

Think fast and slow

by Daniel Kahneman · Language: FR

Summary by booksummaryai.com — <https://booksummaryai.com/country/fr/think-fast-and-slow-resume>

Summary

En 60 secondes

Kahneman décompose la pensée en Système 1, la machine rapide et automatique, et Système 2, le contrôleur lent et laborieux. Le Système 1 saute aux conclusions, substitue des questions faciles aux questions difficiles et plie les statistiques au profit des histoires. Le Système 2 est paresseux, alors il appose son tampon sur ces erreurs. Résultat : excès de confiance, prévisions ratées et choix qui basculent selon la façon dont ils sont présentés.

Pourquoi le lire

C'est le livre qui a fait entrer le « biais cognitif » dans le langage courant, et il explique encore pourquoi les gens intelligents prennent des décisions stupides — en finance, en médecine, au moment de recruter ou de planifier. Lisez-le si vous prenez des décisions pour autrui, si vous faites des prévisions, ou si vous ne cessez de vous demander pourquoi votre intuition sûre d'elle vous trahit. Il mérite une lecture lente ; les expériences sont la partie la plus savoureuse.

Les idées clés

Rencontrez les deux personnages qui dirigent votre tête

On montre l'image du visage d'une femme, avec la consigne de décrire ce qu'elle est sur le point de faire. La plupart des gens répondent « elle est sur le point de dire quelque chose », car le Système 1 lit automatiquement l'expression et en infère l'intention. Kahneman nomme les deux personnages à l'œuvre dans cet instant : le Système 1, rapide et sans effort, et le Système 2, celui qui délibère. Quand on demande de décrire seulement les traits physiques, le Système 2 doit neutraliser cette interprétation automatique, ce qui demande un effort. Pour montrer l'effort du Système 2, il cite ses propres travaux de laboratoire avec Jackson Beatty : à mesure que la tâche devenait plus difficile (plus de chiffres), les pupilles se dilataient davantage, jusqu'à environ 0,5 millimètre. Quand la tâche dépassait la capacité de la mémoire de travail, les pupilles cessaient de se dilater, voire se contractaient. Pendant l'exercice « ajouter 3 », la dilatation maximale des pupilles était d'environ 0,5 millimètre, et les gens devenaient « aveugles » aux autres stimuli — un phénomène appelé « tunnel cognitif ».

Le Système 1 fonctionne automatiquement, rapidement, avec peu ou pas d'effort ; le Système 2 alloue l'attention aux activités mentales exigeantes. Les opérations du Système 2 sont souvent associées à l'expérience subjective d'agentivité, de choix et de concentration. Les pupilles se dilatent proportionnellement à la difficulté d'une tâche mentale, comme multiplier 23 par 78.

Pendant de telles tâches, les pupilles se dilatent et les gens deviennent « aveugles » aux autres stimuli — un phénomène appelé « tunnel cognitif ».

À essayer: La prochaine fois que vous faites un calcul mental ou une décision difficile, remarquez ce que vous cessez de remarquer — cette vision en tunnel, c'est le Système 2 en train de dépenser son budget.

Le contrôleur paresseux laisse la machine répondre

Le problème de la batte et de la balle : « Une batte et une balle coûtent 1,10 \$ en tout. La batte coûte 1,00 \$ de plus que la balle. Combien coûte la balle ? » La réponse intuitive qui vient à l'esprit est 10 cents, mais la bonne réponse est 5 cents. Plus de 50 % des étudiants de Harvard, du MIT et de Princeton ont donné la mauvaise réponse intuitive. Le Système 1 produit la réponse impulsive de 10 cents ; le Système 2 doit la neutraliser. Kahneman montre à quel point la machine l'induit facilement en erreur dans une autre expérience : des mots présentés dans une police plus claire et plus grande étaient plus susceptibles d'être faussement reconnus comme ayant figuré sur la liste originale, car la facilité cognitive était attribuée à tort à la familiarité. Une phrase mémorable : « Un moyen fiable de faire croire des mensonges aux gens est la répétition fréquente, car la familiarité ne se distingue pas facilement de la vérité. »

Le Système 2 est un superviseur paresseux — il approuve ce qui semble juste plutôt que de vérifier le calcul. L'exposition répétée à un stimulus le rend plus facile à traiter, ce qui est ensuite interprété comme vérité ou familiarité (l'effet de simple exposition de Robert Zajonc). Les publicitaires et les propagandistes n'ont pas besoin de vous convaincre ; ils ont besoin de se répéter jusqu'à ce que le sentiment de familiarité fasse la conviction.

