

FENÊTRE SUR

Heuristiques et biais décisionnels en marketing

Michel Tuan Pham*

Professeur de marketing, Columbia University, USA

RÉSUMÉ

La théorie économique classique offre une perspective principalement normative de la prise de décision. La psychologie cognitive et sociale en offre une perspective essentiellement descriptive. Cet article présente une synthèse structurée d'un troisième courant de recherches, situé au croisement des deux courants précédents, et connu sous le nom de « Théorie du comportement décisionnel ». (*Behavioral Decision Theory*). Ces recherches montrent que les preneurs de décisions s'écartent souvent des normes prescrites par la théorie économique. Cet article en explique les raisons et explore ce que ces recherches impliquent pour la prise de décision en marketing.

INTRODUCTION

S'il est un sujet d'étude important en marketing, c'est celui de la prise de décision. La majeure partie des recherches sur le comportement des *consommateurs* concerne en effet la manière dont ils réalisent leurs choix et prennent leurs décisions. Il est aussi essentiel que les *gestionnaires* de marketing comprennent la façon dont ils prennent leurs *propres* décisions, afin d'en identifier les mérites ainsi que les limites. Enfin, une meilleure compréhension des comportements décisionnels peut permettre aux gestionnaires de mieux anticiper les décisions de leurs *concurrents*.

La prise de décision peut être étudiée de plusieurs points de vue. L'école économique approche celle-ci dans une perspective essentiellement *norma-*

tive (Edwards, 1954 ; Lopes 1994). Elle se centre sur la façon dont une personne *rationnelle*, consommateur ou gestionnaire, *devrait* prendre ses décisions. Une excellente synthèse des modèles normatifs de décision en marketing peut être trouvée dans l'ouvrage de Lilien, Kotler et Moorthy (1992).

S'inspirant de travaux de psychologie cognitive et sociale, d'autres chercheurs ont approché la prise de décision sous un angle plus *descriptif*. Ces chercheurs suggèrent des *modèles* visant à représenter les *processus* de décision *réels*. Parmi ces modèles, nous trouvons, par exemple, le modèle d'attitude de Fishbein et Azjen (1975), les modèles de choix non-compensatoires (conjonctif, disjonctif et autres), la théorie de l'intégration de l'information (Anderson, 1981), ou le modèle « d'accessibilité-diagnosticité » (Lynch, Marmorstein et Weigold, 1988). Ce second courant de recherche a déjà fait l'objet de nom-

* Michel Tuan Pham est professeur assistant de marketing à Columbia University, Graduate School of Business, 515 Uris Hall, New York, NY 10027, USA. Il remercie les lecteurs de RAM de leurs excellents commentaires.

breuses synthèses, tant en psychologie (Abelson et Levi, 1985) qu'en marketing (Alba, Hutchinson et Lynch, 1991 ; Bettman, 1979; Bettman, Johnson et Payne 1991).

Il existe un troisième courant d'étude de la prise de décision, moins connu dans la littérature du marketing. Ce courant de recherche, connu sous le nom de *Théorie du Comportement décisionnel* (en anglais : « Behavioral Decision Theory » ou BDT), se situe à la jonction de l'approche économique normative et de l'approche psychologique descriptive (l'ouvrage de référence est celui édité par Kahneman, Slovic et Tversky, 1982 ; voir aussi Payne, Bettman et Johnson, 1992 et Poulton, 1995). Inspiré notamment par les travaux de Simon (1957), ce courant se préoccupe essentiellement des *écarts systématiques* qui séparent les comportements de décision réels des normes de décision *rationnelles* prescrites par la théorie économique et les principes statistiques. Si des écarts systématiques – autrement dit, des *biais* – sont observés, les chercheurs de ce courant tentent d'en découvrir l'origine, afin d'en induire les principes généraux des comportements de décision réels. Ces biais ont souvent pour origine l'utilisation de raccourcis cognitifs appelés « heuristiques ». Par exemple, selon la théorie économique classique, il ne devrait *rationnellement* pas y avoir de différence de préférence entre du bœuf « 75% maigre » et du bœuf « 25% gras ». Cependant, il a été observé (Levin et Gaeth 1988) que des consommateurs à qui on a demandé s'il préféreraient l'un ou l'autre, exprimaient une forte préférence pour le bœuf « 75% maigre ». L'objet du courant BDT est d'identifier ce type de biais et d'en expliquer la raison.

La littérature BDT est malheureusement assez éparse et peu structurée (Payne *et al.*, 1992). C'est en partie pour cela qu'elle a tardé à influencer la discipline du marketing. L'objet de cet article est dès lors de proposer une synthèse structurée des principaux travaux émanant du courant BDT, et d'en discuter les implications pour la prise de décision en marketing. Cette synthèse se veut d'un intérêt général ; elle traite à la fois des décisions prises par les consommateurs (par exemple, l'achat de biens durables) et des décisions auxquelles sont confrontés les gestionnaires en marketing (par exemple, le lancement de nouveaux produits)¹. Cette synthèse s'organise en quatre

1. Pour une synthèse complémentaire, centrée sur le consommateur, voir Simonson (1993).

volets. Le premier concerne la formation de croyances. Le second traite de la structuration des décisions. Le troisième porte sur les jugements évaluatifs. En guise de conclusion, le quatrième volet offre plusieurs pistes de réflexions.

I. PRÉDICTIONS, ESTIMATIONS, ET LA FORMATION DE CROYANCES

Comme le montre la figure 1, toute décision (par exemple, l'achat d'une voiture) repose au départ sur un certain nombre de paramètres décisionnels, tels que l'ensemble des options (différentes marques et modèles) et leurs caractéristiques (prix d'achat, cylindrée, fiabilité, etc). Si certains de ces paramètres sont *donnés*, d'autres ne sont pas connus avec certitude. Le preneur de décision doit donc souvent les *estimer* ou les *prédire*. Afin de décider du positionnement d'une marque, par exemple, il est souvent nécessaire d'estimer les points idéaux des segments cibles et de prédire le positionnement probable des marques concurrentes. De même, quand on achète une voiture, il est important d'estimer sa fiabilité, c'est-à-dire de prédire la probabilité que celle-ci tombe en panne. Autrement dit, la prise de décision, qu'elle soit du consommateur ou du gestionnaire, nécessite souvent la formation de *croyances* (au sens de Fishbein et Ajzen, 1975).

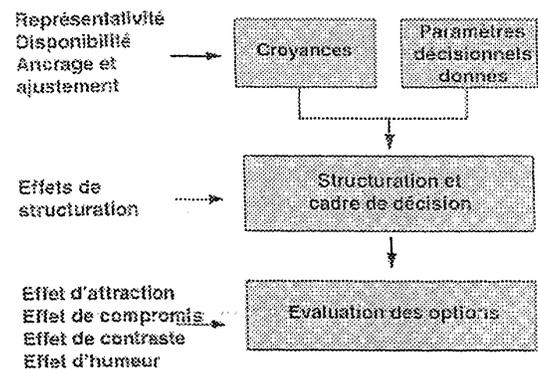


Figure 1. – Processus de décision

Compte-tenu du caractère probabiliste des croyances, on serait porté à croire que leur formation respecte les principes de la théorie statistique. En d'autres termes, on pourrait penser que ces croyances sont en général « rationnelles » ou bien fondées. Il semble cependant que l'estimation et la prédiction de paramètres décisionnels obéissent rarement aux principes de la théorie statistique. On observe souvent des biais systématiques dans la formation de croyances. Selon Tversky et Kahneman (1974), ces biais se produisent parce que les preneurs de décision tendent à utiliser des « raccourcis cognitifs » dits *heuristiques* pour arriver à leurs estimations et prédictions. Nous en examinerons trois : l'heuristique de représentativité, l'heuristique de disponibilité et le processus d'ancrage et d'ajustement.

1.1. L'heuristique de représentativité

Supposons que Monsieur Martin, un responsable marketing, ait à estimer la probabilité que le lancement d'un nouveau produit X soit un succès. Le positionnement du produit, ainsi que le marché cible, est similaire à celui d'un autre produit Y dont Monsieur Martin s'était occupé il y a deux ans. L'agence de publicité en charge du plan de communication est aussi la même. Il y a deux ans, le lancement du produit Y s'était avéré un énorme succès ; Monsieur Martin y repense d'ailleurs souvent.

Selon Tversky et Kahneman (1974), Monsieur Martin sera porté à croire que le produit X a lui aussi une forte probabilité de succès. Les preneurs de décision ont en effet tendance à estimer la probabilité qu'un objet (le produit X) appartienne à une catégorie particulière (la catégorie succès) en se basant sur la *ressemblance* entre cet objet et un objet jugé typique de cette catégorie (Y est un succès typique ; le marketing de X ressemble au marketing d'Y ; dès lors, X sera aussi un succès). Tversky et Kahneman (1974) appellent ce type de raisonnement *l'heuristique de représentativité*.

Selon Glass et Waterman (1988) cette heuristique est aussi utilisée par les consommateurs pour prédire si des films de cinéma seront distrayants. Pour faire ce type de jugement, les consommateurs établissent un parallèle entre l'information qu'ils possèdent sur un nouveau film (par exemple une bande de lancement) et d'autres films vus par le passé. Une fois un

parallèle établi, c'est-à-dire une fois que le nouveau film est jugé représentatif d'un film déjà vu, les consommateurs attribuent les qualités du film déjà vu à ce nouveau film.

