

APPRENDRE À
CHOISIR

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

BERNARD BOUGON
LAURENT FALQUE

APPRENDRE À CHOISIR

UNE MÉTHODE
POUR DÉCIDER SEUL
OU À PLUSIEURS

4^E ÉDITION

PRÉFACE DE MAURICE THÉVENET

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

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, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080639-3

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.

Sommaire



Préface	VII
Introduction	1
Chapitre 1 ■ Décisions collectives : deux exemples	11
Chapitre 2 ■ Approches classiques de la décision collective	31
Chapitre 3 ■ Principaux pièges de la décision	53
Chapitre 4 ■ Découvrir une autre approche de la décision : le discernement	69
Chapitre 5 ■ Formuler la question pour avoir le choix	85
Chapitre 6 ■ Trouver davantage de libre arbitre	99
Chapitre 7 ■ Impliquer les individus dans une décision collective – la délibération et sa confirmation	113
Chapitre 8 ■ Vivre un discernement personnel Conduire un discernement collectif	137
Chapitre 9 ■ Accompagner un discernement	153

Conclusion	163
Bibliographie	169
Annexe I : S'inspirer d'un texte pour faire résonner l'expérience d'un autre	173
Annexe II : Des règles pour le discernement	177
Annexe III : L'Institut de discernement professionnel	193

Préface



La vie ne serait qu'une succession de choix. Nous nous confrontons à certains, nous en évitons d'autres et nous choisissons parfois sans même nous en rendre compte. L'ouvrage traite des choix et, plus encore, du récit de la décision, un phénomène collectif et pas seulement personnel. Les auteurs nous ont accoutumés à des approches nouvelles de la décision, nouvelles pour ceux dont l'approche de la réalité n'a pas encore intégré des ressources importantes de l'histoire de la philosophie et de la spiritualité. Ce quatrième livre qu'ils portent ensemble va plus loin en s'adressant maintenant aux organisations, aux équipes, aux groupes. Les spécialistes du management n'ont-ils pas d'ailleurs souvent désigné les dirigeants comme des décideurs, en en donnant l'image réductionniste et trompeuse du distributeur de décisions ?

L'ouvrage est fondé sur une expérience forte de l'observation et de l'accompagnement des groupes, et de la décision en leur sein. Le lecteur y trouve matière à réflexion, outils et méthodes. Mais au-delà de cette approche pratique, deux idées majeures doivent être retenues. Premièrement, « apprendre à choisir », comme l'indique le titre de l'ouvrage. Deuxièmement, la décision ou le choix ne sont que la pointe émergée d'un iceberg et la pratique oblige à regarder en dessous de la surface.

Apprendre à choisir, rappel heureux à l'heure où la fonction de direction semble pour certains auteurs relever du don, plutôt que du travail. La complaisance avec laquelle se répand le thème du *leader* nourrit une

image héroïsée du dirigeant, seul contre tous, seul pour tous les inspirer, les conduire et même leur « donner » du sens. Les auteurs viennent heureusement nous rappeler que les pratiques managériales – comme les activités sportives ou culturelles pourrait-on ajouter – sont aussi et surtout une question de travail. Il ne s'agit donc pas de s'imaginer doué, décideur de naissance, ou, avec autant de complaisance, incapable de décider ; se croire trop fort ou trop incompetent, c'est une égale perversion.

Choisir s'apprend comme le reste, et l'ouvrage propose une démarche rigoureuse, avec ses concepts, ses textes pour la réflexion, ses étapes, ses exercices. On n'apprend jamais que grâce aux exercices, ceux que pratiquent le sportif ou l'artiste, le cuisinier ou l'amateur d'arts martiaux.

L'ouvrage s'intéresse aux décisions collectives car l'art de décider n'est pas que solitaire, que ce soit en famille, dans les entreprises ou dans le milieu associatif. Le parti pris implicite du livre est de montrer que dans la décision ou le choix, l'important est ce qui est autour. Par un curieux effet d'optique, les auteurs nous parlent de choix et de décision pour mieux nous inviter à chercher dans les périphéries ce qui en fait l'efficacité et le sens.

Il y a au moins quatre périphéries développées ou suggérées dans l'ouvrage. La première nous rappelle que dans la décision, l'important est dans le processus, la préparation (et la mise en œuvre pourrait-on ajouter). Bien choisir pour que les décisions tiennent autant que possible, c'est suivre ces étapes rigoureuses auxquelles les auteurs nous initient, forts de leur expérience concrète des personnes et des organisations, régulièrement rappelées au fil de l'ouvrage.

La deuxième périphérie est celle des personnes au-delà du processus. Il ne suffit pas de décider... de décider collectivement, encore faut-il que chacun s'engage dans le processus ; la décision a besoin de l'engagement des personnes, elle doit aussi être moteur d'engagement. Tout comme les comités d'éthique dépendent de ceux qui les composent, les décisions collectives dépendent aussi beaucoup de l'engagement de ceux qui y participent.

