

Texte : Peter Geyer
 Traduction : Gilbert Guirkinge, Claude Rey
 Photos : Claude Rey

Technique, expérience et intuition dans la prise de décision : c'est l'homme dans sa globalité qui décide

Peter Geyer, président des guides allemands, formateur depuis de nombreuses années pour les stages de guide en Allemagne et président actuel de l'UIAGM, est particulièrement impliqué dans la réflexion sur la sécurité et la prise de risque dans notre métier. Il est l'auteur de plusieurs articles sur la question.

Claude Rey et Gilbert Guirkinge ont extrait et traduit les lignes ci-dessous de l'un de ses articles. Elles intéresseront certainement chacun d'entre nous.

Après un bivouac, lors d'une formation hivernale de guides, nous sommes sur l'un des sommets du sud Venediger. Il est prévu de skier la pente sommitale du versant est, haute de 700 m.

J'invite les stagiaires à effectuer une estimation de la situation nivologique, à prendre une décision et à la justifier. Pendant ce temps, j'évalue moi-même la situation. Lorsque les stagiaires me présentent leurs analyses, celles-ci sont conformes à la mienne et tout le monde se prépare pour la descente: selon tous les critères d'évaluation disponibles, il n'y a aucune raison

pour renoncer à cette pente.

Cependant, dès mon arrivée au sommet, au premier coup d'œil sur cette pente est, quelque chose me conduisait à penser: pas maintenant! Ni mon évaluation raisonnée, ni celle des stagiaires, ne faisaient taire cette voix intérieure qui me poussait à renoncer.

Après avoir discuté avec tous de la contradiction entre les observations objectives et mon intuition, je prends la décision de renoncer. Malgré les protestations, nous descendons sur un replat à l'abri et traversons pour sortir de la pente et gagner un col voisin.

Alors que nous progressons, une plaque de 35 cm d'épaisseur se déclenche sur toute la largeur de la pente (200 m) que nous aurions dû skier. Elle dévale sur 700 m de dénivelée avant de s'arrêter dans la vallée.

Si nous avions skié la pente prévue, il n'y aurait pas eu de survivants. Nous n'avons naturellement pas manqué, le soir même, d'analyser l'expérience. Pour moi, ce n'était pas la première fois que j'étais conduit à prendre des décisions contraires à la logique mais conformes à mon intuition.



Technique, expérience et intuition dans la prise de décision : c'est l'homme dans sa globalité qui décide

Il existe de nombreuses théories sur l'intuition, le ressenti et la logique, de même que sur leur importance respective lors d'une prise de décision.

Je ne suis qu'un homme de terrain, mais mon avis sur l'intuition ne concorde pas forcément avec les théories des psychologues. En 35 ans de carrière, en tant que guide de haute montagne et formateur, je me suis toujours efforcé de réfléchir à ma propre conception du risque. J'ai appris à vivre avec et à le gérer. Et lors d'une prise de décision, je compte autant sur mon expérience, mon ressenti, mes intuitions que sur ma capacité d'analyse.

Quels sont les éléments qui conduisent à la prise de décision? La question ne se poserait pas s'il n'y avait que des décisions heureuses. Comme ce n'est malheureusement pas toujours le cas, il convient de savoir quels sont les « outils » avec lesquels nous jugeons et décidons, et comment les utiliser au mieux.

Que se passe-t-il en situation critique?

Pour un guide, c'est souvent un véritable combat intérieur. Nous avons seulement le choix entre OUI et NON et si c'est OUI, la question COMMENT est inéluctable. Or, il n'existe pas de situation pour laquelle nous disposons de toutes les informations utiles et où nous ne subissons pas d'influences négatives.

Il nous appartient alors d'utiliser le plus judicieusement possible « les outils » qui sont à notre disposition afin de prendre la meilleure décision.

Les outils utilisables lors d'une prise de décision

Les outils de base ne sont pas toujours ceux sur lesquels on insiste habituellement et certains sont souvent sous-estimés.

1/Outils de base :

- les connaissances techniques et de l'environnement;
- l'expérience (le vécu);
- le ressenti/l'intuition.

2/Outils complémentaires :

- comportement défini en fonction de situations standards;
- scénarii: mise en image et anticipation des situations possibles, avec réponse appropriée;
- organisation de marges de manœuvre (dans le temps et dans l'espace).

Éléments constitutifs de la qualité d'une prise de décision

Voir tableau ci-dessous



Les outils de base

1/Les connaissances

Le savoir permet de comprendre. Le plus important est de pouvoir juger et analyser une situation. Les connaissances acquises par l'enseignement sont indispensables à la prise d'une décision.

