

Laurent FALQUE
Bernard BOUGON

Pratiques de la décision

Développer ses capacités
de discernement

3^e édition

*Préface de Pascal Lamy
Directeur général
de l'Organisation mondiale du commerce*

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059207-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|---|
| Préface | 1 |
| Avant-propos à la 3^e édition | 3 |
| Introduction | 7 |

PARTIE I

LES APPROCHES CLASSIQUES DE LA DÉCISION

| | |
|---|----|
| 1 Des méthodes de prise de décision | 17 |
| Le choix satisfaisant | 18 |
| L'approche politique | 27 |
| Le choix de la corbeille | 37 |
| La méthode rationnelle | 43 |
| 2 Décider, au final sans le vouloir vraiment | 63 |
| L'effet de gel | 65 |
| Le piège abscons | 71 |
| Le piège du sentiment de liberté | 75 |
| Conclusion sur les approches classiques | 83 |

PARTIE 2

UNE AUTRE APPROCHE DE LA DÉCISION, LE DISCERNEMENT

| | |
|--|-----|
| 3 Objectifs, buts et finalité | 89 |
| La notion d'objectifs | 90 |
| La notion de buts | 91 |
| La notion de finalité | 92 |
| 4 Le choix d'un horizon, celui d'une finalité | 97 |
| Le choix d'une finalité personnelle | 98 |
| Le choix d'une finalité pour l'entreprise | 110 |
| Le choix de l'intérêt général | 126 |
| Le choix du respect | 128 |

| | |
|---|-----|
| 5 Clarifier le choix à faire | 133 |
| Le choix n'est pas la décision | 133 |
| Formuler la question pour avoir le choix | 136 |
| 6 Retrouver davantage de libre arbitre | 147 |
| Trois initiatives pour retrouver son libre arbitre | 149 |
| Neutraliser les attracteurs | 156 |
| Synthèse des étapes du discernement | 159 |
| 7 Les trois modes de délibération | 161 |
| L'intuition et l'évidence | 166 |
| La relecture des scénarios | 170 |
| Le libre jeu de la raison | 175 |
| Délibérer dans le feu de l'action ? | 182 |
| 8 La confirmation du choix | 185 |
| La confirmation intérieure | 186 |
| La confirmation par des tiers | 188 |
| La confirmation par les événements | 191 |
| 9 La décision collective | 195 |
| Une typologie des groupes | 195 |
| Reprise des étapes de discernement | 198 |
| 10 Atouts et limites de l'approche par le discernement | 203 |
| Les atouts de la posture de discernement | 203 |
| Les limites du discernement par la finalité | 208 |
| Conclusion | 209 |

ANNEXES

| | |
|---|-----|
| 1 Une table de pondération pour la méthode rationnelle | 215 |
| 2. Petit parcours autour des définitions | 220 |
| 3. Relire ses décisions – exercice d'application | 226 |
| 4. S'inspirer d'un texte pour faire résonner l'expérience d'un autre | 229 |
| 5. L'Institut de discernement professionnel | 233 |
| Bibliographie | 234 |

PRÉFACE

Aujourd'hui plus qu'hier, nos capacités de discernement sont mises à l'épreuve. Les cadres de référence que nous avons imaginés se fissurent ou tombent. Des crises sans précédent ont introduit des paramètres inconnus dans différentes sphères de la société et ont mis à mal notre confiance en l'avenir. Au plan géopolitique, les attentats du 11 Septembre, le Printemps arabe, le conflit syrien. Sur le plan économique, la crise financière de 2008 et ses ondes de chocs, avec notamment la crise de l'euro. La crise des organisations qui, pour atteindre des objectifs économiques, ont parfois exagéré dans la mise en compétition de leurs collaborateurs dont elles ne peuvent cependant se passer. Les crises individuelles enfin, nées de la frustration de ne pouvoir construire son avenir, souvent aggravées par la tentation du repli sur soi et du laisser-aller. Chacune de ces crises engendre des doutes et lorsqu'elles se cumulent nous fragilisent davantage.

Pour redresser la barre, les auteurs nous proposent de développer nos capacités de discernement comme une méthode capable de nous guider dans nos choix et nos prises de décision. Cette aptitude à discerner présente le mérite de nous ramener à l'esprit certaines réflexions pertinentes pour envisager notre avenir et celui de nos sociétés :

- Pour étayer nos choix et conforter nos décisions, il faut d'abord livrer un combat contre nous-mêmes et non contre ce qui nous environne. Notre imaginaire individuel et collectif risque de nous conduire vers l'illusion ou la paralysie de l'échec. Il faut comprendre les forces intérieures qui nous font avancer et celles qui entravent nos actions.
- La clairvoyance et le bon sens ne suffisent pas. Encore faut-il formuler clairement ce que nous cherchons à atteindre. Ne pas repérer uniquement les désirs à satisfaire dans l'immédiat, mais nos aspirations plus hautes. Prendre les bonnes décisions suppose de déterminer au nom de quelles valeurs nous les arrêtons. Les auteurs insistent sur l'importance de définir à l'avance nos finalités personnelles, nos objectifs, ceux de nos institutions et de nos organisations. Cet examen contribuera à faire émerger notre désir d'entreprendre et d'avancer malgré les embûches.

