



Rencontres 2019

Facteurs humains & gestion de risques (A5)

L'impact des biais cognitifs individuels et collectifs sur les processus de gestion de risque(s) et de crise(s)

27^{èmes} Rencontres du Risk Management AMRAE

Intervenants

Frédéric CORDEL

Fondateur FC Consulting



Patrick LAGADEC

Analyste et intervenant dans le domaine de la prévention et du pilotage des crises majeures, du leadership en milieu instable

Modérateur

Jean-Philippe RIEHL

Directeur des risques et de l'audit





N'éteignez surtout pas votre smartphone ...

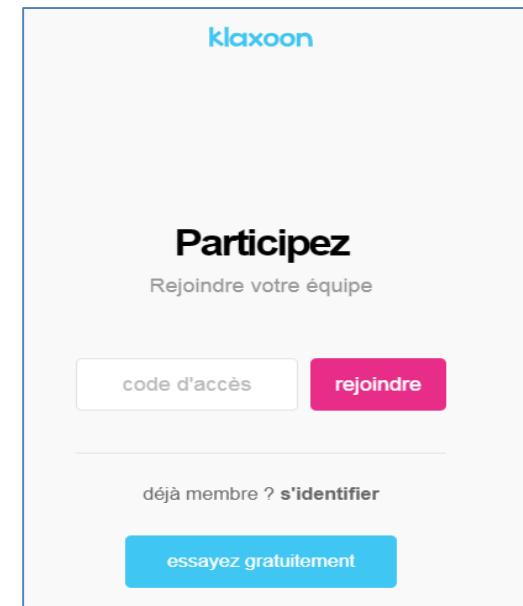
Wifi : **AMRAE-2019**

Connectez le à l'adresse suivante :

<https://klaxoon.com/fr/>

Entrez ensuite le code d'accès :

NPBZFC



Sommaire

❖ Sondage

➤ Définition clé

• Facteurs humains & biais cognitifs individuels

◆ Biais cognitifs collectifs en situation de crise

❑ Pour aller plus loin...

✓ Questions & réponses



Rencontres 2019

Sondage

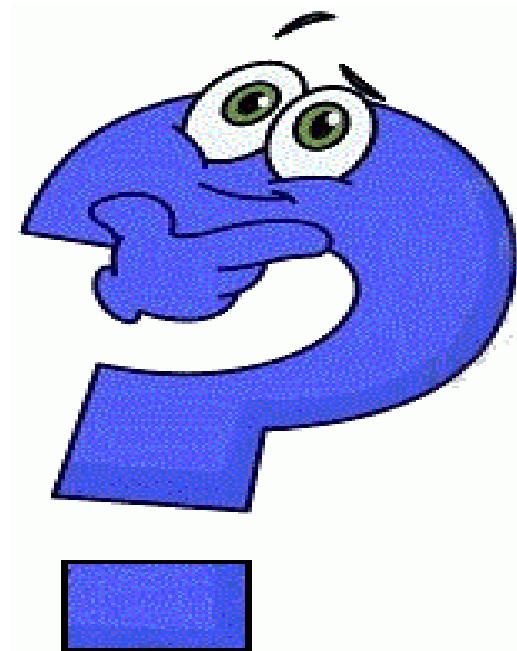
3 questions pour commencer...



Question n° 1

Selon vous, la probabilité d'un événement « *très probable* » est :

- Supérieure ou égale à **75%**
- Supérieure ou égale à **80 %**
- Supérieure ou égale à **85 %**
- Supérieure ou égale à **90 %**
- Supérieure ou égale à **95 %**



Question n° 2

Pensez-vous être en mesure de mieux identifier et évaluer les risques que la moyenne de vos confrères ?

- **Oui...**
- **Non...**



Question n° 3

M. Dupont a toujours été passionné par les étoiles et l'histoire de l'univers.

Il a par ailleurs un goût prononcé pour les mathématiques.

Enfin, il est considéré par ses collègues comme une personne extrêmement rigoureuse.

A votre avis, quelle est la profession de M. Dupont ?

- Astronaute ?
- Comptable ?



Rencontres 2019

Définition clé

Frédéric CORDEL

Que sont les « facteurs humains » ?

« Tout ce qui peut avoir un impact sur la qualité du processus de décision sans que LE et/ou LES individus y participant n'en ai conscience. »

Cet impact est le plus souvent négatif



Que sont les « facteurs humains » ?