L'heuristique de représentativité paraît être un raccourci cognitif raisonnable. Cependant, cette heuristique conduit parfois à des erreurs de jugement systématiques. Par exemple, les preneurs de décision utilisant cette heuristique ont très souvent tendance à négliger les *probabilités préalables* (Bar Hillel 1980 ; Tversky et Kahneman 1974). Dans le cas de Monsieur Martin, il se peut que la catégorie de produits où sera lancé X soit une catégorie à haut risque, et que la plupart des produits lancés sur ce marché aient échoué. En ne se basant que sur la ressemblance entre X et Y, Monsieur Martin ignore une information basée sur de multiples expériences (de multiples échecs dans la catégorie de X) et utilise une information basée sur une seule expérience (le succès d'Y). Selon l'analyse bayésienne, Monsieur Martin devrait en fait accorder bien plus de poids au taux d'échec de la catégorie de X qu'au succès du produit Y, parce que le premier estimateur (basé sur un plus grand nombre d'observations) est plus fiable que le second.

Dans une série d'études remarquables, Gilovich (1981) a démontré un autre danger de l'heuristique de représentativité et de tout jugement basé sur une analogie avec un exemple particulier. Il se peut que la ressemblance entre l'objet du jugement et l'exemple jugé typique ne soit que *superficielle*, et qu'en réalité, ces deux objets soient profondément différents. Pour en revenir à notre exemple, la structure du marché peut avoir fortement changé depuis le lancement du produit Y. Il se peut qu'en deux ans, les canaux de distribution aient été saturés par l'arrivée de concurrents, ou que les avantages recherchés par le marché cible aient fondamentalement changé. Les deux situations étant profondément différentes, toute ressemblance *de surface* entre les deux lancements (comme le recours à la même agence publicitaire) favorise un jugement erroné².

2. Les travaux de Gilovich (1981) sont dès lors très pertinents pour l'enseignement par la méthode des cas.

1.2. L'heuristique de disponibilité

Prenons l'exemple suivant adapté de Bazerman (1994, p. 12). Selon le magazine *Fortune*, les dix firmes reprises ci-dessous faisaient partie des 500 plus grandes entreprises américaines en terme de volume de ventes pour l'année 1994. Lequel des deux groupes, A ou B, a obtenu les ventes les plus importantes ?

Groupe A : Apple Computer, Colgate-Palmolive, Levi Strauss, Gillette, Black & Decker

Groupe B : United Technologies, Atlantic Richfield, Dayton Hudson, Georgia-Pacific, Alliedsignal

La plupart des gens répondent que le groupe A a obtenu les ventes les plus importantes. En fait, le groupe B a obtenu des ventes bien plus importantes (84 contre 34 milliards de dollars). La raison pour laquelle les gens surestiment les ventes du premier groupe (Apple, Gillette, etc.) et sous-estiment les ventes du second (United Technologies, Atlantic Richfield, etc.) est que les firmes du premier groupe, commercialisant des produits de grande consommation, leur paraissent plus familières. Ils en déduisent qu'elles doivent être plus importantes (Bazerman 1994).

Selon Tversky et Kahneman (1974), les gens tendent à estimer la fréquence d'événements et leur probabilité par la facilité avec laquelle un exemple de ceux-ci leur vient à l'esprit (un processus appelé *heuristique de disponibilité*). Les choses qui sont évoquées facilement à l'esprit sont jugées comme plus probables ou plus fréquentes que celles qui sont évoquées difficilement à l'esprit. Le même processus sous-tend la façon dont les gens estiment la célébrité de personnalités (Jacoby *et al.* 1989). Plus une personnalité vient facilement à l'esprit, plus elle est jugée comme étant célèbre. Il est vraisemblable que les consommateurs utilisent la même heuristique afin de juger de la réputation des marques. De même, Folkes (1988) a observé que plus il était facile de se souvenir d'incidents rencontrés avec des produits divers (indépendamment de la fréquence réelle de ces incidents), plus on avait tendance à évaluer ces produits de façon négative.

Dans la mesure où les événements *réellement* fréquents et probables viennent plus facilement à l'esprit, l'heuristique de disponibilité constitue, elle aussi, un raccourci cognitif raisonnable. Cependant, la disponibilité à l'esprit dépend aussi de facteurs

autres que celui de la fréquence réelle des événements. Il est bien connu, par exemple, que les gens tendent à surestimer les chances de mourir dans un accident d'avion ou lors d'un homicide. Ce type d'événements, bien que peu fréquents, reçoit une attention particulière dans la presse, ce qui les rend plus saillants à l'esprit de tout un chacun. En revanche, les gens tendent à sous-estimer la probabilité de mort pour cause de diabète, un événement qui, bien que fréquent, n'attire pas beaucoup l'attention et n'est dès lors pas très saillant. Le preneur de décision est donc susceptible de surestimer la probabilité des événements qui, indépendamment de leur fréquence réelle, ont été rendus saillants par des facteurs tels que la presse et leur récurrence. De même, le preneur de décision aura tendance à surestimer la probabilité d'événements qui sont intrinsèquement saillants à cause de leur éclat. Ainsi, beaucoup de consommateurs surestiment leurs chances de remporter des loteries parce que le fait de « gagner le gros lot » évoque une imagerie puissante.

Pour en revenir à l'exemple de Monsieur Martin, il sera d'autant plus disposé à croire au succès probable du produit X s'il vient d'être témoin d'un succès récent ou si la presse a couvert ce succès de façon extensive. Non seulement le marketing du produit X lui paraît caractéristique du marketing d'un produit à succès (heuristique de représentativité), mais la catégorie « lancements à succès » lui paraît probable car plus saillante que la catégorie « lancements échoués » (heuristique de disponibilité).

1.3. Le processus d'ancrage et d'ajustement

Supposons que Monsieur Martin soit arrivé à la conclusion que le produit X serait un succès, et qu'il ait pris la décision de le lancer. Il lui faut maintenant estimer le budget promotionnel nécessaire pour les trois premiers mois du lancement. Son assistant lui rappelle que lors du lancement du produit Y, le budget était de 600.000 FF pour les trois premiers mois. Selon Tversky et Kahneman (1974), l'estimation du budget promotionnel de X sera plus proche du budget d'Y (par exemple, 750.000 FF) que si son assistant ne lui avait pas rappelé le montant du budget d'Y (auquel cas son estimation aurait peut-être été de 900.000 FF).

Le biais introduit par l'assistant de Monsieur Martin provient du fait que les preneurs de décisions

font souvent leurs estimations à partir d'une valeur initiale, un ancrage, qu'ils ajustent par la suite. Dans notre exemple, Monsieur Martin *ancrerait* initialement son estimation autour du budget du produit Y et *ajusterait* son estimation pour tenir compte des différences entre les situations marketing des deux produits. Il se peut que Monsieur Martin révisé ce budget à la hausse afin de tenir compte de l'inflation et de la saturation croissante du marché ciblé.

Slovic et Lichtenstein (1971) ont montré qu'une fois l'estimation ancrée, l'ajustement est en général *insuffisant*. Dès lors, les estimations finales tendent à être particulièrement sensibles à la qualité de l'ancrage initial. Plus celui-ci est arbitraire plus l'estimation finale sera erronée.

Afin d'illustrer les effets d'ancrage, prenons un exemple bien connu (Tversky et Kahneman 1974). On a demandé à un groupe de lycéens d'estimer en vitesse le résultat du produit suivant : $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$. Un autre groupe d'élèves se sont vu demander d'estimer le même produit présenté dans l'ordre inverse : $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$. La réponse correcte est 40.320. L'estimation médiane du groupe auquel on a présenté le produit dans la séquence ascendante était de 512. Celle du groupe auquel on a présenté le produit dans la séquence descendante était de 2.250. La raison en est la suivante : ce calcul dépasse évidemment les capacités mentales de la plupart des individus. Incapables de faire le calcul complet, ces élèves ont tout d'abord essayé de calculer le résultat des premiers sous-produits (par exemple, $1 \times 2 \times 3$ ou $8 \times 7 \times 6$). Ils ont ensuite utilisé ce produit partiel comme point d'ancrage qu'ils ont alors ajusté à la hausse pour tenir compte du reste de la séquence. Dans les deux groupes, l'ajustement fut insuffisant. Néanmoins, l'estimation du second groupe était plus proche de la réponse correcte parce que la séquence descendante impliquait un point d'ancrage plus élevé et par conséquent plus proche du produit réel.

Davis, Hoch et Ragsdale (1986) proposent que les consommateurs utilisent un tel processus d'ancrage et d'ajustement pour estimer la réaction de leur conjoint à de nouveaux produits. Ils prennent pour ancrage leur propre réaction qu'ils ajustent ensuite pour tenir compte des différences qui les séparent de leur conjoint. Selon Davis *et al.* (1986), ces ajustements sont souvent erronés car les consommateurs ont du mal à identifier les facteurs qui les différencient réel-

lement de leur conjoint en terme de réactions aux produits. Ces auteurs concluent que bon nombre de consommateurs feraient mieux de ne pas essayer d'ajuster leur ancrage initial. En effet, compte tenu de la grande similarité de préférences qui caractérise la plupart des couples, les propres préférences du consommateur constituent un ancrage suffisamment proche des préférences du conjoint qu'il n'est pas nécessaire de l'ajuster.

