



Les cas, une expérience de vie

« *L'éducation n'est pas une préparation à la vie;
l'éducation est la vie même.* »

John Dewey, *Liberté et culture*

1

Les cas sont des laboratoires cherchant à recréer la vie des organisations, des passerelles entre l'école et le monde professionnel. Il est donc incontournable d'expliquer au préalable certaines réalités ayant un impact majeur sur la prise de décision.

Ce chapitre aborde des éléments déterminants qui sont au cœur des processus décisionnels, en classe ou en organisations, d'où l'importance de les aborder avec les groupes.

1.1 Qu'est-ce que la gestion?

Il existe certainement des milliers de définitions de la gestion. Empruntant une habitude du psychologue néerlandais Geert Hofstede¹, je débute parfois mes cours en demandant : « *Qu'est-ce que la gestion?* » Après quelques échanges, j'écris au tableau : « *La gestion n'existe pas* ». Ce que je cherche à expliquer par cette phrase est que la définition de la gestion appartient à ceux qui en cherchent la réponse, qu'il n'en existe pas d'universelle et que ce concept n'est qu'une vision plus ou moins partagée, pas une réalité concrète.

C'est une perspective, une construction mentale qui varie d'une personne à l'autre. Comme disent les anglophones, « *Beauty is in the eye of the beholder* »²; il ne faut pas chercher de lois absolues ou de définitions précises : à vous de trouver votre propre réponse.

En 1976, Henry Mintzberg³, dans sa thèse de doctorat au MIT et ensuite dans un article devenu célèbre, a proposé que la gestion implique 85 % de relationnel et seulement 15 % de technique en démontrant que les gestionnaires ne font pas de PODC mais gèrent du relationnel. Il expliquait que leur rôle est social et que leurs actions sont fragmentées par des priorités changeantes.

La gestion est une affaire d'humanité grouillante où les émotions sont plus importantes que les chiffres, où les larmes et l'angoisse prennent le dessus sur la logique et où, finalement, les succès et

1 Hofstede commençait ses cours en écrivant au tableau « *La culture n'existe pas.* »

2 La beauté est dans les yeux de celui qui regarde.

3 Mintzberg, H., « *The intuitive dimension of Management experience* », American Review of Public Administration, no 10.4, décembre 1976, p. 249.

les échecs sont plus fréquemment le résultat d'effets de groupe que de savantes stratégies ou de brillantes tactiques. Loin de la métaphore du jeu d'échecs où tout n'est que calcul de probabilité et mouvements savamment calculés, la gestion demeure imprécise en termes de résultats car les humains ne se comporteront jamais tout à fait comme prévu.

Le superordinateur *Deep Blue* d'IBM a battu le champion du monde des échecs Garry Kasparov en 1997, mais dans un contexte froidement mathématique. Le même *Deep Blue* serait probablement complètement dépassé dans le secteur des opérations d'un centre d'appels!

Revenons à Mintzberg. À bien y penser, sa perspective sur la gestion est un peu embêtante pour ceux cherchant des réponses définitives, claires et précises. Considérer la prise de décision comme un phénomène humain où le contexte et les circonstances prédominent sur les données peut paraître insécurisant, surtout dans un monde de performance où les gestionnaires ne doivent jamais se tromper et toujours donner « **LA bonne réponse** ».

1.2 Comment se prennent les décisions?

Une prise de décision s'impose lorsqu'un processus établi ne se comporte plus comme prévu, que l'on veut améliorer des résultats ou mettre en place de nouvelles façons de faire.

Peu importe la nature de la situation, il faut baser la décision sur trois éléments : la situation actuelle, ce que l'on veut comme résultat et comment combler l'écart perçu.

Dépendamment de la prise de conscience de ce qui se passe, il peut y avoir deux types de décisions. Il y a les décisions *réactives*, prises après le constat d'une situation et les décisions *proactives*, prises avant qu'un problème ne se présente ou dans une situation où on appréhende des gains futurs en modifiant certaines façons de faire.

Ces deux types de décisions ont en commun la même cause : le changement. Et pour répondre et s'adapter à ce changement, il faut comprendre la situation dans son ensemble avant d'agir.

1.3 L'impact du changement

De mes années passées à former et à enseigner le changement, un constat majeur émerge : les gens aiment parler de la gestion du changement mais détestent sa mise en pratique!

Le changement déstabilise en poussant hors des zones de confort, il fait perdre les points de repère et place dans des situations où les réflexes perdent de leur sens. C'est un générateur de stress au cours duquel les acteurs ont parfois tendance à réagir par une fermeture inconsciente pour se protéger.

