

Les apports des neurosciences et de la pensée chinoise

La décision : volonté ou illusion ?

« Comment progresser dans ses capacités à bien décider ? »

Dirigeants et managers prennent quotidiennement une multitude de décisions. Que ce soit pour choisir un lieu, une date, un collaborateur, une orientation, une stratégie... les leaders se retrouvent souvent face à eux-mêmes pour décider, seuls, bien que scrutés par autrui.

Pour autant, la froide logique ne gère que partiellement cette fonction essentielle. Entrent aussi en jeu dans le cerveau des mécanismes naturels qu'il est bon de connaître. Également des habitus culturels qu'il peut être pertinent de réexaminer pour s'adapter avec plus d'aisance à notre monde globalisé.

Dans les années 60, on a découvert qu'un mouvement volontaire (bouger le bras pour se saisir d'un objet) est précédé dans le cerveau d'une activité neuronale préparatoire détectable une bonne seconde avant l'exécution du mouvement, nommée « potentiel évoqué primaire ». Benjamin Libet¹, 20 ans plus tard démontrera qu'en fait la décision consciente (repérable aujourd'hui dans le cerveau grâce à l'imagerie IRMF) survient 350 millisecondes après le début de cette première activité neuronale. Dans certaines expériences plus récentes, des neurologues sont mêmes capables, juste en observant par imagerie les zones du cerveau activées, de prédire avec des taux de succès allant jusqu'à 80% une décision binaire du sujet observé.

L'idée de décider arrive en fait bien après le mouvement de l'action. Nos décisions conscientes s'appuient, se construisent donc à partir d'une activité préexistante.

Alors, notre libre arbitre ne serait-il qu'une illusion ?

Pas tout à fait car cette activité préexistante, si elle est nourrie par nos gènes, s'effectue dans des circuits neuronaux existants déjà façonnés par l'éducation et l'expérience. De plus, elle est également alimentée par l'environnement, notamment les Autres. C'est ce que démontrent les travaux sur le cerveau mimétique et les neurones miroirs qui ont mis en évidence le couplage neuronal entre l'observation (et en partie l'audition) et l'action, en fait un système de résonance entre soi et autrui.

On sait donc qu'une part importante de nos décisions et de nos actions sont guidées :

- par *automatisme*, par rituel, sans y penser : conduire, préparer son repas, discuter avec un collègue...;
- par *mimétisme*, « faire comme », en fonction de ce qui est attendu par l'environnement social et culturel ;
- par ce qu'on pourrait nommer la *volonté*, mais qui ne concerne en fait qu'un petit nombre de nos décisions. C'est d'ailleurs rarement le chemin le plus facile, car nécessitant le plus d'énergie, mettant aussi le plus en avant l'Ego.

¹ Benjamin Libet, *Mind Time : The temporal factor in consciousness*, Perspectives in Cognitive Neuroscience. Harvard University Press, 2004.

Cette notion de volonté, comme nous le rappelle François Jullien², est à la base de la philosophie occidentale judéo-chrétienne, découlant d'un Dieu unique faisant l'homme à son image, en passant par Rousseau et Kant (la volonté est l'essence de la morale) et même Nietzsche (la volonté de puissance). Dans les textes chinois, le terme « vouloir » est souvent converti par « faire », car seuls comptent le processus et l'acte. Ou alors on parle de « s'apprêter à », de « consentir à », de « désirer ». Selon Mencius, confucéen du IV^e siècle avant J.C., il s'agit plus d'un mouvement entre l'esprit (qui doit commander et rester ferme) et la sensibilité (à qui il faut éviter de faire violence), qu'un monologue intérieur (absence de la notion de subjectivation, de culpabilité). Une décision est la conséquence d'un processus en cours (que l'on peut cependant faire dévier mais avec une perte d'énergie, un accroissement de la résistance), d'une interaction situationnelle dans laquelle le décideur est plongé.

Ne sont donc jamais mises en avant les procédures individuées d'Aristote sur le choix préférentiel, la délibération et la décision. Paradoxalement, la meilleure décision est celle qui n'est pas prise, mais découle naturellement et sans effort. Le Sage chinois ne se considère pas comme un héros et si la posture du chef occidental se construit autour de : *Penser, Décider, Conduire et Agir*, la posture chinoise, elle, serait plutôt : *Percevoir, Induire, Influencer, Laisser Agir*.

Francis Crick (codécouvreur de l'ADN) énonce en 1995 : « *Vous, vos joies et vos chagrins, vos souvenirs, vos ambitions, votre sens de l'identité personnelle et votre libre arbitre, vous n'êtes en réalité rien de plus que le fruit d'un regroupement de cellules nerveuses et de leurs molécules associées* ».

