



# 1

## Décision

## Vivre avec l'émotion

### Mes chevaux bleus ayant influencé la rédaction de ce chapitre

1. ***Je ne crois pas au concept de raison.*** La raison n'est que le reflet de nos émotions et de nos biais.
2. ***Je ne crois pas au concept de normalité.*** Il n'y a que des contextes changeants et particuliers qu'il faut comprendre pour ce qu'ils sont, et pas autre chose.
3. ***Les humains sont opportunistes et machiavéliques***<sup>1,2</sup>. Il est depuis longtemps reconnu que les humains mentent et manipulent (Rowlands 2008) (Saad 2011).

### Mes intentions

1. Démontrer l'*impact* des émotions sur ce que nous sommes comme entité pensante.
2. Proposer un cadre pour *essayer* de canaliser ces émotions.
3. Présenter un modèle permettant de *prendre du recul* dans nos prises de décision.

1 Saad Gaad (Saad G. 2001) explique que le développement du cerveau humain, un des plus gros de la nature en rapport avec la taille moyenne des hommes, s'est fait à cause de l'importance de tromper les autres dans les relations sociales. En quelque sorte, une course à l'armement dont la pièce centrale est le mensonge et les façons de les cacher ou de les débusquer chez les autres.

2 Mark Rowlands traite d'une intelligence machiavélique (Rowlands 2008) en parlant métaphoriquement des humains comme étant des singes. Je le cite textuellement, page 77-79 : *Ce serait la nature sociale des animaux – et le besoin de rester attentif à l'état de leurs rapports – qui pousserait le cerveau à grossir et à gagner en puissance, et non l'inverse... Alors, si l'on veut demeurer dans un groupe où l'on se trouve constamment buté de telles machinations, il faut soi-même passer son temps à comploter. Vivre dans certaines sociétés implique qu'on passe au moins autant de temps à magouiller qu'à endurer des magouilles : l'existence de l'aptitude à manigancer implique la nécessité de la manigance... Cette forme d'intelligence connaît naturellement son apothéose avec le roi des primates : Homo sapiens. Si les singes sont supérieurs aux loups, c'est parce que, finalement, ce sont de meilleurs comploteurs et menteurs.*

## Introduction à Décision

Val D'or 1963, le monde est en pleine guerre froide et la crise des missiles à Cuba le place au bord de l'anéantissement. Dans cette ville d'Abitibi se trouve la plus importante base aérienne au nord de l'Amérique et les États-Unis y entreposent des missiles nucléaires<sup>3</sup>.

Dans ce contexte apocalyptique, ma mère a 23 ans et vient d'accoucher de son quatrième enfant en moins de cinq ans, moi-même. Elle est terrifiée car nous sommes directement menacés, vivants à quelques kilomètres de la base, et elle écoute avec une angoisse les informations disant aux gens de courir se cacher en cas d'attaque.

Mon père est absent puisqu'il travaille sur les chantiers des barrages de la Côte-Nord, alors elle se dit : « *Je ne peux prendre mes 4 enfants pour m'enfuir. Je ne peux en prendre que deux, peut-être trois, mais pas les quatre. Lesquels je vais prendre?* ». Elle a longtemps fait des cauchemars sur cette décision qui lui aurait fait perdre la raison mais, heureusement pour nous tous, elle n'a pas eu à la prendre.

Encore aujourd'hui, lorsque j'écoute des politiciens ou des gestionnaires dire qu'ils ont de graves décisions à prendre, je pense à ma mère...

Ce chapitre décortique la prise de décision individuelle, mais encadrée par les règles d'un groupe. Il ne s'agit pas de l'uniformiser à outrance, mais bien qu'elle se prenne dans les intérêts collectifs à long terme. Il faut la guider par des principes directeurs sans la noyer dans des procédures ni tuer la créativité à la source de sa pertinence.

Pour ce faire, Décision propose ces valeurs favorisant des processus décisionnels éclairés :

- L'ouverture d'esprit ;
- Le laisser-aller ;
- L'observation sans jugement.

La première section du chapitre aborde l'impact des émotions, des biais et des conditionnements de groupe sur les prises de décision.

<sup>3</sup> Site de l'Aéroport régional de Val D'Or : <http://www.arvo.qc.ca/a-propos>

La deuxième traite de la distance nécessaire pour décider par les notions d'altérité, de conscience et de bienveillance.