Pourtant, il est tout à fait normal de réagir car la gestion du changement est une affaire d'émotions et de déstabilisation. Karl Weick, sommité dans le domaine du changement organisationnel, parle d'énaction (*enactment*)⁴ en expliquant que les groupes s'engageant dans le changement risquent de ne pas le réussir s'ils n'en trouvent pas le sens.

En TI (technologies de l'information), plus de 65 % des projets ne réussissent pas comme prévu, alors que 40 % des projets ne livrent aucun résultat mesurable. Des études récentes menées par de grands cabinets-conseils (McKinsey & Company, KPMG, IBM) et des universités prestigieuses (Oxford, Princeton, Stanford) confirment ces chiffres⁵. Pour des changements organisationnels comme l'installation de nouvelles technologies, la rationalisation (*downsizing*), les restructurations ou les tentatives de changement de la culture organisationnelle, c'est encore pire : plus de 70 % de toutes les initiatives de changement dans les entreprises états-uniennes sont des échecs!⁶

L'étude mentionnée à l'exemple précédent date d'une quinzaine d'années mais elle demeure une référence par l'ampleur de son échantillonnage et les études récentes vont dans le même sens.

4 Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, 2e éd., McGraw Hill, 1979.

5 « Why Do Projects Fail? », McKinsey & Company, en collaboration avec l'Université d'Oxford, [en ligne] : http://calleam.com/WTPF/?page_id=1445.

6 Beer, M. et N. Nohria, « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, mai-juin 2000.

Que ce soit en matière de TI ou de changement organisationnel, la principale cause d'échec identifiée est humaine. Les entreprises dépensent des sommes énormes pour planifier et préparer le changement, elles investissent massivement dans de l'équipement et des technologies d'avant-garde, mais une fois ces coûts amortis, elles ne reconnaissent pas pleinement l'importance de la préparation des « troupes » et y injectent en proportion peu de ressources financières. Les résultats parlent d'eux-mêmes.

Fin de l'évolution?

En 1994, lors d'un stage d'études à la *Florida International University* à Miami en Floride, mon directeur de mémoire, le professeur Prosper Bernard, avait organisé une visite industrielle dans ce qui était à cette époque un des sites de recherche-développement et de production les plus modernes au monde qui appartenait à la société Motorola.

Notre guide, un des directeurs de l'usine, était impliqué dans des projets secrets à la fine pointe de la technologie. À un moment donné, avec une intonation théâtrale, il nous présenta le dernier né des téléphones portables de Motorola en affirmant :

« Ceci marque la fin de l'histoire en ce qui concerne les téléphones cellulaires. »

Il s'expliqua en disant que, premièrement, les matériaux existants ne permettaient pas de miniaturisation plus poussée, car le téléphone risquerait de s'écraser dans la main; deuxièmement, la miniaturisation des touches ne pouvait aller plus loin car les doigts humains devenaient trop gros pour les activer. Plus de vingt-cinq ans plus tard, nous rigolons de ces prédictions. En effet, non seulement les matériaux d'aujourd'hui permettent-ils une plus grande miniaturisation mais en plus, le téléphone physique deviendra inutile d'ici quelques années, simplement parce qu'une puce plus petite qu'un grain de riz implantée quelque part dans notre corps pourra le remplacer... Sans parler des écrans tactiles dont les lettres s'agrandissent lorsqu'un doigt s'approche : ces avancées se sont produites en moins d'un quart de siècle.

1.4 Changement : appréhender le futur avec de vieilles cartes

Par définition, le changement est nouveauté, alors la prise de décision s'opère à partir d'informations limitées ET en regard de données que nous ne savons pas interpréter.

L'histoire est jalonnée de biais et de myopies qui ont empêché de comprendre les implications de situations nouvelles engendrées par le changement.

Planètes qu'on ne saurait voir

En 2014, les astrophysiciens de la NASA ont de nouveau consulté les bases de données de l'observatoire spatial Hubble. Avec une certaine stupeur, ils ont découvert qu'entre 1990, année de la mise en orbite de Hubble, et 2001, année de la première observation d'une exoplanète par celui-ci, il existait des centaines de clichés dans les archives où on en voyait! Pas directement, bien sûr, mais avec les nouvelles connaissances acquises au cours des dernières années sur la formation des systèmes solaires et des planètes, la réinterprétation des clichés de Hubble donne des résultats assez spectaculaires compte tenu du fait qu'au départ on n'y voyait rien. Des scientifiques de renom estiment à plus de quatre cents le nombre d'exoplanètes visibles dans les archives de Hubble datant de 1990 à 2001. C'est un nombre considérable lorsqu'on sait qu'il existe, au moment où ces lignes sont écrites, plus de deux mille planètes formellement identifiées.

