



**GLOSSAIRE SIGNATURE TWIST**

# Les 30 biais cognitifs

en cellule de crise, comprendre, repérer, neutraliser

Par **Benoît Labalette**, consultant Twist Conseil. Recherche M2 ORSEC sur les biais cognitifs en cellule de crise lors d'exercices. [Voir sa fiche](#). Mai 2026.

**Un biais cognitif est une distorsion systématique du jugement, conséquence d'un fonctionnement normal du cerveau qui simplifie la décision sous incertitude par des heuristiques. En cellule de crise, ces biais sont amplifiés par le stress aigu, l'urgence et la charge informationnelle. Les biais ne sont pas des fautes individuelles : ce sont des mécanismes structurels qu'il faut comprendre pour les atténuer collectivement.**

**230 ms**

temps de réaction du cerveau pour choisir une stratégie d'adaptation au stress

Attias, 2024

**30**

biais documentés dans ce glossaire signature, en 6 catégories

Recherche Twist Conseil

**6**

dispositifs collectifs pour atténuer les biais en cellule de crise

Détaillés page 11

« Les biais ne sont pas un défaut individuel. Ils sont le mode de fonctionnement par défaut du cerveau humain. La cellule de crise efficace n'est pas celle qui les supprime, c'est celle qui structure les dispositifs collectifs qui en réduisent l'impact opérationnel. »

**CADRE THÉORIQUE**

# Pourquoi les biais explosent en crise

Daniel **Kahneman** (prix Nobel d'économie 2002) distingue deux modes de pensée. Le **Système 1** est rapide, automatique, intuitif, économe en énergie cognitive, mais sujet aux heuristiques et aux biais. Le **Système 2** est lent, analytique, délibéré, coûteux en attention.

En situation de crise, le stress aigu, l'urgence et la charge informationnelle basculent presque systématiquement les acteurs en Système 1, là où précisément les enjeux exigent du Système 2. Le verdict de Herbert **Simon** (1947) reste actuel : la rationalité humaine est **limitée**, pas perdue. On compose avec, on ne la nie pas.

Ce glossaire classe **30 biais** en six catégories opérationnelles, calibrées sur ce qui s'observe réellement en cellule de crise lors d'exercices ORSEC ou en situation réelle. Pour chaque biais : une définition courte, un exemple cellule de crise concret, une contre-mesure activable.

- 1. Biais d'information.** Comment le cerveau filtre l'information entrante
- 2. Biais de représentation.** Comment il fabrique des images mentales simplifiées
- 3. Biais de décision.** Comment il tranche sous incertitude
- 4. Biais de groupe.** Comment le collectif amplifie ou réduit les biais
- 5. Biais de stress.** Comment le corps prend la main sur l'analyse
- 6. Biais temporels.** Comment la perception du temps fausse la décision

**Note de lecture.** Tous les biais cités sont observés. Aucun n'est exceptionnel. Le travail de la cellule est de les nommer collectivement pour les neutraliser, pas de les imputer individuellement. La parade est toujours **structurelle** : un dispositif de coordination, pas un effort de volonté.



# 1. Biais d'information

5 biais · catégorie 1/6

## #1 - Ancrage

**Définition.** Tendance à se fier excessivement à la première information reçue (ancrage), même si elle est arbitraire.

**En cellule.** Le premier bilan annoncé en réunion (« 12 blessés ») reste la référence mentale même quand l'information est ensuite révisée à la baisse ou à la hausse.

**Contre-mesure.** Imposer une mise à jour rituelle du tableau de situation toutes les 2 heures, oralement et par écrit, avec mention explicite du remplacement de l'ancien chiffre.

## #3 - Disponibilité

**Définition.** Tendance à juger la probabilité d'un événement à partir de la facilité avec laquelle des exemples nous viennent à l'esprit.

**En cellule.** Un récent attentat médiatisé fait surestimer le risque attentat et sous-estimer le risque incendie, pourtant statistiquement plus probable sur le site.

**Contre-mesure.** Imposer une vérification statistique systématique avant toute décision lourde : combien d'événements de ce type sur 5 ans réels ?

## #2 - Biais de confirmation

**Définition.** Tendance à privilégier l'information qui confirme une hypothèse déjà formée et à écarter celle qui la contredit.

**En cellule.** La cellule a qualifié l'événement comme « accident industriel ». Les indices d'origine criminelle qui arrivent sont relégués au rang d'anomalie, pas explorés.

