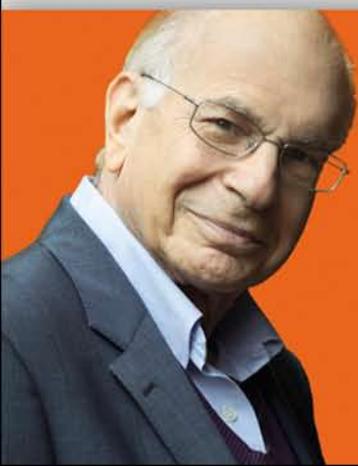


DANIEL KAHNEMAN

SYSTÈME 1 SYSTÈME 2

LES DEUX VITESSES DE LA PENSÉE



Daniel Kahneman
Prix Nobel d'économie

Flammarion

Extrait de la publication

SYSTÈME 1 SYSTÈME 2

Comment pensons-nous ? Qu'est-ce qui guide nos préférences, nos jugements, nos décisions ? Quand faut-il ou non faire confiance à notre intuition ? Pourquoi agissons-nous souvent contre notre intérêt ? Telles sont quelques-unes des questions qui servent de fil rouge à cet ouvrage, dans lequel Daniel Kahneman nous emmène à la rencontre des deux « personnages » qui se partagent notre esprit.

Le « Système 1 » est rapide, intuitif et émotionnel ; le « Système 2 » est plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé et plus logique. *Via* de multiples expériences auxquelles le lecteur est invité à s'essayer lui-même, sont exposés les facultés extraordinaires de la pensée rapide, le rôle de l'émotion dans nos choix et nos jugements, mais aussi les ravages des partis pris et autres biais cognitifs dont nous sommes les jouets : illusion de familiarité, effet de halo, biais optimiste, illusion de causalité, effet d'ancrage, illusion rétrospective... – autant d'exemples de notre tendance à interpréter les événements en fonction de ce que nous connaissons déjà, du sens que nous souhaitons qu'ils aient, et de notre incapacité, inversement, à raisonner statistiquement, en acceptant l'idée de hasard.

Fruit de toute une vie de recherche aux confins de la psychologie et de l'économie, *Système 1 / Système 2* dessine une théorie brillante, qui offre des prolongements pratiques immédiats dans la vie quotidienne et professionnelle.

Spécialiste de psychologie cognitive et d'économie comportementale, DANIEL KAHNEMAN est professeur émérite à l'université de Princeton. Ses travaux sur le jugement et la prise de décision lui ont valu un prix Nobel en 2002 et connaissent une grande influence dans de nombreux domaines.



Flammarion

Extrait de la publication

Systeme 1 / Systeme 2

Les deux vitesses de la pensée

Daniel Kahneman

Systeme 1 / Systeme 2

Les deux vitesses de la pensée

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Raymond Clarinard*

Flammarion

Titre original : *Thinking, fast and slow*
Copyright © 2011 by Daniel Kahneman
Translation copyright © 2012, by Flammarion.
ISBN : 978-2-0812-1147-6

En mémoire d'Amos Tversky

INTRODUCTION

Tous les auteurs, je pense, aiment à s'imaginer dans quel cadre leurs lecteurs profiteront le mieux de leurs œuvres. Dans mon cas, il s'agit de la machine à café, au bureau, là où s'échangent opinions et ragots. J'espère enrichir le vocabulaire qu'utilisent les gens quand ils discutent des jugements et des choix d'autrui, de la nouvelle stratégie de leur entreprise, ou des décisions prises par un collègue en matière d'investissement. Pourquoi se soucier des ragots ? Parce qu'il est beaucoup plus facile, et bien plus amusant, de reconnaître et d'identifier les erreurs des autres que les siennes. Il n'est jamais facile de s'interroger sur ce que l'on croit et ce que l'on veut soi-même ; alors pourquoi se priver des avis informés de tierces personnes ? Nous anticipons spontanément la réaction de nos amis et collègues face à nos choix ; et ces jugements sont loin d'être anodins. La prise en compte d'un qu'en-dira-t-on intelligent est pour beaucoup d'entre nous une motivation plus forte à se remettre en cause, à améliorer sa prise de décision au travail et chez soi que toutes les bonnes résolutions du Nouvel An. Pour être un bon diagnosticien, un médecin doit connaître une longue liste de noms de maladies, chacun englobant à la fois la définition de l'affection, ses symptômes, ses antécédents et causes possibles, ses développements et ses conséquences éventuels, et les interventions envisageables afin de la soigner ou de la circonscrire. Cet apprentissage passe entre autres par celui du langage médical. De même, une meilleure compréhension des jugements et des choix nécessite un vocabulaire plus riche que ce qu'offre notre langage courant. L'intérêt d'écouter les ragots est que l'on y décèle des schémas types dans les erreurs que commettent les gens. Les erreurs systématiques sont plus