À essayer: Quand une affirmation semble évidemment vraie, demandez-vous si elle est vraie ou simplement familière — puis appliquez le contrôle batte-et-balle à l'une de vos réponses instantanées cette semaine.

Votre cerveau répond à une question qu'on ne vous a pas posée

L'expérience de John Bargh où les participants reformulaient des phrases contenant des mots associés aux personnes âgées (par ex. « Floride », « oublieux », « chauve », « gris », « ride »). Après la tâche, ces participants marchaient dans le couloir significativement plus lentement que ceux qui n'avaient pas été amorcés avec des mots liés à l'âge. Cela montre que l'amorçage peut influencer le comportement sans conscience. Les participants étaient exposés à des mots comme « Manger » et « Laver » dans une tâche de phrases à remettre en ordre. Ceux amorcés avec « Manger » étaient plus susceptibles de compléter le fragment de mot SO_P par SOUP plutôt que SOAP. L'effet s'est produit sans conscience. Kahneman appelle le truc sous-jacent substitution : quand on demande « À quel point êtes-vous heureux dans votre vie ? », le Système 1 substitue la question plus facile « Quel est mon humeur en ce moment ? ». Quand on demande « Combien contribuerez-vous pour sauver une espèce en danger ? », les gens répondent spontanément à une question plus facile : « Quelle émotion ressens-je quand je pense aux

dauphins mourants ? ». Quand on demande laquelle est plus probable, « Linda est caissière de banque » ou « Linda est caissière de banque et active dans le mouvement féministe », environ 85 à 90 % des répondants ont choisi la seconde option, commettant l'erreur de conjonction. Même les experts (par ex. les statisticiens) font cette erreur.

Cette substitution d'une question heuristique à la question cible se produit sans conscience. Face à une question difficile, le Système 1 substitue une question plus facile et y répond à la place. Le problème de Linda est la preuve la plus pure : ajouter un détail rend une histoire plus plausible même si une conjonction ne peut jamais surpasser l'une de ses parties.

À essayer: Surprenez-vous en plein jugement et demandez-vous : à quelle question suis-je en train de répondre, en fait ? Écrivez la question difficile avant de répondre à quoi que ce soit sur votre satisfaction de vie.

Petits échantillons, gros mensonges

Kahneman examine les taux de cancer du rein dans les 3 141 comtés des États-Unis. Les comtés aux taux les plus bas sont pour la plupart ruraux, peu peuplés et situés dans des États traditionnellement républicains du Midwest, du Sud et de l'Ouest. Kahneman explique qu'il s'agit d'un phénomène purement statistique : les petits échantillons produisent des résultats extrêmes plus souvent que les grands. Pour montrer à quel point un chiffre dénué de sens peut ancrer le jugement, Amos Tversky et Kahneman ont truqué une roue de la fortune pour qu'elle ne s'arrête que sur 10 ou 65. Les participants regardaient la roue tourner, puis on leur demandait quel pourcentage des nations africaines étaient membres de l'Organisation des Nations unies. L'estimation moyenne de ceux qui avaient vu la roue s'arrêter sur 10 était de 25 % ; pour ceux qui avaient vu 65, la moyenne était de 45 %.

Nous sommes des détecteurs de régularités qui ne demandent jamais si l'échantillon était assez grand pour étayer une régularité. Si du simple bruit vous ébranle à ce point, imaginez ce que fait le premier chiffre d'un expert sûr de lui.

À essayer: Avant de faire confiance à une statistique frappante, demandez-vous combien de cas l'ont produite — et notez votre estimation avant que quiconque n'annonce un chiffre le premier.