- Ne pas se limiter à se poser les bonnes questions, mais s'astreindre à établir la liste des choix qui en découlent. Cet ouvrage nous invite à distinguer les dilemmes à résoudre pour sortir de l'impasse et à envisager des alternatives si plusieurs options se présentent. Cet état d'esprit permet d'affronter la réalité et d'oser innover.

Nos capacités de discernement, que nous invitent à développer Laurent Falque et Bernard Bougon, portent à la fois sur le sens de l'action, les missions qui nous incombent et sur les idées qui nous gouvernent. Les choix qui en découlent conduisent à davantage de sérénité et de courage. C'est là que s'exprime notre vraie liberté.

Pascal LAMY¹

Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce

1. Ancien élève d'HEC, de Science Po et de l'ENA, Pascal Lamy possède une expérience de la décision tant au niveau de la politique européenne qu'en entreprise. En novembre 1994, il a rejoint l'équipe chargée du redressement du Crédit Lyonnais dont il est devenu ensuite le numéro deux jusqu'en 1999. Puis il a été Commissaire européen au commerce avant d'être élu directeur de l'OMC en mai 2005.

AVANT-PROPOS À LA 3^E ÉDITION

Ce livre est le fruit d'une double expérience :

- celle tirée de l'accompagnement de décisions individuelles ou collectives et de formation au discernement depuis 2001 ;
- celle de la pratique du discernement dans les fonctions qui sont les nôtres, soit comme expert, soit comme membre d'une équipe de direction.

Depuis la première édition (2005), en plus des accompagnements de personnes ou de comités divers dans des décisions qu'ils avaient à prendre, nous avons assuré de nombreuses formations. Nous avons aussi été souvent sollicités pour des conférences, en particulier à l'intention de cadres d'entreprise. Nous avons toujours répondu en demandant aux participants qu'ils acceptent soit de relire une de leurs décisions passées, soit de se prêter au jeu d'une mini-étude de cas. Car s'il est apparemment facile de porter un regard extérieur sur une décision que nous n'avons pas eue à prendre, cette facilité est trompeuse et ce regard n'aide pas beaucoup à discerner nos propres choix.

Développer ses capacités de discernement c'est un peu comme le plaisir de jouer d'un instrument de musique ou de pratiquer un sport. Les ressources personnelles que cela sollicite et les satisfactions qu'on en retire ne se comprennent qu'avec la pratique.

Nombre de lecteurs nous ont fait savoir combien cet ouvrage leur était utile et comment ils ont su se laisser accompagner par ce livre, sans faire appel à un coach spécialisé. Dans cet esprit d'un ouvrage facilitant l'apprentissage de ce qu'il expose, nous avons retravaillé cette troisième édition.

Nos remerciements vont d'abord à Frédéric Rodrigues qui par sa relecture attentive de la précédente édition et ses remarques avisées nous a aidés à voir ce qu'il fallait reprendre. Nous remercions aussi Frank Vermeulen qui, convaincu des services que peut rendre cette approche de la décision par le discernement, nous a invités à ouvrir le champ de notre

public à l'ensemble des acteurs des organisations : non plus seulement les entreprises, mais aussi les administrations, les services publics, les institutions, les associations...

Nous voudrions aussi remercier tous ceux qui nous ont accordés leur confiance et particulièrement les membres de l'Institut de discernement professionnel (IDP). Leur rencontre, leur écoute, leur accompagnement nous ont permis d'être toujours plus pratiques et clairs dans la présentation du processus de discernement.

Nos remerciements s'adressent enfin à Dunod notre éditeur et à ses collaborateurs qui encouragent et soutiennent notre travail.

Notre conviction demeure qu'apprendre à mieux discerner suppose de profiter des occasions de la vie quotidienne pour s'y exercer. Cela ne peut se faire qu'en portant un regard nouveau sur les choix qui se présentent à chacun de nous. Le courage et la sérénité d'assumer certains choix, aussi minimes soient-ils en apparence, naissent de cette attention particulière à cette pratique personnelle du discernement.

Laurent Falque
Bernard Bougon

« On peut affirmer qu'un manque de lucidité peut conduire à se tromper totalement et à croire que l'on agit pour le bien de tous et de l'humanité, alors que l'on fait le contraire. Il convient donc d'introduire dans sa façon de penser, le doute et l'examen.