communément définies comme des préjugés, qui se reproduisent de façon prévisible dans des circonstances données. Par exemple, quand un orateur sûr de lui et séduisant bondit sur scène, vous pouvez être sûr que son auditoire jugera ses déclarations plus favorablement qu'il ne le mérite. Il existe un terme pour définir ce phénomène – l'effet de halo –, permettant de mieux l'anticiper, l'identifier et le comprendre.

Quand on vous demande à quoi vous pensez, vous êtes normalement en mesure de répondre. Vous croyez savoir ce qui se passe dans votre tête, et qui consiste souvent en une pensée consciente qui débouche logiquement sur une autre. Mais ce n'est pas la seule façon, ni même la plus habituelle, qu'a l'esprit de fonctionner. Beaucoup d'impressions et de pensées surviennent dans votre expérience consciente sans que vous sachiez comment elles sont arrivées là. Vous ne pouvez pas retracer comment vous en êtes venu à croire qu'il y a une lampe posée sur le bureau devant vous, ou comment vous avez détecté un soupçon d'irritation dans la voix de votre conjoint au téléphone, ou comment vous avez réussi à éviter un danger sur la route avant même d'en être conscient. Le travail mental qui produit les impressions, les intuitions et bien des décisions se déroule en silence dans notre esprit.

Ce livre est en grande partie consacré aux défauts de l'intuition. Il ne s'agit pas, en s'intéressant à nos erreurs, de nier l'intelligence humaine, pas plus que l'attention accordée aux maladies dans les textes médicaux ne nie la bonne santé. Nous sommes pour la plupart en bonne santé la majeure partie du temps, tout comme l'essentiel de nos jugements et de nos actes sont la plupart du temps appropriés. Tandis que nous naviguons au fil de notre existence, nous nous laissons d'ordinaire guider par des impressions et des sensations, et la confiance que nous avons dans nos convictions et nos préférences intuitives est généralement justifiée. Mais pas toujours. Nous sommes souvent sûrs de nous alors que nous avons tort, et un observateur objectif sera mieux capable que nous de détecter nos erreurs.

Voici donc mon objectif quant aux conversations autour de la machine à café : j'espère améliorer votre capacité à identifier et comprendre les erreurs de jugement et de choix chez les autres et, en fin de compte, chez vous-mêmes, en proposant un langage plus riche et plus précis pour en discuter. Dans certains cas au moins, un diagnostic précis incitera aussi à réagir pour limiter les dégâts qu'entraînent souvent les erreurs de jugements et les mauvais choix.

Ce livre reflète mes connaissances actuelles en matière de jugement et de prise de décision, fruit de découvertes psychologiques réalisées au cours des dernières décennies. Mais le cœur du propos, si je cherche à en retracer l'origine, remonte, je crois, à ce jour heureux de 1969 où j'avais demandé à un collègue d'intervenir durant un séminaire que j'organisais au département de psychologie de l'université hébraïque de Jérusalem. Amos Tversky était considéré comme une étoile montante dans le domaine de la recherche sur la prise de décision – comme, à vrai dire, dans tout ce qu'il entreprenait –, aussi étais-je sûr que nous passerions un moment intéressant. Les gens qui connaissaient Amos disaient souvent qu'il était la personne la plus intelligente qu'ils aient jamais rencontrée. Il était brillant, volubile et charismatique. Doué de plus d'une mémoire prodigieuse pour les blagues, et de la capacité exceptionnelle de les convoquer à l'appui d'une thèse. On ne s'ennuyait jamais avec lui. Il avait alors trente-deux ans, j'en avais trente-cinq.

