



1

---

---

---

---

---

---

---

---



2

---

---

---

---

---

---

---

---



3

---

---

---

---

---

---

---

---

### Biographie

Pierre Lainey, DBA, MBA, Adm.A., Fellow C.M.C., CRHA est maître d'enseignement en management à HEC Montréal où il enseigne notamment la prise de décision, la gestion du changement et les habiletés politiques. Monsieur Lainey a œuvré pendant vingt-cinq ans comme consultant, particulièrement en changement et en développement organisationnel. Ses mandats l'ont amené à travailler dans des organisations publiques et privées au Québec, en Ontario et aux États-Unis.

Psychologue de formation, Monsieur Lainey détient un doctorat en administration, une maîtrise en administration des affaires (MBA) et détient la certification de l'Association canadienne des conseillers en management (C.M.C.) dont il est  *fellow* . Il est également conseiller en ressources humaines agréé de l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. Ses recherches portent présentement sur les comportements stratégiques des individus qui réalisent des changements dans les organisations. Il a publié sept ouvrages, dont un sur la prise de décision en 2017.



4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette formation, le participant sera en mesure :

- De comprendre les quatre étapes du processus décisionnel ;
- De reconnaître les pièges inhérents à la prise de décision ;
- D'appliquer des moyens concrets pour éviter les pièges dans la prise de décision ;
- D'identifier son style de décideur avec ses forces et ses limites.



5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Déroulement

1. Les quatre étapes du processus décisionnel
2. Les pièges qui guettent le décideur
3. Les styles de décideur



6

---

---

---

---

---

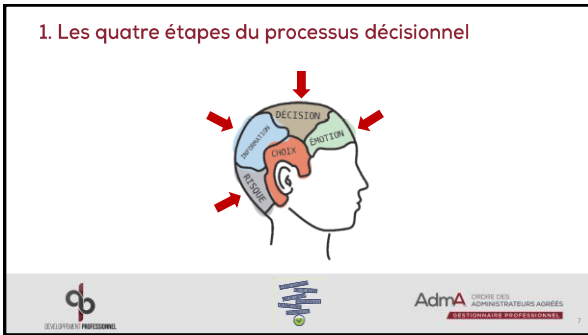
---

---

---

---

---



7

---

---

---

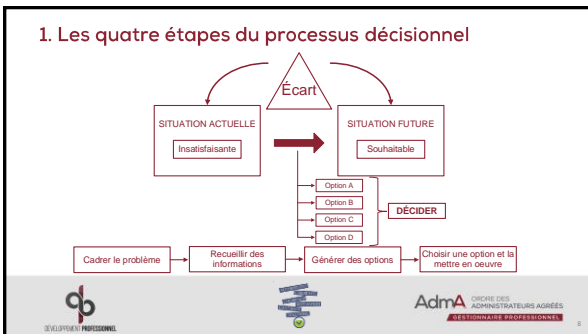
---

---

---

---

---



8

---

---

---

---

---

---

---

---



9

---

---

---

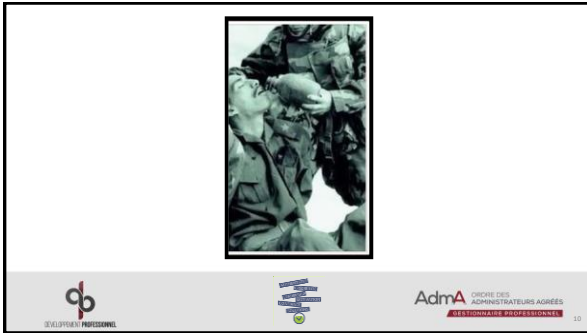
---

---

---

---

---



10

---

---

---

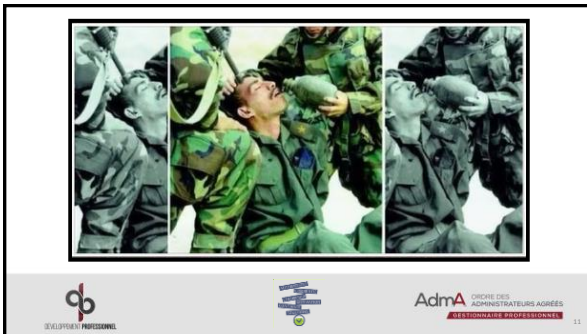
---

---

---

---

---



11

---

---

---

---

---

---


---

---

2. Les pièges qui guettent le décideur

Cadrer le problème →

- L'erreur fondamentale d'attribution
- L'erreur de complaisance
- Les erreurs de perception sélective
- L'effet de halo
- L'effet de contraste
- La projection
- Le stéréotypage



The slide footer includes logos for 'DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL', 'AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRES', and 'ETUDIANTS PROFESSIONNELS'.