En d'autres termes, nous ne devons pas nous borner à être possédés par nos idées, mais nous devons en quelque sorte discuter avec elles. Sans cesser d'être possédés par nos idées, nous devons les contrôler, les vérifier et, le cas échéant, les abandonner. »

Edgar Morin
(1998, pp. 6-10)

INTRODUCTION

Décider est souvent considéré comme la raison d'être des responsables en entreprise. Mais ce n'est pas un acte simple. Une décision résulte de mouvements complexes, parfois contradictoires, où la raison sert souvent de caution à l'impulsion du moment, où les *a priori* remplacent les arguments et où l'opportunisme et les jeux politiques s'imbriquent étroitement.

Du fait de cette complexité, il est difficile au décideur de rendre compte de ses décisions. Alors que ses choix peuvent avoir de sérieuses conséquences sur la vie de son entreprise, il est souvent influencé par des facteurs inconscients ou des idées qui perturbent et limitent sa capacité de jugement. Si donc, l'essentiel de l'activité d'un responsable est d'oser décider, la capacité à résoudre des dilemmes serait, entre deux décideurs, une compétence distinctive.

Décider c'est trancher. Mais comment être assuré que notre choix sert au mieux le projet auquel nous sommes attelés ? Et abandonner sans regret une possibilité pour en privilégier une autre reste difficile, quel que soit notre niveau hiérarchique, la taille de notre entreprise ou notre secteur d'activité.

Relativement peu d'ouvrages de management traitent de la prise de décision.

En France, la question de la décision est rarement un thème d'enseignement. D'ailleurs, peut-on enseigner la décision puisqu'elle est avant tout une expérience pratique ? Ce n'est pas non plus une réelle préoccupation de recherche. Peu de publications y abordent la prise de décision. Plus largement, quelles formations initiales aux métiers de l'ingénieur ou de la gestion prennent en compte cette question de la pratique de la décision ? Combien d'organismes de formation professionnelle proposent des stages sur ce thème ?

Le contraste avec ce qui existe aux États-Unis, dans ces mêmes domaines, est particulièrement saisissant. Outre-Atlantique, ce courant de recherche est né avec les travaux d'Herbert Simon, qui a beaucoup publié entre 1947 et 1957 tout en réunissant d'autres chercheurs autour de lui.

Depuis, la question de la décision continue de mobiliser universitaires et praticiens, comme en témoignent nombre de présentations au congrès de l'Academy of Management¹. Et les propositions de formations, en particulier dans les programmes de type MBA, illustrent ce souci de penser l'action individuelle et collective sous l'angle de la décision.

Pourtant, comme l'explique Philippe Urfalino (2005), si dans les études sur les organisations la question de la décision a perdu de sa pertinence à partir des années 1970, on assiste aujourd'hui à un regain d'intérêt pour cette approche :

« Dans la quasi-totalité de la littérature sur la décision, le concept de décision n'est jamais clairement défini. Il est le plus souvent confondu avec celui de choix. [...] Un détour par la philosophie de l'action permet de sortir de cette confusion. La décision est l'arrêt d'une intention d'agir. [...] La décision est aussi la détermination d'une activité de délibération (individuelle ou collective) au sujet de ce qu'il convient de faire. Cette délibération peut exiger la comparaison entre plusieurs options alternatives et la sélection de l'une d'entre elles (le choix), mais elle peut également exiger une réflexion sur les fins ou les objectifs que l'on souhaite se donner. Ainsi peut-il y avoir, et il y a souvent : délibération sur les fins, délibération sur les moyens, choix, décision et action. »

La mise en pratique d'une attitude de discernement, que nous proposons dans cet ouvrage, se présente comme une application directe de ce renouveau autour de la question de la prise de décision. Pour autant, *l'approche du discernement* n'est pas nouvelle en soi. Elle prend ses racines dans la tradition philosophique et spirituelle occidentale et nous avons puisé l'essentiel de ses fondements chez trois philosophes : Aristote, Machiavel et Descartes.

Aristote introduit dans la conception de la décision les notions de finalité et de délibération. Machiavel défend l'indispensable efficacité du choix. Descartes, quant à lui, fortement influencé par l'enseignement reçu chez les jésuites, au collège de La Flèche, est le premier à utiliser explicitement la notion de discernement et à lui donner un véritable statut philosophique.

1. En 2008, 17 700 enseignants, chercheurs et praticiens de 101 nations sont membres de l'AOM. Avec plus de 1 000 exposés et présentations scientifiques, le congrès annuel offre un large panorama sur l'avancement de la recherche et sur ses retombées pratiques.

Conduits par l'intuition que, dans les entreprises ou les organisations, ceux qui sont confrontés à des choix difficiles trouveraient une grande aide dans une telle approche de la prise de décision, nous avons imaginé et élaboré, depuis 1999, des exercices de discernement pour accompagner des dirigeants d'entreprises ou des responsables dans les organisations dans leurs décisions, individuelles ou collectives.

Nous proposons ainsi aux décideurs, quels que soient les enjeux de leurs décisions, une autre manière de concevoir la prise de décision tout en contribuant davantage à leurs rôles professionnels, à la finalité de leur métier ou de leurs organisations.