**Contre-mesure.** Désigner un « avocat du diable » par roulement, dont le rôle officiel est d'argumenter l'hypothèse alternative à chaque point de situation.

## #4 - Négligence de la base statistique

**Définition.** Tendance à ignorer la probabilité a priori d'un événement au profit d'indices spécifiques saillants.

**En cellule.** Un témoignage individuel très détaillé l'emporte sur les données macro de l'IGN, même quand celles-ci sont solides et que celui-là est un cas isolé.

**Contre-mesure.** Pondérer formellement les sources : qualifier chaque information par sa fiabilité (A1, B2, C3) selon la méthode OTAN, et baser la décision sur le faisceau pondéré.

## #5 - Biais de récence

**Définition.** Tendance à accorder plus de poids à l'information reçue récemment qu'aux données plus anciennes pourtant plus fiables. **En cellule.** Les SMS des 5 dernières minutes éclipsent le brief stratégique de la matinée. La cellule réagit à la dernière information, pas à la trajectoire. **Contre-mesure.** Maintenir un « tableau froid » mis à jour toutes les 4 heures avec les seules informations validées, séparé du flux temps réel.



## 2. Biais de représentation

5 biais · catégorie 2/6

### #6 · Représentativité

**Définition.** Tendance à juger qu'un événement appartient à une catégorie parce qu'il en présente les traits stéréotypés.

**En cellule.** Un panache de fumée noire est immédiatement qualifié de « risque chimique » alors qu'il s'agit d'un feu de carton.

**Contre-mesure.** Différer le diagnostic typologique tant qu'un expert métier (chimiste, pompier expérimenté) n'a pas confirmé. Aucun protocole déclenché sans validation.

### #7 · Effet de halo

**Définition.** Tendance à laisser une caractéristique saillante d'une personne ou d'une institution influencer le jugement sur ses autres compétences.

**En cellule.** Une figure d'autorité (préfet, PDG) émet un avis sur un domaine hors de sa compétence. La cellule le retient comme parole valide par autorité statutaire.

**Contre-mesure.** Identifier formellement à froid qui est l'expert légitime sur quel sujet. Afficher la matrice de compétences dans la salle de crise.

### #8 · Attribution fondamentale

**Définition.** Tendance à expliquer le comportement d'autrui par sa personnalité plutôt que par le contexte qui l'a contraint.

**En cellule.** Un acteur de terrain n'applique pas la consigne. La cellule conclut qu'il est désobéissant, plutôt que de chercher quelle contrainte de terrain l'a empêché.

**Contre-mesure.** Avant toute sanction ou pression, vérifier ce que l'acteur voyait, savait et pouvait au moment de l'écart. Distinguer faute et contrainte.

### #9 · Effet de cadrage

**Définition.** Tendance à juger différemment une même information selon la façon dont elle est présentée (en gains vs en pertes).

**En cellule.** « 70 % de chances de sauver 1000 personnes » vs « 30 % de risque de perdre 1000 personnes » déclenchent des décisions opposées en cellule.

**Contre-mesure.** Reformuler systématiquement toute statistique dans les deux cadrages. Si la décision change, c'est que le cadrage commande, pas la donnée.

### #10 · Biais de proximité

**Définition.** Tendance à surévaluer la gravité des événements géographiquement ou affectivement proches. **En cellule.** Une victime du même service ou de la même commune mobilise plus que dix victimes plus éloignées, alors que la décision devrait être proportionnée à l'impact total. **Contre-mesure.** Tenir un tableau d'impact agrégé indépendant de la proximité. Forcer la délibération à raisonner en impact total, pas en émotion.



## 3. Biais de décision

5 biais · catégorie 3/6

### #11 · Surconfiance

**Définition.** Tendance à surestimer la précision de son jugement et l'étendue de sa connaissance.

**En cellule.** Un directeur de crise expérimenté refuse la consultation d'un expert externe (« j'ai géré 30 crises »). Son ancrage devient rigidité.

**Contre-mesure.** Imposer un sondage anonyme avant décision lourde : chaque membre vote sur 3 options. La divergence des votes est rendue visible, ce qui force la délibération.

### #12 · Coûts irrécupérables

**Définition.** Tendance à poursuivre une stratégie déjà engagée parce qu'on y a investi, plutôt que d'évaluer le bénéfice marginal restant.

