TRANSITION PLUS la lettre
N° 58 Été 2025

ÉDITO



Savez-vous ce qui est plus fort que l'intelligence individuelle ?
L'intelligence collective, bien sûr.
À condition que le collectif ne soit pas une illusion.
Cette condition est au cœur de cette 58e Lettre consacrée **aux biais et à la diversité cognitive.**
Car si l'on croit que l'on pense toujours mieux à plusieurs que seuls, une équipe ne sera guère plus intelligente que chacun de ses membres… si chacun pense à l'identique.
Autrement dit, **la diversité cognitive** – cette variété des manières de voir, d'analyser, de raisonner – est la véritable condition de la performance du travail d'équipe.
Comment la faire exister au-delà d'une diversité uniquement visible ou déclarée, mais dans le dialogue réel entre des points de vue différents, assumés, respectés et parfois contradictoires ?
Comment accepter cette confrontation quand on est dirigeant et que son propre jugement est altéré par des biais dont… on n'a pas conscience ? Car c'est là toute la difficulté : nos biais ne se corrigent pas par la volonté, mais par la prise en compte de regards extérieurs.
Pour répondre à ces interrogations, nous avons interrogé Olivier Sibony, professeur à HEC qui à travers ses nombreux livres explore comment les pièges cognitifs affectent nos jugements et souligne l'importance de mettre en place une véritable diversité de pensées dans les entreprises.
Dans le second article de cette lettre, *Sortir les cadres de leur cadre,* nous nous intéressons à ce moment où le dirigeant, confronté à un questionnement sur sa carrière, est invité à reconsidérer son propre raisonnement. Là encore, ce n'est pas la seule introspection qui permet d'avancer, mais la confrontation à d'autres modes de pensée, proposés par des tiers lucides et bienveillants. Comment lui permettre de remettre en cause ses certitudes pour s'en affranchir et reconstruire une trajectoire plus libre, plus lucide, plus choisie ?
Nous espérons que cette lettre vous intéressera et qu'elle vous permettra de voir, de penser ou même de décider… un peu autrement.

Cordialement plus
L'équipe de rédaction



Professeur à HEC Paris, consultant et auteur, Olivier Sibony explore depuis plusieurs années les mécanismes qui biaisent nos décisions. Il a consacré son dernier livre* à la diversité cognitive, cette variété des manières de penser et de raisonner qui, bien qu'essentielle, reste trop souvent ignorée dans les entreprises.

Comment définissez-vous la diversité cognitive et quels en sont, selon vous les bénéfices pour la prise de décision ?

Quand on parle de diversité en entreprise, ce que les gens entendent généralement, c'est la diversité démographique. On parle de femmes et d'hommes, de personnes noires ou blanches, d'orientations sexuelles différentes, etc. Et on entretient souvent une grande confusion entre cette diversité visible et la diversité cognitive, c'est-à-dire la diversité des manières de penser, d'analyser et de raisonner.

Cette confusion repose sur une idée qu'on croit intuitive : parce que des personnes ont des expériences de vie différentes, elles penseront différemment. Cela peut être vrai dans certains contextes, par exemple politiques ou sociaux, mais beaucoup moins dans un cadre technique ou professionnel. Dire qu'une femme ingénieure apportera nécessairement une autre façon de penser qu'un homme ingénieur relève de l'essentialisme le plus réducteur. La meilleure piste pour identifier la diversité cognitive c'est la diversité des parcours, des expériences professionnelles, des formations initiales… On peut aussi regarder les styles cognitifs, via des tests.

Une autre confusion consiste à croire que la diversité cognitive est toujours précieuse. Sur certains types de sujets, c'est vrai : quand on cherche à résoudre un problème complexe, à créer, à innover, on a besoin d'idées différentes. Et plus on en a, mieux c'est — à condition de savoir trier les bonnes idées à la fin. Mais ce n'est pas vrai partout. Il y a des contextes où la variété des opinions est un signal d'erreur, pas de richesse. Si vous pensez que deux et deux font quatre et si je vous dis que deux et deux font cinq, nous avons certes des réponses diverses mais la mienne est tout simplement fausse.

En quoi la diversité cognitive permet-elle de prévenir des erreurs et à quelles conditions ?

Les biais cognitifs peuvent mener à des erreurs et il est illusoire de penser qu'on peut corriger ses propres biais en y faisant attention : nos biais sont, par définition, invisibles à nos propres yeux. La seule façon de les voir est que quelqu'un vous dise : "Tu es en train de faire une bêtise". Et pour cela, il faut qu'il pense différemment de vous.
C'est là qu'intervient la diversité cognitive. Ensuite, il faut aussi qu'il ait le droit de parler, et que vous l'écoutiez. Cela suppose un climat de sécurité psychologique : que les gens sentent qu'ils peuvent vous parler sans être sanctionnés, et qu'ils pensent que leur voix va vraiment compter. Sinon, même avec des profils différents, tout le monde se taira.

Il faut donc deux piliers pour combattre les biais cognitifs : le collectif et la méthode. Le collectif, c'est une équipe avec de la diversité cognitive. La méthode, c'est faire en sorte que cette diversité cognitive s'exprime et qu'après l'avoir entendue on décide d'une manière intelligente.

Pour le manager cela demande à la fois de l'humilité et du courage managérial. L'humilité c'est de chercher à entendre des opinions différentes des siennes. Le courage managérial, c'est de décider sans suivre forcément l'opinion dominante, sans recourir au consensus ou au scrutin majoritaire. Il s'agit pour lui de trancher et en expliquant pourquoi. Un bon leader encourage la diversité de pensée, valorise l'expression d'opinions différentes et est ensuite capable d'expliquer pourquoi il a choisi l'une plutôt que l'autre, même si elle est minoritaire.