Hoch (1988) montre qu'un processus similaire se produit quand des « experts » de marketing tentent de prédire les occupations, intérêts et opinions des consommateurs, chose que tout gestionnaire en marketing est amené à faire couramment. Les prédictions de ces experts sont souvent décevantes. L'homme de la rue ferait en fait tout aussi bien. La raison en est que tant les experts que l'homme de la rue tendent à prédire les préférences et les attitudes du consommateur moyen en ancrant sur eux-mêmes et en ajustant par la suite. Ce processus pénalise les experts de marketing qui sont en moyenne fort différents du consommateur moyen. Comparé au consommateur moyen, le degré d'études des experts est par exemple plus élevé et leur situation financière plus confortable.

Dans chacun des exemples décrits plus hauts, le point d'ancrage utilisé par le preneur de décision avait une certaine logique. Cependant, les preneurs de décision tendent à se servir de points d'ancrage saillants même quand ceux-ci sont plus discutables. Dans le cadre d'un programme de formation pour dirigeants, je pose à la moitié des participants le problème suivant :

Une étude menée en France a examiné un grand nombre de lancements de nouveaux produits dans des marchés industriels. Sur base de critères précis, chaque lancement a été catalogué soit comme un « succès » soit comme un « échec ». Veuillez estimer le taux de succès (par exemple 85%) rapporté par cette étude.

Remarquons que dans ce problème, le taux de succès mentionné « à titre d'exemple » (85%) est tout-à-fait *arbitraire*. En fait, l'autre moitié des participants se voient mentionner un taux exemplaire de 20%. Malgré le caractère arbitraire de ce taux, les estimations (du taux de succès rapporté par l'étude) sont plus élevées parmi les participants qui reçoivent la version « 85% » du problème que parmi ceux qui

reçoivent la version « 20% ». Il semble donc qu'à cause du processus d'ancrage et d'ajustement, des responsables de marketing puissent être influencés dans leurs jugements par de l'information aussi arbitraire qu'elle paraît anodine. Il est dès lors important que les gestionnaires de marketing soient très attentifs au bien-fondé de leurs points d'ancrage. De nombreux autres exemples d'ancrage et d'ajustement ont été décrits dans la littérature (voir par exemple Bazerman, 1994 et Plous, 1993).

En résumé, plusieurs raccourcis cognitifs semblent guider les estimations et prédictions sous-tendant la formation de croyances. L'heuristique de représentativité consiste à juger de la probabilité d'un événement par sa ressemblance avec un autre événement. L'heuristique de disponibilité consiste à juger de la prééminence (probabilité, notoriété) d'objets ou événements par l'aisance avec laquelle ceux-ci viennent à l'esprit. Enfin, le processus d'ancrage et d'ajustement consiste à estimer des paramètres décisionnels à partir d'une valeur initiale saillante qui est ensuite ajustée pour tenir compte de différences avec l'origine de la valeur initiale. Cet ajustement est en général insuffisant.

II. LA STRUCTURATION DES DÉCISIONS

La théorie économique classique postule que les préférences et les choix des individus sont principalement déterminés par les caractéristiques *intrinsèques* des options qui leur sont présentées. Chaque option est porteuse d'utilité, et celle dont l'utilité est la plus élevée sera préférée et donc choisie. En d'autres termes, selon la théorie économique classique, les décisions des individus reposeraient *uniquement* sur des paramètres tels que ceux décrits plus haut. Ce postulat se retrouve aussi dans le courant de recherches en psychologie qui vise à modéliser les processus de décisions. Tant le modèle linéaire compensatoire de Fishbein et Ajzen (1975), que les modèles non-compensatoires décrits par exemple par Bettman (1979), postulent en effet que les options (différentes marques d'ordinateurs, par exemple) sont évaluées *directement* sur base de leurs caractéristiques propres (capacité de mémoire vive, résolution de l'écran, prix, etc.).

Cependant, le courant BDT se distingue des courants précédents en démontrant que les préférences et les choix des individus ne sont pas uniquement tributaires des caractéristiques propres aux options présentées. Comme l'indique la figure 1, ce courant postule que la prise de décision transite par une phase dite de structuration, au cours de laquelle le preneur de décision construit une représentation mentale du problème décisionnel qui lui est présenté (Kahneman et Tversky, 1984 ; Russo et Schoemaker, 1989 ; Tversky et Kahneman, 1981). Cette représentation mentale est communément appelée *cadre de décision* (en anglais : « decision frame »). L'existence de cette phase intermédiaire de structuration peut être induite par les résultats de nombreuses expériences telles que celles décrites ci-dessous.

2.1. Quelques effets de structuration

De nombreuses études montrent qu'une légère modification de la présentation des options peut avoir des conséquences importantes sur le résultat d'une décision. L'étude de Levin et Gaeth (1988), décrite plus haut, montre par exemple que les consommateurs tendent à préférer du bœuf haché « 75% maigre » à du bœuf haché « 25% gras ». De même, j'ai observé que des gestionnaires en marketing étaient plus disposés à investir dans un projet qui avait « 40% de chances de réussir » que dans un projet qui avait « 60% de chances d'échouer ». Il semble donc que les preneurs de décision éprouvent une certaine aversion envers les options présentées de façon négative.

Tversky et Kahneman (1981) ont posé à leurs sujets le problème suivant : « Imaginez que vous ayez décidé d'aller voir un spectacle et que vous ayez payé le droit d'entrée, valant 10 dollars par billet. Au moment d'entrer, vous vous rendez compte que vous avez égaré votre billet. Le siège n'était pas assigné et on ne parvient pas à retrouver le billet. Seriez-vous prêt à payer 10 dollars pour acheter un autre ticket ? » Quarante-six pour cent des sujets répondirent que « oui » et 54% répondirent que « non ». Un second groupe de sujets se sont vus soumettre une version sensiblement différente de ce problème. Ils eurent à imaginer qu'ils n'avaient *pas encore* acheté leur billet d'entrée, et qu'ils venaient de s'apercevoir qu'ils avaient perdu 10 dollars *en liquide*. Dans cette seconde version du problème, 88% répondirent qu'ils achè-

teraient un billet d'entrée et 12% répondirent qu'ils ne le feraient pas.

Il faut remarquer que ces deux versions du problème étaient *formellement équivalentes*. Dans les deux cas, la question était de savoir si la personne serait disposée à payer 10 dollars pour assister à un spectacle après avoir subi une perte équivalente à 10 dollars. Pourtant, les décisions de ces deux groupes de sujets étaient radicalement différentes. Il semble que les sujets qui avaient perdu un billet d'entrée aient construit un cadre de décision dans lequel ils percevaient le prix du « second » billet d'entrée comme étant de 20 dollars. Par contre, les sujets qui avaient perdu les 10 dollars en liquide sont parvenus à séparer la perte de cette somme du prix du billet d'entrée.

De nombreux autres exemples d'effets de structuration existent dans la littérature BDT (Bazerman 1994 ; Kahneman & Tversky, 1984 ; Thaler, 1985 ; Tversky & Kahneman, 1981). Attardons-nous à l'exemple suivant qui est adapté de Bazerman (1994, p. 55) : un constructeur d'automobiles fait face à des difficultés financières. Il semble que trois usines doivent être fermées. Par ailleurs, 6000 employés doivent être licenciés. La directrice de production en essayant d'éviter cette crise a développé deux plans :

- Le plan A sauvera une des trois usines et 2000 emplois.

- Le plan B a une chance sur trois de sauver les trois usines et les 6000 emplois et deux chances sur trois de ne sauver aucune usine ni aucun emploi.

Quel plan choisiriez-vous ?

Supposons, maintenant que ces mêmes plans soient décrits de manière légèrement différente :

- Le plan A' causera la perte de deux des trois usines et de 4000 emplois.

- Le plan B' a deux chances sur trois de causer la perte des trois usines et des 6000 emplois, et une chance sur trois de ne causer la perte d'aucune usine et d'aucun emploi.

Notons qu'une fois encore, le choix entre les plans A et B est *objectivement* équivalent au choix entre les plans A' et B'. Néanmoins, alors que la plupart des gens préfèrent le plan A au B, la plupart des gens préfèrent le plan B' au plan A'. Le simple fait de structurer la même information de manière quelque peu différente a pour effet de causer un renversement dans l'ordre des préférences. Comment expliquer ces phénomènes de structuration ?

