



**institut de
discernement
professionnel**

Conférence Décision collective et discernement

03 octobre 2014

Centre Sèvres - Facultés jésuites de Paris

En bref...

Décider est un art difficile qui se décline depuis toujours en de multiples versions et ce, avec des conséquences parfois fort incertaines. Chefs d'entreprises, actionnaires, responsables politiques ou diplomates, engagent pourtant, par les décisions qu'ils prennent, l'avenir de leurs salariés ou de leurs concitoyens, mais sans qu'il soit certain que ces décisions prises l'aient été en toute connaissance de cause. Bien discerner pour bien décider, ne jamais perdre de vue les finalités que l'on s'est fixées, avoir le respect de la parole de l'autre, voilà, entre autres, ce que proposent dans leur livre, Laurent Falque et Bernard Bougon, afin de lever des doutes, de sortir de l'indécision, de dépasser les faiblesses du libre arbitre. Avec eux, pour en débattre, trois personnalités de premier plan dont l'expérience du monde des affaires et des relations internationales éclaire nos difficultés récurrentes à faire de bons choix.

Introduction

P. Henri LAUX : En tant que président du Centre Sèvres de la Faculté jésuite de Paris, je suis heureux de vous accueillir ce soir et de vous souhaiter la bienvenue. Vous êtes dans un lieu universitaire, créé par les Jésuites, qui comprend deux facultés, en philosophie et en théologie, préparant aux diplômes de Licence, Master et Doctorat dans ces disciplines. Ce centre porte un intérêt particulier aux questions éthiques, à travers deux départements, l'un d'éthique biomédicale et l'autre d'éthique publique. C'est dire à quel point l'objet de l'ouvrage dont nous parlerons ce soir, *Discerner pour décider*¹, s'inscrit dans le projet de réflexion de ce lieu, projet où se rencontrent les enjeux éthiques et les enjeux spirituels de notre société.

Je vous souhaite donc une très bonne soirée et un excellent débat.

Jean Michel VIAUX, directeur général du groupe ICAM : La décision collective et le discernement vont être au cœur de nos échanges ce soir et certains d'entre vous pourraient se poser la question de savoir la place de l'ICAM, école formant des ingénieurs des Arts et Métiers, face à ces questions. Il nous faut pour cela faire un rappel historique : l'ICAM a été créée à la fin du XIX^e siècle, à Lille, par des chefs d'entreprise chrétiens, préoccupés, à cette époque de développements industriels importants, par les questions sociales et la place de l'Homme dans ce grand mouvement d'industrialisation. Dès notre origine, nous étions donc proches de ces préoccupations, désormais centrales avec les questionnements sur la responsabilité sociétale des entreprises. La mondialisation est également au cœur de la réflexion et des travaux de recherche de beaucoup de nos enseignants et l'ICAM pense que les entreprises ont besoin, plus que jamais, de cadres et de dirigeants capables de prendre des décisions au service du bien commun.

Nous avons donc désormais deux enjeux : le premier est de faire en sorte que nos futurs ingénieurs connaissent le monde tel qu'il est et soient capables de travailler avec d'autres, différents d'eux-mêmes ; le second est de faire en sorte qu'ils s'interrogent sur leurs prises de décisions et sur ce qui les anime quand ils s'engagent dans ce processus. L'international est donc au cœur de nos stratégies et, pour mener cela à bien, nous avons eu l'audace de créer des formations et des campus à l'étranger, en Afrique centrale et en Inde. Nous avons également eu, dans nos processus pédagogiques, une autre audace : celle de proposer, voire d'exiger de nos élèves ingénieurs, qu'ils aient une exposition à l'international qui ne soit pas banalisée, mais qui les mette réellement en situation de découvrir d'autres cultures en profondeur. Ainsi, lorsque nous organisons des échanges entre élèves indiens et français, nous avons à cœur que nos élèves français qui partent un semestre en Inde soient accueillis dans des familles indiennes et non dans des résidences universitaires internationales où l'approche de l'Autre reste superficielle.