Autre source de myopie : le regard sur la nouveauté est conditionné par le passé. Plus un changement est important et plus il est difficile de le comprendre avec un cadre de référence dont les éléments d'analyse sont des résidus historiques.

Ça, c'est du changement!

Mon grand-père, Adjutor Fortin, né en 1906 dans Charlevoix, aura vu l'apparition de la radio, du téléphone, de la télévision et de trop de choses pour en dresser ici la liste. Enfant, j'aimais qu'il me parle des deux inventions qui avaient le plus bouleversé sa vie : les allumettes en bois et l'automobile!

Ses yeux brillaient de respect lorsqu'il parlait de l'arrivée des allumettes. Avant, les enfants de la famille avaient pour tâche l'été de ramasser des mousses végétales, qu'ils faisaient sécher. Avec un batte-feu – espèce de poing américain en fer –, l'arrière-grand-père cognait sur des roches pour faire jaillir des étincelles qui, en tombant sur la mousse séchée et des brindilles de bois, allumaient un feu. C'était un processus complexe qui prenait un certain temps. Lorsque les premières allumettes en bois arrivèrent d'Allemagne, les gens furent sidérés : imaginez, d'un seul frottement, une flamme apparaissait sur ce petit bout de bois! Mon grand-père, encore plein d'émotion à ce souvenir, m'expliquait que les allumettes étaient rangées dans une caisse verrouillée, placée hors d'atteinte en haut d'une armoire, dont seul son père avait les clés. Pour ces familles rurales vivant d'une certaine façon encore au Moyen-Âge, les allumettes avaient quelque chose de démoniaque et étaient perçues comme très dangereuses.

Lorsque mon grand-père racontait sa première rencontre avec une automobile près de Baie-Saint-Paul au début des années 1910, il avait cette même attitude de crainte mêlée de respect. Il expliquait qu'il se trouvait avec son père et quelques-uns de ses frères lorsqu'ils entendirent arriver avec un bruit d'enfer une machine qu'il qualifiait encore, soixante-dix ans plus tard, de « démoniaque ». Ils se jetèrent tous dans le fossé en criant, et regardèrent passer cet engin bruyant et puant que personne ne pouvait reconnaître. Il me semble absolument incroyable que ces histoires de mon grand-père aient à peine plus de cent ans!



1.5 Humain, tellement humain

Cependant, la présente révolution technologique n'a pas changé nos capacités cérébrales et nos comportements collectifs. Je ne suis pas plus intelligent que l'était mon grand-père. Je sais effectuer des transactions en ligne et gérer mes dossiers de façon virtuelle, mais je ne sais ni traire une vache ni faire du beurre. Lorsqu'il y a panne d'électricité et que notre monde moderne cesse d'exister, je me demande toujours si les connaissances de mon grand-père ne seraient pas plus utiles que les miennes pour me débrouiller dans de telles circonstances.

Il faut également comprendre que la logique du changement pour le changement ne mène nulle part. On se doit de questionner la pertinence du changement et en quoi il permet un développement personnel ou une amélioration dans la qualité de vie. Sinon, il représente au mieux une perte de temps et au pire un engagement dans des apprentissages stériles.

D'ailleurs, Karl Weick a proposé la théorie du *Sensemaking in organizations*⁷, c'est-à-dire la quête de sens des membres d'une organisation lors de changement. Cette théorie propose que dans le changement, les individus sont la plupart du temps dysfonctionnels et adoptent une attitude défensive. Paralysés en partie par la peur du changement, ils cherchent des repères familiers pour se raccrocher à un cadre connu.

Ce concept de la quête devient encore plus pertinent lorsqu'on lui associe une dimension historique. Pendant des centaines de milliers d'années, voir des millions, nos ancêtres étaient des nomades dont les déplacements les plaçaient continuellement face à l'inconnu, potentiellement source de mort : Y a-t-il de l'eau au-delà de cette montagne? Y a-t-il des prédateurs embusqués? D'autres groupes d'humains hostiles nous préparent-ils des pièges?

