

BIAIS HEURISTIQUES, ÉTHIQUE ET TACTIQUE

Ici, il est question de biais heuristiques, d'éthique et de tactique. Vous n'avez rien compris ? Pas de panique, le Guide Michela et Marc Le Menestrel, grimpeur et professeur en science de la décision à l'INSEAD de Singapour, vous expliquent tout. L'objectif de ce troisième épisode est de vous donner les clés pour mieux comprendre et analyser vos comportements en montagne.

« NOUS AVONS TROP TENDANCE À NOUS
RACCROCHER AUX OUTILS ET AUX MÉTHODES,
À LES UTILISER SANS RÉFLÉCHIR. »



L'invité
MARC LE
MENESTREL

Grimpeur et professeur en
science de la décision à
l'INSEAD de Singapour.

Pourquoi parler de ces sujets-là ? Selon la courbe de Bradley, nous pouvons décomposer les cultures du risque en 4 approches : primaire, dépendante, indépendante et interdépendante. L'objectif est de vous amener vers l'indépendance pour faire chuter cette courbe d'accidentologie. Pour cela, nous avons besoin d'analyser et de comprendre nos comportements à travers notre éthique et nos tactiques. C'est une réflexion qui est essentielle pour tendre vers l'indépendance. Nous avons trop tendance à nous raccrocher aux outils et aux méthodes, à les utiliser sans réfléchir.

LES BIAIS HEURIS... QUOI ?

Du calme, c'est pas si compliqué ! Un biais, c'est quand quelque chose dévie de la norme, du modèle. Une heuristique, c'est une règle approximative qui permet de simplifier une réflexion complexe. Un biais heuristique est donc un raccourci de pensée qui nous induit en erreur. Cette notion renvoie aux biais internes que nous avons tous, qui nous empêchent de

voir clairement la réalité et de prendre les bonnes décisions. En étudiant les accidents de ski, Ian McCammon a détaillé dans son ouvrage *Heuristic Traps* ces fameux biais pour le ski : l'habitude, l'obstination, le désir de séduction, l'aura d'expert, le positionnement social, la sensation de rareté, l'effet internet et le flegme. Toujours avec l'objectif d'augmenter notre marge de manœuvre, synonyme de sécurité en montagne, l'idée est donc de prendre conscience de ces biais pour éviter les comportements inadéquats et garder une objectivité sans faille lors des prises de décisions. Le concept de biais découle d'une vision très rationaliste de la prise de décision qui est centrale dans la théorie économique née au XX^e siècle dans un souci d'optimisation. On met un nombre sur chaque chose et on choisit la chose qui a le nombre le plus grand. On ne peut parler de biais que si l'on considère que le modèle de base est un modèle quantitatif, mécaniste. Mais si c'est vrai pour les théoriciens et pour les économistes, ce n'est pas la norme pour les gens qui pratiquent l'art de prendre des décisions. Un chercheur sociologue du début du XX^e siècle, qui s'appelle Max Weber, a montré que les décisions sont davantage orientées par la tradition et les habitudes.

ÉTHIQUE ET TAC

L'éthique, c'est un ensemble de valeurs personnelles, ou collectives, structurées

qui déterminent une notion de bien ou de mal. L'éthique est donc une réflexion, une considération, du bien et du mal dans la prise de décision. Avoir une réflexion éthique sur ses pratiques, c'est d'abord savoir définir, en tant qu'individu et en tant que groupe, pourquoi on part en montagne et avec quelles intentions. L'éthique, c'est être honnête avec soi-même en s'engageant dans une prise de décision, une réflexion, intelligente et adaptée. Dans notre société où la consommation est prévalente, seule la mise en place d'une éthique forte nous permet de tendre vers des décisions rationnelles, par exemple en changeant la définition que l'on a de la réussite et de l'échec. Si dans mon éthique, la valeur essentielle est de prendre du plaisir, alors renoncer n'est pas un échec puisque les conditions de la montagne ne me permettent pas de pratiquer en prenant du plaisir. Une telle approche permet de se détacher de la pression du sommet et des objectifs qui nous font tomber dans l'obstination. Je n'ai pas atteint le sommet mais j'ai pris plaisir à tenter cette ascension et à rentrer à la maison en pleine forme.

BEYOND THE GOOD AND EVIL

C'est un sujet que les penseurs étudient depuis longtemps. Il y a ceux qui disent que le bien et le mal sont définis par un ensemble de règles, c'est ce qu'on appelle la déontologie. Mais ça ne suffit pas, parce que les règles peuvent être détournées.

Une autre manière de voir l'éthique, c'est de regarder les conséquences. Si la décision aboutit à de bonnes conséquences, c'est une bonne décision ; et si cela aboutit à de mauvaises conséquences, alors c'est une mauvaise décision. C'est l'approche conséquentialiste, très présente en économie. Mais c'est toujours insuffisant car on évite la question de à qui je fais du bien ou du mal. La troisième approche est celle de l'émotion. Si je fais du bien, je vais bien me sentir et si je me sens bien, c'est que je prends la bonne décision.