Concernant le second enjeu de notre pédagogie, qui touche à la prise de décision, nous avons mis en place, depuis quelques années, un processus qui amène nos étudiants, seuls ou en petit groupe, à réfléchir, dès leur entrée dans leur vie étudiante, sur ce qui les conduit à prendre telle ou telle décision et sur ce qui motive leur engagement, que ce soit au sein de l'école ou dans la société, dans des projets personnels ou associatifs. Nous les accompagnons également dans l'élaboration du projet personnel qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans leur début de carrière et dans leur réflexion sur le type d'ingénieur qu'ils veulent devenir, voire sur le type même d'homme et de femme qu'ils veulent être dans notre société.

Voilà donc en quoi l'ICAM est concernée par ce dont nous allons parler ce soir.

1. Laurent Falque & Bernard Bougon, *Discerner pour décider. Comment faire les bons choix en situation professionnelle*, Coll. Stratégies et Management, Ed. Dunod, 2014.

Bernard Bougon : Lorsque les chefs d'entreprise qui portaient le projet ICAM se sont adressés aux Jésuites pour avoir une animation spirituelle, ceux-ci ont accepté à la condition que ce soient eux qui dirigent l'école. Le Jésuite qui en a été le premier directeur était à la fois polytechnicien et centralien, cette dernière école formant à l'époque des managers de haut niveau alors que Polytechnique ne formait principalement que des experts pour l'Armée. La Compagnie est toujours partenaire du projet et, à ce jour, deux Jésuites sont préfets des études dans deux ICAM différentes.

Qu'est-ce qu'un bon choix professionnel ?

Laurent Falque : La parution de notre second livre, *Discerner pour diriger*, sorti en mai dernier, est à l'origine de cette table ronde. Ce livre a pour objectif d'aider au discernement afin de faire de bons choix professionnels. Mais qu'est-ce qu'un bon choix ? Cela pose aussitôt la question de ce que *'bien agir'* signifie. Un chapitre de notre ouvrage invite donc à réfléchir sur les raisons que nous avons de travailler, aussi multiples et variées soient-elles. Un autre chapitre rappelle qu'un travail, d'une façon ou d'une autre, est une activité qui met en lien des personnes, par le produit qu'elles achètent ou par la prestation de service qu'elles assurent pour d'autres.

Le travail est donc une histoire de relations entre les hommes. Il crée des situations uniques de réunir des individus qui se focalisent sur quelque chose à faire et à le faire ensemble. Le travail se présente alors comme une occasion de fédérer des personnes, d'horizons et de styles très différents, même si elles ont peu de points communs. Bien agir, c'est donc bien choisir et, pour cela, ne pas être rivé sur les seuls objectifs que le management contemporain prend en compte, ceux de la rentabilité. Il est nécessaire de rappeler ici, que le premier choix par ordre d'importance, pour ceux et celles qui veulent donner du sens à l'action individuelle et collective, consiste à clarifier une visée commune, cette idée que l'on se fait de son rôle dans la société, individuellement ou au sein d'une organisation. Finalement, le choix ne porte alors que sur les moyens à notre disposition pour contribuer à cette finalité.

À l'échelon individuel, nous pouvons nous rappeler l'histoire de Nelson Mandela. Le premier choix qu'il a fait, par ordre d'importance, celui de sa finalité, a été de désirer construire une société au sein de laquelle Noirs et Blancs puissent vivre d'une façon qui respecte et renforce la liberté des autres. Cette mission étant devenue très claire à ses yeux, il a ensuite dû se focaliser sur un premier moyen et un premier objectif : obtenir des élections qui respectent le principe *'Un homme, une voix'*.