Crew Resource Management

Human Factors for Pilots

Home Introduction About Us Flight Contact

 Recommend 186 or like us on FB  Like 90K

Crew Resource Management can be defined as a management systems which makes optimum use of all available human factor and other resources to promote safety and enhance the efficiency of flight operations. [Read more](#).

Module 1: [Information Processing](#)
Module 2: [Human Error, Reliability and Error Management](#)
Module 3: [Fatigue and Workload Management](#)
Module 4: [Situational Awareness](#)
Module 5: [Communication & Management](#)
Module 6: [Automation](#)
Module 7: [CRM for Single Pilots](#)

[Start Reading...](#)



<http://www.crewresourcemanagement.net/>

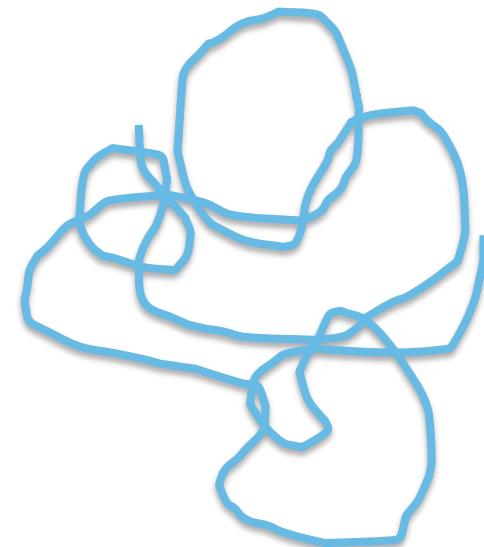
Que sont les « facteurs humains » ?

LA MANIERE DONT
NOUS PENSONS
IDENTIFIER ET EVALUER
LES RISQUES

« Facteurs
humains »

1. INDIVIDUELS
2. LIES AU GROUPE

LA MANIERE DONT NOUS
LES IDENTIFIONS ET
EVALUONS REELLEMENT





Rencontres 2019

Facteurs humains et biais cognitifs individuels

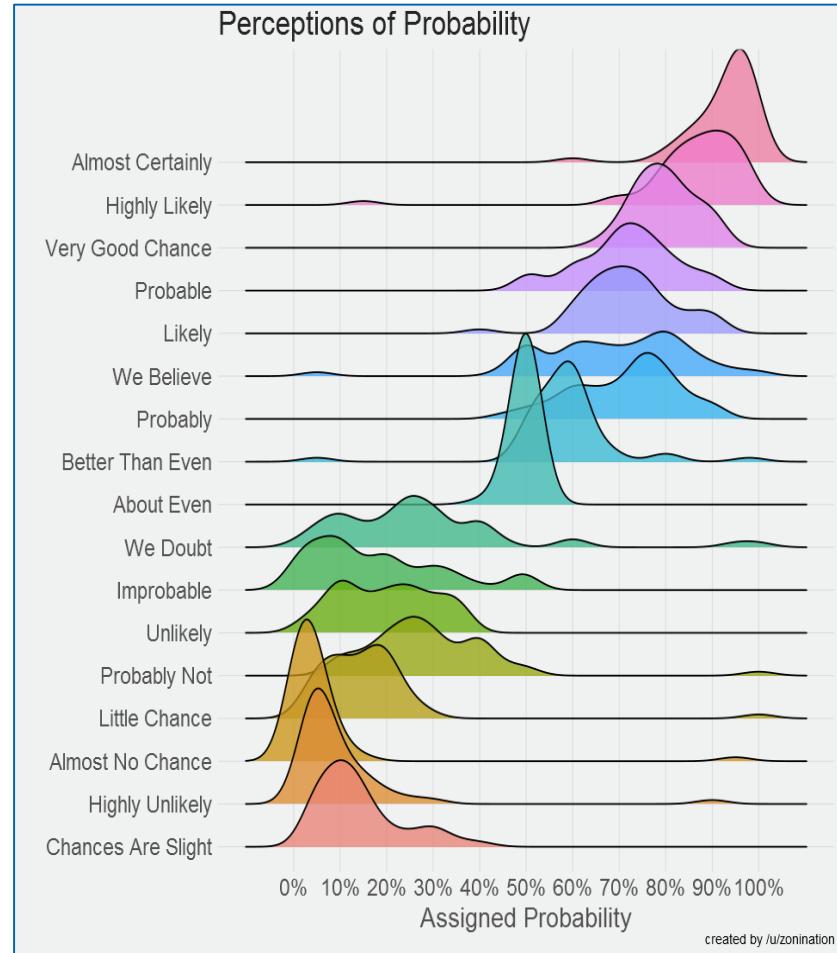
Frédéric CORDEL

Retour sur les sondages - Question n° 1

Rencontres 2019

Ta probabilité
n'est pas la mienne !!!