La quatrième approche est celle de la parole. Si on peut tous en parler et qu'on peut tous s'exprimer sur la décision, alors elle sera la meilleure possible. Alors que si nous voulons garder la décision secrète, il y a de fortes chances qu'elle soit mauvaise. Cette théorie est intéressante parce qu'elle donne de la place à l'espace entre les gens, ce qui est très utile pour créer une dynamique qui soit constructive. C'est l'approche du consensus. Il faut qu'on puisse en parler et que ce soit transparent : cela permet d'avoir une conversation entre deux perspectives sur une même décision. On crée ainsi les conditions d'une décision beaucoup plus intelligente qu'à l'intérieur de son propre tunnel parce qu'apparaît la possibilité d'un espace critique.

TICS ET TACTIQUE

La tactique, ce sont les moyens employés pour obtenir le résultat voulu. Daniel Kahneman étudie comment le cerveau fonctionne et a montré qu'il existe un système 1 et un système 2. Le système 1 va très vite et prend souvent des décisions tout seul, c'est de l'ordre de la routine. Ça a marché jusque-là donc il n'y a pas de raison que ça ne marche pas de nouveau. Et puis, il y a le système 2 qui est beaucoup plus réfléchi et qui prend plus de temps, plus d'énergie. Une bonne tactique, c'est d'être capable d'articuler l'instinct (ce système 1 qui va vite) et la réflexion (ce système 2 qui prend du temps).

En montagne, il y a deux notions qui nous font souvent défaut : le temps dans la prise de décision et une analyse exhaustive. Le Guide Michel fonctionne en amont. C'est-à-dire qu'il prend le temps de la réflexion avant d'aller en montagne pour être dans le plaisir sur place.

La première chose à faire, c'est de se connaître soi-même. Il faut comprendre et réfléchir à pourquoi on fait les choses, pourquoi on va en montagne. Parce que beaucoup de nos motivations ne sont pas conscientes. Elles vont influencer notre

prise de décision, notre prise d'information, nos échanges avec les autres, notre qualité de réflexion avec nous-mêmes. Ce sont les motivations de l'ombre. On ne peut pas rentrer dans un processus de prise de décision intelligente sans avoir fait ce travail préliminaire pour s'entraîner à être honnête avec soi-même. Une bonne tactique est celle qui dans les prises de décisions permet d'avoir cette marge de manœuvre, les outils ne venant que renforcer cette marge dans les terrains très techniques.

Personne n'est parfait en montagne. Le sage est celui qui admet ses vulnérabilités et ses imperfections. Il essaie de s'améliorer, il peut en discuter. Il y a des choses auxquelles il tient et il y a des choses qu'il est prêt à lâcher. C'est ça la sagesse.



LES PERLES DE SAGESSE DU PÈRE DE MARC LE MENESTREL

« Le plus difficile c'est d'arriver au sommet, le plus dangereux c'est d'en descendre. »

« Il faut se méfier des endroits où tout le monde va. »

« Il faut apprendre à renoncer trop tôt. »

« Si tu aimes la difficulté, fais attention à ce qu'elle ne soit pas nécessairement corrélée avec le risque, parce que si tu fais un sport où plus c'est dur plus c'est risqué, ça va mal finir. »

SOCIÉTÉ ET COMPORTEMENTS EN MONTAGNE

Le Guide Michela donne souvent l'exemple des accidents en fonction des différents indices du BERA (bulletin d'estimation du risque d'avalanche). Avant, il y avait quelques accidents par indice 2, beaucoup par indice 3 et quelques-uns par indice 4. La société met en place un discours qui est de dire que par indice 4, il faut rester chez soi. Mais c'est le moment où il y a souvent de la neige poudreuse. Si notre motivation de base c'est de faire de la poudreuse, c'est dommage de rester chez soi. Finalement, on a réduit l'accidentologie par indice 4 en utilisant une stratégie d'évitement. Au lieu d'aller skier par indice 4 intelligemment, on n'y va plus du tout. Mais ces accidents se sont reportés en indice 3 ou 2 parce que les gens ont quand même envie d'aller skier de la poudreuse. Ils vont quand même chercher la bonne neige dans les entrées de couloirs orientés au nord et sollicitent des couches fragiles. Il n'y a plus d'honnêteté et d'intelligence, on continue à faire des erreurs fortes parce qu'on n'est pas honnête avec soi. Au lieu d'être intelligent par indice 4, raisonnable, réfléchi et honnête, on nous dit : « n'y allez pas ». Fatalement, tout le monde va chercher la poudre par indice 3 ou 2 dans des endroits qui sont très compliqués à gérer. C'est désolant parce que ça montre comment on rentre dans un système dont la

dynamique nous pousse à ne pas réfléchir, à ne pas être conscient, à ne pas prendre des décisions responsables et ça c'est un problème de société. C'est un problème de culture qui va nous retomber dessus parce qu'on devient de plus en plus inconscient et qu'on prend les gens qui prennent des décisions pour des idiots, des gens biaisés, des incapables, des irresponsables, qui n'ont pas le droit de réfléchir.