Amos a parlé aux étudiants d'un programme de recherche en cours à l'université du Michigan, visant à répondre à la question suivante : les gens sont-ils naturellement de bons statisticiens ? Nous savions déjà qu'intuitivement, les gens sont de bons grammairiens : à quatre ans, un enfant se plie sans peine aux règles de la grammaire quand il s'exprime, sans avoir aucune idée de l'existence de ces règles. Les gens disposent-ils d'une intuition comparable pour les principes fondamentaux des statistiques ? La réponse était oui, nous expliqua Amos, avec certaines nuances. Cela a donné lieu à un débat animé et, à la fin du séminaire, nous avons conclu que la réponse était peut-être plutôt non, avec des nuances.

Amos et moi avons apprécié notre échange. Les statistiques intuitives nous semblaient un sujet intéressant, méritant que nous l'explorions ensemble. Le vendredi suivant, nous nous sommes retrouvés pour déjeuner au Café Rimón, repaire favori des bohèmes et des enseignants de Jérusalem, et avons réfléchi aux moyens d'étudier les intuitions statistiques de chercheurs de haut niveau. Lors du séminaire, nous avons expérimenté que nos propres intuitions étaient déficientes. En dépit de nombreuses années d'enseignement et d'utilisation des statistiques, nous n'avions pas développé de sens intuitif quant à la fiabilité des résultats statistiques observés sur de petits échantillons de population. Nos jugements subjectifs étaient biaisés : nous avons beaucoup trop tendance à croire des résultats de recherche fondés sur

des démonstrations inadéquates et à ne pas rassembler assez de données dans nos propres recherches ¹. Notre projet serait donc d'analyser si d'autres chercheurs étaient affligés du même défaut.

Nous avons préparé une enquête, prenant appui sur des scénarios inspirés de problèmes statistiques réels qui surgissent pendant des recherches. Amos a recueilli les réactions d'un groupe d'experts qui participaient à une conférence de la Société de psychologie mathématique, parmi lesquels les auteurs de deux manuels de statistiques. Comme nous nous y attendions, nous nous sommes aperçus que nos collègues experts, comme nous, exagéraient grandement la probabilité que le résultat original d'une expérience puisse être reproduit avec succès même avec un échantillon modeste. Ils donnèrent également de piètres conseils à une fausse étudiante quant à la quantité de données qu'il lui fallait rassembler. Même les statisticiens n'étaient pas naturellement doués pour les statistiques.

Alors que nous rédigeons l'article qui faisait état de ces résultats, Amos et moi avons pris conscience que nous aimions travailler ensemble. Amos était toujours très drôle, et son humour déteignait sur moi, aussi avons-nous passé des heures de rude labeur à nous amuser constamment. Grâce à cela, nous étions d'une patience exceptionnelle. Il est bien plus facile de viser la perfection quand on ne s'ennuie jamais. Mais surtout, c'est peut-être le plus important, nous laissions de côté notre arsenal critique. Nous étions tous deux en général aussi critiques qu'ergoteurs, lui peut-être encore plus que moi, mais durant nos années de collaboration, jamais nous n'avons rejeté d'emblée ce que l'autre avançait. De fait, une de mes grandes joies, dans nos travaux communs, a été qu'Amos comprenait souvent plus clairement que moi mes idées les plus floues. Amos était plutôt un penseur logique, versé dans la théorie, possédant un sens infailible de la direction à suivre. J'étais pour ma part plus intuitif, plus immergé dans la psychologie de la perception, à laquelle nous avons emprunté nombre de nos idées. Nous étions assez semblables pour nous comprendre facilement, et assez différents pour nous surprendre l'un l'autre. Nous avons mis au point un emploi du temps qui nous permettait de passer l'essentiel de nos journées de travail ensemble, partant souvent pour de longues promenades. Pendant les quatorze années qui ont suivi, notre collaboration a été le moteur de nos vies, et le travail effectué ensemble durant cette période a été le meilleur que nous ayons l'un ou l'autre jamais produit.