Ces deux sections sont complémentaires et nous mènent au modèle de prise de décision de la troisième partie du chapitre.

Mais avant, explorons les impacts du changement sur les décisions.

## **Le changement**

Qu'est-ce que le changement ? Essentiellement il est quelque chose de nouveau. Que ce soit une petite variation ou une rupture complète avec ce que nous connaissons, le changement nous demande de l'adaptation. Actuellement, le rythme du changement est de plus en plus rapide et il s'impose dans toutes les sphères de nos vies.

C'est là que les choses se compliquent car le changement est nouveau mais nous le voyons avec les yeux du passé. En effet, nos perceptions et notre jugement sont basés sur des expériences et apprentissages datant d'hier. Comment reconnaître ce que nous n'avons jamais vu ? Nous analysons et cherchons à comprendre avec des outils qui ne s'appliquent peut-être pas, mais comment le savoir ?

La gestion du changement est une affaire d'émotions et de déstabilisation. Karl Weick explique par « l'*enactment* » (Weick 2001) que les humains s'engageant dans le changement risquent d'échouer s'ils ne lui attribuent pas de sens : ils le questionneront, douteront, le remettront en question. Si aucun sens n'émerge du processus de changement, les individus retourneront vers ce qu'ils connaissent, même si cela veut dire le condamner à l'échec.

## **Décider : appréhender le futur avec de vieilles cartes**

Par définition le changement est nouveauté et certains disent que décider c'est conduire sur une autoroute en regardant le rétroviseur. En effet, notre vision relève de nos expériences passées alors que le changement est généré par la nouveauté. En poussant la logique, il est possible d'affirmer que la prise de décision se fait avec des informations que, potentiellement, nous ne savons pas interpréter.

Il y a un décalage entre ce qu'il y a réellement et ce que nous sommes capables de reconnaître, une ligne grise entre vouloir et pouvoir comprendre. Pensons à un voyage dans un pays étranger dont nous

ne connaissons pas les codes et les repères. Tout cela se fait de bonne foi et exprime le désir de chercher des réponses à des questions légitimes. Mais aujourd'hui, le changement nous mène dans des dimensions inconnues et il nous impose un rythme effréné sans rapport avec le passé.

Pensons-y : à travers des millions d'espèces, l'homme est le seul pouvant modifier significativement son environnement. Dans une boucle de rétroaction de plus en plus rapide, nous devons non seulement organiser les moyens pour nourrir, loger et vêtir une population en augmentation constante, mais aussi gérer les conséquences de nos actions antérieures.

C'est pourquoi ce chapitre explore la complexité de la prise de décision dans les dimensions humaines et de changements rapides.

## 1.1 L'humain, être d'émotions

Sommes-nous capables de décisions basées sur l'objectivité? Je n'y crois pas car nous ne sommes presque jamais objectifs et du lever au coucher, notre existence est un chapelet de petites décisions influencées par tout, sauf la raison. Difficile de l'admettre, mais nous sommes guidés dans notre train-train quotidien par nos émotions, nos biais et nos conditionnements sociaux. Au final, peu de nos décisions en sont vraiment.

### 1.1.1 Émotions

*Le paradoxe de la condition humaine, c'est qu'on ne peut devenir soi-même que sous l'influence des autres.*

*Boris Cyrulnik,  
Les Nourritures affectives*

Les émotions sont étroitement imbriquées dans la fibre intime de chaque humain et nous sommes en contact avec l'univers par leur entremise, du matin au soir, dans notre sommeil, de façon consciente et inconsciente, toujours. Elles sont un lien entre nous et les autres comme elles peuvent être un filtre ou une membrane imperméable : la joie de retrouver l'autre nous porte vers lui avec allégresse, mais la peur ou la méfiance peut nous pousser à le tuer.

Même chose dans nos rapports avec nous-mêmes : la fierté renforce notre estime de soi alors que la honte ou la culpabilité l'affaiblit.

Réalisons-nous à quel point nous sommes chargés émotionnellement comme entité ? À quel point les émotions conditionnent notre quotidien et comment nous nous développons comme individu ?

Ce que nous savons, par contre, c'est que les émotions sont spontanées et nous échappent, permettant aux autres de lire nos réactions et de les sentir.

