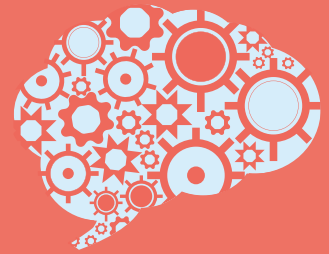




Gouvernement
du Canada
Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada
Policy Horizons
Canada

La stratégie comportementale simplifiée :
**Application de la stratégie
comportementale aux
organismes gouvernementaux**



Application de la stratégie comportementale aux organismes gouvernementaux

La situation

Horizons de politiques Canada souhaiterait s'appuyer sur les sciences comportementales pour déterminer quels sont les comportements individuels ou de groupe dissimulés qui limitent l'efficacité des organisations. Récemment encore, l'accent était surtout mis sur l'acquisition d'une meilleure compréhension du comportement des citoyens et l'encouragement des comportements adéquats, dans le but d'atteindre de meilleurs résultats publics. Les organismes gouvernementaux ont consacré beaucoup moins d'efforts à comprendre et appliquer la stratégie comportementale de manière introspective. L'étude des comportements organisationnels peut aider la direction à cerner les décisions influencées par des biais personnels ou organisationnels. Examiner dans un premier temps les comportements individuels, puis les envisager d'un point de vue organisationnel plus large est particulièrement pertinent dans un contexte gouvernemental, puisque la prise de décisions et les discussions au sein du service public ont souvent lieu en groupes.

Évolution de la stratégie comportementale

La stratégie comportementale est dérivée du domaine plus vaste des sciences comportementales, et plus particulièrement du domaine récent que constitue l'économie comportementale, qui connaît une évolution constante et est influencée par de nombreux acteurs, notamment des économistes, des psychologues et des philosophes. Une liste des principaux influenceurs et des principales influences figure ci-dessous.

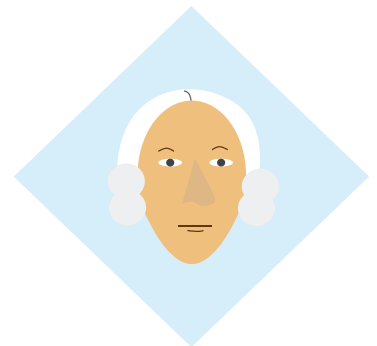
Le paradoxe comportemental des politiques gouvernementales

« Les organismes gouvernementaux ont de plus en plus recours à des incohérences comportementales pour justifier l'intervention gouvernementale, le paradoxe étant que les mêmes politiques gouvernementales sont également inadaptées sur le plan comportemental. » [traduction]
- W. Kip Viscusi et Ted Gayer

1) Adam Smith

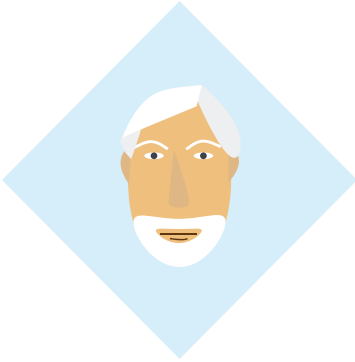
L'économiste et philosophe Adam Smith est souvent qualifié de père de l'économie. Son ouvrage *Théorie des sentiments moraux*, qui a été publié en 1759, examine plusieurs concepts liés à la discipline moderne de l'économie comportementale, notamment la psychologie qui joue sur la prise de décisions, la motivation et l'interaction. L'auteur avance que le comportement est le fruit d'un débat entre les passions (ou émotions) et le spectateur impartial (qui permet de se voir du point de vue d'un autre). Les travaux de Smith revêtent un intérêt particulier pour les études modernes sur les récompenses et les punitions, et sur l'aversion à la perte.

Au début du XXe siècle, l'économie s'est lentement distanciée de la psychologie. Par exemple, l'économiste Vilfredo Pareto (1848-1923) a écrit : « L'économie politique a donc un grand intérêt à empiéter le moins possible sur le domaine de la psychologie ». Pourtant, ces écrits, qui comportaient des suppositions sur ce que pensent les gens des décisions économiques et la manière dont ils mènent leur réflexion, ont influencé à leur tour les méthodes modernes visant à sortir les gens de l'inertie.



2) Sigmund Freud

Le psychanalyste Sigmund Freud a vulgarisé les concepts de conscient et d'inconscient au début des années 1900 en décrivant l'appareil psychique comme un iceberg constitué de trois niveaux :

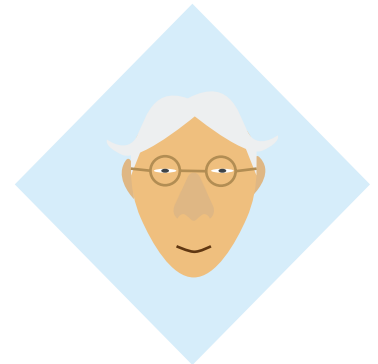


- Le conscient, c'est-à-dire ce dont nous avons pleinement conscience à tout moment.
- Le préconscient, c'est-à-dire ce dont nous pourrions prendre conscience relativement facilement si nous y portions attention (p. ex. mobiliser notre mémoire pour retrouver un itinéraire courant plutôt que de marcher ou conduire de manière automatique).
- L'inconscient, c'est-à-dire les croyances, les schémas ou les cartes subjectives de la réalité que nous avons refoulés dans notre inconscient par répression, qui guident nos comportements et qui influencent continuellement nos jugements, nos sentiments et notre comportement.

Dans un premier temps, la psychologie considérait avec scepticisme l'idée de processus mentaux fonctionnant à un niveau inconscient, mais a ensuite formulé la théorie selon laquelle la majeure partie du « traitement de l'information a lieu en terrain inconscient pour des raisons d'efficacité ».

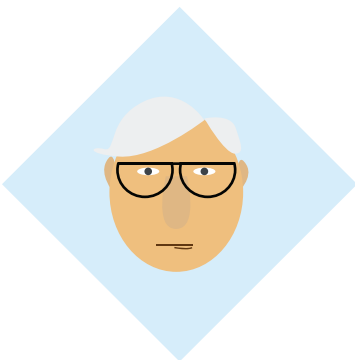
3) Burrhus Frederic (B.F.) Skinner

Le comportementaliste B.F. Skinner estimait que le comportement humain était avant tout le fruit d'incitations et de récompenses. Il s'intéressait particulièrement à l'influence de l'environnement de chacun sur le comportement. B.F. Skinner est surtout connu pour l'invention de la « boîte de Skinner », dispositif expérimental qu'il a élaboré en 1930 pour étudier le comportement animal (et dans lequel un rat apprenait rapidement à actionner un levier pour obtenir des récompenses). À la fin des années 1950, les universitaires ont à nouveau axé la psychologie sur les processus mentaux internes, comme la mémoire et l'émotion.