Ce dont vous vous souvenez semble être la vérité

On a demandé à des couples d'estimer, en pourcentage, leur propre contribution à diverses tâches ménagères, comme sortir les poubelles, prendre l'initiative des invitations ou provoquer des disputes. Les contributions auto-évaluées dépassaient 100 % pour chaque couple, ce qui illustre le biais de disponibilité : les efforts de chacun sont plus accessibles à sa propre mémoire. Paul Slovic a trouvé la même distorsion dans le domaine du risque : les experts jugent le risque d'une technologie d'après le nombre attendu de décès par an. Les jugements de risque du grand public sont fortement influencés par le « risque redouté » (potentiel catastrophique, absence de contrôle) et le « risque inconnu » (nouveau, non-observabilité). L'énergie nucléaire arrive en tête du risque redouté pour le grand public, mais n'est pas le risque de mortalité le plus élevé

selon les experts. C'est l'« heuristique de l'affect » : les jugements de risque et de bénéfice des gens sont influencés par leurs sentiments émotionnels à l'égard de l'activité.

La disponibilité est le moteur des deux erreurs : ce qui vient le plus vite à l'esprit paraît le plus fréquent et le plus important. Ainsi, la peur publique suit la mémorabilité, pas la mortalité — et les deux conjoints peuvent sincèrement être convaincus de faire plus de la moitié du travail.

À essayer: Estimez votre part d'une tâche partagée cette semaine, puis demandez à l'autre la sienne — et confrontez toute peur que vous éprouvez aux chiffres réels de mortalité.

L'histoire l'emporte sur les statistiques

Tom W. est décrit comme un étudiant diplômé très intelligent, soucieux d'ordre et de propreté, au style d'écriture terne et mécanique, et dépourvu de sympathie pour autrui. Lorsqu'on a demandé de classer neuf spécialités d'études supérieures selon la probabilité que Tom W. appartienne à chacune, les participants ont classé l'informatique en haut et le travail social en bas, en s'appuyant sur la représentativité et en ignorant les taux de base : bien plus d'étudiants s'inscrivent en sciences humaines et sociales qu'en informatique. Un taxi a été impliqué dans un accident de délit de fuite de nuit. Deux compagnies de taxis, Green et Blue, opèrent dans la ville. 85 % des taxis sont verts, 15 % sont bleus. Un témoin a identifié le taxi comme bleu. Le tribunal a testé la fiabilité du témoin dans les mêmes conditions et a constaté qu'il identifiait correctement chaque couleur 80 % du temps et se trompait 20 % du temps. La probabilité bayésienne correcte que le taxi soit bleu est de 41 %, mais la plupart des gens donnent des réponses autour de 80 %.

Une histoire causale sur une personne semble plus instructive qu'un ratio aride sur une population, si bien que la représentativité l'emporte et que les taux de base sont ignorés. Quand une histoire et une statistique se contredisent, c'est généralement la statistique qui fait le vrai travail.

À essayer: Avant de juger à quelle catégorie appartient une personne ou une chose, notez d'abord le taux de base — puis ajustez à partir de lui, non à partir de la description frappante.

La rétrospection écrit le scénario

Kahneman décrit une étude de cas sur le succès de Google, expliquant comment les compétences des fondateurs, le modèle économique et le timing ont tous mené au triomphe. Il souligne ensuite que ce récit est construit après coup ; les mêmes facteurs pourraient servir à expliquer un échec si Google avait échoué. L'illusion consiste à croire que nous comprenons le passé, ce qui nourrit un excès de confiance dans notre capacité à prédire l'avenir. C'est la « faillite narrative » : notre tendance à construire des histoires qui donnent un sens au passé, créant une illusion de compréhension et de prévisibilité. Lui et une équipe ont évalué des candidats à la formation d'officier au moyen d'un exercice de groupe sans leader. Ils ont observé les candidats et formulé des prédictions sur leurs performances futures. Malgré les preuves que leurs prédictions ne valaient pas mieux que des tirages au sort, la confiance de l'équipe dans ses jugements est restée élevée. Kahneman appelle cela « l'illusion de validité ».

