

Les biais qui décident pour nous

Ces raccourcis mentaux qui orientent nos jugements bien avant que la raison ne s'éveille

Catégorie : Psychologie cognitive | **Auteur :** Yuki Tanaka, Head of Behavioral Analytics | **Temps de lecture :** $\approx$ 10 min

En 1972, l'économiste Richard Thaler remarqua quelque chose d'étrange dans le comportement de ses étudiants. Soumis à un choix théoriquement identique — perdre 10 dollars ou ne pas gagner 10 dollars —, ils réagissaient de manière radicalement différente. La perte activait une douleur psychologique nettement plus intense que le gain équivalent ne produisait de satisfaction. La conclusion était dérangement : ces étudiants instruits, rationnels, entraînés à la pensée économique, ne décidaient pas selon les règles de l'utilité maximale. Ils décidaient selon leur psychologie. Et leur psychologie, elle, obéissait à des règles que personne ne leur avait enseignées — parce qu'elles sont câblées bien en deçà de la conscience.

Thaler reçut le prix Nobel d'économie en 2017 pour avoir cartographié ce territoire. Mais le territoire, lui, existait bien avant qu'on le nomme. Il existait chaque fois qu'un humain prenait une décision — c'est-à-dire à chaque instant de sa vie.

En bref

- **Nos jugements sont façonnés par des biais cognitifs** — cadrage, ancrage, preuve sociale — qui opèrent en amont de toute délibération consciente.
- **Ces mécanismes ne sont pas des défauts** : ce sont des heuristiques évolutives efficaces dans la plupart des contextes, mais exploitables dans des environnements conçus à cet effet.
- **Connaître ces biais crée une obligation** : celle de les utiliser pour éclairer les décisions, jamais pour les confisquer.

Introduction

Imaginez deux étiquettes apposées sur un paquet de viande hachée. La première indique : « *contient 20 % de matières grasses* ». La seconde : « *80 % maigre* ». Les deux énoncés sont mathématiquement identiques. Pourtant, des études répétées montrent que le second est systématiquement jugé plus appétissant, plus sain, plus désirable. Même information. Même produit. Perception radicalement différente.

Ce phénomène s'appelle le *cadrage*, ou *framing*. Il est l'une des démonstrations les plus simples, les plus robustes et les plus inconfortables de la psychologie cognitive : la manière dont une information est présentée modifie la décision qu'elle engendre, indépendamment du contenu de cette information.

Daniel Kahneman, qui consacra sa carrière à cartographier ces distorsions avec Amos Tversky, les résuma dans une formule devenue célèbre : nous ne raisonnons pas sur des réalités, nous raisonnons sur des *représentations* de réalités. Et ces représentations, nous ne les construisons pas

librement — elles nous sont en partie imposées par le contexte, le langage, et les biais que l'évolution a gravés dans notre architecture mentale.

Le cadrage : la réalité n'existe pas sans son cadre

Le cadrage est sans doute le biais le plus étudié et le plus directement opérationnel dans les stratégies de communication. Son mécanisme est simple : toute information arrive dans un esprit accompagnée d'un contexte — une formulation, une image, un ordre de présentation, une association — qui en oriente l'interprétation avant même que le contenu soit traité.

Kahneman et Tversky l'ont illustré de façon saisissante dans leur célèbre expérience de 1981 sur le « problème des maladies asiatiques ». Des participants devaient choisir entre deux programmes de lutte contre une épidémie. Formulé en termes de vies sauvées (« *200 personnes seront sauvées* »), le programme A était largement préféré. Formulé en termes de vies perdues (« *400 personnes mourront* »), le même programme devenait massivement rejeté au profit du programme B — pourtant statistiquement équivalent au premier. La décision avait changé. Le problème, lui, était resté identique.

Pour les stratégies de la communication, l'enseignement est double. D'abord, le choix des mots n'est jamais neutre — chaque formulation active un cadre interprétatif, et ce cadre oriente le jugement en aval. Ensuite, et c'est plus inconfortable, un communicant qui ignore ces mécanismes produit des effets de cadrage à son insu — potentiellement contraires à ses intentions. La maîtrise du cadrage n'est pas une option réservée aux manipulateurs : c'est une compétence que tout acteur de la parole publique se doit d'acquérir, précisément pour éviter les effets involontaires.

L'ancrage : le premier chiffre gouverne tous les suivants

En 1974, Kahneman et Tversky demandèrent à des participants de faire tourner une roue de loterie truquée — elle s'arrêtait toujours sur 10 ou sur 65 — puis d'estimer le pourcentage de pays africains à l'ONU. Les participants dont la roue s'était arrêtée sur 65 donnaient des estimations significativement plus élevées que ceux dont la roue avait affiché 10. Un chiffre produit au hasard, visiblement sans lien avec la question posée, avait contaminé l'estimation.

C'est l'effet d'ancrage : le premier élément numérique ou référentiel rencontré dans un contexte de jugement devient un point de gravité autour duquel toutes les estimations ultérieures s'organisent, même lorsque l'individu cherche activement à s'en affranchir. Les négociateurs commerciaux le savent depuis longtemps — celui qui pose le premier chiffre structure la négociation entière.

L'ancrage opère bien au-delà des chiffres. Une réputation préalablement établie ancre la perception de chaque action future d'un acteur. Une première impression sur une marque colore toutes les interactions suivantes. Un titre de presse, une accroche d'article, un premier paragraphe — chacun pose un ancre cognitive que le lecteur portera, souvent sans le savoir, jusqu'à la fin de sa lecture.