Cette initiation à la pratique du discernement, mise en œuvre, depuis 1999, dans des accompagnements, des ateliers et des séminaires de formation, en France comme à l'étranger, a nécessité un travail de mise en commun entre deux horizons différents mais complémentaires : celui de la stratégie d'entreprise et du management des hommes et des organisations d'une part ; et celui de fondements philosophiques, psychologiques et spirituels, d'autre part. Revenir à des fondamentaux philosophiques nous a aidés à prendre conscience que l'approche du discernement et de la décision thématifiée par Saint Ignace de Loyola dans ses *Exercices Spirituels*, rejoint des structures profondes de la conscience humaine. Pour nous, l'approche de la décision par le discernement éclaire, au-delà d'une référence explicite au christianisme, des expériences largement partagées par les hommes et les femmes exerçant des responsabilités en ce monde.

Dans le prolongement d'autres travaux sur le sens de l'action, nous défendons l'idée que le décideur contribue davantage à son rôle dans les organisations s'il aborde la décision, non comme un problème, mais comme une opportunité pour modifier le cours des événements.

Quelles que soient les situations qui font le quotidien du responsable, la pratique du discernement dans la prise de décision dépasse les seules méthodes et outils, pourtant toujours nécessaires. La décision se présente alors comme la recherche d'une réponse personnelle et intérieure, la plus conforme à ses responsabilités. Réponse personnelle dont la première caractéristique est d'être aisément communicable à autrui. Adaptée aux contextes professionnels, cette démarche de discernement est proposée dans le respect des références fondamentales de chacun.

Ce livre est conçu comme un parcours. Quelles sont les principales méthodes de prise de décision ? Quels sont leurs avantages et leurs limites ? Bien souvent, nous estimons exercer notre liberté dans nos choix.

Ne sont-ils pas, au contraire, la résultante des déterminations conscientes et inconscientes qui pèsent sur nous de toutes parts ?

Dans une première partie, nous parcourons les approches classiques de la décision. Nous traitons des quatre principales méthodes pour mieux comprendre leurs caractéristiques, leurs atouts et leurs risques. Puis, nous décrivons trois processus, identifiés par la psychologie sociale, qui remettent en question notre volonté profonde et notre liberté dans la conduite de nos choix.

Au fil des méthodes et des pièges, le lecteur se souviendra de décisions qu'il a prises. Spontanément, il se sentira plus enclin à pratiquer une méthode plus qu'une autre, il sera sensible à l'un des pièges plutôt qu'à un autre. Découvrant certains éléments de ce que nous appelons les approches classiques de la décision¹, il pourra s'interroger sur la qualité de certains de ses choix passés. Peut-être comprendra-t-il, à cette occasion, pourquoi il garde le sentiment de s'être fait manipuler, dans telle ou telle circonstance.

L'expérience acquise en formation continue nous a montré que cet approfondissement des méthodes et des pièges dans la décision donne davantage de relief et de consistance à l'approche par le discernement. Nous présentons cette dernière dans la seconde partie de l'ouvrage comme

1. Les deux principaux courants scientifiques que nous mobilisons pour traiter des approches classiques de la décision en situation professionnelle sont *les sciences de gestion* – appelées outre-Atlantique sciences du management – et *la psychologie sociale*. Les recherches en économie et en neurosciences peuvent enrichir la compréhension de nos pratiques de la décision et nous invitons les lecteurs à y être attentifs.

- En économie appliquée, par exemple, des recherches sur les théories de la décision essaient de prédire certains comportements, comme ceux des décisions d'investissements. Elles se basent sur des modèles mathématiques. Émergent aussi des travaux sur l'indécision qui montrent que l'indécis, pour s'en sortir, aurait tout intérêt à comparer sa première intuition avec les autres options en présence (Danan E., 2008).
 - En neurosciences, des recherches ont démontré qu'une même zone du cerveau régule les processus de raisonnement, de prise de décision et l'expression des émotions. Il serait intéressant d'essayer de comprendre le fonctionnement neuronal à l'œuvre sur les émotions au moment des choix ; ou de repérer les origines des réactions impulsives (émotions primaires) et ce qui explique l'état général du corps (émotions d'arrière plan). Ces avancées pourraient aider à mieux percevoir les mécanismes du moi intérieur qui sont à l'œuvre, et pourraient participer à un travail de discernement.
- Chacune de ces deux disciplines peut faire croire que nos choix sont déterminés et que l'espace de notre liberté est finalement bien faible. Nous pensons néanmoins que la mise en pratique des étapes du discernement permet de retrouver une vraie liberté pour mieux choisir.

une manière nouvelle d'aborder la prise de décision professionnelle, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation.

Malgré les apparences, il n'est pas toujours simple de faire face à un dilemme ou à une alternative et de poser correctement la question du choix qu'il nous faut affronter. C'est la première des cinq étapes de l'approche par le discernement.