Comprendre le passé est largement une illusion : une fois que vous savez comment les choses ont tourné, l'esprit assemble un récit dans lequel cette issue était inévitable. La confiance, elle, vient de la cohérence du récit, non de son exactitude — c'est pourquoi l'équipe de Kahneman est restée sûre d'elle tout en étant inutile.

À essayer: Prenez un événement « évident a posteriori » de cette année et listez ce que vous aviez réellement prédit beforehand — par écrit, avec la date.

Les formules battent les experts — et tout le monde l'ignore

Le livre de Paul Meehl, « Clinical vs. Statistical Prediction », passait en revue 20 études montrant que de simples formules statistiques surpassaient régulièrement les experts cliniciens pour prédire des résultats tels que la réussite académique, le pronostic psychiatrique et la récidive criminelle. La découverte de Meehl a été répliquée dans plus de 200 études couvrant de nombreux domaines. Une citation du psychologue Paul Meehl : « Quand on approche les quatre-vingts ans, on n'est pas toujours pressé d'admettre qu'on s'est trompé professionnellement pendant cinquante-cinq ans. » Une équipe s'est vu demander d'estimer combien de temps prendrait la rédaction d'un manuel sur le jugement et la prise de décision. L'estimation de l'équipe, fondée sur la vue interne, était d'environ deux ans. Quand Kahneman a interrogé un collègue, qui connaissait des projets similaires, pour obtenir la vue externe, celui-ci a estimé à 40 % la probabilité d'échec et à sept à dix ans le délai d'achèvement. Le projet a en réalité pris huit ans. Cela illustre le « sophisme du planificateur » : notre tendance à sous-estimer le temps, les coûts et les risques de nos actions futures tout en surestimant leurs bénéfices.

Quelques variables pondérées dans une formule surpassent le jugement des experts, domaine après domaine, en partie parce que les experts sont constants là où les formules ne le sont pas. La vue externe — combien de temps ont réellement pris des efforts similaires — est le remède le moins coûteux.

À essayer: Pour votre prochain projet, ignorez d'abord votre propre estimation : trouvez trois efforts comparables dans le passé et prenez leur durée comme référence.

Les pertes pèsent plus lourd que les gains

Paul Samuelson a demandé à un collègue s'il accepterait un pari sur pile ou face : perdre 100 \$ ou gagner 200 \$. Le collègue a décliné, disant : « Je ne parie pas parce que je sentirais la perte de 100 \$ plus que le gain de 200 \$. Mais je vous prends au mot pour 100 paris de ce genre. » Le collègue de Samuelson appliquait intuitivement l'aversion à la perte et le bénéfice de l'agrégation. Kahneman bâtit la théorie des perspectives sur cette asymétrie, et le problème de la maladie asiatique montre jusqu'où elle s'étend. On dit aux participants que les États-Unis se préparent à une épidémie d'une maladie asiatique inhabituelle qui devrait tuer 600 personnes. Dans le cadre « gain », le programme A sauve 200 vies à coup sûr ; le programme B a une probabilité de 1/3 que 600 personnes soient sauvées et une probabilité de 2/3 que personne ne soit sauvé. 72 % ont choisi le programme A. Dans le cadre « perte », le programme C entraîne la

mort de 400 personnes ; le programme D a une probabilité de 1/3 que personne ne meure et une probabilité de 2/3 que 600 personnes meurent. 78 % ont choisi le programme D. Cela montre que le cadrage modifie les préférences.

Nous évaluons les résultats comme des gains ou des pertes par rapport à un point de référence, et les pertes pèsent environ deux fois plus que les gains équivalents. Cette seule asymétrie explique à la fois le refus du collègue de Samuelson et le basculement de cadre dans le problème de la maladie : le salut certain séduit quand les options sont formulées en vies sauvées, la prise de risque quand elles sont formulées en morts.

À essayer: Réécrivez une décision à laquelle vous faites face des deux manières — en gains et en pertes — et voyez si votre préférence survit au recadrage.