Bien sûr, cette affirmation semble se heurter au concept sociologique de sujet acteur, davantage encore à notre idée de la suprématie de la volonté, donc de notre Moi glorieux et omnipotent ! Mais elle épouse assez bien la conception chinoise traditionnelle de la nature humaine entendue comme pur mouvement vital, exprimée aussi par le *conatus* de Spinoza.

Mais alors que retirer de ces idées pour bien décider ?

Tout d'abord, pour les décisions réflexes qui sont les plus nombreuses, avant de se jeter dans l'initiative (parole et actes), il est indispensable de prendre un temps de recul, de respiration. Tourner sept fois sa langue dans sa bouche, comme l'exprime le dicton, afin d'évaluer consciemment l'ensemble des conséquences de cette décision pour la valider, la réorienter ou l'infirmer, si nécessaire. Car les impulsions idéologiques et émotionnelles, voire notre intuition primaire, nous amènent parfois spontanément vers des buts non désirés, ni désirables. Il s'agit en fait d'acquiescer suffisamment de sérénité, de calme intérieur pour instaurer un délai réflexif de quelques secondes visant à maîtriser nos émotions, relativiser nos préjugés pour prendre appui sur les facultés de notre raison objective et opérationnelle en toute situation. Ou bien, a contrario, décider de ne pas décider, choisir de laisser la situation évoluer ou de faire confiance à d'autres pour le faire.

Daniel Kahneman³, Prix Nobel d'économie (repris par Olivier Houdé⁴, professeur de psychologie et directeur du laboratoire LaPsyDé.), identifie trois systèmes pour raisonner et décider. Le premier, rapide, intuitif et émotionnel, nous est utile dans le quotidien, mais conduit à de nombreuses erreurs de raisonnement, notamment parce qu'il est en partie porté par les croyances et les stéréotypes. Il semble se généraliser avec le stress, la rapidité et l'instantanéité des échanges. Le second, présent dès le plus jeune âge, logique et rationnel

² François Jullien, *Fonder la morale, dialogue de Mencius avec un philosophe des lumières*, Grasset, 95.

³ Daniel Kahneman, *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, coll. « Essais », 2012.

⁴ Olivier Houdé, *Le raisonnement*, collection Que sais-je ? , PUF, 2014.

n'exempte pas non plus de méprise, car on ne dispose que rarement de tous les éléments d'un problème, ni du temps et de la compétence pour aller au bout de la logique. Il propose alors un troisième système, qu'il s'agit de développer dans son cerveau par l'apprentissage. Il permet d'inhiber les heuristiques (pensée rapide et intuitive) et automatismes quand ils sont inefficaces, pour permettre l'activation de la pensée. C'est un système d'arbitrage, une forme de chef d'orchestre du cerveau, indispensable aux dirigeants et aux managers pour décider avec efficacité en combinant intuition et raison.

En ce qui concerne les décisions plus mûres, la meilleure décision est souvent celle qui aura été le plus partagée en amont. Elle fuse rarement d'un seul cerveau cette idée géniale et impérieuse que certains voudraient pouvoir pourtant imposer ! Car une bonne décision doit anticiper avant tout les conséquences qu'elle implique en interne comme en externe, auprès de tous les publics et sur les plans économiques, sociaux, culturels, émotionnels aussi. Une bonne décision s'alimente nécessairement du réel, de sa propension au mouvement (d'un passé vers un avenir), de la créativité pratique des acteurs concernés, consultés, apaisés.

D'une façon plus générale, au-delà de ces deux recommandations, comment progresser dans nos capacités à bien décider ?

Nous savons que l'acquisition de connaissance ainsi que le vécu d'expérience possèdent un fort impact sur la neuro-plasticité. Par exemple, l'apprentissage de la musique, de la méditation ou des mathématiques génère dans le cerveau de nouvelles aires et facilite des liaisons neuronales inédites et complexes. Plus nous apprenons, plus nous nous confrontons, plus notre carte cérébrale se développe et plus nous élargissons nos potentialités. Les décisions adéquates *in situ* découlent ainsi d'un processus d'apprentissage permanent.

Enfin, des modifications dans les pensées et les émotions ont aussi un impact direct sur les circuits neuronaux et sur l'ensemble du corps, comme l'illustre l'efficacité de l'effet placebo ou de la pensée positive. Plus nous nous défaisons de nos émotions parasites et de nos sentiments négatifs, plus il est alors envisageable de décider – ou pas – en toute confiance, d'une manière posée, rationnelle, argumentée, sensible, confrontée et partagée.

Richard Beraha
rbmediation@gmail.com
Tous droits réservés.