La troisième périphérie est celle de la finalité ou de cette raison d'être d'actualité sur laquelle insistent régulièrement les auteurs. Comment imaginer une décision collective sans un minimum de partage d'une raison d'être, sans vision commune de ce à quoi on sert, en un mot de notre responsabilité. L'ouvrage pointe ainsi implicitement qu'il est vain de former des décideurs si l'on ne s'intéresse pas à la raison d'être partagée ou non par les acteurs.

La dernière périphérie permet aux auteurs de revenir sur leurs premiers travaux autour du discernement. Toute décision collective ne peut englober l'individu dans un processus collectif. Dans une décision collective reste la personne, grâce au discernement qui demeure personnel, même s'il prend aussi des formes collectives selon les auteurs. Et ce discernement questionne alors la liberté de la personne, cette liberté pour l'exercice de laquelle lutte le professionnel, le membre d'un collectif, en prenant garde de ne pas se laisser submerger et disparaître dans le processus collectif.

Entre l'exigence d'une décision collective à être plus juste et efficace, et le processus de décision solitaire qui n'est que l'expression de notre parcours dans cette vie, l'ouvrage nous aide à mettre en tension les deux facettes de la décision pour suivre ce chemin de crête hasardeux qui honore notre présence dans un monde qui n'est que social.

Maurice Thévenet

Professeur à Essec Business School

Introduction



Répondant pour le magazine *Sciences Humaines* aux questions du journaliste Gilles Marchand, le neurophysiologiste Alain Berthoz affirme :

« Chez l'homme, des décisions sont prises au niveau de la moelle épinière (lorsqu'on trébuche sur un obstacle, doit-on faire un pas pour éviter la chute ?), mais aussi à tous les niveaux du système nerveux, le tronc cérébral, les ganglions de la base, le cortex cérébral... Ces décisions sont bien sûr d'une complexité, d'un niveau d'abstraction et de prédiction du futur » qui vont croissant. « La décision, c'est sans doute ce qui justifie le cerveau.¹ »

Ainsi, la décision n'est pas un acte simple. Elle résulte de mouvements complexes où des réflexes ont leur part, où les *a priori* et les principes peuvent remplacer les arguments et où l'émotion sera tantôt stimulante, tantôt paralysante...

Du fait de cette seule complexité interne, il est souvent difficile à tout un chacun de rendre compte de ses décisions. Ajoutons que la plupart du temps, sinon toujours, les décisions que nous prenons sont étroitement liées à notre environnement. Dans la même interview, Alain Berthoz

¹ Au début était l'acte. Entretien avec Alain Berthoz, in « Décider, gérer, réformer. Les voies de la gouvernance », *Sciences Humaines*, Hors-Série n° 44, Mars-Avril-Mai 2004. Alain Berthoz, professeur honoraire au Collège de France est l'auteur, entre autres, de *La décision*, Odile Jacob, 2003.

rappelle que selon Antonio Damasio¹, comme pour de nombreux neurophysiologistes :

« Le cerveau qui élabore des perceptions sur le monde fonctionne à partir de l'action qu'on envisage. (Aussi) on a longtemps pensé que l'action était la conséquence des perceptions. En fait nous percevons et évaluons le monde en fonction des intentions que nous avons, des actions que nous voulons mener... Le cerveau est un simulateur d'action, un émulateur de réalité... La décision résulte à la fois de la prise en compte des conséquences des actions passées, et de la prédiction des actions futures (en fonction de l'intention qu'on en a).² »

Selon cette perspective, toute action même la plus ordinaire ou la plus quotidienne suppose qu'une ou plusieurs décisions individuelles aient été prises. Décisions qui directement ou indirectement seront liées à autrui : décider de ses achats ou de son train de vie ; décider de son équilibre de vie comme de ses engagements professionnels, bénévoles ou citoyens ; décider de son vote lors d'une élection ou encore du choix de son conjoint ; etc.

Inserés dans la société, nous sommes toujours en situation d'être engagés avec les autres pour travailler avec eux et pour eux, quelles que soient nos formes d'implications professionnelles, associatives, sociales, humanitaires, civiques, politiques, etc. Dans tous ces lieux nous décidons non seulement en fonction d'autres ou pour d'autres, mais aussi le plus souvent avec d'autres. Nos décisions sont familiales, entrepreneuriales, administratives, militaires, politiques, diplomatiques, philanthropiques etc. Et, comme le rappelle Étienne Perrot :

[Le décideur] *« affronte quotidiennement des situations complexes qui combinent des logiques contradictoires. Il est comme un personnage*

1 Antonio Damasio, professeur de neurologie, est, depuis 2005 directeur de l'Institut pour l'étude neurologique de l'émotion et de la créativité de l'Université de la Californie du Sud. Neuroscientifique, ses travaux portent sur l'étude des bases neuronales de la cognition et du comportement. Ils mettent en avant notamment l'importance des émotions et des sentiments dans les processus cognitifs. Plusieurs de ses livres ont été traduits en français, dont : *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995 ; *L'ordre étrange des choses : la vie, les émotions et la fabrique de la culture*, Paris, Odile Jacob, 2017.