2.2. Comptabilité mentale et la théorie des prospects

Ces phénomènes semblent indiquer que la prise de décision transite par une phase de *structuration* ou *d'édition*, au cours de laquelle le preneur de décision établit une représentation mentale du problème décisionnel (Tversky et Kahneman 1981 ; Russo et Schoemaker 1989). Ce « cadre de décision » délimite ce qui, aux yeux de l'individu, paraît pertinent et ce qui ne l'est pas. Ainsi, dans le problème ci-dessus, le fait d'avoir perdu un premier billet d'entrée était considéré comme pertinent pour décider d'acheter ou non un autre billet. Par contre, le fait d'avoir perdu une somme équivalente en liquide n'était pas considéré comme pertinent pour cette décision. Thaler (1985) propose le concept de *comptabilité mentale* pour désigner le fait que les individus tendent à structurer leurs décisions par rapport à des comptes mentaux. Les dix dollars investis dans le billet d'entrée égaré font partie du même compte mental que le prix du second billet d'entrée. En revanche, les dix dollars perdus en liquide font partie d'un compte différent.

Une autre propriété essentielle du cadre de décision est que les options n'y sont pas représentées selon des termes absolus mais en rapport à un point de référence donné³. Selon la *théorie des prospects* (Kahneman et Tversky 1979), les options sont représentées soit en termes de *gains*, soit en termes de *pertes*. Dans l'exemple des plans de restructuration cité ci-dessus, les plans A et B sont formulés de telle sorte que la plupart des gens les perçoivent en termes de gains : le nombre d'emplois qui seront « sauvés ». Par contre, les plans A' et B', quoique formellement (mais pas psychologiquement) équivalents, sont formulés de telle sorte que la plupart des gens les perçoivent en termes de pertes : c'est-à-dire le nombre d'emplois perdus. De la même manière, dans l'étude de Levin et Gaeth (1988), le bœuf « 25% gras » présente davantage de chance d'être conçu selon des termes négatifs (de perte) que selon des termes positifs (de gain).

3. La notion de point de référence est à différencier du concept de point d'ancrage mentionné plus tôt. Les points d'ancrage sont des valeurs initiales que les preneurs de décisions ajustent lors de certains processus d'estimation ou de prédiction. Les points de référence interviennent principalement lors de jugements *évaluatifs*. Ce sont des points de *comparaison* que les preneurs de décisions tendent à utiliser lors de l'évaluation d'options. Un point de référence fréquemment utilisé est l'option de status quo.

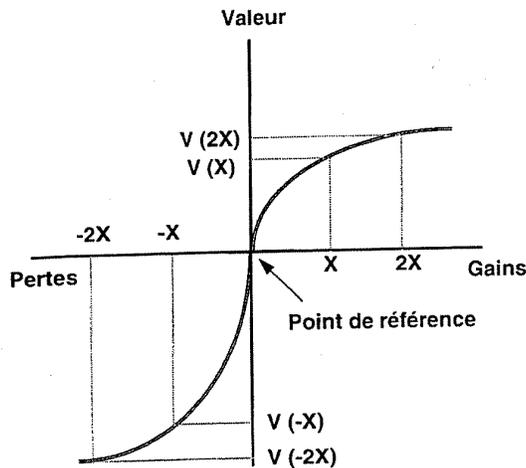


Figure 2. – Fonction de valeur de la théorie des prospectifs

Une fois que les options (ou prospectifs) ont été structurées mentalement (en termes de gains ou de pertes), elles sont soumises à une phase de « *valorisation* ». Selon la théorie des prospectifs, gains et pertes sont valorisés selon une fonction de valeur comme celle illustrée par la figure 2. La phase de « structuration » positionne les options sur l'axe horizontal avec pour point de référence l'origine, qui a une valeur nulle. Les pertes apparaissent à gauche de l'origine et les gains apparaissent à droite. La valeur subjective de ces prospectifs dépend de leur projection sur la fonction de valeur. Les gains ont évidemment une valeur subjective positive, liée à la notion de plaisir, tandis que les pertes ont une valeur subjective négative, liée à la notion de souffrance. Si du bœuf « 25% gras » a davantage de chance d'être encodé en termes de pertes que du bœuf « 75% maigre », il paraît dès lors logique que ce dernier soit évalué de façon plus favorable. De même, un projet qui a « 60% de chances d'échouer » sera perçu et évalué de façon plus négative qu'un projet qui a « 40% de chances de réussir ».

La théorie des prospectifs postule par ailleurs que la valeur subjective de gains et la souffrance subjective de pertes s'accroissent toutes deux à un rythme décroissant. La fonction de valeur est dès lors concave par rapport à l'origine, tant pour les gains que pour les pertes. Enfin, la théorie des prospectifs postule que les pertes sont ressenties plus intensément que les

gains. La pente de la fonction de valeur est donc plus forte dans la région de pertes et souffrance que dans la région de gains et plaisir.

La théorie des prospectifs ne se veut pas une théorie normative, mais bien une théorie *descriptive* de la prise de décision. Son cadre conceptuel, relativement simple, permet de décrire de façon parcimonieuse un nombre important d'observations. Mentionnons-en trois.

– Les preneurs de décisions ont une *sensibilité marquée vis-à-vis des pertes*. La souffrance qui est associée à la perte d'un montant X est plus intense que le plaisir associé au gain d'un montant équivalent. Ce fait explique l'*effet de patrimoine* (Thaler 1980) : la valeur d'un objet s'accroît lorsqu'il devient une partie du patrimoine d'une personne. Une personne à qui on demande de déterminer le prix auquel elle vendrait un objet qu'elle possède tend à fixer un prix plus élevé que le prix auquel elle l'a acquis. L'effet de patrimoine est communément exploité par les firmes qui offrent des produits à l'essai. Une fois qu'un produit fait partie du patrimoine temporaire d'un consommateur, sa valeur s'accroît ; il lui est dès lors difficile de restituer ce produit à la compagnie. En général, cette sensibilité particulière aux pertes favorise les options de statu-quo (Kahneman et Tversky, 1984).

– Les preneurs de décisions ont une *aversion au risque* quand l'enjeu est structuré en termes de gains. Dans l'exemple cité, quand les plans de restructuration de l'entreprise sont formulés en termes de gains (plans A et B), la plupart des gens préfèrent l'option sûre, c'est-à-dire le plan A. Ceci tient au fait que de par la forme concave de la fonction de valeur. Remarquons que dans la figure 2, $V(2X) < 2 V(X)$. Autrement dit, le gain d'un montant de $2X$ produit un plaisir moindre que le double du plaisir associé au gain d'un montant de X . De même, le fait de sauver trois usines et 6000 emplois aurait une valeur moindre que le triple de la valeur de sauver une usine et 2000 emplois. Dès lors, la valeur subjective de l'option B est moindre que celle de son espérance mathématique.

– Les preneurs de décisions ont une *préférence pour le risque* quand l'enjeu est structuré en terme de pertes. Quand les plans de restructuration de l'entreprise sont formulés en termes de pertes (plans A' et B'), la plupart des gens préfèrent l'option probabiliste, c'est-à-dire le plan B'. Cela tient, encore une fois,

à la concavité de la fonction de valeur dans la zone de souffrance. Selon la figure 2, $|V(-2X)| < 2|V(-X)|$. Autrement dit, la perte d'un montant de $2X$ produit, en valeur absolue, une souffrance moindre que le double de la souffrance associée à la perte d'un montant de X . Dès lors, le fait de perdre trois usines et 6000 emplois s'accompagnerait d'une souffrance moindre que le triple de la souffrance associée au fait de perdre une usine et 2000 emplois. La souffrance perçue selon l'option B' serait donc moindre que celle de son espérance mathématique de souffrance⁴.

Etant donné la fonction de valeur de la théorie des prospects, Thaler (1985) suggère que les vendeurs ont intérêt à ce que les gains soient *désagrégés*. Les consommateurs percevront plus de valeur dans un produit si celui-ci est présenté comme un ensemble de sous-produits ayant *chacun* leur propre valeur que si le produit est présenté de façon globale avec une valeur unique. C'est la stratégie qu'utilisent certains marchands d'ustensiles de cuisines qui annoncent le prix d'un produit principal, un robot par exemple, et annoncent ensuite que « pour le même prix » on reçoit « en cadeau » un ensemble de lames, et que « toujours pour le même prix » on reçoit « en cadeau » une centrifugeuse. La valeur collective de ces « trois produits » présentés séparément excède la valeur perçue d'un produit unique : un robot de cuisine, livré avec lames et un adaptateur centrifugeuse.

En revanche, il est dans l'intérêt du vendeur d'*intégrer les pertes* associées à l'achat du produit. C'est la stratégie qu'utilisent les clubs de vacances qui font payer un prix unique pour l'ensemble des repas, activités, et logement. Bon nombre de vacanciers préfèrent en effet payer en une fois plutôt que de payer pour chaque repas et chaque activité (voir par exemple Hart, 1986). Les vendeurs de voitures font de même quand ils essaient d'inclure de nombreuses options (et leur prix) au moment de l'achat d'une voiture. Il serait bien plus difficile de vendre ces mêmes

4. Il convient de différencier la première observation des deux autres. La sensibilité plus marquée aux pertes se caractérise par la *pente* (ou dérivée première) de la fonction de valeur qui est plus forte dans la région de pertes qu'elle ne l'est dans la région de gains. La préférence (ou l'aversion) pour le risque se caractérise par la *concavité* (ou dérivée seconde) de la fonction de valeur qui est dirigée vers le haut (dérivée seconde positive) dans la région des pertes, alors qu'elle est dirigée vers le bas (dérivée seconde négative) dans la région des gains.

options un mois après que le consommateur ait acheté un modèle de base.