4) Herbert Simon

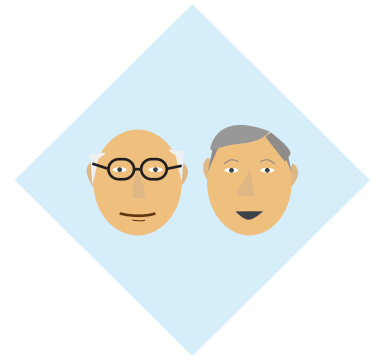
Les recherches d'Herbert Simon sur le processus de prise de décisions dans les organisations économiques remontent aux années 1940. Sa critique du concept classique (sur l'utilité) relatif à la façon dont on s'attend à ce que les individus rationnels se comportent dans les environnements de prise de décisions a conduit à se tourner vers la psychologie pour mieux comprendre comment les gens traitent l'information. Le chercheur a présenté le concept de « rationalité limitée » dans les années 1950 : il suggérait en effet que pour parvenir à une décision, la personne concernée, plutôt que d'examiner toutes les options possibles, examinait un nombre d'options bien plus limité. En introduisant le concept de rationalité limitée dans les communications organisationnelles, Herbert Simon avançait que les personnes qui prennent les décisions au sein des organisations ne disposent jamais de renseignements « complets » et que même si cela était le cas, elles choisiraient selon toute probabilité la première option acceptable qui leur serait présentée.



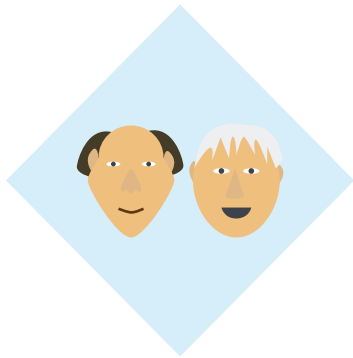
5) Daniel Kahneman et Amos Tversky

Daniel Kahneman et Amos Tversky sont deux autres influenceurs importants. En plus d'avoir travaillé sur plusieurs biais influençant le jugement et la prise de décisions, ils ont présenté la « théorie des perspectives » en 1979 pour expliquer certains des choix systématiques que la plupart des individus effectuent, à savoir des choix qui contredisent le modèle strictement rationnel. La théorie des perspectives énonce que les individus prennent des décisions en fonction de la valeur potentielle des pertes et des gains plutôt que du résultat final connu, en se fondant sur certaines règles heuristiques (raccourcis mentaux). Les règles heuristiques consistent généralement à se concentrer sur un aspect d'un problème complexe et à ignorer les autres aspects, ce qui peut conduire à s'écarter systématiquement de la logique, la probabilité ou des choix rationnels.

M. Kahneman est allé plus loin en remarquant que le comportement des individus était dicté par deux systèmes : 1) la pensée automatique et fondée sur des habitudes intuitives et 2) un comportement logique, justifié et délibéré. Les décisions prises en fonction du système de pensée 1 résultent de jugements instantanés fondés sur l'intuition, tandis que les décisions du système de pensée 2 proviennent d'une réflexion mûrie et approfondie. Chaque type de pensée comporte également des biais cognitifs.



6) Cass Sunstein et Richard Thaler

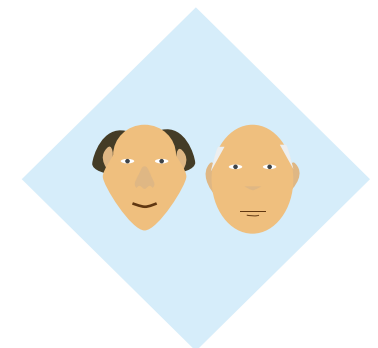


En 2008, les professeurs Richard Thaler et Cass Sunstein ont publié l'ouvrage influent *Nudge*. Ce livre explique ce qui sous-tend le processus décisionnel des individus et décrit des stratégies visant à influencer le processus décisionnel sans toutefois changer considérablement les incitatifs économiques ni limiter les choix. Les auteurs y emploient le terme *nudges* (coups de pouce), une application de la stratégie comportementale visant à aider les individus à prendre de meilleures décisions. Les auteurs font remarquer que « ce qui distingue un *nudge* d'une intervention plus marquée, c'est qu'il doit être facile et peu coûteux d'éviter ce type d'intervention. Les *nudges* n'ont aucun caractère contraignant. Placer des fruits à la hauteur des yeux est un bon exemple de *nudge*. Interdire la malbouffe en est un mauvais ».

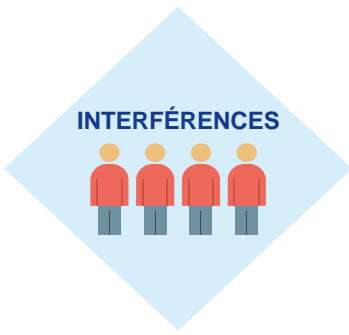
7) Cass Sunstein et Reid Hastie

En 2015, les professeurs Cass Sunstein et Reid Hastie ont publié le livre *Wiser: Getting Beyond Groupthink to make Groups Smarter*, dans lequel ils soulignent les nombreux biais et problèmes comportementaux pouvant survenir dans une prise de décision de groupe. Ils présentent des stratégies et des leçons apprises visant à obtenir de meilleurs résultats. Leurs conclusions peuvent s'appliquer à des groupes dans des entreprises, des conseils scolaires et des gouvernements.

Les auteurs notent que les problèmes surviennent lorsque les biais individuels ne sont pas corrigés au niveau du groupe, ce qui entraîne une cascade d'effets et d'erreurs de jugement qui sont souvent amplifiés. En outre, les groupes peuvent devenir polarisés, c'est-à-dire que les membres finissent par adopter une version plus extrémiste de leur position d'origine après les délibérations. Le problème est particulièrement commun dans les groupes où les membres ont la même opinion.