### **Nous sentons les choses plus que nous les comprenons**

- Dans le message transmis par une personne, seulement 7 % est verbal. Toutes les études en viennent à peu près à ce constat : Le ton et le timbre de la voix ne comptent que pour 38 % alors que 55 % des gestes et des expressions du visage font le reste. Ainsi, du message transmis par quelqu'un, 93 % de ce qui est retenu relève du non-cognitif et est traité par notre cerveau comme étant des impressions et des tentatives d'interprétations basées sur les émotions.
- L'impression que nous fait une personne est déterminée en moins de 5 secondes et cette impression sera très difficilement modifiable par la suite. Sur quoi se base notre cerveau pour arriver en quelques secondes à ce jugement ? Des impressions basées sur des émotions : la moiteur de sa main ainsi que sa fermeté si nous la lui serrons ; son sourire ; son habillement ; sa démarche ; absolument rien d'objectif. De plus, ce jugement est le produit d'images propres à chacun : si nous avons une poignée de main ferme et sèche, c'est ce genre de poignée de main qui sera perçu comme « adéquat » en une fraction de seconde par notre cerveau.
- Les émotions se manifestent sans qu'on le veuille, peu importe le sexe, la provenance raciale, l'âge. Tous les humains ont les mêmes réactions faciales pour 6 émotions : tristesse, colère, dégoût, mépris, surprise, peur. L'imagerie médicale montre des zones distinctes du corps humain réagir pour 14 émotions différentes.

## **Les émotions ne viennent pas uniquement du cœur**

Nos émotions sont également générées par notre organisme.

- Lorsque dans une situation d'émotions fortes, nous avons « des papillons dans l'estomac ». C'est notre cerveau qui envoie le sang vers les muscles et notre estomac en est en manque : il nous en informe en criant à sa façon.
- L'axe « cerveau-intestin » permet aux bactéries de contrôler en partie notre cerveau. Les bactéries sont logées dans notre système digestif et produisent des substances actives sur le cerveau pour agir sur nos comportements. Ces bactéries (environ 2 kilos) se développent en fonction de nos habitudes alimentaires. Si nous sommes végétariens, nous n'aurons pas la même flore intestinale que si nous mangeons de la viande. En fonction du contenu de notre estomac, ces bactéries contrôlent les messages envoyés aux neurones de nos intestins et de nos organes internes en plus de notre cerveau, déclenchant des réactions telles que la faim, la sensation de satiété, etc.
- Dans les faits, notre alimentation est contrôlée par les entités étrangères qui nous colonisent. Par exemple, si nous sommes amateurs de sucreries, nos bactéries prennent le contrôle de notre cerveau pour nous guider vers ce type d'aliments. C'est pour cela qu'il est difficile de se débarrasser du sucre, du sel, de la viande ou du pain : ce n'est pas nous qui décidons mais nos bactéries.
- Lorsque nous avons peur, des phéromones chimiques sont relâchées dans notre sueur faisant en sorte que les autres peuvent sentir notre frayeur. Peur des chiens ? Ils le savent car vous le suez.

## **Impacts des émotions sur nos décisions**

Décider n'est donc pas un acte purement cognitif car fortement teinté par les émotions qui déclenchent une sélection d'images par notre cerveau et une interprétation est proposée. C'est pour cela que les grandes marques investissent des milliards dans la promotion de

leurs logos et de leurs produits : les consommateurs ne réfléchissent plus lorsque les comportements d'achats sont déclenchés par des stratégies marketing ciblant certaines émotions.

Nous avons peu de contrôle sur l'impact de nos émotions sur nos décisions, mais de le reconnaître est déjà important et peut nous permettre de prendre un peu de recul.

## 1.1.2 Biais

« Une façon de voir est aussi une façon de ne pas voir<sup>4</sup> »  
Kenneth Burke (Burke 1935)

Les biais sont des distorsions inconscientes dans la perception. Leur étude devient si importante en management et dans les sciences comportementales qu'un sujet de recherche émerge, les *Bias Blind Spot* (Pronin 2007), pour en évaluer l'impact sur les perceptions. Même les personnes les plus aguerries ignorent parfois qu'ils sont totalement biaisés.

Biais : Distorsion, déformation systématique d'un échantillon statistique choisi par un procédé défectueux, ou d'une évaluation.