Cette démarche par étapes successives, au-delà de l'aspect méthodologique, ouvre la possibilité au niveau des personnes comme des organisations de mieux identifier la finalité professionnelle recherchée et poursuivie. Cette finalité étant comprise comme une réponse à la question de la contribution spécifique à son environnement d'une personne dans sa vie professionnelle, ou d'une organisation dans son activité.

Conçue ni comme une méthode, ni comme une invitation à une analyse psychologique, l'approche de la décision selon le discernement, proposée dans cet ouvrage, présente une posture (Perrot E., 2007, pp. 84-85). Elle prend ainsi en compte deux aspects : « à la fois une *position* – un poste qui situe le décideur dans un espace économique et social – et une *attitude* qui le place comme vecteur dans cet espace ». *Vouloir ce que je choisis*, pour contribuer davantage à une finalité et non pas seulement pour atteindre des objectifs, tel est l'enjeu du discernement.

Cette *raison d'être individuelle ou collective* peut éviter de commettre certaines erreurs de décision, telles qu'illustrées dans la première partie de ce livre. Bien plus, elle peut guider positivement les choix individuels comme ceux des équipes dirigeantes.

PARTIE I

LES APPROCHES CLASSIQUES DE LA DÉCISION

Avant d'expliquer pourquoi et comment la pratique du discernement par la finalité renouvelle les approches de la décision en situation professionnelle, trois raisons nous conduisent à traiter d'abord des approches courantes de la décision :

- La première raison est issue d'un constat : le monde de l'entreprise fonctionne sur la base de méthodes et d'outils de gestion largement diffusés pour réguler le cours des événements, mais il est pourtant composé d'hommes et de femmes engagés les uns par rapport aux autres dans des liens institutionnels étroits, chacun investissant plus ou moins de sa propre personnalité. Or, non seulement les ouvrages sur la décision sont relativement rares, mais, sur le marché français, aucun ne pose la question du choix en abordant ces deux registres pourtant indissociables : celui des modèles couramment utilisés en management, d'une part, et les déterminations psychosociologiques du décideur, d'autre part. Ces deux grilles de lecture méritent cependant d'être rapprochées parce qu'elles tissent la trame de nos expériences en entreprise.
- La deuxième raison tient au contenu même de *l'approche par le discernement*. Cette manière de choisir et de se décider s'appuie à la fois sur des points de méthodes et sur une réflexion psychosociologique sereine, dans le but d'éviter certains pièges de la décision. C'est en ayant identifié les avantages et les limites des approches classiques qu'il devient possible de comprendre l'intérêt du discernement conforme au choix d'une finalité professionnelle.
- La troisième raison est davantage pédagogique : il nous semble essentiel, sur cette question de la décision, que le lecteur effectue des rapprochements avec son propre contexte professionnel. Il est, tour à tour, décideur unique, participant à des décisions qui le concernent ou impuissant face à telle décision prise par d'autres. Pour que le lecteur puisse se sentir proche de ce qui lui est présenté, nous illustrons les méthodes comme les pièges par des expériences de décisions empruntées à la vie des personnes et des entreprises. Chacun pourra ainsi se rappeler des situations similaires. Avantages, limites et pièges prendront alors un sens tout particulier puisque cette première partie peut tout naturellement inviter à relire son passé de décideur. Ainsi par exemple, un dirigeant qui a pris le temps de lire attentivement cet ouvrage avant sa parution a noté au fur et à mesure les décisions auxquelles il repensait. Il nous a dit combien cette prise de note lui a été utile pour entrer dans l'approche par le discernement de la seconde partie.

Les expériences de décisions sont multiples et leurs cadres d'analyse sont variés. Pour en donner un aperçu, nous nous référons à l'une des recherches les plus approfondies du moment sur la prise de décision. Paul C. Nutt (2002), professeur à l'Université d'État de l'Ohio a étudié sur vingt ans, quatre cents décisions de managers seniors travaillant aux États-Unis, au Canada et en Europe. Celles-ci sont analysées au sein de trois formes d'organisations : publiques, privées et associatives.

Tableau 1 – Types de décisions et illustrations

| Domaines concernés | % ¹ | Exemples |
|----------------------|----------------|--|
| Technologie | 20 | Investir dans des infrastructures, comme du matériel industriel, des machines, des bâtiments. |
| Réorganisations | 10 | Choix entre des consolidations ou des réorganisations internes (fusionner des départements, créer un nouveau service) ou externes (fusionner avec une autre entreprise, acheter une entreprise). |
| Systèmes de contrôle | 15 | Choisir parmi plusieurs options pour organiser et contrôler la planification, les budgets, les bases de données. |
| Marketing | 4 | Fixer des prix, choisir des modes de distribution, y compris développer un nouveau réseau ou une nouvelle base de données de gestion des clients. |
| Produits et services | 26 | Prendre des options pour développer de nouveaux produits ; choisir de commercialiser de nouveaux services ou de les rendre accessibles aux clients dans le cadre de l'extension d'un contrat. |
| Personnel | 5 | Décisions de formation continue ou d'évaluation de carrière en vue d'une politique de ressources humaines ; choix entre différentes modalités d'appréciation des collaborateurs et des liens avec la rémunération. |
| Finance | 20 | Décisions sur la façon de placer les fonds, décisions sur les matières premières et autres investissements. |