**En cellule.** On a déjà déployé 80 personnels sur le site A. On continue d'y investir alors que le site B devient le vrai foyer de crise.

**Contre-mesure.** À chaque point de décision, raisonner en « si on partait de zéro maintenant, ferait-on encore ce choix ? ». Si non, pivoter sans nostalgie.

### #13 · Statu quo

**Définition.** Tendance à préférer ne rien changer à la situation actuelle, même quand le changement serait bénéfique.

**En cellule.** La cellule reste sur la même structure RACI alors que la phase de crise a évolué et que la coordination en pâtit. On évite la reconfiguration coûteuse.

**Contre-mesure.** Programmer un point de revue structurelle à H+8, H+24, H+72 où la question est explicite : la structure actuelle reste-t-elle pertinente ?

### #14 · Optimisme

**Définition.** Tendance à surestimer la probabilité d'événements favorables et à sous-estimer les défavorables.

**En cellule.** On planifie le déploiement sur le scénario nominal sans plan B sérieux pour les contingences. Le premier imprévu désorganise toute la chaîne.

**Contre-mesure.** Imposer l'analyse de trois scénarios (favorable, médian, défavorable) avant tout plan d'action lourd, avec ressources affectées à chacun.

### #15 · Planification (planning fallacy)

**Définition.** Tendance à sous-estimer le temps et les ressources nécessaires à une tâche, même quand l'expérience passée le montre. **En cellule.** « On rétablit en 4 heures ». L'expérience comparable la plus rapide a duré 11 heures. La cellule s'engage à 4 heures et perd la confiance des parties prenantes. **Contre-mesure.** Comparer systématiquement le délai annoncé au benchmark des 3 derniers événements similaires. Annoncer une fourchette, jamais un point.



## 4. Biais de groupe

5 biais · catégorie 4/6

### #16 · Groupthink

**Définition.** Tendance d'un groupe cohésif sous pression à converger trop vite vers un consensus apparent en censurant les dissensions.

**En cellule.** La cellule, fatiguée, valide une option par épuisement plutôt que par conviction. Les objections sont étouffées au nom de l'unité.

**Contre-mesure.** Désigner officiellement un avocat du diable par roulement. Tracer écrit les hypothèses écartées pour les conserver visibles.

### #17 · Polarisation

**Définition.** Tendance des positions individuelles à se radicaliser après discussion de groupe vers la moyenne pré-débat.

**En cellule.** Une prudence partagée au début devient inaction collective à la fin. Inversement, un appétit au risque devient témérité.

**Contre-mesure.** Faire voter individuellement par écrit avant débat collectif. Comparer la moyenne pré et post-débat. Discuter explicitement l'écart.

### #18 · Conformité

**Définition.** Tendance à adopter l'opinion majoritaire perçue pour éviter le conflit, même contre son propre jugement.

**En cellule.** Plusieurs membres pensent que le seuil d'évacuation est mal calibré mais ne le disent pas devant l'autorité hiérarchique qui l'a fixé.

**Contre-mesure.** Sondages anonymes avant tour de table à voix haute. La majorité réelle se révèle, indépendamment de la pression sociale.

### #19 · Autorité

**Définition.** Tendance à accepter sans examen critique une instruction émanant d'une figure d'autorité, hiérarchique ou statutaire.

**En cellule.** Le préfet émet un avis sur la conduite des opérations. Personne ne contredit, même les experts du domaine présents dans la cellule.

**Contre-mesure.** Rituel des « 3 questions de contrôle » : chaque membre peut interrompre pour poser 3 questions techniques avant validation hiérarchique.

### #20 · Abilene paradox

**Définition.** Tendance d'un groupe à adopter une décision qu'aucun de ses membres ne veut réellement, chacun supposant que les autres la veulent. **En cellule.** La cellule décide d'élargir la zone d'évacuation par consensus apparent. À chaud, personne n'y croit vraiment, mais chacun pense que les autres le veulent. **Contre-mesure.** Tour de table explicite : « si vous étiez seul décideur, prendriez-vous cette décision ? » Les écarts révèlent l'illusion de consensus.



## 5. Biais de stress

5 biais · catégorie 5/6

### #21 · Tunnel vision

**Définition.** Tendance sous stress à concentrer toute l'attention sur un sous-ensemble réduit de l'environnement, en perdant la vision périphérique.