Pour les organisations engagées dans la gestion de leur réputation, cette réalité a une implication directe : il ne suffit pas de produire du contenu de qualité. Il faut anticiper *depuis quel ancrage* ce contenu sera reçu, et travailler, si nécessaire, à repositionner l'ancre avant de déployer le message.

La preuve sociale : nous décidons en regardant les autres décider

L'être humain est une espèce profondément sociale. Dans les environnements d'incertitude — qui représentent la grande majorité de nos situations de décision réelles —, nous avons développé une heuristique d'une efficacité remarquable : observer ce que font les autres pour inférer ce qu'il convient de faire. Robert Cialdini, dans son ouvrage *Influence* (1984), a nommé ce mécanisme *preuve sociale*, et en a montré la puissance avec une économie de moyens élégante.

Un couloir de rue bondé attire les passants. Un restaurant vide les repousse. Un livre estampillé « *best-seller* » se vend mieux qu'un livre identique sans cette mention. Un tweet avec dix mille retweets semble plus crédible qu'un tweet identique sans engagement — même si les dix mille retweets ne disent rien de la vérité de son contenu.

Ce qui est remarquable dans la preuve sociale, c'est qu'elle opère même lorsque nous la connaissons. Des études en psychologie sociale ont montré que des individus informés de l'existence du biais continuaient à y répondre dans des conditions d'incertitude élevée. La connaissance du mécanisme ne le neutralise pas — elle l'atténue légèrement, au mieux.

Dans les stratégies de communication d'influence, la preuve sociale est l'un des leviers les plus fréquemment mobilisés : témoignages, cautions d'experts, affichage d'adhésion collective, mise en scène du consensus. Utilisée pour signaler une qualité réelle ou un soutien authentique, elle est un raccourci légitime qui aide les décideurs à naviguer dans la complexité. Utilisée pour simuler un consensus qui n'existe pas, elle devient une falsification — et une falsification dont les effets, une fois découverts, sont particulièrement dévastateurs pour la crédibilité de celui qui l'a produite.

La responsabilité de ceux qui savent

Il y a, dans la connaissance des biais cognitifs, quelque chose qui ressemble à ce que les philosophes appellent un *savoir asymétrique* — une information dont la possession crée une inégalité entre celui qui la détient et celui qui ne la détient pas. Un vendeur qui maîtrise l'ancrage et un acheteur qui l'ignore ne jouent pas dans la même partie, même si les règles formelles sont identiques pour les deux.

Cette asymétrie est au cœur de la tension éthique que soulève le behavioral analytics. Les outils issus des sciences comportementales — nudges, architectures de choix, cadrages optimisés — ont montré leur efficacité dans des contextes très divers : inciter les contribuables à déclarer leurs impôts à temps, améliorer l'adhérence aux traitements médicaux, encourager les dons d'organes. Dans ces cas, le biais est mobilisé en faveur d'un intérêt qui coïncide avec celui de l'individu visé, et souvent avec l'intérêt collectif.

Mais le même outil peut être retourné : pousser un consommateur vers un achat dont il n'a pas besoin, orienter un électeur vers une décision contraire à ses valeurs réelles, maintenir un utilisateur dans un état d'anxiété propice à la dépendance numérique. La technique est identique. Seule l'intention diffère.

Chez ERIS, nous avons fait le choix de nommer cette tension explicitement dans nos missions, plutôt que de l'esquiver derrière le confort d'une neutralité technique. Comprendre les biais qui

orientent les jugements, c'est accepter la responsabilité de ce qu'on en fait. Ce n'est pas une posture morale abstraite — c'est une condition de confiance à long terme, pour nos clients comme pour nous.

À retenir

Les biais cognitifs ne sont pas des ennemis de la raison — ils en sont les fondations évolutives. Celui qui les comprend sans les respecter finit par en être lui-même victime : car les audiences trompées, elles aussi, finissent par apprendre.

Conclusion

Thaler, Kahneman, Tversky et leurs successeurs n'ont pas découvert que les humains sont irrationnels. Ils ont découvert que la rationalité humaine est *incarnée* — ancrée dans un corps, une histoire, une communauté, et un ensemble de raccourcis mentaux forgés sur des centaines de milliers d'années d'évolution. Cette rationalité-là n'est pas inférieure à la rationalité froide des modèles économiques. Elle est différente, et souvent plus efficace pour naviguer dans un monde ambigu et incertain.

Ce que les sciences comportementales nous offrent, en définitive, c'est un accès à la grammaire profonde de la décision humaine. Comme toute grammaire, elle peut servir à construire ou à confondre. Comme tout outil de précision, elle révèle l'intention de celui qui la tient.

Le dernier article de cette série abordera une question que cette grammaire rend plus urgente encore : comment anticiper les crises avant qu'elles n'éclatent, lorsque l'on sait que les biais collectifs peuvent transformer un signal faible en incendie en quelques heures ?

Note méthodologique

Cet article s'appuie sur les travaux fondateurs de Daniel Kahneman et Amos Tversky en psychologie cognitive (théorie des perspectives, heuristiques et biais, 1974–1984), les recherches de Robert Cialdini sur l'influence sociale, et les développements contemporains du behavioral economics initiés par Richard Thaler. Les expériences citées sont issues de la littérature académique de référence et présentées à des fins pédagogiques.

Yuki Tanaka est Head of Behavioral Analytics chez ERIS Consulting. Docteure en psychologie cognitive de l'Université de Kyoto, elle applique les apports des sciences comportementales à l'analyse des dynamiques d'opinion et à la conception d'architectures de communication responsables.

Article rédigé dans le cadre d'une simulation pédagogique. ERIS Consulting est une entreprise fictive.