

# La prise de décision

UN PEU DE **PHILOSOPHIE**

pour les pros qui veulent décider autrement

**Couverture et maquette:** Claire Fauvin

**Mise en pages:** Soft Office

© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert - 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-10-082503-5

Flora Bernard | Marion Genaivre

# La prise de décision

UN PEU DE **PHILOSOPHIE**

pour les pros qui veulent décider autrement

**DUNOD**



*À tous ceux qui croient que la philosophie peut éclairer  
le monde du travail et changer les organisations.*

# Som maire

<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>Partie I</b>	
<b>Qu'y a-t-il dans une décision ?</b>	<b>17</b>
CHAPITRE 1   Une représentation du monde	19
CHAPITRE 2   Une certaine manière de raisonner	37
CHAPITRE 3   Une disposition éthique	59
<b>Partie II</b>	
<b>Pourquoi décider peut-il être difficile ?</b>	<b>83</b>
CHAPITRE 4   L'enjeu de la responsabilité	85
CHAPITRE 5   L'enjeu des émotions	103
CHAPITRE 6   L'enjeu de l'aveuglement éthique	121
<b>Partie III</b>	
<b>Comment philosopher pour mieux décider ?</b>	<b>141</b>
CHAPITRE 7   Penser par soi-même	143
CHAPITRE 8   Penser ensemble	161
CHAPITRE 9   Donner du sens	183
<b>Épilogue</b>	<b>203</b>

# Intro duc tion

Une fin de journée, un mardi de décembre 2020 dans une banlieue de Houston, aux États-Unis. Le Dr Gokal, médecin depuis vingt ans et depuis quelques mois en charge de l'équipe d'intervention Covid, est arrivé tôt ce jour-là pour superviser une campagne de vaccination organisée principalement pour le personnel d'urgence. Deux cent cinquante doses ont été administrées, pourtant l'événement n'a pas été un grand succès, probablement en raison du manque de publicité. À 18h45, juste avant la clôture de l'événement, une dernière personne arrive pour se faire vacciner. Une infirmière doit ouvrir un nouveau flacon pour administrer la dose à la patiente. Cependant, un flacon



contient dix doses, et dès que celui-ci est ouvert, les doses doivent être utilisées dans les six heures. Dans le cas présent, neuf doses allaient rester... Le Dr Gokal, ne souhaitant pas gâcher une seule de ces doses, décide alors de se mettre en quête de trouver dix autres personnes à faire vacciner d'ici la fin de la soirée. Et cette conviction n'est pas seulement la sienne : l'idée de ne pas gâcher de vaccins avait déjà été discutée au sein de son hôpital et le message était ressassé par les directives du Texas Department of State Health.

À l'hôpital, la priorité des personnes à vacciner est claire : d'abord les soignants et les résidents d'établissements de soins longue durée, puis les personnes âgées d'au moins 65 ans, avec des risques de santé qui augmenteraient la possibilité d'être contaminé par la Covid. Le Dr Gokal propose d'abord aux vingt soignants sur place de se faire vacciner ; tous refusent ou l'ont déjà été. Le temps passe et le Dr Gokal appelle des personnes de son entourage professionnel (dont un collègue) et personnel, des personnes âgées avec des risques de comorbidité pour éviter que les vaccins ne soient perdus. Les six heures sont quasiment écoulées et la seule personne qui avait accepté de venir annule. Le Dr Gokal propose alors à sa femme de lui injecter la dose restante. Elle souffre de sarcoïdose pulmonaire, ce qui la rend éligible pour le vaccin. Celle-ci lui demande cependant si c'est la bonne chose à faire, ce à quoi le Dr Gokal lui répond : « *C'est tout à fait sensé. Nous ne voulons gâcher aucune dose, voilà tout*<sup>1</sup>. »

---

1. BARRY D., 2021, "The Vaccine Had to Be Used. He Used It. He Was Fired.", *The New York Times*, 10 février.

Le lendemain matin, il renseigne les dossiers des personnes qu'il a vaccinées, explique à ses supérieurs et collègues ce qu'il a fait et pourquoi. Quelques jours plus tard, il est convoqué par son supérieur et les ressources humaines qui lui disent qu'il n'aurait pas dû administrer ces vaccins. Il est licencié aussitôt. Il avait enfreint le protocole et aurait dû ramener les doses à l'hôpital pour les jeter. Une vingtaine de jours plus tard, le 21 janvier 2021, le Dr Gokal est accusé d'avoir volé dix doses de vaccin pour une valeur de 135 dollars. En mars 2021, l'accusation est levée et le Dr Gokal reçoit un soutien important de la part de la communauté médicale, mais le procureur du district Kim Ogg persiste, l'accusant d'avoir non seulement volé les doses mais aussi d'avoir abusé de sa position et favorisé sa famille, empêchant d'autres personnes vulnérables de se faire vacciner. Aujourd'hui, le Dr Gokal raconte que plusieurs médecins de son entourage lui ont confié que, confrontés à une situation identique, ils ne prendraient pas le risque qu'il a pris, par peur des conséquences sur leur emploi et leur réputation.