Nous avons rapidement adopté une méthode que nous avons conservée pendant des années. Nos recherches étaient comme un dialogue, au cours duquel nous inventions des questions et examinions nos réponses intuitives. Chaque question était en soi une petite expérience, et nous procédions à de multiples expériences en une journée. Nous ne cherchions pas vraiment la bonne réponse aux questions statistiques que nous nous posions. Notre objectif était d'identifier et d'analyser la réponse intuitive, la première qui nous venait à l'esprit, celle que nous étions tentés de donner même quand nous savions qu'elle était erronée. Nous pensions – à juste titre, s'avéra-t-il – que toute intuition que nous partagerions serait également partagée par beaucoup d'autres, et qu'il serait facile d'en démontrer l'impact sur la capacité de jugement.

Un jour, nous avons découvert, à notre plus grande joie, que nous avions les mêmes idées absurdes sur les professions qu'exerceraient plus tard plusieurs enfants en bas âge de notre connaissance. Nous nous amusions à identifier, chez des enfants de trois ans, qui serait un avocat sans merci, un universitaire obsessionnel, ou encore un psychothérapeute empathique mais un rien intrusif. Bien sûr, ces prédictions n'étaient que des idioties, mais nous ne les trouvions pas moins séduisantes. Il était de plus évident que nos intuitions étaient régies par le fait que chaque enfant ressemblait aux stéréotypes d'un métier. Cet exercice divertissant nous aida à développer une théorie qui commençait alors à se faire jour dans nos esprits, portant sur le rôle de la ressemblance dans les prédictions. Nous avons testé et peaufiné cette théorie lors de dizaines d'expériences, comme la suivante (pour laquelle il faut imaginer que Steve a été choisi au hasard parmi un échantillon représentatif) :

Un homme décrit son voisin : « Steve est très timide et réservé, toujours prêt à rendre service, mais sans vraiment s'intéresser aux gens ou à la réalité. Personnalité docile et méticuleuse, il a besoin d'ordre et de structure, et se passionne pour les détails. » Steve est-il plus susceptible de devenir bibliothécaire ou agriculteur ?

La ressemblance entre la personnalité de Steve et celle du stéréotype du bibliothécaire frappe immédiatement tout le monde, alors que des considérations statistiques tout aussi importantes sont presque toujours ignorées. Saviez-vous qu'aux États-Unis, on compte plus de vingt agriculteurs pour un bibliothécaire ? Puisqu'il y a tant d'agriculteurs,

il est presque sûr que l'on trouvera davantage de personnalités « dociles et méticuleuses » sur des tracteurs que derrière le comptoir d'accueil d'une bibliothèque. Toutefois, nous sommes-nous aperçus, les gens participant à nos expériences ignoraient les statistiques appropriées et se fiaient exclusivement à la ressemblance. Nous avons avancé qu'ils se servaient de la ressemblance comme d'une méthode empirique simplificatrice pour émettre un jugement difficile. Le recours à cette méthode heuristique² entraînait des partis pris prévisibles (des erreurs systématiques) dans leurs prédictions.

Une autre fois, Amos et moi nous sommes interrogés sur le taux de divorces parmi les professeurs de notre université. Nous avons remarqué que la question déclenchait une recherche mémorielle en quête d'enseignants divorcés que nous connaissions ou dont nous avons entendu parler, et que nous avons tendance à évaluer l'importance d'une catégorie en fonction de la facilité avec laquelle des exemples nous venaient à l'esprit. Pour nous, cette foi dans la facilité de la recherche mémorielle était heuristique.

Dans une de nos expériences, nous avons demandé aux participants de répondre à une question simple sur des mots pris dans un texte³ :

Prenons la lettre *K*.

Sera-t-elle plus souvent la première OU la troisième lettre d'un mot ?