**En cellule.** La cellule traite intensément le foyer principal. Les signaux faibles d'un second foyer en émergence sont vus mais non traités.

**Contre-mesure.** Désigner une fonction « anticipation » distincte du pilotage opérationnel. Sa mission est précisément de regarder à côté.

### #22 · Normalcy bias

**Définition.** Tendance à minimiser un danger inhabituel parce qu'il ne ressemble pas aux situations familières.

**En cellule.** Les premiers signaux d'évacuation sont reçus avec calme excessif : « ce doit être un exercice ». Le temps perdu pèse à l'arrivée du seuil critique.

**Contre-mesure.** Définir des seuils numériques d'activation indépendants du ressenti. Si tel indicateur dépasse tel chiffre, on déclenche, sans discussion d'opportunité.

### #23 · Freeze response (sidération)

**Définition.** Tendance à se figer sous stress aigu, dans l'incapacité d'enclencher une action malgré la perception de la situation.

**En cellule.** Le directeur de crise reçoit une nouvelle dramatique. Pendant 3 à 5 minutes, plus aucune décision ne sort. La cellule attend, stoppée.

**Contre-mesure.** Définir un binôme décisionnel formel à froid : si l'un est sidéré, l'autre prend automatiquement la main, sans demande de confirmation.

### #24 · Biais d'urgence

**Définition.** Tendance à confondre vitesse et qualité décisionnelle sous pression temporelle.

**En cellule.** « On n'a pas le temps de réfléchir, il faut agir. » La cellule s'engage sur une option insuffisamment qualifiée par effet de précipitation.

**Contre-mesure.** Imposer une règle inviolable : aucune décision lourde sans 90 secondes de silence collectif explicite. Le silence devient le rituel anti-précipitation.

### #25 · Biais d'action

**Définition.** Tendance à préférer « faire quelque chose » plutôt que « ne rien faire », même quand l'inaction serait préférable. **En cellule.** Face à un événement instable, la cellule active des moyens préventifs qui aggravent le désordre, alors que l'attente structurée aurait été meilleure. **Contre-mesure.** Inscire l'option « surveiller pendant 30 minutes sans déployer » comme une option à part entière dans chaque délibération.



## 6. Biais temporels

5 biais · catégorie 6/6

### #26 · Escalade d'engagement

**Définition.** Tendance à investir davantage de ressources dans une décision qui se révèle erronée, plutôt que d'admettre l'erreur.

**En cellule.** Une stratégie de communication prend l'eau. La cellule en rajoute (interviews, posts) au lieu de pivoter, par attachement à l'option annoncée.

**Contre-mesure.** Points de décision tracés toutes les 4 à 6 heures avec critères explicites d'arrêt ou de pivot, formalisés avant la crise.

### #27 · Présentisme

**Définition.** Tendance à projeter les conditions actuelles sur le futur, sans intégrer leur évolution probable.

**En cellule.** On dimensionne le dispositif pour le pic horaire actuel sans anticiper la décroissance de mobilisation prévisible à H+12.

**Contre-mesure.** Construire systématiquement une projection à H+6, H+12, H+24 avec une hypothèse explicite d'évolution. Réviser à chaque point.

### #28 · Biais rétrospectif (hindsight)

**Définition.** Tendance à juger des décisions passées comme si leurs conséquences étaient prévisibles, alors qu'elles ne l'étaient pas.

**En cellule.** En RETEX, on conclut « on aurait dû le voir venir » alors qu'aucun indicateur disponible à l'époque ne le permettait. Le diagnostic culpabilise au lieu de corriger.

**Contre-mesure.** Reconstituer la chronologie strictement avec les informations disponibles à chaque moment T, sans injecter les informations connues a posteriori.

### #29 · Illusion de contrôle

**Définition.** Tendance à surestimer son pouvoir d'influence sur des événements largement aléatoires ou externes.

**En cellule.** La cellule croit pouvoir contenir la dynamique réseaux sociaux par sa communication maîtrisée. Elle néglige la dimension auto-organisée incontrôlable.

**Contre-mesure.** Distinguer formellement à chaque point ce qui relève de l'influence directe (à décider), de l'influence indirecte (à orienter), de l'externalité (à observer).