III. L'ÉVALUATION DES OPTIONS

Comme l'indique la figure 1, une fois le problème décisionnel structuré mentalement, il reste à évaluer les options. Pour rappel, la théorie économique classique et la plupart des modèles de décision en psychologie postulent que cette phase d'évaluation dépend uniquement des caractéristiques propres des options. Cependant, diverses recherches montrent que la valeur attachée à une option donnée semble dépendre du *contexte* dans lequel cette option est présentée. Nous discuterons ici quatre types d'effets de contexte : l'effet d'attraction, l'effet de compromis, l'effet de contraste et l'effet d'humeur.

3.1. L'effet d'attraction

Supposons qu'un consommateur ait à choisir entre deux restaurants A ou B sur base de deux critères : la proximité du restaurant (plus le restaurant est proche, plus il est préféré) et la qualité de la nourriture qui y est servie. Supposons par ailleurs, que ces deux restaurants aient les caractéristiques illustrées par la figure 3. Le restaurant A est proche mais sa nourriture est d'une qualité moyenne. Le restaurant B est situé plus loin mais la nourriture y est meilleure.

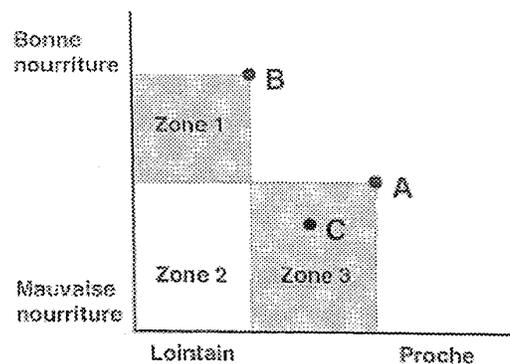


Figure 3. – L'effet d'attraction

Autrement dit, aucune option ne domine l'autre. (Ignorons pour l'instant le restaurant C.)

Il va de soi que la probabilité que ce consommateur choisisse le restaurant A ou le restaurant B dépend en fait de l'importance qu'il accorde à ces deux critères. Plus le critère « proximité » est important par rapport au critère « nourriture », plus il est probable que le restaurant A sera choisi. A l'inverse, plus le critère relatif à la qualité de la nourriture est important, plus il est probable que le restaurant B sera choisi. Dans l'étude de Huber, Payne et Puto (1982), 70% des sujets à qui un problème similaire fut présenté choisirent le restaurant B et 30% choisirent le restaurant A.

Supposons maintenant qu'une troisième option soit disponible et que le consommateur ait à choisir entre *trois* restaurants. Le restaurant C, dont les caractéristiques le situent dans la zone 3 de la figure 1, est *dominé* par le restaurant A : il est moins bon que le restaurant A à la fois sur le critère proximité et sur le critère qualité de la nourriture. Cependant, le restaurant C est meilleur que le restaurant B sur le critère proximité mais moins bon sur le critère nourriture. Le restaurant C est *asymétriquement dominé*⁵.

Huber *et al.* (1992), montrent que l'addition d'une option asymétriquement dominée, telle que l'est C vis-à-vis de A, a pour effet d'accroître la probabilité que l'option dominante (ici A) soit choisie. Quarante-trois pour cent des sujets qui eurent à choisir entre A, B, et C préférèrent A, contre 30% lorsque le choix se limitait à A et B. En d'autres termes, le restaurant C a pour effet d'accroître l'attraction exercée par le restaurant A. Il s'agit d'un effet dit d'*attraction*.

Selon Simonson (1989), l'effet d'attraction provient du fait que les preneurs de décisions cherchent souvent à *justifier* leurs choix, tant en situation publique qu'en privé. Un choix justifié (ou justifiable) leur procure une meilleure estime d'eux-même, le sentiment d'être rationnel ainsi qu'une dissonance cognitive moindre. Dès lors, les preneurs de décisions optent souvent pour l'option dont le choix est le plus facilement justifiable. Selon Simonson (1989), l'option asymétriquement dominée (le restaurant C) procure une *raison supplémentaire* pour choisir l'option dominante (le restaurant A). Si on lui

5. La zone 1 est une autre zone de dominance asymétrique où cette fois B (mais pas A) domine toute option qui s'y trouve. La zone 2 indique une position de dominance *symétrique* où toute option est dominée à la fois par A et par B.

demande de justifier son choix, le consommateur peut aisément invoquer la dominance exercée par A sur C (« J'ai choisi le restaurant A parce qu'il est clairement meilleur que le restaurant C »). L'étude conduite par Simonson montre ainsi que l'effet d'attraction est amplifié quand la pression de se justifier est plus élevée.

La recherche sur l'effet d'attraction montre deux choses. Premièrement, la manière dont certaines options sont évaluées et choisies ne dépend pas que de leurs caractéristiques intrinsèques. Les évaluations dépendent également de la présence d'autres options dans l'ensemble de considération. Deuxièmement, au-delà des caractéristiques intrinsèques des options qui leur sont proposées, les preneurs de décisions tendent à préférer celles dont le choix leur paraît le plus justifiable, que la raison (ou justification) invoquée soit correcte ou non sur le plan normatif.

Il faut noter que cet effet viole un axiome important des modèles de choix classiques (*cf.* Luce, 1959). Ces modèles prédisent que si deux marques se partagent un marché, leurs parts de marché respectives seront *toutes deux réduites* par l'introduction d'une nouvelle marque. Dans l'étude de Huber *et al.* (1982), cependant, la part de marché de A s'est en fait *accrue* suite à l'introduction de C. Par ailleurs, du fait de la similarité entre les restaurants A et C, on serait porté à croire que A devrait le plus souffrir de l'introduction de C. C'est du moins l'hypothèse qui sous-tend bon nombre de décisions de positionnement : la concurrence est plus intense entre des marques similaires qu'entre des marques différenciées⁶. Dans l'étude de Huber *et al.*, au contraire, c'est l'option dissemblable B qui a le plus souffert suite à l'introduction de C. L'effet d'attraction comporte donc des implications importantes pour la gestion de lignes de produits et pour les décisions de positionnement.

3.2. L'effet de compromis

Selon Simonson (1989), la tendance à chercher des justifications explique un second type d'effet de

6. Rappelons que l'analyse multidimensionnelle des similarités représente la similarité (dissimilarité) perçue entre deux objets sous la forme d'une proximité (distance) spatiale. Si on considère que la figure 3 constitue un espace perceptuel à deux dimensions, distance et qualité, les options A et C sont relativement similaires car leur représentation dans cet espace (leur positionnement) est proche.

contexte sur les évaluations : *l'effet de compromis*. Dans le problème préalablement discuté, il est difficile de choisir entre A et B parce que l'un des restaurants est meilleur selon un des critères, alors que l'autre restaurant est meilleur selon l'autre critère. Afin de faire son choix, le consommateur doit dès lors accorder plus d'importance à l'un des critères qu'à l'autre, ce qui peut être source de conflit. Supposons à nouveau qu'un troisième restaurant soit disponible. Ce restaurant X a cette fois les caractéristiques décrites par la figure 4. A l'inverse de C, X n'est dominé ni par A ni par B ; X est un peu meilleur que B (et dès lors que A) sur le critère nourriture et moins bon que B (et dès lors que A) sur le critère proximité. L'étude de Simonson (1989) montre que l'introduction d'une option telle que X a pour effet d'accroître la probabilité que B sera choisi. L'explication est la suivante. Pour faire son choix, le consommateur ne doit plus déterminer le plus important des deux attributs. Il lui suffit de choisir l'option B qui offre une sorte de compromis, B étant à la fois plus proche que X et meilleur que A en terme de nourriture. L'option de compromis B est aisément justifiable.

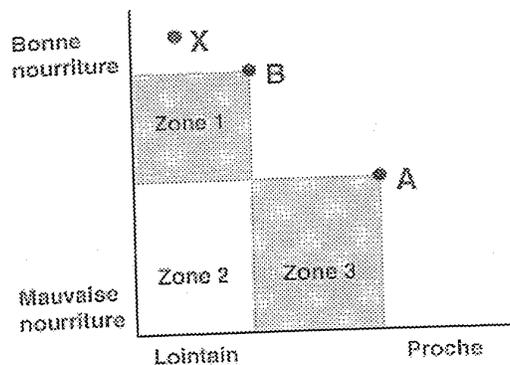


Figure 4. – L'effet de compromis

Récemment, Simonson et Tversky (1992) ont offert une seconde explication de l'effet de compromis. Celle-ci repose sur le phénomène par lequel les individus tendent à accorder davantage d'importance aux aspects négatifs des options (leurs inconvénients) qu'à leurs aspects positifs (leurs avantages). Selon la figure 4, le restaurant X a l'inconvénient d'être le plus lointain (bien que sa nourriture soit la meilleure) et le restaurant A a l'inconvénient de servir la nourriture la

moins bonne. Par conséquent, l'effet de compromis provient en partie du fait que le restaurant B est le *choix du moindre inconvénient*.