12

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

- L'erreur fondamentale d'attribution se produit lorsque nous essayons d'expliquer, en observant le comportement d'une personne, s'il résulte d'une cause interne ou externe. L'erreur se produit lorsque, systématiquement, nous sous-estimons l'influence des facteurs externes et surestimons celle des facteurs internes (personnels) au moment de juger des comportements d'autrui.
- L'erreur de complaisance est cette tendance de certaines personnes à attribuer leurs succès à des facteurs internes (leur talent, leurs capacités, etc.) et à justifier leurs échecs par des facteurs externes (des éléments du contexte).
- Les erreurs de perception sélective : les gens interprètent ce qu'ils voient de façon sélective, en fonction de leurs centres d'intérêt, de leur éducation, de leur expérience et de leurs attitudes.



13

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

- L'effet de halo : cette erreur se produit lorsqu'on se forge une impression générale sur quelqu'un à partir d'une seule de ses caractéristiques.
- L'effet de contraste influence l'évaluation des caractéristiques d'une personne par la comparaison avec d'autres individus – supérieurs ou inférieurs – rencontrés récemment.
- La projection est le mécanisme qui consiste à attribuer à quelqu'un d'autre nos propres désirs et besoins.
- Le stéréotypage est la manière de juger une personne d'après la perception du groupe auquel elle appartient.



14

---

---

---

---

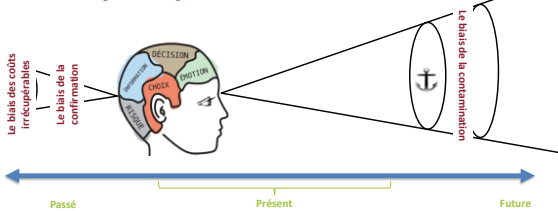
---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur



15

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

Recueillir des informations

- Le biais de la contamination
- Le biais de la confirmation
- Le biais des coûts irrécupérables

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

- **Le biais de la contamination** : notre pensée accorde trop d'importance à l'information que nous avons considérée en premier, ce qui induit une erreur dite « d'ancrage ». Les premières impressions reçues, estimations ou données, influencent nos pensées et nos jugements ultérieurs.
- **Le biais de la confirmation** : ce biais incite le décideur à rechercher des informations confirmant son point de vue ou son intuition et à négliger celles pouvant le contredire. Ce biais affecte non seulement l'endroit où nous allons chercher nos renseignements, mais également la manière dont nous interprétons les informations obtenues. Nous en venons à accorder trop d'importance aux données favorables à notre projet et pas assez aux défavorables.
- **Le biais des coûts irrécupérables** : ce biais survient lorsque les décisions que nous prenons servent à justifier des choix faits dans le passé, même si maintenant ils n'ont plus aucune raison d'être.

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

Recueillir des informations

Pour éviter le **biais de la contamination** :

- Envisager une décision sous des perspectives multiples.
- Circonscrire le problème seul avant d'en parler aux autres afin de ne pas s'ancrer à partir de leur point de vue.
- Solliciter des opinions de diverses personnes pour élargir le cadre de référence à partir duquel le problème est défini.

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

Pour éviter le **biais de la confirmation** :

- Demander à une personne de se faire l'avocat du diable et de trouver des arguments opposés aux choix que l'on considère prendre.
- Élaborer une liste des contre-arguments.
- S'exposer à des informations contradictoires et les évaluer avec rigueur.

Recueillir des informations →

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

Pour éviter le **biais des coûts irrécupérables** :

- Solliciter l'avis de personnes qui n'ont pas été impliquées dans les choix antérieurs.
- Analyser les conséquences d'avouer des mauvais choix passés et réfléchir aux façons de présenter ses nouveaux choix aux autres.

Recueillir des informations →

20

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Les pièges qui guettent le décideur**

Générer des options →

- Toujours chercher la « bonne » réponse
- Suivre les règles de façon stricte
- Toujours chercher à être logique
- Insister sur les aspects pratiques des choses
- Craindre les erreurs
- Être soucieux de ce que les autres pensent
- Se préoccuper de ce qui est certain
- Se spécialiser
- Affirmer « je ne suis pas créatif-ive »

21

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

Choisir une option et la mettre en oeuvre

22

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

22

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

Choisir une option et la mettre en oeuvre

- Le biais du statu quo
- L'aversion aux risques
- L'estimation erronée des probabilités

23

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

23

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

24

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

24

---

---

---

---

---


---

---

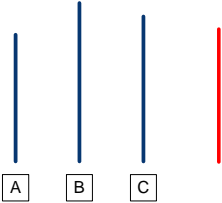
---



2. Les pièges qui guettent le décideur



**Le conformisme groupal**



Solomon Asch  
1907-1996

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

25

25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Les pièges qui guettent le décideur



**LA PENSÉE DE GROUPE**

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

26

26

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



- Forte cohésion entre les membres du groupe qui veulent en préserver l'harmonie;
- Isolement du groupe;