8) L'interférence



Les recherches récentes de Daniel Kahneman, Andrew Rosenfield, Linnea Gandhi et Tom Blaser sur les « interférences » mettent l'accent sur les problèmes que posent les prises de décisions incohérentes dans les organisations. Les chercheurs soulignent que la variabilité aléatoire des interférences peut être extrêmement coûteuse pour les entreprises et que le problème est souvent invisible, car les individus ne s'imaginent pas les différentes solutions qui se présentent à chaque jugement.

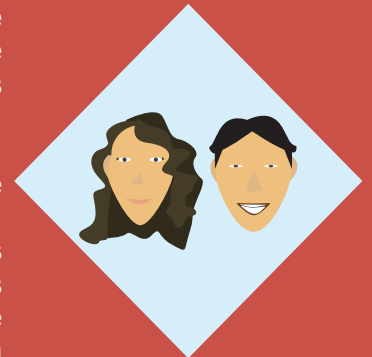
Lors d'une conférence en 2016, M. Kahneman a souligné que « lorsque les individus examinent une erreur, ils ont tendance à l'imputer aux biais. En réalité cependant, de nombreuses erreurs commises sont simplement des interférences, c'est-à-dire qu'elles sont aléatoires, imprévisibles et ne peuvent pas s'expliquer » [traduction].

Les interférences peuvent se produire chez la même personne ou chez deux ou plusieurs personnes effectuant des tâches similaires. Généralement, lorsque des décisions doivent être prises et que les mêmes renseignements sont fournis à différentes personnes, les décisions prises sont arbitraires et ne peuvent pas être expliquées de manière statistique. C'est ce que l'on constate, par exemple, lorsque des individus doivent rendre des centaines de milliers de jugements et de décisions, notamment concernant la libération conditionnelle ou des décisions de justice relatives aux prestations gouvernementales. Le professeur Kahneman souligne que « la longue expérience d'un individu au travail renforce toujours la confiance des autres dans ses jugements, mais qu'en l'absence d'une rétroaction rapide, la confiance n'est pas une garantie d'exactitude ni de consensus ».

Les biais cognitifs

John Beshears et Francesca Gino, professeurs à Harvard, soulignent qu'il existe deux causes principales de mauvaise prise de décisions : une motivation insuffisante et les biais cognitifs. Pour déterminer la cause du comportement problématique, ils recommandent de se poser deux questions :

- Le problème vient-il de l'incapacité d'un individu à agir? Si tel est le cas, la cause est le manque de motivation.
- Les individus agissent-ils, mais d'une façon qui introduit des erreurs systématiques dans le processus décisionnel? Si tel est le cas, les biais cognitifs en sont la cause. Les biais jouent souvent un rôle important dans la stratégie comportementale. Plus nous les comprenons, plus nous sommes préparés à prendre de meilleures décisions, ce qui est essentiel au sein des organisations à haut rendement.
- Les biais influent sur la manière dont les interférences, les jugements et les prévisions sont élaborés. Des biais subtils et tenaces sont profondément ancrés dans notre évolution et notre passé culturel. Même les individus qui essaient activement d'éviter les biais agissent inconsciemment en fonction de stéréotypes subtils, mais nuisibles. Les biais influent sur la manière dont les interférences, les jugements et les prévisions sont élaborés. Des biais subtils et tenaces sont profondément ancrés dans notre évolution et notre passé culturel. Même les individus qui essaient activement d'éviter les biais agissent inconsciemment en fonction de stéréotypes subtils, mais nuisibles.



Les biais cognitifs (c'est-à-dire les biais liés aux processus mentaux permettant d'acquérir des connaissances et de comprendre quelque chose) sont étroitement liés à des biais implicites/sociaux (des caractéristiques relativement automatiques des jugements préconçus et du comportement social). Un biais implicite survient par exemple lorsque quelqu'un rejette consciemment des stéréotypes et lutte contre la discrimination, mais forme également des associations négatives dans son esprit de manière inconsciente.

Environ 200 types de **biais** cognitifs ont été répertoriés; cependant, plusieurs se ressemblent ou sont identiques, mais portent un nom différent. Certains des biais les plus courants figurent ci-dessous :

Le biais de la tache aveugle

Les individus ont tendance à ne pas tenir compte de l'influence des biais cognitifs dans leur propre processus décisionnel. Malgré tous leurs efforts pour rester objectifs, de nombreux individus ne s'aperçoivent pas de leur degré de biais. Une étude menée par plusieurs universités publiée en 2015 dans Management Science a démontré que parmi un échantillon de plus de 600 personnes résidant aux États-Unis, plus de 85 % des répondants pensaient qu'ils avaient moins de préjugés que l'Américain moyen. Seul un adulte sur les 661 personnes interrogées considérait qu'il avait plus de préjugés que la moyenne. La tendance des individus à penser qu'ils ont moins de préjugés que leurs pairs a des conséquences néfastes au sein des organisations.



L'erreur de planification/le biais d'optimisme

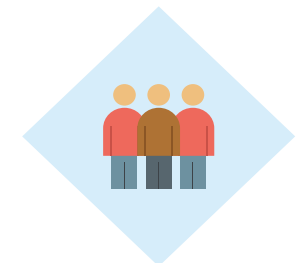
Le fait de sous-estimer le temps nécessaire pour effectuer une tâche future est courant en milieu de travail et est souvent le résultat direct du biais d'optimisme, qui nous pousse à surestimer les résultats favorables et positifs. En situation de groupe, les tendances trop optimistes ou, à l'inverse, trop réfractaires au risque peuvent être exacerbées, ce qui conduit les acteurs à fixer des délais ou à faire des projections budgétaires totalement erronées.



Le biais d'affinité (comme moi) est souvent cité dans le contexte de l'embauche, quand les intervieweurs et les gestionnaires ont tendance à recruter (et à attribuer de nouvelles responsabilités et des promotions) aux individus qui leur ressemblent.

L'effet d'entraînement

Plus des croyances, idées et tendances sont embrassées par d'autres, plus nous les adoptons. Il est plus probable que les personnes présentes à une réunion, par exemple, adoptent des points de vue largement véhiculés et repris par les autres. Dans le contexte d'une prise de décisions groupée, cela peut se traduire par un phénomène de pensée de groupe, lorsque le désir d'harmonie et la peur de se démarquer outrepassent l'évaluation réaliste des autres solutions. Les pressions subconscientes de conformité qu'exerce le groupe peuvent entraîner la dégradation de l'efficacité mentale, de l'épreuve de la réalité et du jugement moral.



