



## Pourquoi être un bon manager est-il ennuyeux ?



Savez-vous pourquoi les industriels ajoutent des odeurs au produit ménager ?

Tout simplement parce que certains produits ménagers ne sentiraient **rien**. Et bien que pouvant être efficace, les consommateurs auraient le sentiment que le produit est inefficace.

(Par exemple, l'Acide sulfamique de formule  $\text{NH}_2\text{SO}_3\text{H}$  est un solide cristallin blanc, **incolore et inodore**, soluble dans l'eau.)<sup>1</sup>

Ce phénomène se nomme l'**ignorance de l'Absence**.

Dans son livre, [amazon text=personal MBA&chan=ingénieurcadre.com&asin=979-1092184051], Josh Kaufman, décrit

en détail ce principe appliqué au Management. En voici un extrait.

Voici un fait étrange concernant les êtres humains : ils ont vraiment beaucoup de mal à réaliser que quelque chose n'est pas là.

Lorsque j'ai travaillé à la division « Entretien de la maison » chez P&G, l'une de mes premières missions fut de tester la viabilité d'un Produit qui empêchait les objets de se salir. Vous deviez toujours nettoyer, mais les choses se resalissaient moins vite et le Produit vous épargnait donc beaucoup de temps et d'efforts.

Cependant, au cours des tests effectués sur le Produit, il est apparu que l'idée n'était pas réalisable. Le Produit marchait, mais les utilisateurs ne s'en rendaient pas compte - ils avaient du mal à croire que le Produit était efficace puisqu'ils ne voyaient rien se passer. Une fois la phase de test achevée, le projet a été annulé.

**L'Ignorance de l'absence** est un biais cognitif qui nous empêche d'identifier ce que nous ne pouvons pas observer. Nos facultés de perception se sont développées dans le but de détecter des objets présents dans notre **Environnement**. Par conséquent, il est beaucoup plus difficile de noter ou d'identifier ce qui manque.

Les exemples de l'ignorance de l'absence sont partout. Par exemple, être un bon manager est ennuyeux et souvent peu gratifiant. On reconnaît un manager efficace à sa capacité à anticiper les problèmes potentiels et à les résoudre avant qu'ils ne deviennent de vrais problèmes. Certains des meilleurs managers du monde donnent l'impression de ne pas faire grand-chose, mais ils font tout en temps et en heure, sans dépassement budgétaire.

Malheureusement, personne ne voit tous les problèmes qu'ils évitent. Les managers moins compétents ont davantage de chance d'être récompensés puisque tout le monde peut les voir remuer ciel et terre pour résoudre des problèmes - problèmes qu'ils ont créés eux-mêmes.

N'oubliez jamais de récompenser généreusement le manager qui ne se fait pas remarquer, qui fait son boulot tranquillement et efficacement. Son travail ne semble pas très compliqué, mais vous le regretterez lorsqu'il partira.

Et vous ? Êtes-vous un manager ennuyeux ?

[amazon template=image&asin=B00CLNPLF8]



## Quand notre cerveau déraile



Notre cerveau est sans doute la plus belle des évolutions de la nature. Cet organe est d'une complexité inégalée qui nous a permis de nous adapter, en passant de l'âge de Pierre, à l'ère numérique.

Bien que notre cerveau soit si puissant, il commet pourtant des Bugs, que l'on nomme les **Biais Cognitifs**. Interrogez Wikipedia, et vous découvrirez le nombre incroyable de biais qui existent. Tout le monde est concerné par ces Bugs, mêmes

les cerveaux les plus brillants.

Voici une sélection de **10** biais cognitifs qui s'applique dans le monde de l'Entreprise. Si votre premier réflexe est de dire que vous n'êtes pas concerné... méfiez-vous. **Personne n'y échappe.**

## 1. L'oubli de la source

C'est la faculté que le cerveau a de **perdre l'origine d'une information**. Vous mémorisez bien l'information mais pas correctement son origine. Par exemple, vous apprenez dans le journal que le prix du tabac va augmenter, et quelques moments plus tard, vous ne savez plus d'où vous tenez cette information. Un collègue, la radio, la télévision ?

En entreprise, fréquemment, des personnes s'approprient la paternité d'idées qui ne sont pas les leurs.... Cet acte pouvant être aussi bien volontaire qu'inconscient.