Il faut remarquer que ces deux explications ne sont pas mutuellement exclusives. En fait, la tendance à favoriser de façon disproportionnée l'option de compromis est si robuste qu'il est vraisemblable que cet effet reflète plutôt l'action de *plusieurs* processus. L'option de compromis est attirante non seulement parce qu'elle est facilement justifiable, mais aussi parce qu'elle présente moins d'inconvénients.

Remarquons également que si l'exemple qui vient d'être discuté traite du choix des consommateurs, l'effet de compromis, tout comme l'effet d'attraction, s'applique tout aussi bien aux décisions des gestionnaires. Les responsables en marketing font souvent face au choix suivant : l'un des marchés pris en considération (le marché A) paraît plus attirant qu'un autre (le marché B), parce que, par exemple, le taux de croissance ainsi que les marges de profit y sont plus élevés. Cependant, l'entreprise possède des compétences spécifiques, comme par exemple un réseau de distribution, qui sont très utiles sur le marché B, mais inadéquates sur le marché A. Autrement dit, bien que le marché A soit plus attirant, la position concurrentielle de l'entreprise serait meilleure sur le marché B. C'est une situation typique que tentent de résoudre des méthodes telles que la matrice multi-critères de McKinsey (cf. Brown, 1991). Face à un tel dilemme, il est souvent tentant (mais pas nécessairement recommandable) de choisir un marché de compromis, c'est-à-dire un marché « moyennement attirant » où la position concurrentielle de l'entreprise serait « raisonnable » sans être excellente.

3.3. L'effet de contraste

Les effets de compromis et d'attraction montrent que la configuration de l'ensemble des options représente une partie importante du contexte décisionnel. L'influence du contexte décisionnel ne se limite cependant pas à la configuration des options. L'un des effets contextuels les plus robustes est l'effet de *contraste*. Cet effet fût l'un des premiers phénomènes démontrés en laboratoire de psychologie (Plous, 1993) et ne fait dès lors pas proprement partie de la littérature BDT. Il y est fait mention ici car il exerce une influence marquée sur différents types de juge-

ments, y compris les jugements évaluatifs. Sherif, Taub et Hovland (1958) démontrèrent par exemple que des sujets qui avaient au préalable soulevé un poids élevé, tendaient par après à sous-estimer le poids réel d'objets plus légers. Un phénomène semblable se passe parfois dans des situations décisionnelles, lors d'évaluations options.

Supposons que l'on demande à une personne possédant un ordinateur de génération 486-33 MHz d'évaluer les performances. Il est vraisemblable que cette personne réponde que les performances de son ordinateur sont « bonnes ». Supposons maintenant qu'avant de lui poser cette même question on ait montré à cette même personne un autre ordinateur de génération Pentium fonctionnant à 75 MHz. De toute vraisemblance, son évaluation sera moins favorable que si on ne lui avait pas montré cet ordinateur plus performant. Si à l'inverse, on lui avait montré un ordinateur moins performant, par exemple de génération 286-8 MHz, cette personne aurait évalué son propre ordinateur de façon plus favorable que si on ne lui avait pas montré cet autre ordinateur moins performant.

Les individus qui doivent évaluer une option (comme leur propre ordinateur) ont tendance à contraster cette option avec certains aspects de leur environnement pris comme point de comparaison (un autre ordinateur vu récemment). Il est dès lors possible d'influencer le jugement de valeur d'un individu en manipulant le point de comparaison qui est utilisé par l'individu. Plus ce point de comparaison est positif, moins l'évaluation de l'option sera favorable, et vice versa (voir par exemple Meyers-Levy et Sternthal, 1993).

3.4. L'effet d'humeur

L'humeur dans laquelle se trouve le preneur de décision représente une partie importante du contexte décisionnel. Cette humeur exerce un effet contextuel robuste : on tend à évaluer les choses de façon plus favorable quand on est de bonne humeur que quand on est de mauvaise humeur (voir les études citées par Gardner, 1985). Cet effet, lui non-plus, ne fait pas proprement partie de la littérature BDT. Cependant, il est si répandu qu'il convient de le mentionner ici. Isen et ses collègues (1978) ont observé, par exemple, que des consommateurs à qui on avait

offert un petit cadeau (et qui étaient dès lors de bonne humeur) évaluaient des produits plus favorablement que des consommateurs qui n'avaient pas reçu de cadeau. Dans l'étude de Dommermuth et Millard (1967), des consommatrices qui se sont vu montrer un film agréable exprimèrent des opinions plus favorables au sujet d'une boisson sucrée que des consommatrices ayant vu un film déprimant. Une étude récente de Howard (1992) indique que des produits présentés sous papier cadeau sont évalués de façon plus favorable parce que l'emballage a pour effet de rendre la personne de bonne humeur⁷.

L'explication la plus connue pour cet effet d'humeur en marketing est celle proposée par Isen *et al.* (1978). Ces auteurs reprennent l'idée selon laquelle l'humeur d'une personne influence la nature affective des informations qui lui viennent à l'esprit (Bower et Gilligan, 1984). Supposons, par exemple, que l'on demande à une personne si elle est satisfaite de sa voiture. Il est vraisemblable que pour faire ce jugement, cette personne essaie de se souvenir de diverses expériences qu'elle a eues avec cette voiture, des bons moments sur la route ou encore des pannes survenues soudainement. Si la personne est de bonne humeur, elle a plus de chance de se souvenir de choses agréables que de choses désagréables au sujet de sa voiture. À l'inverse, si elle est de mauvaise humeur, elle a plus de chance de se souvenir de choses désagréables que de choses agréables. Dès lors, l'influence de l'humeur sur les jugements évaluatifs provient en partie de son incidence au niveau de la mémoire. Une autre explication de cet effet a été offerte par Schwarz et Clore (1983). Selon ces auteurs, l'humeur des individus influence leurs évaluations parce qu'ils attribuent à cette humeur valeur d'information. Si un individu se sent de bonne humeur alors qu'il évalue un produit, il aura tendance à interpréter cette humeur comme une réponse favorable au produit, et dès lors, il évaluera le produit de façon plus positive. Les résultats rapportés par Schwarz et Clore (1983) pour étayer cette explication sont très convaincants.

En résumé, la théorie économique classique postule que la valeur perçue des options dépend essentiellement de leur caractéristiques intrinsèques. Le

7. Il faut remarquer que la littérature sur l'humeur porte essentiellement sur son effet lors de l'évaluation d'une option particulière. Les conséquences de l'humeur sur le choix entre plusieurs options sont à ce jour moins bien comprises.

corollaire de ce postulat est que l'ordre de préférences associé à un ensemble d'options par un preneur de décision donné devrait être relativement stable. Cependant, on remarque que, souvent, cet ordre de préférences est instable. Ceci peut être expliqué par le fait que la prise de décision transite par une phase de structuration et que les évaluations sont sujettes à des influences contextuelles diverses.

IV. CONCLUSION : PISTES DE RÉFLEXION

Pour rappel, l'étude de la prise de décision, qu'elle soit du consommateur ou du gestionnaire, a fait l'objet de divers courants de recherches. La littérature et l'enseignement en marketing ont été principalement influencés par deux de ces courants. Le premier, l'approche *normative* de la prise de décision, s'inspire de principes émis par la théorie économique classique et la théorie statistique. Le second courant émane principalement de la psychologie sociale et de la psychologie cognitive, et a adopté une approche plus *descriptive* de la prise de décision en offrant différents modèles des processus sous-jacents. L'objet de cet article était de présenter une synthèse structurée d'un troisième courant de recherches, situé au croisement des deux courants précédents, et connu sous le nom de théorie du comportement décisionnel. Les recherches présentées dans cet article montrent que les preneurs de décisions s'écartent souvent des normes prescrites par la théorie économique et les principes statistiques. Ces recherches tentent par ailleurs d'en comprendre les raisons. A titre de conclusion, il est utile de réfléchir sur la signification profonde de ces écarts, et d'évaluer ainsi la contribution de la littérature BDT.

4.1. Du message principal de cette littérature

Il serait erroné de ne voir en cette littérature que la démonstration du caractère irrationnel des décisions en marketing et dans d'autres domaines. L'intention des pionniers de ce courant de recherches n'était pas de démontrer une irrationalité absolue mais d'identifier les limites des capacités décision-

nelles des individus (Kahneman, 1981). Pour insister sur ce fait, Tversky (1981) préfère qualifier les preneurs de décisions de « faillibles » plutôt que d'« irrationnels ». La notion de rationalité ou d'irrationalité décisionnelle est de toute façon ambiguë (Cohen, 1981; Lopes, 1991). En fait, il est probable que les mécanismes mentaux qui sont responsables de ces biais dans certains contextes décisionnels (y compris dans des situations expérimentales telles que celles décrites par cet article) aient *en général* (c'est-à-dire, dans des contextes plus cléments) une fonction d'adaptation (Arkes 1991). Compte tenu, par exemple, de l'impossibilité d'enregistrer mentalement toutes les occurrences des événements qui se produisent autour de nous, il semble logique et adaptatif de se fier à l'aisance avec laquelle ceux-ci nous viennent à l'esprit pour en estimer la fréquence (heuristique de disponibilité).

