

ASTUCES ET LIMITES  
DE NOTRE  
RAISONNEMENT :  
LES BIAIS COGNITIFS



**La raison nous trompe plus souvent que la nature**

La vie est jalonnée d'événements que nous cherchons à comprendre : pourquoi et comment se sont-ils produits ? Nous leur cherchons une explication satisfaisante, en établissant des liens et des corrélations, nous voulons leur donner un sens. Mais nous sommes bien obligés de constater que le bon jugement, le bon diagnostic ne sont pas toujours au rendez-vous.

La vie est aussi faite d'une série de décisions : entamer des études, partir en vacances, acheter une maison, inscrire ses enfants dans une école... Pour choisir et décider, tout un chacun recherche des

informations et des conseils. Mais, à nouveau, la bonne décision est loin d'être garantie. C'est aussi vrai dans la vie professionnelle, pour ceux que l'on a coutume d'appeler les « décideurs » : engager une personne, lancer un projet, investir dans un produit, changer de stratégie... Pour décider, le dirigeant d'entreprise, tout comme le responsable politique, s'appuie sur un dossier rassemblant des « éléments de décision ». Mais il n'est pas comme un ordinateur face à des chiffres, et la décision qu'il va prendre va bien au-delà du calcul.

Tout être humain a ses valeurs, ses faiblesses, ses expériences bonnes et mauvaises, ses repères culturels. Dans quelques cas simples, une décision peut être le résultat d'un raisonnement rigoureux. Mais, le plus souvent, le processus de choix est aussi fait d'intuition, de conviction, de risque estimé, voire de jeu ou de passion.

Au lieu de reconstituer la réalité des faits à l'aide de lois logiques ou probabilistes pour fonder ses opinions, l'être humain a tendance à interpréter cette réalité en s'appuyant sur ses croyances, son histoire personnelle, ses connaissances partielles.

Dans cette opération de construction subjective de la réalité, il recourt, de manière inconsciente, à des

règles empiriques appelées *heuristiques*, étymologiquement : une « manière de trouver ». Leur but : simplifier le problème, accélérer le processus de traitement de l'information, évaluer des probabilités dans des situations d'incertitude.

Exemples d'heuristiques :

- prendre des exemples autour de soi ;
- appliquer la loi des 80 % - 20 % ;
- acheter les marques que l'on connaît ;
- décider sur la base de comparaisons ;
- généraliser son cas particulier.

Concrètement :

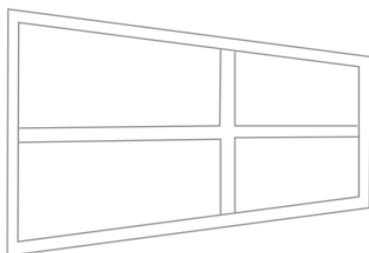
- entre trois bouteilles de vin à des prix différents, prendre celle qui est au prix moyen ;
- ouvrir un compte dans la banque de ses parents.
- prendre comme code d'accès ou comme mot de passe sa date de naissance ;
- offrir le Prix Goncourt comme cadeau de Noël ;
- faire le budget de l'année 2009 à partir de celui de l'année 2008 ;
- mettre sa maison en vente au printemps.

Ces règles de pensée intuitives sont indispensables, souvent efficaces même, mais ne sont pas sans risque ni inconvénient. Ces « raccourcis » mentaux

peuvent se transformer en « courts-circuits » et altérer raisonnement et jugement. Ainsi, quand un diagnostic se révèle erroné, quand une décision prise s'avère mauvaise, il apparaît souvent *a posteriori* que la cause n'est pas à chercher du côté des informations rassemblées, mais plutôt dans la manière dont le cerveau les a traitées, qu'il les ait sous-exploitées ou au contraire surexploitées. Le coupable est alors ce qu'on appelle un « biais cognitif », une forme d'impôt sur l'efficacité.