Le simple fait de posséder double le prix

La moitié des étudiants d'une classe ont reçu un mug de l'université et ont dû indiquer le prix minimum auquel ils accepteraient de le vendre. L'autre moitié, qui n'avait pas reçu de mug, a indiqué le prix maximum qu'elle serait prête à payer pour en acheter un. Le prix de vente médian était d'environ 7,12 dollars, contre environ 2,87 dollars pour le prix d'achat médian. Le rapport entre prix de vente et prix d'achat était d'environ 2 pour 1 : c'est l'effet de dotation, qui montre que les gens accordent plus de valeur à ce qu'ils possèdent qu'à ce qu'ils ne possèdent pas.

L'effet de dotation est l'aversion à la perte appliquée à vos biens : dès qu'une chose est à vous, vous en défaire équivaut à une perte, et son prix double dans votre tête. C'est pourquoi les négociations s'enlisent, pourquoi les essais gratuits convertissent, et pourquoi le « c'est à vous maintenant » change la valeur des choses à vos yeux.

À essayer: Avant de fixer le prix d'un bien qui vous appartient, demandez-vous ce que vous paieriez pour l'acquérir aujourd'hui si vous ne l'aviez pas : ce chiffre, et non votre prix demandé, est sa vraie valeur à vos yeux.

Le soi mémoriel réécrit votre vie

Les participants ont gardé une main dans une eau douloureusement froide (14 °C) pendant 60 secondes. Lors d'un second essai, ils ont gardé l'autre main dans une eau à 14 °C pendant 60 secondes, puis 30 secondes supplémentaires au cours desquelles l'eau était progressivement réchauffée jusqu'à 15 °C. Interrogés sur l'essai qu'ils choisiraient de recommencer, 80 % ont opté pour l'essai le plus long, car le soi mémoriel préfère une expérience qui se termine moins douloureusement, même si elle comporte plus de douleur au total. C'est la « règle du pic et de la fin » : l'évaluation d'une expérience repose sur son pic (le moment le plus intense) et sur sa fin.

Le soi expérientiel vit l'instant présent ; le soi mémoriel ne conserve que le pic et la fin, puis prend les décisions — quelles vacances recommencer, quelles épreuves endurer de nouveau. Voilà pourquoi une fin ratée peut gâcher une expérience par ailleurs réussie, et pourquoi ajouter un épisode de douleur plus légère peut rendre un moment plus supportable au souvenir.

À essayer: Concevez cette semaine une expérience — un voyage, un dîner, une réunion difficile — en pensant d'abord à sa fin, car c'est elle que votre mémoire retiendra.

Les meilleures citations

- "Un moyen fiable de faire croire les gens à des mensonges est la répétition fréquente, car la familiarité ne se distingue pas facilement de la vérité." - Daniel Kahneman

- "Je ne parierais pas parce que je ressentirais la perte de 100 \$ plus que le gain de 200 \$. Mais j'accepte 100 paris de ce type." - un collègue de Samuelson

- "Quand on approche de la quatre-vingtième année, on n'est pas toujours pressé d'admettre qu'on s'est trompé professionnellement pendant cinquante-cinq ans." - Paul Meehl

Limites

Kahneman lui-même a depuis reconnu que certaines études d'amorçage qu'il citait — dont l'effet Floride — ont eu du mal à se répliquer, un aveu que peu d'auteurs de son envergure ont le courage de faire. Le cadre des deux systèmes est une fiction utile, non une affirmation sur deux agents cérébraux littéraux, et il le dit lui-même. Le livre s'appuie lourdement sur des expériences de laboratoire menées avec des étudiants, et ses conseils sur le moment où l'intuition peut être fiable sont plus maigres que son catalogue d'échecs. Avec ses 38 chapitres, il se répète aussi ; les idées centrales tiendraient dans un livre bien plus court.

En une phrase

Votre esprit rapide répond avant même que votre esprit lent n'ait lu la question — construisez donc des habitudes, des check-lists et des regards extérieurs qui ne dépendent pas de votre confiance en vous.

Pour qui

Toute personne dont le travail touche aux prévisions, au recrutement, au risque ou à l'argent — et quiconque reste surpris par ses propres erreurs de jugement. C'est long, mais chaque chapitre est une expérience autonome avec laquelle vous pouvez discuter.