

La mesure du pouvoir

Frédéric Morneau-Guérin

Chef de pupitre, sciences

Benoît Bécharde

Biais et politique. Pourquoi les élus ne décident pas mieux que vous et moi

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2026, 232 pages

« Il faut de la mesure en toute chose. » La maxime, associée au poète latin Horace, a cette netteté des formules qui traversent les siècles parce qu'elles touchent juste. Bien que romain, Horace avait longuement séjourné en Grèce, où il s'était imprégné d'une culture et d'une philosophie irriguées depuis des siècles par l'impératif de la mesure. « Rien de trop », était-il écrit sur le portique du temple d'Apolon à Delphes. Des siècles avant lui encore, Homère rappelait déjà, dans ses poèmes fondateurs, que toute hubris finit par se payer, que toute démesure appelle – pour reprendre la formule de Sylvain Tesson – le retour du bâton. La vie nous impose des devoirs, et le premier consiste peut-être à ne pas transgresser la mesure du monde.

C'est sous le double signe de la mesure – la mesure comme retenue et la mesure comme acte de mesurer – que se laisse lire *Biais et politique: Pourquoi les élus ne décident pas mieux que vous et moi*, l'ouvrage de Benoît Bécharde. Rarement un livre consacré à la décision politique aura su à ce point conjuguer exigence intellectuelle, sens pédagogique sans condescendance et lucidité sans complaisance à l'égard de nos institutions démocratiques.

L'ouvrage s'ouvre d'ailleurs sur une préface de Jean-Luc Mongrain, figure bien connue du paysage médiatique québécois, dont la verve directe donne d'emblée le ton. Cette courte préface situe le livre dans l'espace public et signale d'emblée qu'il ne s'adresse pas qu'aux spécialistes, mais à toute personne intéressée par les enjeux de la vie démocratique.

Le parcours de Benoît Bécharde éclaire la singularité du regard qu'il porte sur la décision politique. Docteur en psychologie de la décision, formé en science politique, chercheur spécialisé dans l'étude des limites de la cognition humaine en contexte réaliste, il a aussi été conseiller politique et même candidat à une élection. Autrement dit, il connaît à la fois les modèles, les données empiriques et la rugosité du terrain. Cette double appartenance au monde de la recherche et à celui de l'action confère au livre une solidité et une portée peu communes.

Bécharde ne cherche ni à juger moralement les politiciens ni à les disculper. Son postulat est plus sobre, mais aussi plus exigeant: la plupart des personnes élues agissent de bonne foi et font « de leur mieux dans des circonstances qui les dépassent » (p. 6) souvent. Les questions qu'il pose ne relèvent donc pas de l'éthique ou de l'intégrité, mais de la capacité réelle à décider dans des environnements complexes.

Le fil directeur de l'ouvrage est clair: « l'un des principaux défis de notre époque réside dans la gestion de la complexité » (p. 1). Comme le souligne Bécharde lui-même, « en politique, chaque situation est unique »: les problèmes y sont multidimensionnels, et les interventions – ou les absences d'intervention – s'inscrivent toujours dans un environnement qui continue d'évoluer indépendamment des intentions des décideurs.

Sous la pression du temps, de la fatigue, du stress, de l'anxiété, de la surcharge informationnelle et de contraintes cognitives bien réelles, les hommes et femmes politiques doivent agir à partir d'informations incomplètes et imparfaites. Ils poursuivent simultanément plusieurs objectifs qui, tôt ou tard, entreront en conflit. Cette réalité, souvent occultée dans le débat public, constitue le point de départ du livre.

L'un des grands mérites de *Biais et politique* tient à son usage remarquable de chapelets d'exemples concrets. Bécharde ne se contente pas d'illustrer ses thèses; il plonge le lecteur au cœur de situations décisionnelles réelles. On passe ainsi d'enjeux contemporains – pensons à certains grands projets récents comme Norvolt ou SAAQclic – à des décisions historiques lourdes de conséquences. L'épisode le plus marquant demeure sans doute celui de Harry S. Truman, fraîchement assermenté président des États-Unis en 1945, informé du projet Manhattan et appelé à autoriser, ou non, l'usage de l'arme nucléaire. Bécharde ne dissèque pas la décision comme un cas d'école; il en fait une expérience d'immersion politique. À la manière des livres *Dont vous êtes le héros*, le lecteur est invité à se projeter dans la position du décideur, à en éprouver les contraintes, les angles morts et le poids de l'irréversibilité. On se retrouve, pour ainsi dire, projeté dans un *Truman Show*, confronté à l'urgence, à l'incertitude et à l'irréversibilité.

