vos premières impressions**, les bonnes comme les mauvaises !
2. **Créez ou valorisez des interactions** avec vos collègues, au travail ou en dehors, pour réduire la distance sociale.
3. Lors d'une prise de décision, **pensez à la présence des préjugés exogroupes** pour une décision plus objective. Pour diminuer les biais lors de la décision, vous pouvez également avoir recours à des méthodes permettant des choix ou des propositions anonymes !



## Pour aller plus loin

Pour davantage d'informations sur le rôle des biais de perception dans un contexte professionnel : [Diversity and Homophily at Work: Supportive Relations among White and African-American Peers \(jstor.org\)](#)

---

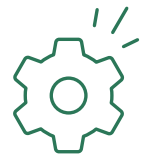
1. Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575–604.

## Comment s'assurer que toutes les opinions sont exprimées lors d'une décision de groupe ?

Brainstorming ou réunions, ces temps d'échanges permettent de prendre des décisions partagées par tous... ou presque. Contrairement aux idées reçues, le groupe n'est pas toujours un lieu d'expression plurielle. Nous modifions notre comportement en fonction des personnes présentes, jusqu'à taire nos désaccords. Résultat, chers managers, la décision collective ne reflète parfois qu'une seule opinion... la vôtre.

**Alors, comment s'assurer de prendre la bonne décision en groupe ?**

## Comment ça fonctionne ?



En tant qu'individus, nous sommes tous sensibles à la présence du groupe. Exprimer son opinion face à un groupe n'est pas neutre et, avant de prendre la parole, nous considérons souvent l'opinion majoritaire de nos interlocuteurs. En outre, on observe alors un mécanisme de « **renforcement de groupe** » qui peut nuire aux décisions prises par une organisation<sup>1</sup> (Nemeth, 2017).

**1. Un individu peut taire ses désaccords par peur d'être en opposition au groupe**, par pression sociale ou par crainte des conséquences personnelles de son opinion.

Ce 'silence' au sein des équipes peut avoir des **conséquences néfastes**.

- Pour les **agents** : indifférence, absentéisme, souffrance au travail
- Pour l'**institution** : perte d'efficacité, absence d'innovation, non-détection des erreurs et remontées de terrain (Bagheri et al., 2012)<sup>2</sup>.

**2. Un individu peut finir par douter de la validité de son opinion si celle-ci n'est pas majoritaire.** Au sein d'une équipe :

- Cette tendance à la conformité peut conduire à des décisions sous-optimales, ou **donner l'idée d'un consensus pourtant absent**. Des chercheurs ont montré que des individus étaient prêts à renoncer ou remettre en cause leur choix (juste) en présence de plusieurs personnes faisant un choix erroné mais majoritaire (Asch, 1950).

Ce manque de 'challenge' peut également mener à la **polarisation des opinions** (Baron et al., 1996)<sup>3</sup>. L'opinion du groupe tend à se focaliser et se renforcer sur un choix qui n'est pas remis en cause par ses membres par crainte de s'opposer au groupe.

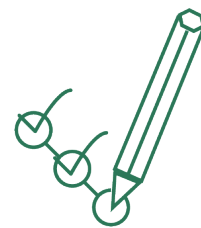
## Exemple : Les biais dans l'administration américaine

En 2013, le lancement du site internet dédié à la réforme des soins de santé aux États-Unis, avait été suivi de plusieurs dysfonctionnements sur la plateforme. Entre diverses causes évoquées, on retrouve la difficulté pour les équipes projet de signaler les « bugs » liés à la plateforme, par peur d'entraver un projet de cette ampleur (Gloria Berger: Obama's "No Drama" Credo Led to the ACA Website Disaster | TIME.com). Un exemple qui rappelle l'importance d'instaurer une culture de la contradiction et des canaux de remontées anonymes, pour permettre à tous de s'exprimer librement.

## Check-list

Quelques conseils pour arriver à une décision comprise de tous et valoriser la diversité d'opinion.

1. Créez des **canaux de communication** pour permettre à vos collègues d'exprimer leur opinion, leur approbation comme leur opposition de manière **anonyme**.
2. **Valorisez la contradiction :**
  - Désignez des contradicteurs, « avocats du diable »
  - Demandez explicitement s'il existe des désaccords.
1. Organisez des **temps de réflexion en sous-groupes** avant de prendre une décision en séance plénière.
2. Appuyez-vous et formez-vous aux Méthodologies de la **facilitation de l'intelligence collective**, et faites appel au réseau des facilitateurs de la DITP : Qu'est-ce que la facilitation ? | Direction interministérielle de la transformation publique (modernisation.gouv.fr)



## Pour aller plus loin

Lors d'une discussion de groupe, les informations partagées par un grand nombre de participants ont tendance à davantage influencer la décision de groupe. Pourtant, si ce comportement peut paraître instinctif, il peut également témoigner d'un raccourci mental : une information est partagée de tous, elle nous paraît alors plus importante qu'une autre<sup>4</sup> (Common Knowledge Effet, Gigone, Hastie, 1993). Ainsi, nous formons ce jugement sans considérer la qualité ou l'importance 'réelle' de cette information. À l'inverse, une information cruciale connue seulement de très peu de participants pourrait être négligée<sup>5</sup> (Stasser et Titus, 2003 ; BIT, 2018).

1. Nemeth, C. (2017). In defense of troublemakers: The power of dissent in life and business. New York, NY: Basic Books.
2. Ghodratollah Bagheri, Reihaneh Zarei, Mojtaba Nik Aeen, Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors, Ideal Type of Management Vol. 1, No. 1, Spring 2012 PP. 47-58
3. Robert S. Baron, Sieg I. Hoppe, Chuan Feng Kao, Bethany Brunsman, Barbara Linneweh, Diane Rogers, Social Corroboration and Opinion Extremity, Journal of Experimental Social Psychology, Volume 32, Issue 6, 1996, Pages 537-560
4. Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 6(5), 959-974.
5. Stasser, G., & Titus, W. (2003). Hidden profiles: A brief history. Psychological Inquiry, 14(3-4), 304-313.





MINISTÈRE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA SIMPLIFICATION  
ET DE LA TRANSFORMATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction interministérielle  
de la transformation publique



Ce recueil a été réalisé par les équipes de la  
Direction interministérielle de la transformation publique

[sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr)

[modernisation.gouv.fr](http://modernisation.gouv.fr)

Octobre 2024

Innovation