L'estimation de ce qui
est « *peu probable* »,
« *probable* », « *très
probable* »...
est très différente d'une
personne à l'autre !



Source: <http://trueeconomics.blogspot.com/2017/10/31017-ambiguity-fun-perceptions-of.html>

Retour sur les sondages - Question n° 2

De 70 à 90% des individus se considèrent être :

- De meilleurs conducteurs,
- Plus beaux,
- Plus intelligents...

que la MOYENNE...
ce qui est statistiquement impossible !



Voir: <https://www.youtube.com/watch?v=B8rmi95pYL0&feature=youtu.be>

Retour sur les sondages - Question n° 3

Le biais de représentativité

Ce biais désigne notre tendance à analyser un événement, une personne, une chose... sur la base de caractéristiques

« représentatives » de ce de dernier/cette dernière

A



B



Rencontres 2019

Autres exemples de biais cognitifs individuels

Frédéric CORDEL

Encore quelques exemples...

de « facteurs humains INDIVIDUELS »

Heuristique de disponibilité

Heuristique d'ancrage

Biais de confirmation

Biais de mémorisation

Heuristique de disponibilité

Rencontres 2019



“About 50% of US citizens believe that one of their relatives or close friend could die in a terrorist attack on US soil”

(résultat d'une enquête menée quelques mois après les attentats du 11/09/2001)

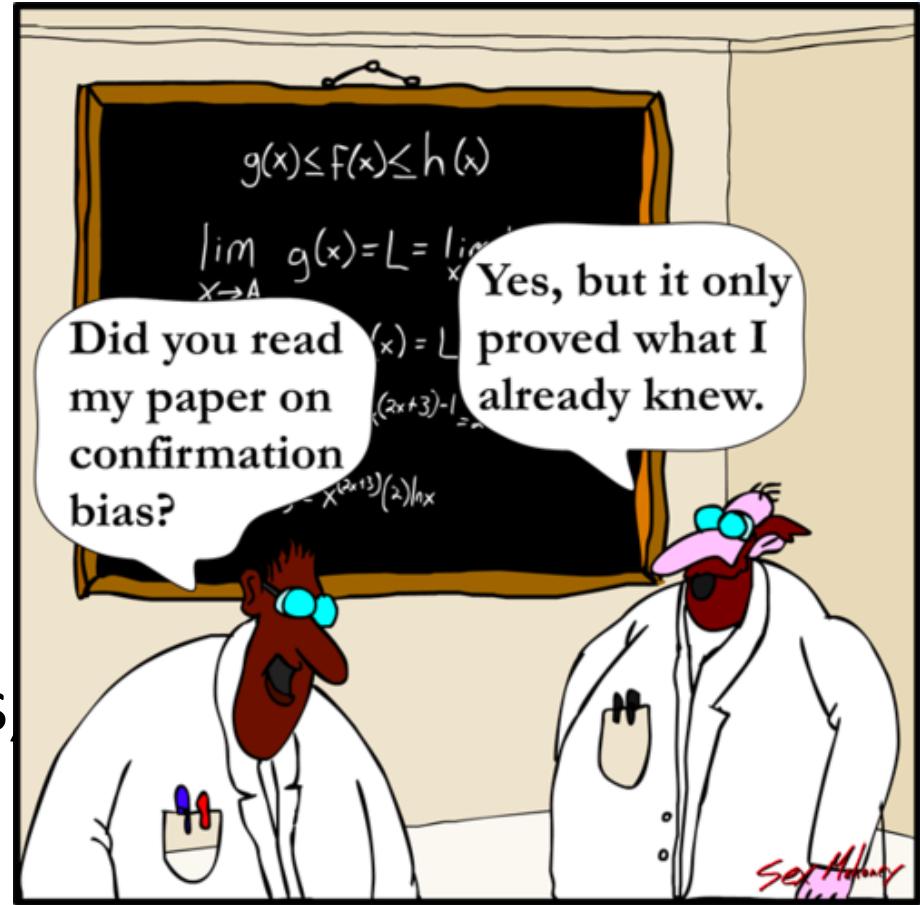
Heuristique d'ancrage

Il s'agit ici de notre capacité à fixer notre évaluation (de n'importe quel nombre...) autour d'une valeur proche de celle qui est énoncée en 1^{er}



Biais de confirmation

Il s'agit de la capacité inconsciente que peut avoir un individu à sélectionner et/ou à interpréter de façon privilégiée les informations qui confirment ses croyances, plutôt que celles qui les infirment



Biais de mémorisation



- Biais du souvenir choisi
- Biais de régression
- Biais d'égocentrisme
- Biais d'affect...