Alors certes, en tant qu'humains, nous sommes rassurés par la dépendance, ça nous met dans un certain confort. Mais c'est un faux confort, intellectuellement construit pour rassurer notre mental. On nous dit qu'il n'y a qu'une seule vérité, qu'on peut s'y accrocher et lâcher prise. Mais on s'expose à prendre des décisions hasardeuses.

SENSATIONS ET SÉCURITÉ

Le confort ou l'inconfort, c'est parfois le signal faible de quelque chose qui ne va pas et auquel on ne veut pas penser. Si vous sentez qu'il y a quelque chose qui ne va pas, il faut prendre un peu de temps pour y réfléchir et reconsidérer les décisions prises. Il faut chercher ces petits ressentis qui sont très durs à expliquer puisqu'ils sont différents pour chacun. Il n'y a pas de listes à donner mais le plus important, c'est d'être capable de mettre le doigt au bon instant sur le bon ressenti et de savoir l'analyser. On peut filer la métaphore

de la slackline. Quand on marche sur une slackline, on veut être en équilibre. Mais qu'est-ce que l'on ressent à chaque instant ? Le déséquilibre ! On voit bien que l'un ne va pas sans l'autre. Pour être équilibré, il faut ressentir le déséquilibre. C'est la tactique adoptée par le Guide Michela, mais elle est très difficile à partager parce que c'est une tactique qui va un peu à l'encontre des concepts sociaux actuels où on a envie de faire de la slackline sans déséquilibre.

ÊTRE EN SÉCURITÉ ?

La sécurité, pour le Guide Michela, c'est quelque chose de très simple. C'est être en sécurité par rapport à une menace donnée. Être en sécurité ça veut dire que cette menace ne peut pas nous toucher, cette conceptualisation permet de mieux lire le terrain.

HEURISTIQUE ?

Le mot heuristique vient du grec ancien et signifie « qui sert à découvrir ». C'est la même racine que la célèbre formule d'Archimède : eureka ! Les heuristiques sont souvent assimilées à des règles approximatives qui permettent de simplifier une réflexion complexe. Ce sont des raccourcis de la pensée.



Lorsqu'on arrive sous une face, il faut se demander :

– Est-ce que je suis en sécurité par rapport aux chutes de pierres ?

– Est-ce que c'est possible de se mettre en sécurité ?

Que faire si la réponse à ces deux questions est non ? Il faut accepter ce déséquilibre et aller de point le moins pire en point le moins pire. Il faut prendre du matériel de protection en plus, comme un casque, tout en acceptant dans son éthique ces instants de déséquilibre. Essayer de naviguer de façon que les déséquilibres nourrissent ma réflexion et me fassent prendre les bons choix pour aller jusqu'au sommet.

Est-ce que le jeu en vaut la chandelle ? C'est discutable. Mais aujourd'hui, dans notre société, il est important de mettre en avant sa culture et son éthique. La montagne est un des derniers espaces de liberté où l'on peut encore revendiquer ce que l'on ressent et ce que l'on pense. On peut vivre en prenant des risques et le faire en conscience.

Une des clefs pour assurer sa sécurité est de se remettre en question tous les jours. Chaque jour est différent, avec de nouvelles sensations à écouter. Il ne faut pas tomber dans la routine et dire « ben c'est bon, ça je connais, je l'ai fait hier ». Non, chaque journée est une nouvelle journée, de nouvelles conditions, de nouvelles personnes et je suis un nouvel être chaque jour puisque mon expérience augmente chaque jour. Je suis un débutant chaque matin et c'est une stratégie qui marche assez bien pour rester dans le raisonnement. Pourtant, sur le terrain, on ne donne pas l'impression de réfléchir beaucoup. Pour ceux qui s'inquiètent de se dire : « ah nan mais y'a pas de plaisir », on est bien en train de parler de culture du plaisir, de modifier sa culture par le plaisir et non par les contraintes.

EN RÉSUMÉ

Il faut se donner une tactique mais ce n'est pas une règle, c'est plutôt une façon de penser, une façon de cogiter sur qui on est et comment on fonctionne, comment on veut pratiquer la montagne. Ce sont des sujets qui sont moins terre à terre, c'est plus facile de parler d'un sac à ballon mais il faut savoir pourquoi on le met et pourquoi on l'utilise en étant honnêtes avec nous-mêmes. Nous avons le droit de réfléchir, de discuter, de questionner les règles, de faire attention à ce que les règles ne nous enferment pas. Elles sont là pour notre service et pas le contraire. Toutes les normes, les modèles et les outils ont leurs limites et sont insuffisants dans certaines situations, notamment car ils ne prennent pas en compte la singularité de la personne qui prend la décision et la singularité de la situation.



© Jan Novak