2/L'expérience

Les guides ont souvent tendance à dire que l'expérience est leur plus grand capital. Il est très important d'assimiler l'expérience en y réfléchissant et en tâchant d'en tirer

les leçons: pour cela, il faut vivre chaque situation avec tous ses sens, ressentir la nature et ses aléas, le groupe, la pression et les messages de son propre corps.

Je dois aussi réfléchir à mon vécu. J'analyse mon expérience calmement en prenant une certaine distance par rapport à une satisfaction émotionnelle ou à un vécu négatif. Lors d'une analyse critique, je peux me rendre compte que telle fantastique descente en poudreuse n'était pas idéale car à la limite de la sécurité.

Avec le temps, nous mettons en place des schémas d'actions qui nous rappellent des situations antérieures. Nous comparons la situation du moment à des situations passées et l'analysons: situation semblable/non semblable, décision appropriée/non appropriée.

Mais nous ne sommes pas infaillibles. La possibilité d'une mauvaise analyse, à la suite de suppositions basées sur des habitudes, existe toujours. Nous n'avons pas non plus dans nos têtes un répertoire sans lacunes car, en général, les vécus positifs dominent les situations négatives qui, parfois, sont occultées.

Dans la pratique, la façon dont on utilise son expérience ainsi que

Technique, expérience et intuition dans la prise de décision : c'est l'homme dans sa globalité qui décide

l'importance qu'on lui donne est décisive. Si, au regard d'une situation passée, je prévois un résultat analogue pour une situation présente, j'ai de fortes chances de me tromper. En revanche, si je considère ce résultat comme une simple possibilité, mon expérience devient un outil fiable.

3/Le ressenti, l'intuition

On distingue l'intuition du ressenti. Cependant, en situation réelle, il est très difficile de savoir si l'on est confronté à son ressenti, qui dépend de l'état psychique et physique du moment, ou à l'intuition, qui est comme un éclair de lucidité.

L'intuition est une inspiration spontanée non prévisible, une saisie inconsciente de la situation, une conclusion qui n'est pas fondée sur le raisonnement. L'intuition provient de l'inconscient et remplit une fonction de contrôle et de protection.

Et il est impossible d'entraîner son intuition ! Mais si l'on considère que l'intuition est le résultat de l'analyse et de l'évaluation dans sa globalité des données, des perceptions, des impressions et des conclusions, alors elle sera d'autant plus grande que notre mémoire est riche d'expériences. Pour moi, l'intuition et l'expérience sont intimement liées.

Pour que nos intuitions soient utiles, nous devons les prendre en considération. Les ignorer revient à dédaigner une part importante de notre capacité de jugement.

Pourquoi doit-on faire appel à la totalité des informations disponibles au moment de la prise de décision ?

Ni la réflexion et la logique, ni l'intuition et le ressenti ne sont infaillibles. Mais si nous puissions dans ces différentes sources d'information, nos chances d'obtenir un résultat optimal augmentent. En faisant l'impasse sur l'une de ces informations, on néglige quelque chose d'essentiel.

Des règles de décision tactiques

En plus de ces considérations, selon le temps disponible pour la prise de décision, deux cas de figure s'offrent à nous :

1/Réaction réflexe

Le facteur temps est essentiel : nous n'avons pas le temps de mener une réflexion et notre réaction est « réflexe ».

Un exemple : je suis sur une arête avec un client et je l'assure dans le mouvement. À chaque pas, je dois réfléchir à la question : « que faire si...? ». Au cas où le client tombe réellement, c'est le réflexe qui détermine ma réaction.

Dans notre métier, les prises de décision « réflexes » sont fréquentes, mais je peux les optimiser par des scénarii réactualisés en permanence dans ma tête.

2/Réaction raisonnée

Plus généralement, nous avons plus de temps pour prendre notre décision. Il s'agit par, exemple, des décisions à prendre en préparation

d'une action ou une décision concernant une situation avalancheuse.

Ici, nous pouvons combiner la réflexion à l'intuition et au ressenti :
- rassembler toutes les informations disponibles ;
- analyser rationnellement les faits ;
- prendre conscience de notre ressenti face à la situation.

Que faire si le résultat de l'analyse ne concorde pas avec le ressenti ou l'intuition ? Je dois considérer cette divergence avec sérieux, tenter de trouver son origine et prendre en compte le résultat qui m'incite à plus de prudence. Car nous sommes responsables de la vie d'autrui.

Intégration dans la formation

Cet aspect des choses est négligé dans la formation, ce qui est regrettable. Le sujet est abordé mais succinctement et de façon théorique.

La mise en application dans la formation n'est certes pas simple du fait des conditions à réunir pour que la mise en œuvre soit effective. Une bonne « alchimie » et une relation de confiance entre formateurs et élèves sont les garants d'une mise en pratique réussie de cette approche plus globale de la prise de décision.