Qu'en retenir ?

- Notre capacité à identifier et évaluer les risques est limitée par de nombreux « facteurs humains » dont nous avons en général peu conscience.
- S'il est possible de limiter l'impact de ces « facteurs humains », cela est très peu souvent fait.



Rencontres 2019

Biais cognitifs collectifs en situation de crise

Patrick LAGADEC

1. Pathologies collectives basiques

Fuite



Y A
QUELQU'UN
???

Stress - Submersion

- Désintégration des performances
- Attitudes exacerbées
- Apprentissage très difficile
- Isolement, mentalité d'assiégé : bunker
- Recherche de bouc émissaire
- Instabilité et arbitraire
- Incapacité à traiter la complexité
- Faible tolérance à l'ambiguïté
- Enfermement dans l'indécision, la rumination

Cloisonnement - Silos

- Par métiers
- Par territoires
- Par niveaux géographiques
- Par niveaux hiérarchiques
- Par clans
- Par rang de sortie au concours (il y a 40 ans)
- Importance déterminante des relations personnelles/intimes hors organigramme

Un cri : « *C'est pas nous !* »

Réassurance - Réflexe



Torrey Canyon :

- « *Le pétrole ne traversera pas la Manche !* »
- « *Il ne manque pas un bouton de guêtre !* »

Prises de parole suicidaires

- “Il y a peut-être des morts, mais c'est que des vieux”
- “De toutes les façons ils allaient tous mourir sous peu”
- “Étouffer les gens, ça fait partie des procédures”
- “De toutes façons, vous ne pouvez plus sortir !”
- “Aucun problème : “le pétrole est absorbé par le sable des plages polluée”
- “Ne vous plaignez pas : vous allez recevoir un tel pactole !”
- “On ne va tout de même pas faire toute une histoire pour un enfant qui est mort !”

Confusion

- Xynthia
- Canicule
- H1N1
- Etc.

2. Pathologies collectives avancées

Bunker

- Illusion d'invulnérabilité
- Foi sans borne dans sa posture
- Rationalisation pour écarter signaux d'alerte
- Vues stéréotypées des autres
- Auto-censure
- Pressions directes / déviants
- Chiens de garde de l'orthodoxie



Pauvreté

- Étude incomplète des objectifs
- Recherche d'information : pauvre et biaisée
- Examen incomplet des variantes
- Défaut d'examen des risques de l'option préférée
- Mise en œuvre mal préparée
- Rien au cas où l'option retenue échouerait



3. Aux racines de nos difficultés le refus viscéral du hors script

Biais profonds

- Ne jamais envoyer de message dérangeant
- Ne jamais approfondir
- Classer au plus vite
- Ne pas faire remonter plus haut
- Neutraliser les lanceurs d'alerte
- Exiger que la crise rentre dans les plans
- Biaiser le retour d'expérience
- En retard d'une guerre / l'information
- Non implication des dirigeants
- Le désastre n'a pas grande importance

