

Note de lecture : Noise : Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter

Laurent Braquet
Académie de Rouen

Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass Sunstein décryptent dans cet ouvrage les mécanismes de l'erreur humaine au sein des entreprises et des administrations, c'est-à-dire la différence entre le jugement produit par ceux qui décident (les « *juges* »), et la valeur vraie. Les deux rouages principaux de ces erreurs sont le biais et le bruit :

- Le biais est la moyenne des erreurs partagées par les juges (soit la moyenne des erreurs de jugement d'un ensemble de juges) ;
- Le bruit est la variabilité indésirable des jugements (lorsque des personnes qui devraient être d'accord arrivent à des conclusions éloignées) ;

Toutes ces erreurs peuvent entacher le jugement humain, « *nécessairement imparfait* », dans la médecine, à l'Université, dans le cadre du travail social et la protection de l'enfance, dans le monde de la justice, celui de l'entreprise pour les procédures de recrutement, et même dans le travail de la police scientifique, etc. Et même dans les décisions politiques. Preuve en est que les gouvernements des différents pays, face à la pandémie de la COVID-19, frappés à peu près en même temps et de la même façon, ont réagi de manière extrêmement contrastée. Ces erreurs de jugement entraînent des coûts considérables pour nos sociétés, en même temps que des injustices et du ressentiment.

Comment détecter le bruit ?

L'erreur de jugement est inévitablement liée à la nature formelle du jugement. La première chose est, avec une certaine humilité, de prendre conscience de l'existence de ce bruit, de réaliser un « *audit du bruit* ».

Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass Sunstein évoquent le *bruit systémique*, soit la variabilité indésirable des jugements dans un système où opèrent des juges multiples qui jugent des cas multiples. Et ce bruit systémique se décompose entre un bruit de niveau et un bruit de pattern :

- Le *bruit de niveau* est la part du bruit systémique due aux différences dans les niveaux moyens de jugements. C'est donc la variabilité du niveau moyen des jugements produits par des juges différents sur un ensemble de cas.

- Le *bruit de pattern* est la part du bruit systémique qui est due à la variabilité dans les réactions des juges à des cas particuliers, indépendamment du niveau moyen de leurs jugements (chacun a ainsi un motif propre, un *pattern* de jugement individuel).

Par ailleurs, peut intervenir un *bruit occasionnel*, soit la part du bruit de pattern qui provient des variations intra-individuelles entre occasions de jugement (« *les juges peuvent ne pas être d'accord avec eux-mêmes* »), due à l'environnement du jugement (par exemple lorsqu'un même juge peut émettre des jugements différents en fonction du jour de la semaine ou même à différentes heures de la journée en fonction de l'humeur ou des affects !)

Quelle est l'origine du bruit ?

Les biais cognitifs conduisent également à des erreurs de jugement : les auteurs distinguent les *biais statistiques* qui sont la moyenne des erreurs (par exemple dans le jugement d'un cas unique, soit la moyenne des erreurs de jugement d'un ensemble de juges) et les *biais psychologiques* (soit les erreurs de jugement produites par une *heuristique* de jugement, lorsque l'on simplifie à l'excès certaines situations).

Ces biais sont des mécanismes mentaux universels et ils produisent souvent des erreurs partagées. Le bruit qu'ils génèrent est lié par exemple au fait que nous sommes différents les uns des autres avec une certaine stabilité, en fonction de nos histoires, nos préférences, etc.

Qu'est-ce qui nous donne le sentiment que notre jugement est juste, ou au moins assez juste pour que nous formulions une réponse ? La thèse des auteurs est que ce moment est lié à un « *signal intérieur* », qui commande la fin de l'opération de jugement et ne dépend d'aucune validation externe. Il s'agit d'un sentiment de cohérence qui existe en nous et qui conduit à stabiliser notre jugement, malgré sa part de subjectivité et donc de bruit ! Mais cette confiance que l'on a éprouvée dans la qualité de son jugement est souvent une illusion : une « *illusion de validité* ! » Ce qu'il faut donc, c'est essayer de trouver le meilleur processus de jugement, celui qui serait susceptible de minimiser les erreurs sur un ensemble de cas similaires.

Comment réduire le bruit ?

Pour lutter contre le bruit, Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass Sunstein plaident pour une « *hygiène de la décision* » dans les organisations, car « *l'amélioration du jugement humain est une tâche plus urgente que jamais* ». Ils critiquent la décision solitaire dans les organisations par un leader charismatique omniscient qui inspire la confiance. Ils préconisent de désigner un observateur de la décision, sorte de spectateur impartial du déroulé du jugement chargé d'identifier en temps réel les biais psychologiques, et de séquencer au maximum la décision et l'information disponible, avec des jugements indépendants des personnes impliquées dans le processus. Certes les stratégies de réduction du bruit peuvent engendrer des dépenses supplémentaires pour les organisations, mais ils plaident pour l'application rationnelle du calcul coût/bénéfices : si les coûts de la réduction du bruit restent inférieurs aux bénéfices engendrés par une meilleure décision, alors il faut déployer les moyens adéquats. Et notamment utiliser plus souvent les algorithmes, qui bien calibrés, de manière à éviter les biais de discrimination entre les groupes sociaux, obtiennent dans bien des cas de meilleurs résultats que le jugement humain. Dès lors, le bruit zéro est un objectif sans doute impossible à atteindre, mais viser un bruit optimal peut être une finalité raisonnable, car le bruit est une source d'erreurs et d'injustices.