Comme le sait tout joueur de Scrabble, il est beaucoup plus facile de trouver des mots qui commencent par une lettre donnée que d'en trouver ayant la même lettre en troisième position. Cela vaut pour toutes les lettres de l'alphabet. Nous nous attendions donc à ce que les personnes interrogées exagèrent la fréquence des lettres apparaissant en première position – même les lettres (comme *K*, *L*, *N*, *R*, *V*) qui, en fait, apparaissent plus souvent en troisième position. Là encore, le recours à une certaine méthode heuristique aboutit à un biais prévisible dans le jugement. De la même façon, j'ai longtemps eu l'impression que l'adultère était plus courant chez les politiciens que chez les médecins ou les avocats, mais j'ai récemment commencé à en douter. Alors même que j'avais trouvé des explications à ce « phénomène », y compris l'effet aphrodisiaque du pouvoir et les tentations d'une vie loin de son foyer. J'ai fini par comprendre que les transgressions des politiciens étaient simplement beaucoup plus susceptibles de nous être rapportées que celles des avocats et des médecins. Mon impression intuitive était peut-être uniquement due aux sujets que choisissent les journalistes et à mon recours à telle méthode heuristique.

Amos et moi avons passé des années à étudier et à décrire les défauts de la pensée intuitive dans diverses fonctions – estimer la probabilité d'un événement, prédire l'avenir, évaluer des hypothèses et prévoir des fréquences. Nous collaborions depuis cinq ans quand nous avons publié nos découvertes dans la revue *Science*, lue par des universitaires de toutes les disciplines. L'article était intitulé « Judgment Under Uncertainty : Heuristics and Biases * » (Juger dans l'incertitude : heuristique et partis pris). Il décrivait les raccourcis simplificateurs de la pensée intuitive et expliquait une vingtaine de partis pris comme autant de manifestations de cette heuristique, et comme autant de preuves du rôle de la méthode heuristique dans la capacité de jugement.

Comme l'ont souvent souligné les historiens de la science, il arrive parfois aux universitaires d'un domaine donné de partager des assertions élémentaires sur leur discipline. Les sociologues n'y font pas exception ; ils s'appuient sur une vision de la nature humaine qui sert de toile de fond à la plupart des débats sur des comportements spécifiques, mais qui est rarement remise en question. Dans les années 1970, les sociologues portaient en gros de deux principes à propos de la nature humaine. Premièrement, les gens sont généralement rationnels, et leur pensée est normalement saine. Deuxièmement, les émotions comme la peur, l'affection et la haine expliquent la plupart des cas où les gens se départent de leur rationalité. Notre article prenait à rebours ces deux affirmations sans les aborder de front. Nous décrivions des erreurs systématiques dans la pensée de gens normaux, et attribuions ces erreurs à la conception de la machine cognitive plutôt qu'à la corruption de la pensée par l'émotion.

Notre article attira l'attention bien davantage que nous ne l'avions escompté, et c'est encore aujourd'hui l'un des textes les plus souvent cités en sociologie (plus de trois cents articles universitaires y faisaient référence en 2010). Les spécialistes d'autres disciplines l'ont trouvé utile, et les concepts d'heuristique et de partis pris ont été appliqués de façon productive dans de nombreux domaines, tels la médecine diagnostique, la justice, l'analyse du renseignement, la philosophie, les finances, les statistiques et la stratégie militaire.

Ainsi, des étudiants en sciences politiques ont remarqué que l'heuristique permettait d'expliquer pourquoi certains sujets devenaient

* Le lecteur trouvera la version originale de cet article sur le site des éditions Flammarion (<http://editions.flammarion.com>), rubrique Sciences humaines.