Les professeurs Sunstein et Hastie soulignent dans leur ouvrage intitulé « Wisser » que les signaux d'information et les pressions sociales peuvent conduire les groupes à suivre ce que disent et font les autres et à amplifier, plutôt que corriger, les erreurs individuelles de jugement. Une cascade d'information se forme lorsque les individus abandonnent leurs connaissances personnelles et se fient à la place aux jugements affirmés publiquement ou aux actions de leurs prédécesseurs. Ils sont susceptibles de ne pas révéler ce qu'ils savent par respect pour leurs collègues et se convainquent souvent que leur point de vue doit être erroné.

Au sein d'un groupe de délibération, les individus en position minoritaire s'imposent souvent le silence, même s'ils détiennent une information importante. Les études démontrent également que les individus les moins instruits, les minorités visibles et parfois les femmes ont un poids disproportionnellement faible au sein des groupes de délibération.

Le biais de confirmation

Les individus ont naturellement tendance à rechercher de l'information qui correspond à leurs croyances et idées préconçues et à se concentrer et évaluer cette information. Ironiquement, les individus qui sont capables de délibérations plus approfondies utilisent souvent leurs capacités cognitives pour justifier ce qu'ils pensent déjà et trouver des raisons de discriminer les preuves contraires.

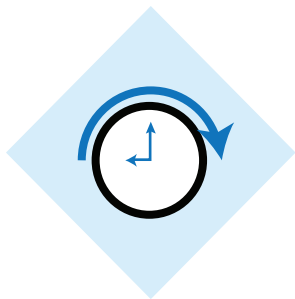
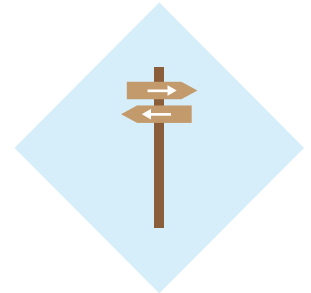


Les recherches montrent que les gens les plus instruits, aux capacités mathématiques les plus grandes et qui ont le plus tendance à mettre leurs convictions en doute sont les plus susceptibles d'être réticents aux renseignements qui contredisent leurs préjugés.

Les études de psychologie montrent également que l'éducation et l'intelligence n'empêchent les individus d'avoir des opinions politiques et de façonner leur vision du monde au sens large, même si ces croyances ne sont pas étayées par des preuves tangibles. Au contraire, la capacité à évaluer les faits est plus susceptible de dépendre de la curiosité. Cela mène à des situations étranges dans lesquelles les individus aux opinions les plus extrêmes sont mieux informés du point de vue scientifique que ceux aux opinions plus modérées.

Le biais de conservatisme/le biais du statu quo

Il est plus probable que de nouvelles données soient accueillies avec scepticisme et fassent l'objet d'un examen critique que les données du savoir conventionnel. Ce phénomène est étroitement lié au biais du statu quo, qui est le fruit d'une tendance à se concentrer sur un seul avenir possible, un seul objectif ou une seule option isolément.



Le biais de l'avenir/du présent

La majorité des individus a naturellement tendance à se focaliser soit sur des objectifs à long terme, soit sur une gratification immédiate. Comme l'explique l'entrepreneur Derek Sivers, toujours recourir au même schéma de pensée est néfaste. Les plus grandes réussites se produisent lorsque l'individu outrepassa sa tendance naturelle à trouver l'équilibre.

Le biais de l'ancrage/de saillance

Bien souvent, les individus fondent leur jugement sur un point de référence arbitraire. Par exemple, ils ont tendance à trop se fier au premier élément d'information qu'ils entendent, et c'est souvent ce à quoi ils continuent de se référer, même après une réflexion plus poussée. L'ancrage est fréquemment utilisé pour établir un point de référence (p. ex. une première offre) au cours de négociations. Le biais de l'ancrage est également quelque peu similaire à l'heuristique de disponibilité et au biais de saillance, qui pousse les individus à prendre des décisions fondées sur seulement une poignée de faits ou à surestimer la probabilité de survenance d'événements plus « disponibles » dans leur mémoire, à savoir les événements récents, saillants et nets. C'est pourquoi il est impératif d'être prudent lors du traitement de questions à l'évolution rapide. Des délibérations réfléchies et une communication claire en groupe et hors groupe sont d'autant plus importantes lorsque des décisions sont prises dans un climat chargé émotionnellement, notamment lorsqu'il s'agit de décisions relatives à la santé et la sécurité publique.

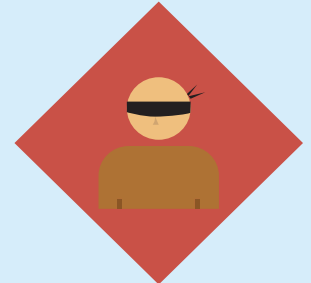


Des solutions organisationnelles éclairées sur le plan comportemental

Bien qu'il soit impossible de ne pas être influencé par des biais, être simplement plus conscient de leur existence est un bon point de départ. Il existe de nombreux moyens de maîtriser les biais et d'éviter la prise de mauvaises décisions. Les techniques suivantes sont des exemples de solutions organisationnelles éclairées sur le plan comportemental qui peuvent être utilisées de façon individuelle ou conjointement avec d'autres stratégies :

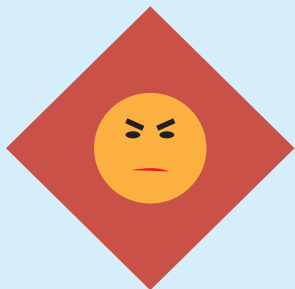
1) La dissimulation

La dissimulation consiste à garder secrète une partie de l'information afin de réduire les biais et d'améliorer la prise de décisions. Cette technique peut être particulièrement efficace pour traiter les biais implicites/sociaux. Le psychologue Robert Rosenthal, un spécialiste de la méthodologie influent, a conclu que le meilleur moyen de réduire les risques de biais influençant inconsciemment les processus décisionnels consiste à masquer l'information sensible au biais aussi longtemps que possible (p. ex. sexe, race, âge, université, etc.).



La méthode de la dissimulation a été utilisée pour lutter contre les préjugés sexistes. Le fait de faire passer des auditions derrière un écran à des musiciens a accru le taux de recrutement des femmes dans les orchestres symphoniques. Cette méthode est également utilisée pour étayer des recherches rigoureuses. En sciences médicales, autant les participants que les chercheurs des essais cliniques ignorent souvent qui reçoit le traitement et qui fait partie du groupe témoin. De la même façon, les revues savantes retirent habituellement les noms des auteurs et des établissements lors de l'évaluation, afin que les articles soient publiés uniquement en fonction de leur valeur scientifique. Cette pratique s'étend également aux processus d'embauche des organisations, notamment à celui du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à la Behavioural Insights Unit du Royaume-Uni : les renseignements permettant l'identification sont supprimés dès le début du processus (p. ex. des CV ou des examens d'aptitude).