Des individus rationnels se trompent tous les jours parce qu'il n'est pas rationnel de passer ses journées à essayer de ne pas se tromper. La bonne attitude consiste plutôt à être conscient des biais inévitables – il n'est pas possible de penser sans point de vue –, tout en évitant les biais qui polluent.

Regardez la figure suivante :



Qu'est-ce ? Une fenêtre en perspective, probablement. Disséquons ce qui vient de se passer. Dans un premier temps, vous voyez quelque chose qui vous fait penser à une fenêtre. Vous examinez ensuite si ce modèle de fenêtre existe dans votre « catalogue mental ». Et comme la réponse est non, vous en déduisez que la fenêtre est... de biais. Mais le biais, c'est en vous qu'il se trouve ! Une fenêtre trapézoïdale pourrait très bien exister... Comme l'illustre cette micro-expérience de pensée, les biais influencent notre réflexion comme un champ de gravité. Ils sont invisibles et le plus souvent inconscients, mais ils orientent toute réflexion, à tout instant, dès la première seconde.

Deuxième petit test : A et B possèdent une action qui vaut 120 euros. A l'a achetée 100 euros et B l'a payée 50 euros. Le cours s'effondre soudain à 60 euros. Qui, à votre avis, aura le plus mal au ventre ? Beaucoup répondent A, qui doit avaler une perte importante, alors que B ne doit finalement que digérer un moindre gain. Or, d'un point de vue rationnel, nos deux investisseurs voient tous les deux leur avoir total diminuer de moitié.

Plus que les autres disciplines, l'économie comportementale s'intéresse de près aux heuristiques et

aux biais pour tenter d'expliquer pourquoi, dans certaines situations économiques, les êtres humains adoptent un comportement paradoxal ou non rationnel. Pour les travaux pionniers qu'il a menés dans ce domaine avec Amos Tversky<sup>1</sup>, le chercheur américain en psychologie, Daniel Kahneman, a reçu le prix Nobel d'économie en 2002. On doit aux deux chercheurs une cartographie inégalée des erreurs de raisonnement, fondée sur une batterie de données expérimentales. Dans la foulée, l'économiste Richard Thaler, premier théoricien de la finance comportementale, a étudié les effets des biais cognitifs sur les décisions des investisseurs et leurs liens avec les anomalies de marché. En ces temps de déroute boursière et de crise financière exceptionnelle, l'économie et la finance comportementales sont assurément des thèmes à la mode...

Quand on veut bien comprendre, quand on veut bien décider, il est important de disposer en permanence d'informations aussi fiables que possible, mais il est peut-être plus important encore d'être conscient des limites de sa propre objectivité, plus

---

1. Amos Tversky est décédé en 1996.

largement des limites de la rationalité humaine. Car combien de fois nous trompons-nous en pensant avoir raison !

De manière schématique, on pourrait dire ceci. Avant d'agir, nous passons par trois stades : la perception d'une situation, l'évaluation des possibilités et le « calcul » de la meilleure décision à prendre. Pendant longtemps, on a cru cette troisième étape plus importante que les deux autres. Or, tout ou presque se joue dans la première. Alors que « percevoir » pourrait être quelque chose de bien simple – on regarde ce qui se passe –, cette démarche se révèle en fait le siège d'une construction de sens qui influence et façonne même les deux étapes suivantes.

Les biais sont nombreux et leur présentation varie selon les auteurs. Dans l'abondante littérature sur les approches psychologiques du fonctionnement de l'esprit humain, nous en avons sélectionné une quinzaine, dont les plus célèbres. Nous les traiterons en les regroupant par affinités et en les illustrant d'exemples et de tests empruntés notamment aux travaux de Daniel Kahneman et Amos Tversky.

Pour introduire plusieurs biais, nous nous sommes inspirés de dictons populaires, les uns donnant raison à la sagesse populaire, les autres lui donnant tort. Même le « bon sens » n'est pas à l'abri des biais et peut faire fausse route.