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
DESIGNATION PROFESSIONNELLE

27

27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forte tension nerveuse au sein du groupe : l'importance de la décision, sa complexité et des délais serrés exercent une pression sur les membres du groupe;

Un « chef » de groupe très directif qui indique ses préférences quant aux choix à faire.

dp DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

28

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Les pièges qui guettent le décideur

**Le « chef » de groupe**

- Assigner à chacun des membres du groupe un rôle d'évaluateur critique.
- Être impartial et ne pas annoncer ses préférences.
- Identifier au moins une personne qui jouera le rôle d'avocat du diable.
- Demander à des experts externes au groupe de défier les positions annoncées.
- Rester ouvert à des points de vue divergents.

**L'organisation**

- Mettre sur pied divers groupes qui se pencheront sur les mêmes problèmes.
- Sensibiliser les gestionnaires à la pensée de groupe.

**L'individu**

- Adopter une pensée critique.
- Échanger avec des gens externes au groupe sur ce qui se passe au sein du groupe; partager ces échanges avec les membres du groupe.

**Le processus décisionnel**

- Fragmenter le groupe en sous-groupes pour discuter du problème et identifier des options.
- Analyser les facteurs externes pouvant influencer la décision.
- Tenir une rencontre pour réfléchir une deuxième fois au problème avant de prendre une décision.

dp DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

29

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Quels sont les styles de décideur ?

Tolérance à l'ambiguïté

forte

faible

les tâches

les personnes

Orienté vers...

Décideur analytique

Décideur conceptuel

Décideur directif

Décideur accommodant

dp DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

30

---

---

---

---

---

---

---

---



31

---

---

---

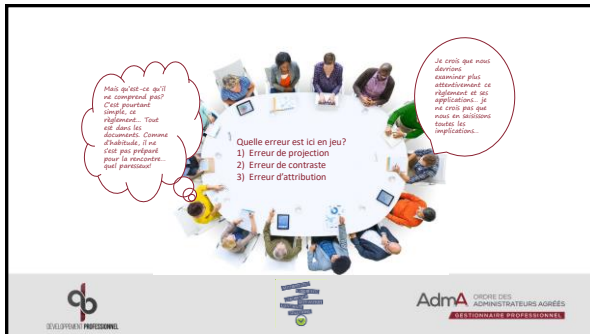
---

---

---

---

---



32

---

---

---

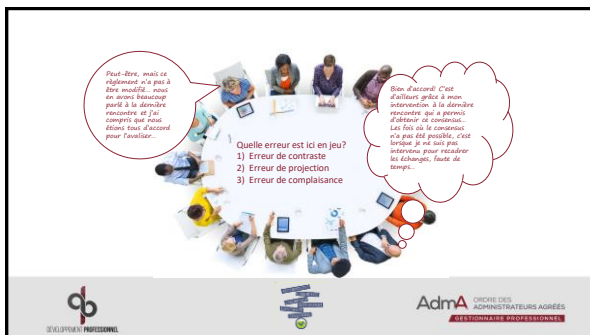
---

---

---

---

---



33

---

---

---

---

---

---

---

---

D'ailleurs, vous vous souvenez de votre rencontre virtuelle du programme de formation durant laquelle nous avons débattu d'un règlement similaire, et nous avons rapidement obtenu le consensus.

Mais elle ne mentionnait pas nos autres rencontres et le consensus n'a jamais été possible, même avec des règlements bien moins compliqués.

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de complaisance  
 2) Erreur de perception sélective  
 3) Erreur de halo

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
 PROFESSIONNELS PROFESSIONNELS

34

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Qu'en pensez-vous?

Pas étonnant qu'elle ne voulait pas revenir sur le règlement... considérant son passé professionnel...

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de halo  
 2) Erreur de perception sélective  
 3) Erreur de stéréotypage

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
 PROFESSIONNELS PROFESSIONNELS

35

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Je croyais pourtant que c'était clair pour tout le monde! Un meeting, ce n'était pas email!

J'aimerais quand même savoir de votre collègue ce qui devrait être révisé dans ce règlement...

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de projection  
 2) Erreur d'attribution  
 3) Erreur de contraste

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
 PROFESSIONNELS PROFESSIONNELS

36

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Pour ma part, le crisi que nous avons autour de cette table suffisamment d'expertise pour bien cerner les implications du règlement... Vous venez soulever de la rencontre de l'année dernière où nous avons invité un expert... il me nous a pas beaucoup aidé à clarifier la situation sur laquelle on devait se pencher.

Et bien, j'ai besoin d'être éclairé sur certaines dispositions du règlement... pourrais-je demander à des experts-conseils de venir nous éclairer là-dessus? Notamment sur les dispositions 402 et 407...