### #30 · Biais de focalisation

**Définition.** Tendance à se concentrer exclusivement sur un aspect saillant d'une situation, au détriment des autres dimensions également importantes. **En cellule.** Toute l'énergie va sur le volet médiatique. Les volets juridique, RH et financier sont délaissés, alors qu'ils déterminent l'après-crise. **Contre-mesure.** Tableau de pilotage à 4 quadrants obligatoires (médias, juridique, RH, opérations). Aucun point de situation sans mise à jour des 4.

**DISPOSITIFS COLLECTIFS**

# 6 leviers structurels anti-biais

Les biais ne se corrigent pas par l'effort individuel. Ils se neutralisent par des **dispositifs collectifs** mis en place à froid, avant la crise, et activés systématiquement pendant. Six leviers structurels, validés par la recherche et par la pratique des cellules de crise françaises.

## Binôme décisionnel

**01**

Chaque rôle critique (DCC, opérations, communication) en duo, avec passation automatique si l'un est sidéré, fatigué ou indisponible. Le binôme n'est pas un suppléant : c'est un co-pilote permanent.

## Rotation de parole structurée

**02**

Tour de table obligatoire à chaque point de situation, dans l'ordre fixé à froid. Chaque membre s'exprime, même brièvement. Neutralise la conformité et l'effet d'autorité.

## Profils passerelles

**03**

Identifier et intégrer à la cellule des « hommes pluriels » (Lahire) ayant traversé plusieurs cultures professionnelles. Ils réduisent mesurablement le biais de langage commun et fluidifient la coordination.

## Avocat du diable rituel

**04**

Rôle officiellement attribué par roulement à chaque point de situation. Sa mission est d'argumenter l'hypothèse alternative. Tracer écrit les hypothèses écartées.

## Boucles de retour courtes

**05**

Points de décision tracés toutes les 4 à 6 heures avec critères explicites d'arrêt ou de pivot, formalisés avant la crise. Neutralise l'escalade d'engagement et les coûts irrécupérables.

## RETEX biais non-punitif

**06**

RETEX systémique qui ne cherche pas qui a eu un biais (tout le monde en a), mais quel dispositif a permis au biais de se transformer en décision opérationnelle non corrigée. Livrable : liste de dispositifs à ajuster.

**L'AUTEUR DE CE GLOSSAIRE**

# Benoît Labalette

**Consultant Twist Conseil, recherche M2 ORSEC sur les biais en cellule de crise**

Ancien logisticien Médecins Sans Frontières (Soudan, Ukraine) et diplômé d'IRIS Sup', Benoît Labalette a conduit une recherche M2 sur les biais cognitifs en cellule de crise lors d'exercices ORSEC. Ce glossaire en est la version distillée, calibrée pour les praticiens de la cellule de crise. Il accompagne aujourd'hui des collectivités et des entreprises sur la conception et l'animation de leurs dispositifs.

**benoit@scopic.fr****06 32 89 01 81****Fiche profil****POUR ALLER PLUS LOIN SUR TWIST-CONSEIL.FR**

## Pages clés

**› Page signature : biais cognitifs en gestion de crise**[twist-conseil.fr/biais-cognitifs/](https://twist-conseil.fr/biais-cognitifs/)**› Composition et pilotage de la cellule de crise**[twist-conseil.fr/cellule-de-crise-guide/](https://twist-conseil.fr/cellule-de-crise-guide/)**› Guide complet de l'exercice de crise**[twist-conseil.fr/exercice-de-crise/guide/](https://twist-conseil.fr/exercice-de-crise/guide/)**› Apprendre des crises via le RETEX structuré**[twist-conseil.fr/retex-gestion-de-crise/](https://twist-conseil.fr/retex-gestion-de-crise/)**BIBLIOGRAPHIE**

Daniel Kahneman, *Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2011.

Herbert Simon, *Administrative behavior*, Macmillan, 1947.

Gary Klein, *Sources of power: How people make decisions*, MIT Press, 1998.

Irving Janis, *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, 1972.

James Reason, *Human error: models and management*, *BMJ* 2000;320:768.

Bernard Lahire, *L'homme pluriel*, Nathan, 1998.

Cros, Lombardot & Vraie, *Manager sous stress aigu en situation de crise*, 2019.

Gérald Attias, *L'influence cachée du cerveau humain*, 2024.

**TWIST — Accompagnement opérationnel en gestion de crise****« Plan + exercice + culture, toujours articulés. »**