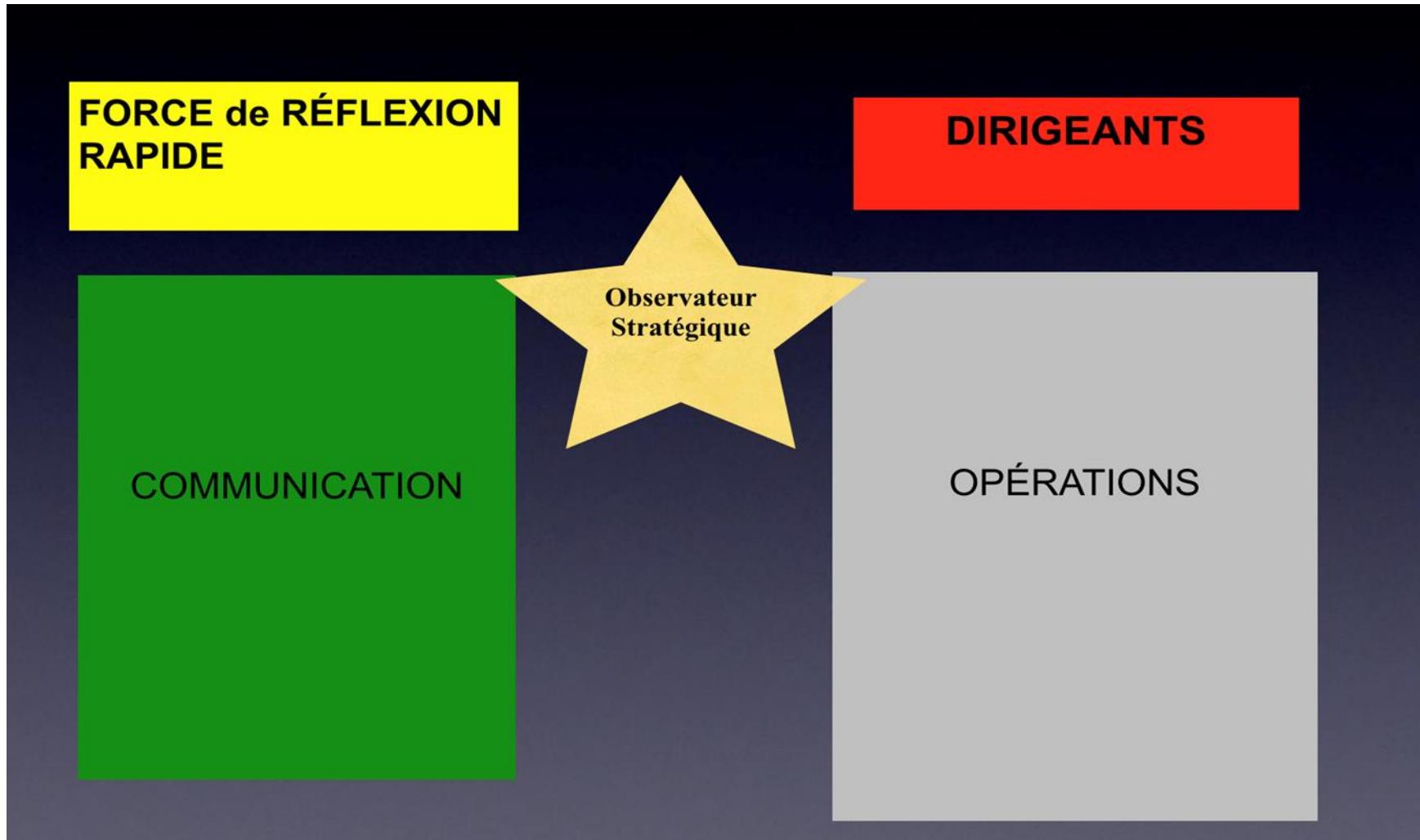
4. Pour répondre Se porter à hauteur des défis

L'optimisme de l'action

- Clarifier et acter les défis
- Se préparer à être surpris
- Se préparer à être créatif dans l'inconnu

Force de Réflexion Rapide

Rencontres 2019





Rencontres 2019

Quelques ressources pour aller plus loin

Patrick LAGADEC

Ressources	Liens
Ouvrage de Frédéric Cordel	https://www.amazon.fr/Gestion-risques-contr%C3%B4le-interne-d%C3%A9cisionnelle-ebook/dp/B01C45K6W0/ref=asap_bc?ie=UTF8
Ouvrages de Patrick Lagadec	https://www.amazon.fr/s/ref=nb_sb_noss_1?__mk_fr_FR=%C3%85M%C3%85%C5%B0%C3%95%C3%91&url=search-alias%3Damazon-devices&field-keywords=patrick+lagadec
TEDx sur le biais de surestime de soi	https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias/up-next
Ouvrage: Système 1, Système 2	https://www.amazon.fr/Syst%C3%A8me-deux-vitesses-pens%C3%A9e/dp/2081211475/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1549343492&sr=1-1&keywords=syst%C3%A8me+1+%2F+syst%C3%A8me+2+les+deux+vitesses+de+la+peins%C3%A9e
Ouvrage: Harvard Business Review on decision making	https://www.amazon.fr/Making-Decisions-Harvard-Business-Review/dp/B00DO948VQ/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1549343549&sr=1-1&keywords=harvard+business+review+on+decision+making
Ouvrage: Smart choices	https://www.amazon.fr/Smart-Choices-Practical-Decisions-1998-09-10/dp/B01K17OGHE/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1549343581&sr=1-1&keywords=smart+decisions
Ouvrage: Psychologix	https://www.amazon.fr/Psychologix-Danny-Oppenheimer/dp/2352047250/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1549343606&sr=1-1&keywords=psychologix
Site internet P. Lagadec	http://www.patricklagadec.net/fr/