incontournables dans l'opinion publique alors que d'autres étaient négligés. Les gens ont tendance à évaluer l'importance relative d'un sujet en fonction de la facilité avec laquelle on peut le retrouver lors d'une recherche mémorielle – laquelle est en grande partie fonction de l'étendue de la couverture médiatique. Les sujets fréquemment cités peuplent l'esprit tandis que d'autres s'effacent de la conscience. De même, ce que les médias choisissent de rapporter correspond à ce qui, selon eux, préoccupe actuellement l'opinion publique. Ce n'est pas un hasard si les régimes autoritaires exercent une pression substantielle sur les médias indépendants. L'intérêt du public étant plus facilement attisé par des événements dramatiques et par les célébrités, la curée médiatique est un phénomène banal. Pendant des semaines après la mort de Michael Jackson, il a été quasiment impossible de trouver une chaîne de télévision traitant d'un autre sujet. En comparaison, des sujets cruciaux mais suscitant moins de passion, comme le déclin du niveau de l'éducation ou le surinvestissement médical dans la dernière année de vie, sont rarement évoqués. (En écrivant ces mots, je m'aperçois que mon choix d'exemples « rarement évoqués » a lui-même été guidé par ma recherche mémorielle. Les sujets que j'ai choisis sont en fait souvent évoqués ; d'autres questions tout aussi importantes et moins souvent abordées ne me sont pas venues à l'esprit.)

Sur le moment, nous ne l'avions pas vraiment compris, mais une des raisons essentielles de l'influence de « l'heuristique et des partis pris » en dehors du domaine de la psychologie tenait à une caractéristique accessoire de nos travaux : nous avons presque toujours inclus dans nos articles le texte complet des questions que nous posions à nos participants et à nous-mêmes. Ces questions avaient servi de démonstration appliquée aux lecteurs, leur permettant d'identifier comment leurs propres réflexions étaient biaisées par des partis pris cognitifs. Peut-être avez-vous fait une expérience comparable en lisant la question sur Steve le bibliothécaire, qui visait à vous faire comprendre la force de la ressemblance dans le calcul des probabilités, et à quel point il est facile d'ignorer les faits statistiques appropriés.

Notre recours à ces mises en situation a donné à des spécialistes de disciplines diverses – en particulier les philosophes et les économistes – l'occasion, inhabituelle, d'étudier de possibles défauts dans leur propre pensée. Ayant pris conscience de leur faillibilité, ils ont alors été plus susceptibles de remettre en question l'affirmation dogmatique, très répandue à l'époque, qui voulait que l'esprit humain soit rationnel et

logique. Le choix de la méthode avait été crucial : si nous n'avions fait état que des résultats d'expériences conventionnelles, l'article aurait été moins digne d'intérêt, moins marquant. De plus, un lecteur sceptique aurait pris ses distances vis-à-vis des résultats en attribuant les erreurs de jugement à l'inconséquence proverbiale des étudiants, cobayes traditionnels des recherches en psychologie. Bien sûr, nous n'avions pas préféré ces mises en situation aux expériences classiques parce que nous souhaitions influencer les philosophes et les économistes. Nous avons opté pour elles parce qu'elles étaient plus amusantes, et nous avons eu de la chance dans le choix de la méthode, entre autres. Un thème revient régulièrement dans ce livre : la chance joue inévitablement un grand rôle dans la réussite. Presque toujours, on voit qu'il suffit d'un infime détail pour faire la différence entre un formidable succès et un résultat médiocre. Cela vaut également pour notre histoire.

Nos travaux n'ont pas suscité une réaction positive unanime. La théorie des partis pris notamment a été dénoncée, et il nous a été reproché d'avoir une vision injustement négative de l'esprit humain⁴. Comme c'est le cas dans toutes les disciplines scientifiques, des chercheurs ont affiné nos idées, d'autres ont proposé des solutions alternatives plausibles⁵. Mais dans l'ensemble, le principe selon lequel nos esprits seraient sujets à des erreurs systématiques est aujourd'hui généralement admis. Nos recherches ont eu sur les sciences sociales une influence nettement supérieure à ce que nous aurions pu imaginer.

Après avoir étudié le jugement, nous nous sommes immédiatement intéressés au processus de décision dans des conditions d'incertitude. Nous voulions établir une théorie psychologique montrant comment les gens prennent des décisions sur des paris simples. Par exemple : accepteriez-vous de parier sur le lancer d'une pièce si on vous offrait 130 euros quand elle retombe sur face et 100 euros sur pile ? Depuis longtemps, ces exemples élémentaires servent à analyser des questions plus vastes sur la prise de décision, comme le poids relatif que les gens attribuent à des choses sûres et à des résultats incertains. Notre méthode était la même : nous avons passé des journées entières à concevoir des problèmes et à examiner si nos préférences intuitives correspondaient à la logique du choix. Là encore, comme dans le cas du jugement, nous avons observé des partis pris systématiques dans nos propres décisions, des préférences intuitives qui violaient constamment les règles du choix rationnel. Cinq ans après notre article dans *Science*, nous avons publié « Théorie des perspectives : une analyse de

la décision face au risque », une théorie du choix qui, paraît-il, aurait été encore plus marquante que nos travaux sur le jugement et serait l'un des textes fondateurs de l'économie comportementale.