1. Pourcentage sur l'ensemble des 400 décisions analysées.

Le tableau ci-dessus, établi à partir des recherches de Paul Nutt, propose au lecteur une vue d'ensemble des domaines où des décisions stratégiques sont prises dans les organisations. Il ne permet pas de tirer des conclusions sur le poids relatif de certaines fonctions de l'entreprise par rapport à d'autres. En effet, certaines de ces décisions procèdent de choix collectifs où sont engagés plusieurs départements ou services de ces mêmes organisations.

Dans la pratique, beaucoup de décideurs estiment exercer un véritable pouvoir sur le cours des événements. Ils n'ont pas conscience, le plus souvent, qu'ils sont prisonniers de manières de faire dont ils ne mesurent pas les limites. Les pages qui suivent expliciteront ces limites.

À l'opposé, d'autres estiment n'exercer que peu d'influence sur les choix où ils sont impliqués ou concernés. Ils pensent ne pas être vraiment en situation de décider. En les aidant à identifier les limites des méthodes et à éviter quelques-uns des pièges de la décision, nous espérons qu'ils trouveront des ressorts nouveaux pour une plus grande liberté d'action.

Dans cette première partie, nous allons traiter de sept approches de la décision. D'abord des méthodes classiques, principalement identifiées dans la littérature des sciences de gestion nord-américaine, et ensuite des principaux pièges de la décision, révélés par les travaux de la psychologie sociale.

Les présentations des méthodes classiques sont plurielles et, selon les courants de pensée, leurs dénominations souvent flottantes. Il nous a semblé, cependant, qu'elles pouvaient être synthétisées selon les quatre modèles que nous illustrons dans cet ouvrage. La psychologie sociale identifie par ailleurs d'autres pièges, en plus des trois présentés plus loin, pour rendre compte des processus plus ou moins conscients d'engagement au travail. Nous avons retenu les principaux et les plus redoutables. Que ce soit pour les méthodes ou les pièges, nous avons opéré des choix, guidés par notre expérience de formation et d'accompagnement auprès d'un public varié de décideurs : actionnaires, directeurs généraux de PME, cadres de grands groupes, hauts fonctionnaires, élus locaux, managers, experts ou chefs de projets.

Si en présentant ces sept approches dites classiques, regroupées en méthodes de décision et pièges associés aux engagements que nous prenons, notre propos peut paraître parfois critique, nous ne voulons pourtant dénigrer aucune de ces approches. Elles sont toutes légitimes et restent nécessaires. Les pièges, eux, sont parfois inévitables. Si l'approche par le discernement vient questionner ces pratiques, elle s'appuie aussi sur ce que ces dernières peuvent apporter au discernement. Ce travail est conçu selon cet aller et retour.

DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Comment imaginer que décider très rapidement pour choisir la solution satisfaisante procède d'une méthode. Un processus rationnel, avec la liste des options possibles, suivi d'une analyse chiffrée est, sans aucun doute une méthode. Mais pour le reste ? Que faudrait-il connaître d'un point de vue méthodologique pour arbitrer entre des acteurs qui veulent chacun arriver à leurs fins ? *A fortiori* lorsqu'il s'agit du modèle dit de la corbeille ; comme si une opportunité inattendue pouvait résoudre plusieurs problèmes dont je souhaiterais me débarrasser ! Où sont les méthodes ?

Nous entendons le mot *méthode* dans un sens large, qui ne se réduit pas à l'utilisation de supports ou à des étapes précises, mises en œuvre les unes après les autres. Les méthodes de prise de décision renvoient, pour nous, à *des manières de faire en suivant certains principes*. Quelques principes sont conscients, voulus, comme la volonté de rechercher toutes les informations avant de choisir. D'autres le sont moins, comme le fait de trouver des alliances avec certaines personnes ou certains groupes et de favoriser davantage des intérêts particuliers plutôt que ceux de l'entreprise.

Retenons qu'une méthode suppose un processus. Ce dernier peut être très rapide ou au contraire long à mettre en œuvre. Il se traduit par la volonté du décideur de procéder ainsi ou autrement :

« J'accepte de me décider de telle façon et je trouve des raisons pour le justifier. Je suis capable d'expliquer pourquoi et comment j'ai choisi telle option plutôt que telle autre. »

L'essentiel est de relier l'expérience des décideurs à quelques cadres théoriques utiles. La littérature anglophone et francophone en management traite de façon courante et au-delà d'une certaine diversité dans les dénominations, des mêmes méthodes.

L'origine de ces cadres théoriques provient de recherches menées aux États-Unis¹, entre les années 1947 et 1970, à l'exception toutefois de la méthode rationnelle bien ancrée, depuis Descartes, dans la tradition française.