2 Ibidem. Cf. Berthoz A., *Le sens du mouvement*, Odile Jacob, 1997.

perdu dans un dessin d'Escher, qui par la vertu de quelques illusions d'optique, semble représenter un monde kafkaïen où les escaliers que je monte conduisent au sous-sol, et où l'eau qui tombe dans un aqueduc se retrouve en amont. (...) Le plus souvent, un même objectif donne lieu à des interprétations différentes, pas toujours cohérentes. Veut-on créer de la valeur pour l'actionnaire, le commercial visera les parts de marché, l'ingénieur la maîtrise technologique, le financier les ratios d'endettement, comme si la cohérence de ces divers objectifs allaient de soi.¹ »

Mais qu'est-ce que « décider » ?

Aussi, le premier devoir pour qui veut la recherche du « Bien commun »² est de servir la finalité ou la « raison d'être » de son organisation. Pas de décision individuelle donc sans prise en compte du bien d'autrui. Et pas de décision collective sans que chacun des membres du groupe de décideurs ait pris sa propre décision au regard de la raison d'être de leur organisation, tel est notre postulat pour ceux et celles qui désirent prendre de « bonnes » décisions.

« La notion de décision collective n'est pas stabilisée, rappellent Stéphanie Novak et Philippe Urfalino, mais une définition minimale commune peut être proposée. Elle est entendue comme 1) un choix fait collectivement par l'ensemble des membres d'un groupe délimité, et 2) qui s'impose à ce groupe voire à la totalité des membres d'un ensemble social plus large que ce groupe représente.³ »

Décider c'est trancher⁴. Mais entre quoi et quoi ? Entre les options qui se présentent à nous. « Trancher » signifiant mettre un terme à la

1 Perrot, E. *Le discernement managérial – Entre contradiction et conscience*, DDB 2012, p. 54-55.

2 Cf. Le même auteur. Tout le chapitre III, intitulé « Limites du pouvoir managérial » serait à relire et méditer.

3 Novak S. & Urfalino, Ph., *Nouvelles approches de la décision collective – Une introduction*. In *Négociations* 2017/1, n° 27, pp. 67-71. Philippe Urfalino est sociologue, Centre d'Études Sociologiques et Politiques Raymond Aron – CESPRA, Directeur d'études à l'EHESS, Directeur de recherche au CNRS.

4 *Dictionnaire historique de la langue française*, Sous la direction d'Alain Rey, Dictionnaire Le Robert, 1995, article : décider.

délibération, fixer son choix sur une des solutions envisagées, traiter le problème en cours, affronter les difficultés présentes, répondre aux défis du moment...

Ici, il est nécessaire de rappeler la confusion dénoncée par Philippe Urfalino¹ chez des auteurs comme Herbert Simon ou John March qui ont traité des méthodes classiques de la décision en management :

« 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... La décision est l'arrêt d'une intention d'agir. Pour qu'il y ait décision, il faut bel et bien que cet arrêt précède l'action. Cette décision est aussi la terminaison d'une activité de libération (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 d'entre eux (le choix), mais elle peut également exiger une réflexion sur les fins ou les objectifs que l'on souhaite se donner. »

De ces remarques nous retiendrons que le choix n'est pas la décision, car si décider c'est trancher et mettre ainsi un terme à une délibération, cette dernière se présente comme un acte conclusif entérinant le choix. La décision sera rapide, comme instantanée. Le choix, au contraire, exigera davantage de réflexion. Car choisir c'est préférer et pour reconnaître où doit se porter sa préférence il est nécessaire de prendre un temps de réflexion, de mettre en œuvre un processus.

Choisir va donc consister à rechercher sa préférence. Ce qui ouvre à de nouvelles questions : comment reconnaître cette préférence ? Quelle confiance lui accorder ? Comment être assuré que choisir cette option sera la meilleure des réponses à donner dans les circonstances où nous nous trouvons ? Souvent, abandonner sans regret une possibilité pour en privilégier une autre reste un acte difficile, quel que soit son domaine d'activité, son niveau de responsabilité ou la taille de son organisation.

¹ Urfalino Ph., *La décision fut-elle jamais un objet sociologique ?* (Texte provisoire) CESTA – EHESS/CNRS, Juin 2005.

La mise en pratique d'une attitude de discernement, qui constitue le cœur de cet ouvrage, entend répondre à l'ensemble de ces questions et aux difficultés qui leurs sont associées.