Le Dr Gokal a-t-il pris la bonne décision? Ce livre entend montrer pourquoi répondre à une telle question est complexe. Tout d'abord, on présuppose souvent que la « bonne décision » existe, mais on en donne une définition réductrice. On dira notamment qu'une bonne décision est une décision dont les conséquences sont bonnes pour celui qui la prend et/ou son entourage; mais aussi une décision conforme aux règles et normes en vigueur dans son environnement socioprofessionnel. Beaucoup d'organisations réduisent aujourd'hui l'éthique à la conformité. Or, les situations dans lesquelles cette équivalence s'avère fausse sont nombreuses: comment faire pour prendre la « bonne décision » en situation d'incertitude quant aux conséquences? En situation d'absence de règles?

En situation où ce qu'impose la règle est contre-intuitif d'un point de vue éthique ? En situation d'injonction paradoxale où deux règles se contredisent parce que n'obéissant pas à la même logique ?

Autant de questions qui ne renvoient qu'à une seule : la bonne décision existe-t-elle ? Ce livre montrera en quoi une telle notion est problématique et pourquoi il vaut mieux parler et viser plutôt ce que nous appellerons une « décision éclairée ». Il s'agit, au fond, de réactualiser dans un contexte moderne la grande question philosophique : que dois-je faire ? Question qui porte sur la dimension éthique de notre vie, et donc sur sa qualité. Sujet existentiel auquel aucun de nous n'échappe et qui se rejoue potentiellement à chacune de nos décisions.

Le travail constituant une part importante de nos vies, cette question du bien vivre se décline immédiatement en une autre question : qu'est-ce que bien vivre *au travail* ? C'est ici que la responsabilité de bien décider entre en jeu. Car travailler n'est pas qu'une question de temps consacré à une tâche, mais engage significativement notre existence. Nos actions professionnelles ne sont pas mécaniques, elles sont la concrétisation de décisions qui s'élaborent plus ou moins confusément dans notre esprit, sur la base de nos représentations (chapitre 1), de notre manière de raisonner (chapitre 2) et de notre disposition éthique, c'est-à-dire de la manière dont nous évaluons l'existence (chapitre 3).

Raisonner et évaluer, voilà ce en quoi consiste l'activité même de penser. Et voilà aussi pourquoi toute décision, de la plus banale et quotidienne à la plus stratégique, comporte une dimension éthique.

En choisissant, par exemple, sur cette carte de restaurant, le dessert à la mangue plutôt que la tarte aux pommes, j'ai de grandes chances que le fruit soit parvenu au restaurateur par avion et que mon dessert soit assez polluant. Autrement dit, à travers chaque décision, je choisis un monde. Cela ne signifie pas que chaque décision doit se transformer en dilemme sans fin, mais cela demande d'être conscient de ce que chacune implique et l'assumer. Notre propos portera donc sur cette **dimension éthique** : comment viser la décision éclairée, dans tous les sens du terme (efficace, pertinente, mais aussi juste) ? Il ne s'agira pas tant d'apprendre à décider, ou de définir une méthode pour décider, que d'être plus en conscience de la manière dont une décision engage sa responsabilité (chapitre 4), et de ce qu'elle implique en termes d'émotions (chapitre 5) et d'attention au contexte (chapitre 6).

Qu'y peut la philosophie ? En tant qu'exigence de la pensée et art du dialogue pour donner du sens, elle est au cœur de la prise de décision. Nous sommes reparties de ce constat fort simple : décider suppose de penser. Chose qui nous semble évidente, que nous faisons à longueur de journée. Or, rien n'est moins sûr<sup>2</sup>, comme nous allons le voir en nous attardant sur ce que signifie « penser ». C'est à Socrate le premier que revient la réponse à cette question inaugurale de la philosophie. Dans tous les dialogues qu'il a menés, et que son disciple Platon a mis en scène, Socrate montre que penser consiste d'abord fondamentalement en une conversion de son regard sur le monde.