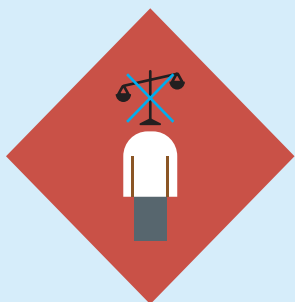
2) La stimulation des émotions



Les professeurs Beshears et Gino admettent que les émotions et les biais qui accompagnent la réflexion subconsciente sont souvent nuisibles, mais estiment qu'ils peuvent être exploités à des fins productives. La démarche qu'ils recommandent pour lutter contre ce type de réflexion est de susciter des émotions. Par exemple, le fait de donner aux nouveaux employés l'occasion de réfléchir à leurs forces et à la manière de les utiliser au sein de l'organisation renforce le lien émotionnel des employés avec l'organisation et améliore leur rendement.

Au Royaume-Uni, l'adaptation d'un courriel jouant sur les émotions des aspirants policiers avant le passage d'un examen d'admission en ligne a augmenté de 50 % la probabilité de réussite de l'étape de recrutement des candidats appartenant à une minorité visible. Le ton du courriel de rappel envoyé aux candidats avant de passer l'examen de jugement en situation professionnelle était plus convivial et les incitait à réfléchir à ce que signifierait à leurs yeux et ceux de leur collectivité le fait de devenir agent de police.

3) La lutte contre les biais



Proposer aux individus une formation sur les biais et la façon de déceler les situations dans lesquels des biais peuvent naître en milieu de travail peut réduire l'influence des biais dans le processus décisionnel, tant à court terme qu'à long terme. Lors de [recherches au sein de l'armée de l'air américaine](#), on a observé qu'un ensemble de jeux et de vidéos était efficace pour réduire l'influence des biais. De plus, quelques essais ont démontré l'élimination ou la neutralisation de l'influence des biais ciblés.

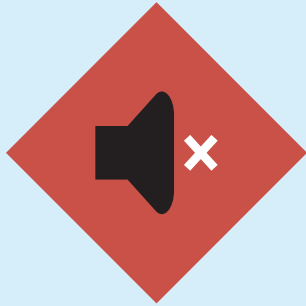
4) La détection des renseignements dissimulés/des points de vue divergents

Des techniques visant à obtenir l'information unique que détient souvent une seule personne ou une poignée de membres du groupe devraient être déployées. Les meneurs devraient indiquer clairement que les nouveaux renseignements et les points de vue divergents sont les bienvenus. L'instauration d'un espace propice aux débats peut comprendre la mise en place de règles de participation et la garantie qu'elles sont respectées.



Les individus gardent souvent le silence, car les avantages qu'ils retirent de leur intervention sont très faibles. S'ils sont récompensés en cas de réussite de leur groupe, ils sont bien plus enclins à faire part de ce qu'ils savent, réduisant ainsi les profils cachés, les cascades et la polarisation de groupe. Les incitations peuvent être restructurées de manière à récompenser les réussites de groupe et à encourager la divulgation de l'information. L'identification à la réussite du groupe est plus susceptible de garantir que les individus révèlent ce qu'ils savent, que cela corresponde ou non à la « ligne officielle ».

5) La dissimulation volontaire de son opinion



L'expression par les chefs de groupe de leur opinion dès le début du processus peut réduire les désaccords et encourager l'autocensure. Les meneurs et autres membres haut placés dans la hiérarchie (les influenceurs) peuvent rendre service au groupe en montrant qu'ils sont prêts à recueillir les renseignements détenus exclusivement par les individus. En refusant d'adopter une position ferme d'entrée de jeu, ils peuvent permettre à davantage de renseignements de faire surface. Le recours à un animateur expérimenté peut favoriser une participation plus équitable lors des discussions en groupe.

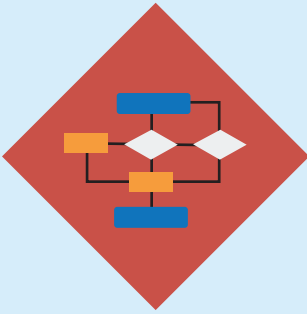
Les meneurs peuvent également encourager la formulation de nouveaux points de vue en utilisant des « séances préalables » pour imaginer les échecs futurs, en ayant recours à des jeux de rôle ou en désignant des avocats du diable ou des équipes rouges pour remettre en question les hypothèses et les décisions. Il est conseillé d'indiquer aux membres du groupe avant le début des délibérations que chacun a un rôle différent et pertinent à jouer, ou doit au moins apporter des renseignements différents.

6) Les incitations à la planification

Malgré leurs bonnes intentions, il est fréquent que les individus oublient de donner suite ou n'y parviennent pas. Les professeurs Beshears et Gino soulignent que les incitations à la planification peuvent aider les employés à atteindre leurs objectifs. Dans le cadre d'une étude au cours de laquelle des lettres décrivant les avantages du vaccin contre la grippe et indiquant les horaires et les adresses des cliniques ont été envoyées aux employés, l'ajout d'un champ où indiquer les horaires où les employés prévoyaient de se rendre dans une clinique a incité le groupe cible à réfléchir brièvement de façon logique et délibérée. Les encourager à planifier leurs activités en écrivant leurs disponibilités, même s'ils ne prenaient pas véritablement rendez-vous, a permis d'accroître le nombre d'employés qui a reçu le vaccin de 13 %. De la même façon, un meneur peut aider son équipe à donner suite à ses résolutions en demandant aux membres d'élaborer des cartes explicites détaillant quand et comment ils envisagent d'atteindre leurs objectifs.



7) Les algorithmes et l'analyse systématique



Des algorithmes (un processus ou ensemble de règles utilisé lors de calculs ou d'autres opérations de résolution de problèmes, notamment par un ordinateur) peuvent être utilisés pour exclure l'erreur humaine de l'équation. Par exemple, un logiciel de gestion de projet peut permettre de prédire le flux de travail et la durée de la tâche, d'évaluer les jalons et de prévenir les planificateurs quand la situation prend une mauvaise tournure. L'essor de l'intelligence artificielle entraînera probablement l'utilisation plus fréquente des ordinateurs à cette fin.