Jusqu'à ce que la séparation géographique nous complique la vie, Amos et moi avons eu la chance incroyable de travailler ensemble, notre réflexion commune étant supérieure à tout ce que nous aurions pu produire individuellement, et rendant le travail non seulement productif mais aussi amusant. Notre collaboration sur le jugement et la prise de décision m'a valu le prix Nobel⁶, que j'ai reçu en 2002 et que j'aurais partagé avec Amos s'il n'était mort en 1996, à l'âge de cinquante-neuf ans.

Ce livre n'est pas censé décrire le début de mes recherches avec Amos, ce que nombre d'auteurs ont fait avec talent au fil des ans. Je souhaite surtout ici dépeindre le fonctionnement de l'esprit humain en m'inspirant de développements récents dans la psychologie cognitive et sociale. L'un des plus importants est que nous comprenons désormais les merveilles de la pensée intuitive, autant que ses failles.

Amos et moi n'avions pas abordé la question des intuitions justes, nous étant contentés de déclarer que l'heuristique du jugement, « bien que fort utile, aboutit parfois à de graves erreurs systématiques ». Nous nous étions concentrés sur les biais, à la fois parce que nous les trouvions intéressants en eux-mêmes, et parce qu'ils nous fournissaient la preuve de l'heuristique du jugement. Nous ne nous étions pas demandé si tous les jugements intuitifs face à l'incertitude étaient produits par l'heuristique que nous étudions ; on sait aujourd'hui que ce n'est pas le cas. En particulier, les intuitions exactes des experts s'expliquent mieux par les effets d'une pratique durable⁷ que par l'heuristique. Nous pouvons dorénavant broser un tableau plus riche et équilibré, où la compétence et l'heuristique sont des sources alternatives de jugements intuitifs et de choix.

Le psychologue Gary Klein raconte l'histoire d'une équipe de pompiers qui entrent dans une maison où la cuisine est en feu⁸. Alors qu'ils viennent de commencer à arroser la cuisine, le commandant se surprend à crier : « Fichons le camp d'ici ! » sans même savoir pourquoi. À peine les pompiers sont-ils sortis que le plancher s'effondre. Ce n'est qu'après coup que le commandant s'aperçoit que le feu avait été inhabituellement silencieux, et qu'il avait eu curieusement chaud

aux oreilles. Conjuguées, ces impressions avaient déclenché ce qu'il a appelé un « sixième sens du danger ». Il n'avait aucune idée de ce qui n'allait pas, mais il savait que quelque chose n'allait effectivement pas. Il s'avéra que le foyer central du sinistre ne se trouvait pas dans la cuisine, mais à la cave, sous les pieds des pompiers.

Nous avons tous entendu des histoires de ce genre sur l'intuition des spécialistes : le maître d'échecs qui, passant près d'une partie disputée dans la rue, proclame : « Blancs mat en trois coups » sans s'arrêter, ou le médecin qui effectue un diagnostic complexe après n'avoir jeté qu'un coup d'œil à un patient. L'intuition de l'expert nous frappe parce qu'elle nous semble magique, alors qu'elle ne l'est pas. En fait, nous accomplissons tous des exploits d'expertise intuitive plusieurs fois par jour. Nous sommes, pour la plupart, parfaitement affûtés quand il s'agit d'identifier la colère dès le premier mot d'une conversation téléphonique, comprendre en entrant dans une pièce que nous étions le sujet de conversation, réagir rapidement à des signes subtils prouvant que le conducteur de la voiture sur la voie d'à côté est dangereux. Nos capacités intuitives quotidiennes ne sont pas moins étonnantes que la formidable perspicacité d'un pompier ou d'un médecin expérimenté – elles sont simplement plus courantes.