La contribution véritable de la littérature BDT ne se situe dès lors pas tant dans la mise en évidence de divers biais décisionnels que dans l'explication qui leur est associée. Les effets (ou biais) de structurations, par exemple, ne sont importants que dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre la façon dont les preneurs de décision construisent leur représentation mentale des problèmes décisionnels. Les études les moins intéressantes sont en fait celles qui se limitent à mettre en évidence des biais décisionnels sans réellement en identifier la cause profonde, ou celles qui mettent en évidence des biais décisionnels attribuables à des causes triviales (voir par exemple Greenleaf, Morvitz et Johnson, 1995).

4.2. De l'ampleur des biais décisionnels

Il convient aussi de préciser que ces biais décisionnels ne sont pas nécessairement aussi prononcés que ne le laisse paraître la littérature BDT. Il semble notamment que les effets de contexte répondent à ce que j'appelle un *principe de plasticité*. Certains jugements évaluatifs sont plus malléables que d'autres. L'influence du contexte sur ceux-ci tend à être plus prononcée quand la valeur intrinsèque des options est ambiguë. Quand leur valeur intrinsèque est claire, les effets de contexte sont moindres. Par exemple, les études de Ratneshwar, Shocker et Stewart (1987) montrent que l'effet d'attraction est moindre lorsque les options sont décrites de façon moins ambiguë. De

même, l'humeur d'une personne affecte principalement l'évaluation des objets et des produits dont la valeur est ambiguë. Dans l'étude de Miniard, Bathla et Sidershmuk (1992), des consommateurs mis de bonne ou de mauvaise humeur eurent à goûter trois types de beurre d'arachide. L'un était objectivement bon ; un autre était objectivement mauvais ; le troisième était « ni bon ni mauvais », autrement-dit, ambigu. L'humeur des consommateurs influença la façon dont ils évaluèrent le beurre ni bon ni mauvais. En revanche, elle n'eut aucune influence sur l'évaluation du beurre qui était clairement bon ni sur celle du beurre qui était clairement mauvais. Isen et Shalcker (1982) ont obtenu des résultats similaires. Dès lors, il apparaît que lorsque la valeur *objective* d'une option est non ambiguë, son évaluation *subjective* est moins plastique, c'est-à-dire moins susceptible d'être influencée par des aspects contextuels tels que l'humeur.

Si les effets de contexte répondent à un principe de plasticité, il en va de même pour les effets de structuration. La représentation mentale des options est plus malléable dans certaines situations que dans d'autres. Levin et Gaeth (1988) soulignent, par exemple, que le fait de décrire le bœuf haché comme étant « 25% gras » ou « 75% maigre » exerce une influence moindre sur les évaluations une fois que les consommateurs ont goûté cette viande. Autrement dit, le fait de goûter cette viande a pour effet de rendre la représentation mentale de ce produit moins plastique et dès lors moins sensible à des effets de structuration. De même, Bettman et Sujian (1987) ont observé que les effets de structuration tendent à être plus prononcés quand les options sont peu comparables (comme dans le choix entre une chaîne haute-fidélité et un séjour de vacances) ou quand la catégorie de produit est peu familière (comme quand on achète un ordinateur pour la première fois).

Outre l'ambiguïté de la valeur objective des options, d'autres facteurs semblent influencer la dimension des différents biais décisionnels. Selon Beach et Mitchell (1978) et Payne, Bettman et Johnson (1988, 1992), l'utilisation de certaines heuristiques (et les biais qu'elles impliquent) peut être réduite en accroissant la quantité d'effort mental allouée à la tâche décisionnelle. On peut, par exemple, tenter de responsabiliser le preneur de décision ou d'augmenter l'enjeu (le risque perçu) de la décision. Il est aussi généralement accepté que les

heuristiques et biais décisionnels tendent à être moins prononcés chez ceux qui ont une certaine expertise dans le domaine décisionnel en question (voir par exemple Alba et Hutchinson, 1987 et Mishra, Umesh et Stem, 1993)⁸.

4.3. Des limites de cette littérature

La littérature BDT n'est pas sans critiques. Certains, comme Poulton (1995), lui adressent des reproches d'ordre méthodologique. Il est vrai que les études typiques de cette littérature reposent sur un paradigme méthodologique assez particulier. Celui-ci implique essentiellement des jugements et décisions *simulés* sur base de scénarios relativement artificiels. Il serait dès lors désirable de valider les résultats de ces recherches par l'observation de comportements décisionnels *réels*. Certains reprochent aussi à ces études de recruter leurs sujets principalement au sein de la population estudiantine. Cette critique est, je pense, moins fondée. Bon nombre de ces heuristiques et biais ont été aussi observés auprès de sujets dits « experts » (voir par exemple Bazerman, 1994 ; Gilovich, 1981 ; Hoch, 1988 ; Russo et Schoemaker 1989). Par ailleurs, la même critique pourrait être adressée à la plupart des recherches comportementales (voir Ferber, 1977 et Sears, 1986).

Christensen-Szalanski et Beach (1984) suggèrent que le processus de publication est peut-être lui-même biaisé en faveur de certains types d'études. Des études qui mettent en évidence des biais décisionnels considérables ont sans doute plus de chances d'être publiées que des études qui rapportent des biais de moindre ampleur, voire une absence de biais. Dès lors, le simple fait que ces études aient été publiées peut conduire à une exagération de l'ampleur apparente des phénomènes rapportés par la littérature BDT. Par conséquent, une fois un biais décisionnel

8. L'ampleur des biais et heuristiques – et la façon de les réduire – est liée au débat sur leur origine. Certains, comme Payne, Bettman et Johnson (1992), attribuent la plupart des biais au caractère souvent *ad hoc* de la prise de décision. Il serait dès lors possible de les corriger simplement en motivant les individus à prendre leurs décisions de façon plus considérée. D'autres, comme Kahneman et Tversky (1984) et Arkes (1993), insistent sur le caractère quasi inné des différents biais et heuristiques. Selon eux, ces biais et heuristiques émaneraient de la structure-même de notre appareil cognitif et perceptif, auquel cas il serait plus difficile de les corriger.

identifié, il est important d'en démontrer la *robustesse*. On ne peut que regretter que les chercheurs du courant BDT omettent trop souvent de documenter la robustesse des effets qu'ils rapportent⁹.

5.4. Voies de recherches

Deux voies de recherches me semblent mériter plus ample considération. La première concerne la façon d'améliorer les processus décisionnels, compte tenu des heuristiques et biais identifiés dans la littérature BDT. Nisbett et ses collègues ont par exemple entamé un programme ambitieux de formation au raisonnement statistique (Nisbett, Krantz, Jepson et Kunda, 1983). Il semblerait qu'un tel apprentissage réduise de façon significative certains biais liés à la formation de croyances. Arkes (1991) discute de l'origine innée ou acquise des différents facteurs sous-tendant les biais décisionnels, et en tire des conclusions intéressantes sur la façon de corriger certains de ceux-ci. L'ouvrage de Russo et Schoemaker (1989) offre une synthèse plus pratique de différentes façons d'éviter les principaux biais décisionnels en gestion.

La seconde voie de recherches concerne l'adoption d'une démarche sensiblement différente pour identifier les heuristiques décisionnelles utilisées par les gestionnaires et les consommateurs. Comme cet article l'a souligné, la démarche utilisée par le courant BDT repose essentiellement sur la comparaison systématique entre des décisions prises par des individus réels et celles qu'un individu « rationnel » est supposé prendre. Cependant, cet individu « rationnel » est si peu vraisemblable, que la comparaison continue avec cet « homme-de-paille » a peut-être cessé d'être instructive.

Pham (1994) utilise une démarche différente pour identifier ce qu'il appelle l'*heuristique de recrutement affectif*. Selon lui, les consommateurs utilisent fréquemment cette heuristique pour prendre des décisions au sujet d'épisodes de consommation tels qu'aller au cinéma ou choisir un restaurant. Cette heuristique implique la construction d'une représentation mentale de l'épisode de consommation, représentation qui parfois engendre une réaction affective.

Par exemple, un consommateur pourrait éprouver une sensation désagréable à l'idée de dîner dans un certain restaurant. Pham (1994) propose que sous certaines conditions, les consommateurs attribuent à ce type de réactions affectives une valeur d'information (Schwarz et Clore, 1983, 1988) et utilisent celles-ci pour guider leurs décisions. La démarche choisie diffère de celle utilisée par le courant BDT à plusieurs points de vue. Tout d'abord, toute comparaison à un homme-de-paille dit rationnel est exclue. Ensuite, cette démarche se base sur des décisions réelles (et non simulées) pour étudier cette heuristique. Enfin, la démarche expérimentale choisie s'efforce d'établir une démonstration probante des processus sous-jacents. Notre compréhension de la prise de décision bénéficierait substantiellement de la complémentarité qui existe entre une telle démarche et l'approche BDT.