De simples algorithmes statistiques produisent souvent des prévisions et des décisions plus précises que celles des experts, même lorsque les experts ont accès à davantage d'information. Une meilleure cohérence permet aux algorithmes, même simples et imparfaits, de parvenir à une plus grande précision que les professionnels humains. Malgré cela, l'aversion aux algorithmes est courante. Une étude intéressante laisse entendre que le meilleur moyen d'encourager les individus à utiliser des algorithmes imparfaits (mais tout de même plus précis que le jugement humain) consiste à leur permettre de les modifier légèrement. ([Recherche de BDRM – Berkley Dietvorst, Wharton](#))

Des processus, méthodes et sources de données bien établis fondés sur des preuves tangibles et des principes économiques peuvent se révéler inestimables pour aider à lutter contre les biais personnels et organisationnels. Effectuer une évaluation analytique et systématique des faits (p. ex. à l'aide d'indicateurs quantifiables) permet non seulement de rester objectif, mais également d'assurer la cohérence, ce qui est important pour lutter contre les interférences organisationnelles.

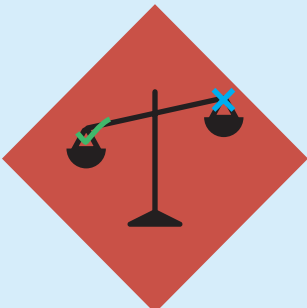
Parmi les outils utiles à cet égard figurent le suivi de procédures adéquates (respecter les règles au pied de la lettre, utiliser une liste de vérification, etc.), le contrôle cohérent de l'information (admissible) et le recueil systématique de rétroaction (sans laquelle il est possible que vous ne vous rendiez jamais compte que vous prenez des décisions systématiquement biaisées).

8) L'audit des interférences

Les organisations peuvent également envisager d'effectuer un audit des interférences. Cela implique de faire appel à plusieurs professionnels pour évaluer quelques cas pertinents de manière indépendante. M. Kahneman souligne qu'un audit des interférences ne consiste pas à produire un rapport et indique qu'il est plus facile de remporter l'adhésion des cadres s'ils considèrent que l'étude est le fruit de leur travail. Il recommande que les dossiers soient élaborés par les membres des équipes concernées et que ces dossiers couvrent les problèmes généralement rencontrés. Pour que les résultats soient pertinents aux yeux de tous, tous les membres de l'unité doivent participer à l'audit. Il est conseillé qu'un spécialiste des sciences sociales ayant une expérience de la conduite d'expériences comportementales rigoureuses assure la supervision technique de l'audit, mais l'unité professionnelle doit s'appropriier le processus.



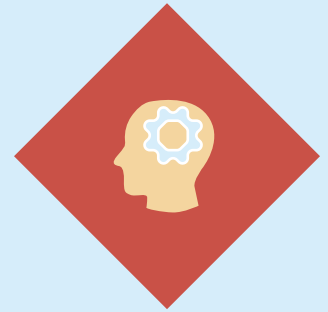
9) L'analyse coût/bénéfice



Les professeurs Sunstein et Hastie expliquent dans leur ouvrage « Wiser » que l'analyse coût/bénéfice est un mécanisme de protection indispensable pour se prémunir des biais individuels, des erreurs de groupe et des interférences. Tandis que la polarisation du groupe pousse les individus à prendre des mesures extrêmes ou à l'inertie, l'analyse coût/bénéfice peut permettre un examen objectif. La mesure de l'avantage net, par exemple, est devenue une pratique communément utilisée qui impose une forme d'analyse systématique au sein des ministères gouvernementaux. Une analyse coût/bénéfice rigoureuse examine généralement la manière dont une initiative peut affecter les Canadiens, organise et évalue systématiquement les conséquences, et décrit les résultats des autres options politiques.

10) L'élargissement de la réflexion et la consultation de personnes extérieures et de données extérieures

Les biais cognitifs naturels de la prise de décisions stratégique, comme la pensée de groupe, l'autopréservation, le biais de confirmation et les prévisions trop optimistes, peuvent être contrés en confrontant des points de vue divers. Dans le cas des organismes gouvernementaux, un débat avec les intervenants n'appartenant pas au service public permet également d'obtenir des perspectives nouvelles, pratiques et franches.



i) Les marchés de prédiction sont liés à la « sagesse des foules ». Bien qu'ils soient utilisés pour produire des prévisions politiques et dans le domaine commercial depuis plus de vingt ans, ils présentent également un potentiel élevé d'obtention d'opinions diverses et permettent de veiller à ce que les opinions des individus ne soient pas influencées par les opinions de l'entourage. Les marchés de prédiction utilisent à la fois la ludification et les marchés à terme pour permettre aux individus de discuter de la réussite probable des politiques, des stratégies de campagnes publicitaires, de la viabilité d'un candidat, d'un événement, etc.

Les marchés de prédiction sont susceptibles d'éviter les biais auxquels sont confrontés les sondages de recherche conventionnels (biais d'échantillonnage, fatigue des participants, réponses douteuses à des questionnaires longs ou hors de propos, etc.). Dans le cadre des marchés de prédiction, les participants de l'échantillon sont des volontaires : les individus répondent aux questions qui les intéressent uniquement. De plus, plutôt que d'indiquer ce qu'ils feraient, ils indiquent quel résultat ils prévoient. Ils décident ou non de parier, et dans quelle proportion. La proportion dans laquelle ils parient peut être très révélatrice du résultat.

Les prévisions internes peuvent également donner un aperçu de la façon dont les organisations traitent l'information. Les marchés de prédiction incitent les employés à donner une réponse véridique et peuvent refléter les changements d'opinions à mesure que de nouveaux renseignements dynamiques sont introduits.

ii) La méthode de Delphes (une série de votes anonymes ponctués de délibérations) associe les avantages de la décision individuelle à l'apprentissage social. L'anonymat préserve les membres du groupe des pressions de réputation et réduit l'autocensure de certains membres du groupe.