Donc si votre collègue vous vole une idée une fois, mettez cela pour compte d'un biais cognitif, si cela arrive trop souvent.... Méfiez-vous de ce collègue.

## 2. La corrélation illusoire

Dès lors que l'on fait un lien entre deux événements par erreur, nous sommes victimes de ce biais. Quand A précède B, on conclut que A provoque B. **Ne pas confondre corrélation et causalité.**

## 3. La cécité par attention

Regardez la vidéo suivante et comptez le nombre de passes entre les joueurs.

STOP. N'allez pas plus loin avant de voir la vidéo.

STOP. Avez-vous vu la vidéo ?

Plus on focalise son attention sur le nombre de passes, moins on a de chances de voir le gorille. L'être humain n'est pas multitâche. **Plus il divise son attention, moins il est performant.**

## 4. Biais de confirmation d'hypothèse

Nous avons tendance à **préférer rechercher les éléments qui confirment nos idées** plutôt que ceux qui les contredisent. C'est pour cette raison que les débats politiques ne nous aident pas à choisir un camp ou l'autre, mais au contraire, nous confirment notre appartenance à un camp.

## 5. Biais de statu quo

C'est notre préférence à faire que les choses ne changent pas, à **rester dans une situation connue**. Dans l'approche systémique, ce sont les notions de boucle de rétro-action négative, et d'homéostasie.

## 6. Ancrage mental

C'est une sorte de conditionnement. Si je vous dis que telle personne est capricieuse avant que vous la rencontriez, vous chercherez inconsciemment toutes ses actions qui confirment que cette personne est capricieuse. Cet exemple peut être complété par l'adage suivant : « **On a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression** ».

## 7. Cadrage

La manière de poser les questions peut influencer la manière de répondre. Il est important de savoir ne pas rester enfermer pas le cadre d'une question. Comme disent les anglophones, ***Think outside the box***.

## 8. Conformisme

C'est la faculté que possèdent les personnes à **vouloir être comme la majorité**. Par conséquent, certaines personnes n'exprimeront pas leurs opinions car en décalage avec la majorité, bien que leurs idées puissent être meilleures que celles de la majorité !

## 9. Effet Dunning-Kruger

Dans le livre Personnel MBA, Josh Kaufman décrit ce biais de la manière suivante :

1. Les individus incompetents ont tendance à surestimer leur propre niveau de compétence.
2. Les individus incompetents ne reconnaissent pas les compétences réelles des autres.
3. Les individus incompetents ne reconnaissent pas l'ampleur de leur insuffisance.

...alors que les plus compétents ont tendance à sous-estimer leur compétence.

## 10. La malédiction du savoir

Une personne experte dans son domaine a souvent bien des **difficultés à présenter, à expliquer des problèmes aux novices**. Regardez dans votre entreprise combien il est difficile de comprendre les propos de certains experts qui ne parviennent pas à communiquer avec des personnes d'autres services.

## 2 autres biais cognitifs originaux...

### Google effect

C'est la tendance à oublier des informations qui sont facilement trouvable sur un moteur de recherche.

# IKEA effect

Ce principe explique que les gens tirent une satisfaction disproportionnée de l'usage d'un produit si les personnes l'ont construit eux-mêmes.

## Pour aller plus loin

Être victime d'un accident vasculaire cérébral peut être difficilement positif... sauf pour Jill Bolte Taylor, chercheuse en neuroscience.

Cet accident a été pour Jill Bolte Taylor une chance extraordinaire, qui lui a permis de découvrir le fonctionnement de son cerveau de l'intérieur. Après une longue convalescence, elle nous raconte son histoire à la conférence TED. Voici son histoire :

## Pour aller encore plus loin

Je vous recommande la lecture du livre de Jill Bolte Taylor qui raconte en détail son histoire : [\[amazon text=Voyage au-delà de mon cerveau&chan=ingénieurcadre.com&asin=2709630818\]](#)

[\[amazon template=image&chan=ingénieurcadre.com&asin=2709630818\]](#)

Un autre livre intéressant mais qui n'est plus édité, et le livre de V. Delourme e E. Constant sur [\[amazon text=La stratégie de l'illusionniste&chan=ingénieurcadre.com&asin=2361140071\]](#)