L'approche de la décision par le discernement n'est pas nouvelle en soi. Elle prend ses racines dans la tradition philosophique et spirituelle occidentale. Dans nos précédents ouvrages nous avons en particulier puisé plusieurs 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, influencé par l'enseignement des jésuites du collège de La Flèche, est un des premiers à utiliser explicitement la notion de discernement et à lui donner un véritable statut philosophique. 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, le fondateur des jésuites qui en fit un point central dans ses *Exercices Spirituels*, rejoint des structures profondes de la conscience humaine. Selon 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. La pratique du discernement à laquelle nous invitons s'inscrit dans une perspective humaniste que nous adossons aussi à des philosophes contemporains comme Louis Lavelle¹ ou Paul Ricoeur pour qui la « vie bonne » invite à « agir avec et pour autrui, dans des institutions justes »² selon une exigence d'égalité envers chacun.

1 En particulier deux ouvrages : *L'erreur de Narcisse*, éd. Grasset, 1939, La Table Ronde, 2003 et *Conduite à l'égard d'autrui*, Albin Michel, 1958.

2 *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990.

Le choix, une opportunité

Conduits par l'intuition que dans les organisations tous 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 dans leurs décisions individuelles ou collectives, les personnes en responsabilité dans toutes sortes d'organisations.

Aux décideurs, quels que soient les enjeux de leurs décisions nous proposons donc une manière de concevoir la prise de décision comme leur permettant de contribuer davantage à leurs rôles professionnels, à la finalité de leur métier ou à la raison d'être de leurs organisations. Cette conception du choix et de la décision invite à clarifier également nos finalités individuelles comprises comme nos contributions particulières et uniques à la société.

Dans le prolongement d'autres travaux sur le sens de l'action, nous défendons l'idée que les décideurs contribuent davantage à leur rôle dans les organisations s'ils abordent la décision, non comme un problème, mais comme une opportunité pour modifier le cours des événements. Tant il est vrai que nous sommes toujours individuellement et collectivement tentés de laisser les événements décider à notre place. Discerner n'est pas seulement ouvrir un espace à l'innovation et à la créativité. Plus largement et plus profondément, un des enjeux premiers du discernement est de nous faire exister en liberté, comme individu et comme corps social.

C'est pourquoi, quelles que soient les situations auxquelles doivent faire face les responsables, la pratique du discernement dépasse les seules méthodes et outils pourtant toujours nécessaires. Dans les organisations le processus de discernement construit la décision en recherchant un accord collectif cohérent au regard des responsabilités partagées. Cet accord ne sera possible que si chacun des décideurs est en mesure d'y apporter une réponse personnelle et réfléchie, laquelle se devra d'être aisément communicable à autrui. Cette limpidité dans la communication est rendue nécessaire par le seul fait de porter à plusieurs une décision et de vivre à ce sujet un discernement collectif conduisant à un consensus réellement partagé.

Adaptée aux contextes de toutes sortes d'engagements dans la société, professionnels, associatifs, citoyens... cette démarche de discernement est proposée dans le respect des références fondamentales de chacun.

Apprendre à discerner seul ou ensemble

Depuis 1999 nous avons mis en œuvre cette initiation à la pratique du discernement. Que ce soit dans des accompagnements individuels ou des conseils d'administration, des comités ou des groupes projets, au cours d'ateliers et de séminaires de formation, en France comme à l'étranger, ces travaux nous ont conduits à faire converger de manière complémentaire deux horizons différents : celui de la stratégie d'entreprise, du management des hommes et des organisations et celui des fondements philosophiques, psychologiques et spirituels.

À la suite de ces prestations, sources de nombreuses expériences et grâce aux échanges nourris depuis 2004 au sein de l'Institut de Discernement Professionnel¹, nous avons été en mesure de rédiger deux ouvrages, publiés chez Dunod : *Pratiques de la décision – Développer ses capacités de discernement* (3^e édition revue et augmentée) en 2013 et *Discerner pour décider – comment faire les bons choix en situation professionnelle*, en 2014. Toujours chez le même éditeur et avec son conseil, le présent ouvrage apporte de la nouveauté car il réunit ce que nous avons jusqu'à présent séparé, la décision individuelle et la décision collective. Et il est enrichi de plus de vingt années d'expériences.

Comme nos précédents ouvrages, ce livre propose un parcours. Une de ses nouveautés réside dans la porte d'entrée que nous avons choisie : le choix et la décision collective. Faisant ainsi droit à cette aspiration qui depuis de nombreuses années monte dans les organisations comme dans l'ensemble de la société : la demande, voire la revendication d'une plus grande participation des groupes sociaux comme des individus aux décisions qui ont un impact direct ou indirect sur eux. Un exemple nous

¹ www.discernement.org.