Il n'y a pas de magie dans la psychologie de l'intuition exacte. La meilleure description, et la plus courte, que l'on en ait donnée est peut-être celle du grand Herbert Simon, qui a étudié les maîtres d'échecs⁹ et a montré qu'au bout de milliers d'heures de pratique, ils finissent par ne plus voir les pièces sur l'échiquier comme nous. On peut percevoir l'agacement que suscite en lui la mythification de l'intuition des experts quand il écrit : « La situation fournit un indice ; cet indice donne à l'expert un accès à une information stockée dans sa mémoire, et cette information, à son tour, lui donne la réponse. L'intuition n'est rien de plus et rien de moins que de la reconnaissance¹⁰. »

Nous ne sommes pas surpris quand un enfant de deux ans regarde un chien et s'exclame : « Chienchien ! » parce que nous sommes habitués au miracle de l'enfant qui apprend à reconnaître et à nommer les choses. Ce que veut dire Simon, c'est que les miracles de l'intuition de l'expert ressortissent au même principe. Les intuitions valides se développent quand les spécialistes ont appris à reconnaître des éléments familiers dans une nouvelle situation et à agir de façon adaptée.

Les bons jugements intuitifs viennent alors à l'esprit avec la même immédiateté que le « chienchien ! » de l'enfant.

Malheureusement, les intuitions des professionnels ne relèvent pas toutes d'une véritable expertise. Il y a des années de cela, j'ai rendu visite au principal responsable des investissements d'un grand cabinet financier, qui m'a dit qu'il venait tout juste d'investir quelques dizaines de millions de dollars dans les actions de Ford. Quand je lui ai demandé comment il avait pris sa décision, il m'a répondu qu'il avait, peu de temps auparavant, assisté à un salon de l'automobile et qu'il en avait été impressionné. « C'est sûr, ils savent faire des voitures ! » m'a-t-il dit en guise d'explication. Il ne m'a pas caché qu'il en avait l'intime conviction, et qu'il était satisfait de lui-même et de sa décision. Ce que j'ai trouvé remarquable, c'est qu'il n'avait apparemment pas pris en compte la seule question qu'un économiste devrait se poser : l'action de Ford est-elle actuellement sous-évaluée ? Au lieu de cela, il avait fait confiance à son intuition ; il aimait cette voiture, il aimait l'entreprise, et il aimait l'idée d'en détenir des actions. Pour ce que l'on sait de la précision qu'exige le choix des actions, on peut se dire sans craindre de se tromper qu'il ne savait pas ce qu'il faisait.

L'heuristique spécifique qu'Amos et moi avons étudiée ne nous aide guère à comprendre comment ce décideur en est venu à investir dans les actions de Ford, mais il existe aujourd'hui une conception plus vaste de l'heuristique qui, elle, nous le permet. L'émotion, et c'est un grand progrès, joue désormais un rôle beaucoup plus important dans notre compréhension des choix et des jugements intuitifs que par le passé. La décision du responsable serait aujourd'hui décrite comme un exemple de l'heuristique de l'affect ¹¹, où les jugements et les décisions sont directement fonction de ce que l'on a le sentiment d'aimer ou de ne pas aimer, et qui laisse peu de place à la délibération ou au raisonnement.

Confronté à un problème – le choix d'un coup aux échecs ou la décision d'investir dans des actions –, le mécanisme de la pensée intuitive fait du mieux qu'il peut. Si l'individu dispose de l'expertise adéquate, il va identifier la situation, et la solution intuitive qui lui viendra à l'esprit a de fortes chances d'être correcte. C'est ce qui se passe quand un maître d'échecs observe une position complexe : les quelques coups qui lui apparaissent immédiatement sont tous forts. Quand la question est difficile et qu'une solution experte n'est pas accessible, cela n'empêche pas l'intuition de prendre le risque : une

N° d'édition : L.01EHBN000201.N001
Dépôt légal : octobre 2012