Il doit également encourager les nuances de la pensée, écouter les arguments et non se contenter de la conclusion à laquelle ils conduisent. Car quand chacun exprime ses arguments pour et ses arguments contre, et pas seulement sa conclusion individuelle, on découvre parfois des informations qu'on n'aurait pas entendues sinon. Autrement dit, quand personne n'exprime les nuances de sa pensée, on est moins intelligent collectivement.

Quels sont les limites et les risques de la diversité cognitive ?

La limite c'est qu'il existe de nombreuses tâches pour lesquelles la diversité cognitive non seulement n'est pas nécessaire mais n'est pas souhaitable. Ce n'est pas pour rien que toutes les armées portent un uniforme, et que dans toutes les situations d'urgence, on est entraîné à faire face sans réfléchir, en appliquant des procédures qui ont été intelligemment conçues pour agir vite et efficacement. Pour beaucoup de tâches d'exécution, la diversité crée plus de difficultés qu'elle n'apporte de bénéfices. Il y a des situations où l'homogénéité, la discipline et l'absence de divergence sur les objectifs et la manière de les atteindre sont, en fait, des atouts.

Les risques sont liés aux tensions interpersonnelles. Pour que la confrontation d'idées soit productive, il faut qu'elle reste sur le terrain des faits et des arguments, que le conflit sur la tâche ne tourne pas au conflit de personnes. Il faut donc que les gens puissent se disputer sans se détester. Et pour cela, qu'ils se connaissent bien et se respectent profondément. Il faut un haut niveau de confiance interpersonnelle pour permettre du conflit cognitif. C'est un paradoxe bien connu des couples, mais que les organisations gagneraient aussi à cultiver : *il faut s'aimer beaucoup pour bien se disputer.* ■



**La diversité n'est pas ce que vous croyez.* Olivier Sibony
Éditions Flammarion – Mars 2025 – 302P

Sortir les cadres de leur cadre

C'est inévitable, les biais cognitifs influencent profondément les décisions des cadres dirigeants dans les moments critiques de leur carrière. Et c'est tout aussi inévitable, ceux-ci ne s'en rendent pas compte.

Plusieurs biais reviennent régulièrement. Citons par exemple :

- **Le biais de statu quo :** par peur du risque ou de l'inconfort, décider de ne pas bouger quand tous les signaux (baisse de bonus, absence de promotion, isolement progressif…) vous indiquent pourtant qu'il est temps de le faire avant qu'on le décide pour vous.
- **L'illusion de contrôle :** surestimer sa capacité à gérer la situation ou à influencer son environnement, penser maîtriser un départ comme on maîtrise un dossier.
- **Le biais de négativité :** s'enfermer dans une lecture pessimiste de sa situation et occulter ses ressources ou ses succès passés.
- **Le biais de confirmation :** *"Je suis trop vieux, je ne retrouverai jamais", "Il faut être en poste pour être recruté"* et autres convictions limitantes qui s'imposent comme des vérités.

On devine à quel point ces biais peuvent aveugler un dirigeant, fausser son évaluation de la situation, le maintenir dans le déni ou le dédouanement, le prolonger indûment dans la sidération ou la colère, lui fermer la porte à des compromis intelligents ou réduire ses marges de négociation.

Et ceci aussi longtemps qu'il sera seul à tourner dans les boucles de ses propres raisonnements. Ce dont il a alors besoin c'est s'ouvrir à d'autres points de vue, s'exposer à une lecture alternative, peut-être plus lucide, plus objective de sa situation. C'est se frotter à des tiers qui, sans chercher à le convaincre ou à lui dire quoi faire, l'aident à dézoomer et à identifier les injonctions, les croyances héritées, plus ou moins limitantes, les récits qu'il s'est racontés et qu'il se raconte.

Pour le dirigeant, accepter la contradiction, accueillir l'incertitude, faire dialoguer plusieurs registres de pensée sont autant d'étapes vers un changement de paradigme. Cela peut être déconcertant, mais c'est souvent libérateur car si les biais nous enferment, l'accueil d'autres raisonnements nous ouvre de nouvelles voies.

Qui peut l'y aider ?
L'entourage, familial ou amical, souvent impliqué émotionnellement, n'a pas l'objectivité nécessaire et ne suffit pas. Un accompagnant professionnel est alors un meilleur partenaire : sa posture, son recul, son expérience sont autant de points d'appui pour l'aider à bouger les lignes.

Cette diversité cognitive permettra au cadre dirigeant de retrouver sa capacité à choisir. Non pas en reniant son parcours, mais en reprenant la main sur la suite, car si un changement de carrière et de vie n'est pas forcément radical, il est toujours pensé *autrement*. ■

La lettre de Transition Plus est éditée par Transition Plus - 1, rue de la Banque 75002 Paris - Tél. 09 67 82 14 55 - Directrice de la publication : Domitille Tézé
Comité éditorial : Nicolas Bontron, Valérie Féret-Willaert, Sophie Thoral, Emmanuel Pérard, Alix Gautier - Directeur de la rédaction : Michel Clavel
Conception & réalisation : M. Guillemot - Crédit photos : M. Perdriel - Dépôt légal : juin 2025. **Retrouvez ce numéro sur notre site : www.transitionplus.com**