Peut-être, mais l'expertise que nous avons reçue suite à cette rencontre l'année dernière a été bien plus utile à nos échanges... peut-être pourrions-nous faire appel à elle à nouveau.

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de projection  
 2) Erreur de stéréotypage  
 3) Erreur de contraste

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS PERSONNELLE PROFESSIONNELLE

37

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Je suis plutôt moi à faire de faire appel à des experts dans ce secteur électroli... Je l'impression qu'ils sont tous des prima donna qui cherchent à faire primer leurs idées...

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de stéréotypage  
 2) Erreur de perception sélective  
 3) Erreur de contraste

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS PERSONNELLE PROFESSIONNELLE

38

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Alors vous serez donc d'accord avec moi qu'il ne vaut pas la peine de poursuivre nos discussions sur ce règlement... Bon, passons maintenant au prochain point à l'ordre du jour.

Quoi? Mais je me suis pas d'accord...

Mais pas de souci, je me suis pas d'accord avec elle.

Quelle erreur est ici en jeu?  
 1) Erreur de complaisance  
 2) Erreur de perception sélective  
 3) Erreur de projection

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS PERSONNELLE PROFESSIONNELLE

39

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*J'ai appris lors de la journée mondiale de la santé mentale qu'une personne sur quatre souffrira d'un problème de santé mentale durant sa vie... Je crois que nous devons garder cela en tête dans nos prochaines décisions.*

À quel biais semble succomber cette personne?

- 1) Biais de la contamination
- 2) Biais de la confirmation
- 3) Biais des coûts irrécupérables

Logo: Développement Professionnel, AdmA Ordre des Administrateurs Agréés, Régulateur Professionnel

40

---

---

---

---

---

---

---

---

*Oui, c'est un problème important dans nos organisations... d'ailleurs, mon ami a souffert de dépression majeure et en lisant sur le sujet, ce problème semble être prévalent dans les organisations... Je crois que c'est sur ce problème spécifique que nous devrions porter notre attention.*

À quel biais semble succomber cette personne?

- 1) Biais de la contamination
- 2) Biais de la confirmation
- 3) Biais des coûts irrécupérables

Logo: Développement Professionnel, AdmA Ordre des Administrateurs Agréés, Régulateur Professionnel

41

---

---

---

---

---

---

---

---

*Je comprends l'importance de cette problématique, mais il est rare de question de recevoir toutes nos positions ambivalentes à la lumière de cela, nous avons mis trop de temps pour en arriver à un consensus... peut-être de recevoir en arrière!*

À quel biais semble succomber cette personne?

- 1) Biais de la contamination
- 2) Biais de la confirmation
- 3) Biais des coûts irrécupérables

Logo: Développement Professionnel, AdmA Ordre des Administrateurs Agréés, Régulateur Professionnel

42

---

---

---

---

---

---

---

---



Quel type de décideur est cette personne?

- 1) Directif
- 2) Analytique
- 3) Accommodant
- 4) Conceptuel

On la dit "Néel" n'intervient jamais à terminer la rencontre dans les délais.

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
PERSONNAGE PROFESSIONNEL

46

---

---

---

---

---

---

---

---

Quel type de décideur est cette personne?

- 1) Directif
- 2) Analytique
- 3) Accommodant
- 4) Conceptuel

Cette façon de faire nous prive des informations que d'autres considèrent partager mais n'est pas le fond de la faire car on nous impose une marche à suivre... ne change-t-on pas ou il faut changer cela?

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
PERSONNAGE PROFESSIONNEL

47

---

---

---

---

---

---

---

---

Quel type de décideur est cette personne?

- 1) Directif
- 2) Analytique
- 3) Accommodant
- 4) Conceptuel

Ah non! Des gens des décisions ne peut-on pas avoir des échanges harmonieux pour une fois?

AdmA ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS  
PERSONNAGE PROFESSIONNEL

48

---

---

---

---

---

---

---

---



**A retenir**

- Décider, c'est accomplir une série d'activités liées entre elles : identifier le problème, recueillir les informations, générer des options et en choisir une.
- Des erreurs peuvent s'introduire à chacune des étapes du processus décisionnel, ce qui altère la qualité des choix.
- Notre façon de prendre des décisions (notre style de décideur) peut nous amener à faire des erreurs dans les choix que nous faisons.
- Il existe des actions à prendre pour réduire les erreurs qui peuvent s'introduire dans le processus décisionnel.
- Il ne faut jamais oublier que la prise de décision comporte des dimensions cognitives, affectives et sociales : le conformisme groupal et la pensée de groupe peuvent nuire à la prise de décision collective.

49

---

---

---

---

---

---

---

---

**Si vous souhaitez en savoir davantage...**

50

---

---

---

---

---

---

---

---

**Questions ?**

Nous vous invitons à inscrire votre question dans le module Forum de la formation.

51

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

52