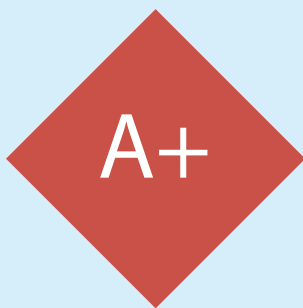
iii) L'externalisation ouverte gagne également en popularité et est utile pour tenir les politiques à jour. La technologie a rendu l'externalisation ouverte à plus grande échelle bien plus facile et a élargi l'accès à des utilisateurs et des experts aux compétences et aux expériences variées. La trousse à outils d'élaboration de politiques ouvertes du gouvernement du Royaume-Uni a relevé différents exemples où l'externalisation ouverte a aidé les décideurs et les ouvrages publics à trouver plusieurs idées à examiner de manière plus poussée. L'externalisation ouverte peut également prendre la forme de jeux en ligne, de tournois et de « nudgeathons » (compétitions encourageant à trouver une solution à un problème réel) à grande échelle.

iv) La consultation de plusieurs experts, notamment sous la forme de tables rondes de débat, peut également permettre de veiller à la prise d'une décision éclairée.

11) Les évaluations

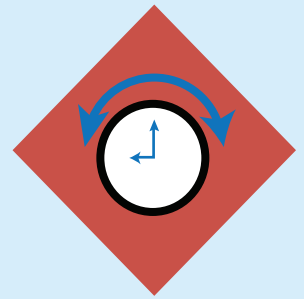
Une étude Mowat/KPMG recommandait d'utiliser des critères d'évaluation pour inciter les fonctionnaires à prendre en compte divers points de vue lors de l'élaboration de propositions de politiques (par exemple des analyses de rentabilité, des plans stratégiques ou des présentations au Cabinet). La solidité de l'évaluation des propositions dépendrait des contributions apportées par des intervenants compétents.

De la même façon, les évaluations conjointes ou multiples peuvent permettre de réduire les biais. Par exemple, un gestionnaire menant une évaluation du rendement d'un employé peut également envisager de consulter plusieurs évaluateurs (p. ex. d'autres gestionnaires ou des clients) qui ont eu l'occasion d'évaluer le travail de l'employé directement et dans différentes situations.



12) La prévision par classe de référence

Les études relatives à la stratégie comportementale menées par les professeurs Kahneman et Tversky ont conclu que les individus ont tendance à envisager des résultats trop optimistes, en raison d'une confiance excessive et d'une prise en compte trop faible de l'information de répartition (p. ex. risque). Cela est particulièrement apparent en gestion de projet : les individus sous-estiment couramment les coûts, la durée et les risques des actions prévues. Les chercheurs font remarquer que la prévision par classe de référence (ou par classe de comparaison) peut permettre d'éviter les erreurs de planification.



Standish Group, une société de conseils basée aux États-Unis, examine le rendement des projets informatiques depuis le milieu des années 1990 et a constaté une très faible variation des résultats. En 2015, 50 000 projets dans le monde entier ont été examinés, notamment des projets gouvernementaux et du secteur privé. Environ 30 % d'entre eux se sont soldés par une réussite, c'est-à-dire qu'ils ont été réalisés dans les délais, qu'ils respectaient le budget fixé et qu'ils ont généré des profits. Environ la moitié des projets ont fait face à des difficultés et près de 20 % ont tout simplement échoué. La société a constaté que plus le projet était complexe et d'envergure, plus le taux d'échec était élevé.

Des recherches menées en 2012 par McKinsey&Company et l'Université d'Oxford corroborent ces constatations : elles ont démontré que la moitié des projets de technologie de l'information d'envergure (15 millions de dollars et plus) dépassaient largement le budget alloué. Dans le cadre de cette étude, plus de 5 400 projets ont été examinés. En moyenne, les projets de technologie de l'information d'envergure dépassent le budget alloué de 45 %. Les projets logiciels présentent le risque le plus élevé de dépassement des budgets et des délais. Ces conclusions, uniformes dans le secteur, ont fait état d'un dépassement budgétaire total de 66 milliards de dollars. Une des solutions avancées par McKinsey&Company ainsi que par l'American Planning Association est d'utiliser la prévision par classe de référence.

Les professeurs Kahneman et Tversky ont conclu que l'absence de prise en compte du risque est probablement la source principale d'erreur prévisionnelle. Ils recommandaient ainsi aux prévisionnistes de moins se replier sur eux-mêmes lors de la planification des projets et d'utiliser des prévisions par classe de référence, c'est-à-dire d'envisager un corpus exhaustif de données externes et d'examiner les données de répartition (liées au risque) de projets similaires terminés.

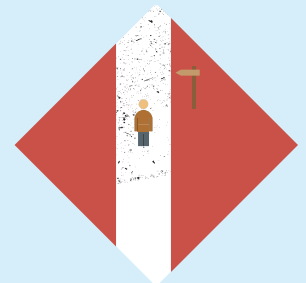
13) Les méthodes prospectives



Les méthodes prospectives n'offrent pas de prévisions, mais imaginent les autres futurs possibles (p. ex. sur 10 ans ou plus) en envisageant les défis émergents et les occasions entraînés par des bouleversements. Les outils de prospective aident les individus à partager, à explorer et à tester leurs modèles mentaux sur les changements dans le monde et leur incidence sur leur organisation. Cette méthode peut permettre de remettre en question les hypothèses actuelles (p. ex. concernant la planification des politiques gouvernementales).

14) L'architecture décisionnelle

Les responsables des politiques publiques ont de plus en plus recours à des outils d'architecture décisionnelle pour inciter les individus à prendre de meilleures décisions concernant certaines questions comme le paiement de l'impôt, les traitements médicaux, la santé et le bien-être des consommateurs, et l'atténuation des changements climatiques.



L'architecture décisionnelle peut être utilisée pour améliorer le processus décisionnel des individus en modifiant l'environnement dans lequel les décisions sont prises. Par exemple, créer une signalisation adéquate pour les escaliers et afficher des messages de motivation sur les murs de la cage d'escalier concernant la santé peuvent encourager davantage de personnes à emprunter ceux-ci.

Les outils d'architecture décisionnelle permettent également de concevoir stratégiquement la manière dont l'information et les options sont présentées, ce qui oriente les gens vers des résultats positifs. La mise en place de pratiques par défaut de prélèvements automatiques déposés dans un régime d'épargne à long terme peut servir à stimuler, par exemple, la poursuite d'études postsecondaires ou l'épargne en vue de la retraite.