Le premier chapitre du livre propose une distinction structurante entre deux grandes approches de la décision humaine:



l'approche rationaliste et l'approche naturaliste. La première, normative, prescrit ce que les décideurs devraient faire pour maximiser les bénéfices. Inspirée de la théorie des jeux, une théorie mathématique qui modélise les interactions stratégiques entre des acteurs aux intérêts parfois convergents, parfois opposés, cette approche a profondément marqué l'économie, la psychologie et la science politique au cours de la seconde moitié du XX^e siècle. Durant la guerre froide, elle a suscité un enthousiasme considérable, notamment dans des milieux de recherche stratégique comme la RAND Corporation, où l'on espérait qu'une formalisation rigoureuse des choix, des intérêts et des rapports de force permettrait de rationaliser la prise de décision en contexte de tension extrême. Avec le temps, les limites de cette approche sont apparues plus nettement. Conçue pour des situations bien définies et relativement stables, elle peine à rendre compte de la complexité et de l'imprévisibilité qui caractérisent les décisions politiques réelles.

Une analogie peut ici aider à saisir cet écart. La théorie des probabilités fonctionne admirablement dans des contextes bien définis et répétables, comme les situations où les règles sont stables, les issues dénombrables et les fréquences observables, à l'image d'un jeu de dés ou d'une loterie. Elle devient en revanche peu convaincante lorsqu'on tente de l'appliquer à un événement historique unique, comme la bataille des Plaines d'Abraham, dont l'issue ne se prête ni à la répétition ni au calcul fréquentiel. Rétrospectivement, il est toujours possible de rendre cette défaite intelligible, mais toute tentative d'en calculer sérieusement la probabilité avant coup aurait été largement illusoire. De la même façon, l'approche rationaliste de la décision peut s'avérer éclairante dans certaines situations circonscrites, mais elle atteint rapidement



Biais et politique

suite de la page 15

ses limites dès que l'on quitte des environnements bien définis, stables et contrôlables pour entrer dans la complexité du réel.

C'est à partir de ce constat que Bécharde déplace le regard. Plutôt que de s'en tenir à une vision normative de la décision, il s'attache à comprendre comment les choix sont effectivement formulés et arbitrés dans des environnements réels, marqués par l'incertitude, l'opacité, des changements constants et une part inévitable de désordre.

C'est dans ce cadre que le livre devient particulièrement éclairant. Bécharde met en lumière une série de mécanismes psychologiques par lesquels nous remplaçons, souvent à notre insu, des problèmes complexes par d'autres, plus faciles à résoudre. Ainsi, la question «quelle action est préférable?» se transforme bien souvent en «quelle action suis-je en mesure de réaliser sans trop de peine?», celle de «qu'est-ce qui réglerait durablement le problème?» en «qu'est-ce qui peut être fait rapidement?», ou encore «quelle décision est la plus juste à long terme?» en «quelle décision sera la plus défendable publiquement?».

Bécharde explore avec beaucoup de clarté les biais désormais bien documentés par la psychologie cognitive – biais de confirmation, aversion à la perte, coûts irrécupérables, effet de cadrage, etc. – et montre comment ces mécanismes, profondément humains, orientent la manière dont les décideuses et les décideurs politiques interprètent l'information et arbitrent entre différentes options. Il s'appuie notamment sur les travaux du psychologue Daniel Kahneman et de son collègue Amos Tversky, dont les recherches ont profondément renouvelé notre compréhension du jugement et de la décision en mettant en évidence les écarts systématiques entre rationalité théorique et comportements réels. Ces références sont mobilisées avec intelligence, non pour exhiber un arsenal théorique, mais pour rendre intelligibles des comportements qui résistent aux modèles rationalistes et à leurs idéaux de cohérence.