Source : Larousse

Une étude le démontre (Scopelliti 2015) par l'observation d'un échantillon de médecins états-uniens. La presque totalité des médecins étudiés déclare que les cadeaux des compagnies pharmaceutiques n'ont aucun impact sur leurs décisions quand vient le temps de donner des prescriptions aux patients. Cependant, lorsqu'on leur demande si les autres médecins sont influencés inconsciemment dans leur choix, ils répondent que oui. 660 médecins sur 661 sont convaincus qu'ils ne sont pas influencés par les cadeaux mais que les autres le sont.

L'histoire de la science est jalonnée par des biais et myopies empêchant de voir clairement une situation nouvelle créée par un changement important.

4 *A way of seeing is also a way of not seeing — a focus upon object A involves a neglect of object B.*

Pendant des siècles, l'élite intellectuelle de notre espèce croyait que la Terre était plate. Dans certaines civilisations, non seulement était-elle plate mais en plus elle était supportée par des singes, eux-mêmes supportés par des éléphants... En Occident, la plupart savaient qu'en plus d'être plate, la Terre était au centre de l'univers et que le Soleil tournait autour d'elle, de même que toutes les étoiles. Mais plus encore, les penseurs de ces époques pas si lointaines étaient convaincus que leurs certitudes s'appuyaient sur la science. Toutes leurs traditions et croyances les empêchaient de réaliser l'immensité de notre planète et le fait qu'elle soit... ronde ! « *Et pourtant, elle tourne* », disait Galilée il y a à peine quatre siècles.

Plus près de nous, il y a moins de cinquante ans, la communauté scientifique mondiale prétendait qu'il n'y avait de la vie que sur Terre, science (!?! ) à l'appui. De plus, le Soleil était la seule étoile dans l'univers à avoir un système planétaire et prétendre le contraire était un suicide professionnel pour un astronome.

### **Les biais empêchent de voir la nouveauté**

Les biais sont parfois si bien incrustés dans notre subconscient qu'ils nous empêchent de voir autre chose que ce que nous connaissons. Lorsque quelque chose de nouveau se présente, il nous est difficile de le reconnaître et notre cerveau passe assez facilement en mode automatique et place l'information dans une « boîte » connue. Ainsi, la nouveauté peut parfois être occultée assez longtemps, voire même être complètement déformée pour correspondre à ce que notre cerveau reconnaît (ou veut reconnaître).

Les exemples historiques présentés un peu plus haut sont éloquentes parce des siècles ou des décennies ont passés depuis et nous pouvons identifier des prétentions maintenant ridicules. Cependant, encore aujourd'hui, ceux capables de regarder en « dehors de la boîte » et de reconnaître la nouveauté sont peu nombreux. La plupart du temps, presque toujours de façon inconsciente, il est plus facile pour l'humain d'y aller avec ce qu'il connaît et nier la nouveauté.

Pour démontrer ce qui précède, je pose régulièrement cette question en classe : *Nommez un groupement, autre que les gouvernements, qui ait plus de cent ans.*

Il y a bien sûr des réponses, mais rarement plus de dix groupements sont identifiés. Lorsqu'on exclut ceux qui sont passés sous contrôle d'autres groupements, on réalise que ceux *toujours indépendants* sont l'exception après un siècle d'existence. Pourquoi les groupements ne passent presque jamais la barre des cent ans ?

Avant de donner la réponse, voici un autre exemple. Le film culte *Blade Runner*, version originale de 1982, est reconnu comme le premier exemple de placement publicitaire important dans un film grand public de Hollywood. Or, sur les dix plus grands groupements y ayant fait du placement publicitaire, quatre ont disparu ou sont maintenant des marques de commerce : Pan Am, RCA, Atari et Cuisinart. Ces groupements étaient tous des leaders mondiaux qui ont disparu en moins de trente ans.

Toujours en classe, je pose ces questions :

- Pourquoi les groupements de transport de passagers transatlantique, qui étaient des géants au début du vingtième siècle, ont-ils disparu ? Ils employaient pourtant des milliers d'employés et de cadres séniors et ils transportaient des millions de passagers de l'Europe vers l'Amérique du nord. On répond que c'est l'avion qui les a éliminés.
- Pourquoi les groupements de calèches ont-ils disparu ? C'étaient de grands groupements dotés de ressources importantes mais qui furent balayés en quelques décennies au début du vingtième siècle. On répond que la cause de ces disparitions est l'automobile.
- Pourquoi les groupements fabriquant des chandelles ont-ils majoritairement disparu ? On répond que c'est l'électricité qui les a tués.

La réponse à toutes ces questions est : les biais