15) Le « dernier kilomètre » et les essais cliniques randomisés

L'association de l'analyse des données massives et de la stratégie comportementale est une approche combinant le meilleur des deux méthodes. Elle a été baptisée « Le dernier kilomètre » (The last mile). Le professeur Dilip Soman souligne que de nombreuses organisations consacrent beaucoup de temps à analyser des données, puis à élaborer une stratégie et de nouveaux programmes et politiques fondés sur ces données. Elles consacrent beaucoup moins d'attention à la finalité, c'est-à-dire au « dernier kilomètre » crucial, qui prend en compte les comportements moins évidents du marché cible.



Une fois qu'un plan d'action visant à prendre en compte le comportement humain, tel que les biais, a été élaboré, l'étape suivante consiste, dans l'idéal, à mettre à l'essai la méthode proposée en recueillant systématiquement de la rétroaction, en effectuant une évaluation statistique et en utilisant des méthodologies scientifiques, telles que les essais cliniques randomisés.

Ces études expérimentales évaluent l'efficacité des interventions stratégiques en désignant de manière aléatoire un groupe témoin et un groupe bénéficiant de l'intervention et en comparant ces deux groupes.

Les essais cliniques randomisés sont souvent considérés comme la norme par excellence à suivre lors de la mise en place d'essais cliniques et fournissent des preuves solides permettant de contrer les biais comportementaux.

Jusqu'à présent, très peu d'attention a été portée aux conséquences éthiques de l'application des sciences comportementales aux interventions politiques (fera l'objet d'une stratégie comportementale simplifiée dans un document d'information).

5 étapes à suivre pour améliorer les décisions

Les professeurs Gino et Beshears ont élaboré un outil pratique décrivant la manière dont les cadres peuvent atténuer les effets des biais sur le processus décisionnel et motiver les employés et les clients à prendre des décisions dans leur intérêt comme dans celui de l'organisation.

1) Comprendre comment sont prises les décisions

Les êtres humains traitent d'information et prennent des décisions de deux manières :

- Le système 1 est automatique, instinctif et fondé sur les émotions.
- Le système 2 est lent, logique et délibéré.

2) Définir le problème

Les outils d'économie comportementale sont les plus efficaces lorsque :

- Le comportement humain est au cœur du problème.
- Les individus n'agissent pas dans leur propre intérêt supérieur.
- Le problème peut être défini de manière stricte.

3) Diagnostiquer le problème

Pour déterminer si la prise d'une mauvaise décision est le fruit d'une motivation insuffisante ou de biais cognitifs, posez-vous deux questions :

- Le problème vient-il de l'incapacité d'un individu à agir?
- Les individus agissent-ils, mais d'une façon qui introduit des erreurs systématiques dans le processus de prise de décisions?

4) Concevoir la solution

Recourez à l'un des trois leviers suivants :

- Déclenchez le système de pensée 1 en introduisant des changements qui suscitent des émotions, maîtrisent les biais ou simplifient le processus.
- Enclenchez le système de pensée 2 en utilisant des évaluations conjointes, en créant des occasions de réflexion, en renforçant la responsabilisation et en utilisant des rappels et des incitations à la planification.
- Contournez les deux systèmes en mettant en place des mécanismes par défaut et en apportant des modifications automatiques.

5) Mettre la solution à l'essai

Mettez rigoureusement la solution proposée à l'essai afin d'éviter les erreurs coûteuses :

- Fixez un résultat cible spécifique et mesurable.
- Déterminez un éventail de solutions possibles, puis concentrez-vous sur l'une d'entre elles.
- Apportez des modifications dans certains domaines de l'organisation (« le groupe d'intervention ») et pas dans d'autres (« le groupe témoin »).

Soyez conscient des biais et préparez-vous!

Bien qu'il soit quasi impossible de ne pas être influencé par les biais, il est possible, en déployant un effort collectif, de lutter contre les biais entretenus par notre culture organisationnelle. Des mesures d'atténuation des biais peuvent être prises pour parvenir à des décisions particulièrement importantes ou des décisions particulièrement susceptibles d'être influencées par des biais.

Les organisations à haut rendement s'attachent à renforcer les capacités d'introspection comportementale, en vue de s'assurer que leurs décisions seront davantage fondées sur des données probantes fiables et sur de meilleurs modèles de comportement humain.

Les fonctionnaires doivent non seulement être « conscients des biais », mais ils doivent également être préparés en inscrivant des stratégies dérivées des sciences comportementales dans leurs processus organisationnels et dans leurs pratiques quotidiennes, afin qu'elles fassent partie intégrante de l'analyse des politiques et des décisions.

La stratégie comportementale simplifiée est une série de sommaires de sujets liés à la stratégie comportementale qui vise à informer les gens et à stimuler les discussions portant sur ce domaine qui évolue rapidement. Pour en savoir plus, envoyez un courriel à : info@horizons.gc.ca

Auteurs principaux de cette introspection : Jamieson, Deanna; Giraldez, John

Concepts visuels et graphiques : Poirier, Isabelle.

Sources :

Algate, F., Gallagher, R., Hallsworth, M., Halpern, D., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Service, O., with Gyani, A., Harper, H., Kirkman, E., Pelenur, M., and Reinhard, J. 2014. « *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights* ». U.K. Cabinet Office and Nesta.

Almeida, S., Ciriolo, E., Lourenço, J., and Troussard, X. 2016. « *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016* ». JRC Science Hub, Union européenne.

Beshears, J. and Gino, F. 2015. « *Leaders As Decision Architects* », Harvard Business Review, Mai.

Blaser, T., Gandhi, L.; Kahenman, D. and Rosenfield, A.; 2016. « *Noise: How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making* », Harvard Business Review, Octobre.

Dietvorst, B., Simmons, J., Massey, C. 2015. « *Overcoming Algorithm Aversion: People Will Use Algorithms If They Can (Even Slightly) Modify Them* », Journal of Experimental Psychology: General, Vol 144(1), Février. Pages 114-126.

Galley, A., Gold, J., and Johal, S.. 2013. « *Public Service transformed, Harnessing the Power of Behavioural Insights* », Mowat Centre, Université de Toronto.

Gayer, G. and Viscusi, W.K., 2015. « *Behavioral Public Choice: The Behavioral Paradox of Government Policy* ». Harvard Journal of Law and Public Policy, Mars. Volume 38.

Goldacre, B., Haynes, L., Service, O., and Torgerson, D. 2013. « *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Control Trials* ». U.K. Cabinet Office.

Hastie, R. and Sunstein, C., 2015. « *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter* », Harvard Business Review Press.

Sunstein, C. and Thaler, R. 2008. « *Nudge* ». Yale University Press.

PH4-179/2017F-PDF
978-0-660-09301-7