---

2. Méditons seulement ce que nous dit Hannah Arendt : « Une vie dépourvue de pensée n'a rien d'impossible ; elle ne réussit pas à développer sa propre essence, c'est tout – elle n'est pas seulement dépourvue de signification ; elle n'est pas tout à fait vivante. Les hommes qui ne pensent pas sont comme des somnambules. » (ARENDE H., 2013 [1977], *La Vie de l'esprit*, Paris, PUF, p. 250).

Conversion au sens d'une libération des illusions de l'esprit. Comment? Dans la pratique du dialogue interpersonnel aussi bien qu'intérieur.

Dialoguer, ce n'est pas parler pour ne rien dire, mais c'est tenter de faire véritablement sens de ce qui nous occupe en tant qu'être humain. C'est donc mettre en mouvement sa propre pensée et l'examiner, en soumettant chaque idée qui se présente à l'épreuve du questionnement et à l'exigence de la fonder sur autre chose que des préjugés ou des croyances empruntées. Cette maïeutique, cet effort fait pour accoucher d'une pensée juste et vraie, naît évidemment d'abord du doute. C'est parce que j'accepte de ne pas tout savoir – une acceptation essentielle dans la prise de décision – que ma réflexion se met véritablement en mouvement. Et ce mouvement commence par la mise au travail du sens des mots.

S'il est une philosophe qui a été sensible à cette conception de la pensée, c'est Hannah Arendt. Dans *La Vie de l'esprit*, elle rappelle que penser est l'une des «*activités mentales de base*», avec la volonté et le jugement.

*«C'est la pensée qui a permis à l'homme de pénétrer les phénomènes, de démasquer en eux le semblant, même s'il s'agit d'un semblant authentique; le raisonnement fondé sur le bon sens n'aurait jamais osé jeter, de façon aussi radicale, tout ce que l'équipement sensoriel humain présente comme plausible<sup>3</sup>.»*

---

3. ARENDT H., *op. cit.*, 2013 [1977], p. 81.

Arendt affirme et assume (puisque c'est le reproche souvent fait à la philosophie) ce fait que penser est une activité mentale qui n'est pas conditionnée par la survie et qui ne produit donc, à strictement parler et directement, rien. C'est pourtant dans cette vie de l'esprit improductive, « où je me tiens compagnie », que s'originent tous les principes suivant lesquels je vais mener mon existence. Seulement voilà, « *le caractère d'urgence des affaires humaines requiert des jugements provisoires, le recours à l'habitude et à la coutume, c'est-à-dire aux préjugés*<sup>4</sup> ». Rien qui ne soit de la pensée au sens que lui donne Arendt de « *[faculté] qui permet à l'esprit de prendre ses distances à l'égard du monde*<sup>5</sup> », de se mettre en retrait des phénomènes. Car c'est être, mais non pas encore penser, que de se voir riviés aux impératifs ininterrompus des affaires courantes.

C'est ainsi que la philosophe nous rappelle, avec une simplicité déconcertante, que « *toute pensée exige qu'on s'arrête pour réfléchir*<sup>6</sup> ». Or, si décider, c'est faire un choix dont on doit pouvoir rendre compte, mieux vaut avoir marqué ce temps d'arrêt, s'offrir « *ce rapport silencieux avec soi-même (dans lequel on soumet à l'examen critique ce qu'on dit ou ce qu'on fait)*<sup>7</sup> » en étant prêt à l'inconfort que cela peut provoquer (chapitre 7). Penser peut être vertigineux, certes, mais n'est pas nécessairement solitaire. Face à une décision difficile à prendre, certains philosophes défendront même que seule la délibération permet de faire le meilleur choix possible (chapitre 8).

---

4. ARENDT H., *op. cit.*, 2013 [1977], p. 100.

5. *Ibid.*, p. 71.

6. *Ibid.*, p. 109.

7. *Ibid.*, p. 249.

Une approche qui nous intéresse d'autant plus que, dans une organisation, il est rare qu'une décision n'implique pas d'une manière ou d'une autre le collectif.

Nos décisions sont si nombreuses qu'on en oublie que, de la plus dérisoire à la plus importante, elles sont toutes ce par quoi nous donnons du sens – une direction aussi bien qu'une signification – à notre vie. L'humanité se distingue par ce seul fait : ses actions sont comme doublées de cette dimension de sens (chapitre 9). À travers ce livre, nous espérons permettre à chacun de pouvoir renouveler son expérience de la prise de décision : en retrouvant ce qu'elle contient de liberté, de créativité et d'intuition, en la considérant comme une occasion de mieux se connaître soi-même et de perfectionner sa capacité à (se) penser avec d'autres.





# Partie

# tie

# I

—

QU'Y A-T-IL  
DANS UNE DÉCISION ?