Cette peur du changement, presque génétique, vient appuyer la théorie de Weick. Ce dernier explique que les humains réussissent le changement organisationnel uniquement s'ils sont capables de

7 Weick, Karl E., *Making Sense of the Organization*, vol. 1, Blackwell, 2001.

lui donner un sens. Tant qu'on n'y décèle pas de sens, le changement risque d'être un échec, car toute personne, dans l'incertitude, a tendance à revenir vers ce qu'elle connaît, même si cela signifie se rabattre sur des situations qu'on sait au départ mauvaises.

Ainsi, le changement organisationnel a deux ennemis mortels qui risquent de l'empêcher de se réaliser : la difficulté de le comprendre pour ce qu'il est vraiment et la peur instinctive des humains dans une situation de nouveauté. Le changement organisationnel est avant tout une quête de sens, qu'on se le rappelle !

1.6 Les biais de l'émotion

Il semblerait que dans le message reçu d'une personne, uniquement 7 % relève du verbal. Les études en viennent à peu près à ce constat : le non-verbal compte pour environ 93 % de ce que l'on reçoit! En creusant le sujet, on apprend que le ton et le son de la voix comptent pour 38 % du message alors que 55 % des gestes et des expressions du visage transmettent le reste, ce qui ne laisse que 7 % à la parole elle-même.

Les 93 % de ce message sont donc traités par le cerveau comme des impressions, des tentatives d'interprétation... Qu'est-ce à dire? J'en conclus que le cerveau analyse ces 93 % par le biais des émotions.

En groupe, je crée le malaise lorsque je compare la relation que nous avons avec nos gaz à celle de mon animal de compagnie, une superbe femelle husky prénommée Lucky. Nous sommes inconfortables avec ce sujet tabou que l'homme moderne considère vulgaire d'aborder en public. Par contre, pour Lucky et les chiens en général les gaz produits par les mammifères ainsi que tout ce qu'ils hument sont une source inestimable d'informations!

Alors que vous lisez ces lignes, vous êtes probablement ennuyé ou agacé par le sujet – c'est normal vu notre éducation et le fait que nous sommes coupés de la nature depuis tellement longtemps. J'utilise cet exemple pour mettre en lumière le fait que je touche vos émotions, et non votre raison.



Lucky aux Îles-de-la-Madeleine, humant l'air pour définir sa prochaine stratégie...⁸

Or pour Lucky, un *Apex predator* venant de Kuujjuaq et ayant vécu sa première année en meute à l'état sauvage, les gaz font partie des informations inestimables. Elle ne montre aucune gêne à se mettre le museau partout, le fait très sérieusement et sans aucune hésitation, malgré les rires ou les protestations!

L'exemple révèle que, dans l'ensemble des messages captés dans une journée, une majorité est perçue par le cerveau au travers des émotions et évidemment le jugement s'en trouve teinté.

Un exemple moins gênant est l'opinion que l'on peut se faire en moins de cinq secondes de quelqu'un lors d'une première rencontre. Une figure ne correspondant pas à l'idée que la voix avait suggérée au téléphone, une main molle et moite, des vêtements bizarrement agencés... C'est parti! Déjà s'enclenchent des processus mentaux d'interprétation et de jugement où le rationnel n'intervient que très peu.

8 Photographie prise en 2012. Il est hilarant de voir comment les stratégies de Lucky suivent son museau!

En recherche de cadres, nous disions que l’entrevue avec un candidat devait durer au moins une heure, le temps de « défaire » les premières impressions. Combien d’efforts et de temps ai-je dépensé pour convaincre des clients que le candidat était meilleur que l’impression première qu’ils en retenaient, ou qu’il était différent de ce qu’ils avaient perçu. La majorité du temps, la tâche consistait à défaire les impressions initiales, à préparer des rencontres en cherchant à parer aux réactions et jugements impulsifs, à arrimer des perceptions souvent illogiques à des faits concrets.

Bref, une grande partie du travail consistait à dégager le rationnel de l’émotionnel. Force est d’admettre que l’émotion prime trop souvent sur le cognitif, même dans les sphères supérieures de grandes entreprises.

Le rôle des biais dans la sélection des images

La perception de l’univers se fait donc par le biais des émotions, qu’on en soit conscient ou non. Ces émotions déclenchent une sélection d’images par notre cerveau, pas du tout objectives et teintées de préjugés : l’apparence d’une personne, sa couleur, sa religion, son sexe, la richesse de sa famille sont des éléments biaisant nos décisions.



*On ne pense que par image.
Si tu veux être philosophe, écris des romans.
Albert Camus, Carnets, 1936*