Cette lecture permet notamment de comprendre pourquoi, en contexte politique, l'attention se porte si souvent sur les symptômes visibles plutôt que sur les causes profondes des problèmes. Bien avant que la psychologie cognitive ne mette en évidence ces mécanismes, certains penseurs avaient déjà pressenti ce travers, le philosophe et philologue allemand Friedrich Nietzsche en avait déjà formulé l'intuition. Dans *Le crépuscule des idoles*, il prend appui sur la médecine pour dénoncer une pratique qui s'acharne à faire taire les symptômes – douleur, fièvre, malaise – sans jamais interroger la nature du mal dont ils sont l'expression. Les recherches contemporaines donnent aujourd'hui chair à cette intuition. En politique, des décisions prises dans l'urgence peuvent certes produire des effets positifs à court terme, mais elles engendrent fréquemment des conséquences en chaîne qui déplacent ou aggravent les difficultés initiales.

Le livre s'élargit alors à une analyse plus structurée de la complexité des environnements de décision. Bécharde en identifie plusieurs propriétés fondamentales : le dynamisme des situations, l'opacité de l'information disponible, l'interconnexion étroite des facteurs en jeu, l'existence de boucles de rétroaction et la poursuite simultanée d'objectifs contradictoires (ce qu'il désigne par le terme de *polytely*). À cela s'ajoute un trait essentiel

du monde social : son caractère non déterministe. À conditions semblables, les trajectoires humaines divergent ; les politiques publiques, comme les parcours individuels, ne se laissent ni prévoir ni programmer avec précision.

Cette difficulté à penser et à juger dans toute leur étendue les situations complexes trouve une illustration particulièrement éclairante dans un épisode aujourd'hui trop peu présent dans notre mémoire collective : l'affrontement institutionnel entre le général Douglas MacArthur et le président Harry S. Truman durant la guerre de Corée. Héros de la guerre du Pacifique et figure immensément populaire aux États-Unis, MacArthur commandait alors les forces de l'ONU en Corée. Convaincu que la guerre devait être menée jusqu'à la victoire totale, il plaidait publiquement pour une extension du conflit – y compris contre la Chine communiste – en contradiction directe avec la stratégie de retenue défendue par le président. Truman, conscient des équilibres géopolitiques globaux et du risque d'un embrasement mondial, choisit de le relever de ses fonctions en 1951,

déclenchant une crise politique et constitutionnelle majeure. La commission sénatoriale chargée d'examiner l'affaire parvint toutefois à désamorcer la confrontation en mettant en lumière un point décisif : le jugement du général, aussi compétent fût-il sur le plan militaire, était nécessairement façonné par une perspective locale – celle d'un théâtre d'opérations particulier – alors que le président devait, lui, arbitrer en tenant compte d'un ensemble de

contraintes stratégiques, diplomatiques et politiques à l'échelle mondiale. Cette asymétrie des points de vue, plus que la question de l'obéissance ou de la loyauté, fut au cœur de la crise. Cet épisode illustre avec une grande clarté l'un des points centraux de l'analyse de Bécharde : la valeur, mais aussi les limites de l'intuition – y compris de l'intuition experte – dans des environnements complexes. Forcée par l'expérience, l'intuition peut se révéler extrêmement efficace dans des contextes relativement stables et familiers. Elle devient toutefois plus fragile dès qu'elle est projetée hors de son domaine de validité, dans des situations mal définies, multidimensionnelles et soumises à des contraintes concurrentes. Ce n'est pas l'incompétence qui est ici en cause, mais le décalage entre un mode de jugement adapté à une échelle locale et les exigences d'une décision à portée globale.

Enfin, Bécharde souligne un trait particulièrement saillant de notre époque : la surabondance d'information. Trop peu d'information compromet la compréhension, mais trop d'information agit comme du bruit. Elle brouille la distinction entre l'essentiel et l'accessoire, disperse l'attention et peut conduire à une forme de paralysie cognitive. Décideurs et citoyens se retrouvent ainsi confrontés à une surcharge permanente, dans un monde où comprendre devient parfois aussi difficile qu'agir.

Malgré la sévérité du diagnostic, *Biais et politique* n'est ni cynique ni désabusé. Bécharde demeure résolument optimiste. Il soutient qu'il est possible de renforcer la capacité à penser la complexité, notamment par l'entraînement cognitif et l'usage de dispositifs de simulation permettant d'explorer, sans conséquences irréversibles, les effets et les rétroactions de différentes décisions. À condition de reconnaître les limites humaines, et de développer des outils, des formations et des stratégies adaptées à la complexité, la qualité des décisions publiques peut être améliorée. ♦