Nous présenterons d'abord le *choix satisfaisant*, car il est en rapport direct avec les objectifs du décideur, dans sa fonction. Ceci nous ouvrira ensuite à l'*approche politique* : organiser des alliances pour emporter des décisions est une manière d'agir dans les organisations. Nous montrerons dans un troisième temps comment fonctionne le *modèle de la corbeille*, assez commode pour ceux qui pensent toujours s'en sortir avec le temps ! La quatrième partie sera consacrée à la *méthode rationnelle*. De façon inattendue, elle ouvre à l'approche par le discernement, tant il se révèle important de bien identifier les options.

Une des façons de lire l'ouvrage est de vous souvenir, avant d'aller plus loin, d'une décision passée que vous avez prise. Elle vous servira d'arrière-plan pour mieux comprendre, au fil des pages, de quelle manière nous sommes influencés ou conditionnés par les approches classiques de la décision.

LE CHOIX SATISFAISANT

Adopter la méthode du choix satisfaisant en situation professionnelle est très fréquent. Face à un problème et au regard des objectifs qui lui sont fixés, le décideur accepte le raisonnement suivant : je recherche des solutions possibles en me référant à ce qui m'est familier. Je choisis la première option qui correspond à des critères auxquels je dois me conformer, ou à des objectifs que je me suis donnés.

1. L'origine de la recherche sur la prise de décision remonte à Herbert A. Simon. En 1947, il se rend compte que les décisions budgétaires de la ville de Milwaukee ne sont pas prises conformément aux règles économiques, mais davantage selon l'appartenance et les partis pris des fonctionnaires des différents services. À partir de ce constat, il va animer un groupe de chercheurs afin de mieux comprendre les liens entre la prise de décision et le fonctionnement des organisations.

Sous la direction d'Erhard Friedberg, le Centre de Sociologie des organisations rassemble, dans un premier DVD-ROM (2004) sur la théorie des organisations, les archives vivantes de la décision. Interviewés, les principaux chercheurs en ce domaine y exposent directement leurs idées. Des synthèses d'articles et d'ouvrages permettent d'identifier les différents courants de pensées qu'ils représentent.

Combien fabriquer de produits ?

Martin, patron d'une PME dans le textile est agacé par le comportement de Stéphane, responsable de l'approvisionnement des quarante-cinq magasins. « Dans notre métier, explique Martin, nous lançons une nouvelle collection tous les six mois. Quels produits pousser et combien en commander est un vrai casse-tête. Stéphane a la responsabilité d'évaluer au mieux la quantité de marchandise attribuée à chacun des magasins. Quel équilibre faut-il trouver entre la prudence et l'audace ? Là réside la difficulté. »

En ce mois d'avril, Martin est excédé par Stéphane car il implante 2 000 articles alors que seulement 980 ont été vendus l'année précédente ! Stéphane lui rappelle alors qu'avec seulement 1 000 articles mis en fabrication l'an passé, les magasins n'avaient pas les quantités suffisantes. Des vendeuses n'avaient pas réalisé de nombreuses ventes en raison du manque de produits. L'une des corrections à faire était de ne plus avoir de rupture de stocks, avaient-ils convenu tous les deux. Tenant compte cette fois-ci des difficultés de livraisons et prévoyant à nouveau des problèmes dans la chaîne de fabrication, Stéphane a décidé, en mars, de lancer en une seule fois la fabrication de 2 000 articles. Martin nous affirme que Stéphane connaît pourtant les problèmes de trésorerie et de frais financiers. « Et malgré cela, il fabrique deux fois la quantité de l'année passée. Comme son objectif est d'éviter les ruptures de stocks dans les boutiques, il décide d'une quantité de 2 000 articles ! Il faut que j'intervienne sans arrêt », déplore Martin !

Le choix satisfaisant procède bien d'une méthode, au sens d'une manière de faire. Certes, elle ne fait pas appel à des supports et des outils d'aide à la décision comme l'exige la méthode rationnelle. Mais elle suppose d'adopter une pratique qui correspond à certains principes et à un certain ordre : les personnes en situation de décision ne peuvent pas optimiser leurs préférences car celles-ci évoluent. Le décideur cherche donc une option qui va satisfaire certains critères. Stéphane a choisi la première option qui lui vient à l'esprit : lancer la fabrication en une seule fois au lieu de deux, comme l'année précédente. Pour ne pas avoir des problèmes de livraison, son objectif est d'éviter les ruptures de stock. C'est son critère de satisfaction lié à un objectif préalablement fixé. Et pourtant il a les capacités pour prendre en compte les aspects financiers, regrette Martin. Stéphane justifie sa décision par les remarques de vendeuses qui estimaient qu'elles auraient pu doubler leurs ventes. Le chiffre de 2000 articles à fabriquer est satisfaisant par rapport à ces contraintes. S'est-il demandé pourquoi 2 000 articles et non pas 1 500 ou 1 750 ? Pourquoi

ne pas maintenir deux lancements de fabrication, mais plus rapprochés dans le temps pour éviter l'erreur de l'année précédente ?