BIBLIOGRAPHIE

- Abelson R.P. et Levi A. (1985), Decision Making and Decision Theory, *Handbook of Social Psychology*, ed. Lindsay Gary et Aronson Eliot, New York, 3ème édition, Vol. 1, Random House, 231-309.
- Alba J.W. et Hutchinson J.W. (1987), Dimensions of Consumer Expertise, *Journal of Consumer Research*, 13, mars, 411-454.
- Alba J.W., Hutchinson J.W. et Lynch J.G. Jr (1991), Memory and Decision Making, *Handbook of Consumer Behavior*, ed. Robertson Thomas S. et Kassarian Harold H., Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1-49.
- Anderson N.H. (1981), *Foundations of Information Integration Theory*, New York, Academic Press.
- Arkes H.R. (1991), Costs and Benefits of Judgment Errors: Implications for Debiasing, *Psychological Bulletin*, 110, 3, 486-498.
- Bazerman M.H. (1994), *Judgment in Managerial Decision Making*, 3ème édition, New York, John Wiley & Sons.
- Beach L.R. et Mitchell T.R. (1978), A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies, *Academy of Management Review*, 3, 339-349.
- Bettman J.R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Bettman J.R., Johnson E.J. et Payne J.W. (1991), Consumer Decision Making, *Handbook of Consumer Behavior*, ed. Robertson Thomas S. et Kassarian Harold H., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 50-84.
- Bettman J.R. et Sujan M. (1987), Effects of Framing on Evaluation of Comparable and Noncomparable Alter-

9. Il faut cependant noter que les heuristiques et biais décisionnels présentés dans cet article figurent parmi les plus robustes.

- natives by Expert and Novice Consumers, *Journal of Consumer Research*, 14, 2, 141-154.
- Brown R. (1991), Making the Product Portfolio a Basis for Action, *Long Range Planning*, 21, 1, 102-110.
- Christensen-Szalanski J.J. J. et Beach L.R. (1984), The Citation Bias: Fad and Fashion in the Judgment and Decision Literature, *American Psychologist*, 84, Janvier, 75-78.
- Cohen L.J. (1981), Can Human Rationality Be Experimentally Demonstrated?, *The Behavioral and Brain Sciences*, 4, 317-331.
- Davis H.L., Hoch S.J. et Ragsdale E.K. E. (1986), An Anchoring and Adjustment Model of Spousal Predictions, *Journal of Consumer Research*, 13, 1, 25-37.
- Dommermuth W.P. et Millar W.J. Jr. (1967), Consumption Coincidence in Product Evaluation, *Journal of Marketing Research*, 4, 4, 388-390.
- Edwards W. (1954), The Theory of Decision Making, *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.
- Ferber R. (1977), Research by Convenience, *Journal of Consumer Research*, 4, 1, 57-58.
- Fishbein M. et Ajzen I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Folkes V.S. (1988), The Availability Heuristic and Perceived Risk, *Journal of Consumer Research*, 15, 1, 13-23.
- Gardner M.P. (1985), Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review, *Journal of Consumer Research*, 12, 3, 281-300.
- Gilligan S.G. et Bower G.H. (1984), Cognitive Consequences of Emotional Arousal, in *Emotion, Cognition, and Behavior*, ed. Izard Carroll E., Kagan Jerome et Zajonc Robert B., Cambridge, Cambridge University Press, 547-588.
- Gilovich T. (1981), Seeing the Past in the Present: The Effects of Associations to Familiar Events on Judgments and Decisions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 5, 797-808.
- Glass A.L. et Waterman D. (1988), Predictions of Movie Entertainment Value and the Representativeness Heuristic, *Applied Cognitive Psychology*, 2, 173-179.
- Greenleaf E.A., Morwitz V.G. et Johnson E.J. (1995), Divide and Prosper: When Breaking Up is Good, papier présenté à la Conférence Annuelle de l'Association for Consumer Research, Minneapolis, Octobre.
- Hart C. (1986), Americana (A), Harvard Business School, Cas N° 9-687-016.
- Hoch S.J. (1988), Who Do We Know: Predicting the Interests and Opinions of the American Consumer, *Journal of Consumer Research*, 15, 3, 315-324.
- Howard D.J. (1992), Gift-Wrapping Effects on Product Attitudes: A Mood-Biasing Explanation, *Journal of Consumer Psychology*, 1, 3, 197-223.
- Huber J., Payne J.W. et Puto C. (1982), Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis, *Journal of Consumer Research*, 9, 1, 90-98.
- Isen A.M. et Shalke T.E. (1982), The Effects of Feeling State on Evaluation of Positive, Neutral, and Negative Stimuli: When You 'Accentuate the Positive', Do You 'Eliminate the Negative'?, *Social Psychology Quarterly*, 45, 1, 53-63.
- Isen A.M., Shalke T.E., Clark M. et Karp L. (1978), Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1, 1-12.
- Kahneman D. (1981), Who Shall Be the Arbiter of Our Intuitions?, *The Behavioral and Brain Sciences*, 4, 339-340.
- Kahneman D., Slovic P. et Tversky A., eds. (1982), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kahneman D. et Tversky A. (1984), Choices, Values, and Frames, *American Psychologist*, 39, 4, 341-350.
- Kahneman D. et Tversky A. (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision Making Under Risk, *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kotler P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8ème édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Jacoby L.L., Kelley C., Brown J. et Jasechko (1989), Becoming Famous Overnight: Limits on the Ability to Avoid Unconscious Influences of the Past, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 3, 326-338.
- Levin I.P. et Gaeth G.J. (1988), How Consumers are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product, *Journal of Consumer Research*, 15, Décembre, 374-378.
- Lilien G.L., Kotler P. et Moorthy K.S. (1992), *Marketing Models*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lopes L.L. (1994), Psychology and Economics: Perspectives on Risk, Cooperation, and The Marketplace, *Annual Review of Psychology*, 45, Annual Reviews Inc., 197-227.
- Luce R.D. (1959), *Individual Choice Behavior*, New York, John Wiley.
- Lynch J.G., Marmorstein H. et Weigold M.F. (1988), Choices from Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations, *Journal of Consumer Research*, 15, 2, 169-183.
- Meyers-Levy J. et Sternthal B. (1993), A Two-Factor Explanation of Assimilation and Contrast Effects, *Journal of Marketing Research*, 30, 3, 359-368.
- Miniard P.W., Bhatla S. et Sirdeshmukh D. (1992), Mood as a Determinant of Postconsumption Product Evaluations: Mood Effects and Their Dependency on the Affective Intensity of the Consumption Experience, *Journal of Consumer Psychology*, 1, 2, 173-195.
- Mishra S., Umesh U.N. et Stem D.E. (1993), Antecedents of the Attraction Effect: An Information Processing Approach, *Journal of Marketing Research*, 30, 3, 331-349.
- Nisbett R.E., Krantz D.H., Jepson C. et Kunda Z. (1983), The Use of Statistical Heuristics in Everyday Inductive Reasoning, *Psychological Review*, 90, 4, 339-363.

- Payne J.W., Bettman J.R. et Johnson E.J. (1988), Adaptive Strategy Selection in Decision Making, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 3, 534-542.
- Payne J.W., Bettman J.R. et Johnson E.J. (1992), Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective, in *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, Annual Reviews Inc., 87-131.
- Pham M.T. (1994), Feeling Like Consuming: Affect as Information in Decisions about Consumption Episodes, Thèse de Doctorat (Ph.D.), University of Florida, Gainesville.
- Plous S. (1993), *The Psychology of Judgment and Decision Making*. New York, McGraw-Hill.
- Poulton E.C. (1994), *Behavioral Decision Theory: A New Approach*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ratneshwar S., Shocker A.D. et Stewart D.W. (1987), Toward Understanding the Attraction Effect: The Implications of Product Stimulus Meaningfulness and Familiarity, *Journal of Consumer Research*, 13, Mars, 520-533.
- Russo J.E. et Schoemaker P.J.H. (1989), *Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision Making and How to Overcome Them*, New York, Simon and Schuster.
- Schwarz N. et Clore G.L. (1988), How Do I Feel About It? The Informative Function of Affective States, *Affect, Cognition, and Social Behavior*, ed. Fiedler Klaus et Forgas Joseph, Toronto, C.J. Hogrefe, 44-62.
- Schwarz N. et Clore G.L. (1983), Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.
- Sears D.O. (1986), College Sophomores in the Laboratory: Influences of a Narrow Data Base on Social Psychology's View of Human Nature, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 3, 515-530.
- Sherif M., Taub D. et Hovland C.I. (1958), Assimilation and Contrast effects of anchoring stimuli on judgments, *Journal of Experimental Psychology*, 55, 150-155.
- Simon H.A. (1957), *Models of Man*. New York, John Wiley & Sons.
- Simonson I. (1989), Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects, *Journal of Consumer Research*, 16, 2, 158-174.
- Simonson I. (1993), Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices, *California Management Review*, 35, été, 68-84.
- Simonson I. et Tversky A. (1992), Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion, *Journal of Marketing Research*, 29, August, 281-295.
- Slovic P. et Lichtenstein S. (1971), « Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgment », *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 649-744.
- Thaler R. (1985), Mental Accounting and Consumer Choice, *Marketing Science*, 4, 3, 199-214.
- Thaler R. (1980), Toward a Positive Theory of Consumer Choice, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39-60.
- Tversky A. (1981), L.J. Cohen, Again: On the Evaluation of Inductive Intuitions, *The Behavioral and Brain Sciences*, 4, 354-356.
- Tversky A. et Kahneman D. (1974), Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- Tversky A. et Kahneman D. (1981), The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, 211, Janvier, 453-458.