Au lieu de vraiment choisir parmi les options possibles, si ce n'est toutes les alternatives comme l'exige l'approche rationnelle, le décideur ne va même pas formuler une alternative. Il s'arrête à la première option qui satisfait ses critères.

Promotion interne (1^{re} étape)

Rémi, directeur financier d'une entreprise agroalimentaire est sur le point d'en prendre la direction générale. Il participe à un choix satisfaisant lorsque, le 20 décembre, suite à un accident presque mortel qui eut lieu dans l'usine, il décide de remplacer aussitôt le directeur de l'usine. Le président et Rémi le licencient pour faute grave. Ce dernier avait décidé quinze jours auparavant de différer la maintenance d'un système de sécurité. C'est justement à cet endroit que l'accident a eu lieu. Ce même 20 décembre, le président et Rémi décident de promouvoir le directeur de production en remplacement du directeur d'usine.

Cette décision a toutes les caractéristiques du choix satisfaisant : promouvoir est la première idée qui vient à l'esprit dans ce type de situation où un poste devient soudain vacant. D'autres options étaient pourtant possibles : promouvoir le directeur de la maintenance, supprimer le poste de directeur d'usine puisque la fonction de directeur général était une création de poste distincte de celle de président, recruter... Aucune n'a été à l'époque envisagée.

Une tendance naturelle est souvent de faire appel à une seule solution, pour résoudre un problème et non pas à une alternative qui suppose, par définition, de se créer une seconde option. Promouvoir un adjoint direct est l'idée la plus naturelle qui vient à l'esprit lorsqu'il faut pourvoir un poste. Cette option s'empare de l'esprit du décideur. Il ne la met pas vraiment en concurrence avec d'autres. Tant qu'il ne se pose pas d'alternative, c'est-à-dire tant qu'il ne se donne pas différentes options possibles, la solution satisfaisante risque de s'imposer. Ici, les éléments du contexte entrent bien évidemment en ligne de compte : le président et Rémi estiment qu'ils doivent prendre une décision, ce 20 décembre, juste avant la fermeture de l'usine. Ils n'envisagent pas de supprimer le poste car Rémi, nouveau directeur général de cette PME industrielle, n'est pas ingénieur de formation. Aussi, il estime ne pas pouvoir se passer d'un directeur d'usine. C'est

sa conviction. Ni lui, ni le président n'évoquent cependant la possibilité d'un recrutement extérieur.

Fort heureusement, l'expérience acquise limite ce risque naturel d'erreurs dans ce mode de décision. Très souvent, la promotion interne se révèle être une décision efficace. Mais le fait de ne pas envisager d'autres alternatives, notamment dans les situations où la décision semble presque évidente, peut conduire à des décisions regrettables et regrettées.

Associés en Tunisie

Sébastien, patron d'une PME, a comme partenaire l'un de ses clients tunisiens. Il le qualifie de partenaire car il n'est pas un client comme les autres. Il termine l'assemblage des produits venus de France pour les commercialiser ensuite en Tunisie et au Maroc. Cet entrepreneur tunisien est progressivement devenu un ami de Sébastien. Aussi, ils décident de créer une société mixte de distribution pour développer, en Afrique du Nord, la vente des produits finis. Sébastien injecte donc des capitaux, à part égale avec son associé tunisien. Chacun d'eux est cogérant. Mais neuf mois après, la rentabilité de l'affaire n'est pas au rendez-vous. Sébastien propose alors de nouvelles méthodes de travail, afin de clarifier les processus de gestion et de commercialisation. Il constate des pertes de temps à tous les niveaux et réussit à faire comprendre à son partenaire qu'il leur faut procéder à quelques recrutements. « Une nouvelle façon de travailler risque de ne pas conduire aux résultats escomptés si du sang neuf n'est pas injecté », lui dit-il.

Trois ingénieurs et cadres expérimentés sont donc recrutés. Ils participent à la définition de processus de gestion et de commercialisation plus performants et construisent tout particulièrement les nouveaux tableaux de bord pour les différentes unités. Mais, deux années après la création de cette société de distribution, les problèmes demeurent.

Sébastien se dit que son implication là-bas a été trop importante au regard de ses autres engagements sur le territoire français. Après analyse, il arrive aujourd'hui à la décision suivante : céder ses parts à son associé tunisien et revenir à la situation initiale.

En arrière-plan des décisions de Martin, Rémi ou Sébastien, un concept nous permet de mieux comprendre ce qui conditionne le choix satisfaisant : il s'agit de la mise en évidence par Herbert Simon (1947) du concept de *rationalité limitée*. Le raisonnement humain ne peut pas être rationnel en soi. La rationalité des individus est naturellement limitée par les caractéristiques des personnes et des contextes dans lesquels elles sont amenées à prendre des décisions (Friedberg E., 2004, b).