Au niveau des organisations, le groupe Danone est un exemple emblématique. En 1996, ses dirigeants se sont posés la question de la raison d'être de leur entreprise, de sa finalité. Le degré d'internationalisation et de rentabilité n'a pas fait l'essentiel des débats. Seul le choix de leur positionnement sur la santé fut l'objet de longues discussions. Les activités lucratives, comme la brasserie, ne contribuaient pas à ce positionnement : il fallait donc s'en séparer. C'est un choix difficile que d'abandonner une activité rentable et c'est pourtant ce qui fut décidé.

Notre rôle invite donc à prendre un peu de temps pour retrouver le sens que nous donnons à nos choix. Cette notion de finalité est essentielle dans la prise de décision. Nous savons tous par expérience qu'il faut parfois s'arracher à nos envies et à nos craintes bien légitimes, ce que nous appelons des attracteurs. Il y a, par exemple, des combats à mener entre l'attracteur de l'efficacité et une ambition plus noble, parfois oubliée. Finalement, comme dans la peinture, tout est peut-être affaire de perspective : de quelle façon donnons-nous de la perspective à nos choix, en faisant converger des lignes dans une même direction ?

Un chapitre de notre livre est entièrement consacré à la décision collective. Dans les faits, il existe principalement deux modalités de décision collective : le vote ou le consensus apparent. Dans des

institutions comme l'Assemblée nationale ou l'ONU, l'appel à un vote constitue la procédure d'arrêt de la décision. Il permet de fixer une date pour savoir qui est pour, qui est contre et qui s'abstient, chacun devant se prononcer. Pourtant, nous observons que bien des décisions ainsi prises ne sont pas appliquées et il n'est pas rare d'avoir, en marge de ces institutions, des décisions bilatérales qui visent à pallier l'impossibilité de négocier ou la suspension des négociations. En va-t-il de même au sein de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ? Nous le demanderons à Pascal Lamy.

Dans les entreprises, à l'inverse, c'est très souvent le consensus apparent qui l'emporte. C'est en fait la méthode que Philippe Urfalino, chercheur à l'École des hautes études en Sciences sociales (EHESS), a théorisé sous le terme de consensus par non opposition. L'absence de règles de décision fixées à l'avance conduit à rechercher le consensus. Mais, à un moment donné de la discussion, une personne qui fait généralement autorité, va prendre la parole dans le groupe avec une proposition de synthèse, censée rassembler les avis des uns et des autres. Alors, soit c'est le silence, et la décision s'impose d'elle-même ; soit une objection est faite au sein du groupe, la proposition est alors rejetée au profit d'une autre et un nouveau cycle repart. Le consensus apparent met l'accent sur le consentement, mais sans savoir vraiment ce qu'il signifie car qui ne dit mot, ne consent pas obligatoirement : il n'a pas pris position et nul ne sait ce qu'il en pense vraiment. S'engagera-t-il alors ?

Les dirigeants que nous rencontrons à l'ICAM nous ont souvent dit que leur principale difficulté n'était pas de faire prendre une décision à leur équipe mais bien que le consensus soit réellement partagé et que chacun s'implique ensuite réellement dans la mise en œuvre de la décision ainsi prise. Bien choisir, c'est donc, d'une part, être au clair sur la finalité visée mais c'est également une invitation individuelle à ce que chacun prenne position, en particulier dans la décision collective.

En quoi le discernement peut-il alors aider ? Dans notre premier livre², nous nous sommes attachés à montrer que le discernement, que nous avons défini comme la capacité à juger clairement et sainement ce qu'il nous convient de faire, suppose de fonctionner par étapes. Je ne reviendrai ici que sur la première étape et par le biais d'un exemple. Il s'agit tout d'abord de bien poser le problème à résoudre ainsi que toutes les options qui s'offrent à nous. Ce n'est pas toujours aussi simple qu'il y paraît. Ainsi, lors du référendum grec du 31 octobre 2011, portant sur l'adoption du plan de sortie de crise, le débat a été vif au sein du gouvernement du pays et avec les partenaires de l'Eurogroupe pour savoir quelle question devait être posée au peuple grec. Andréas Papandréou, Premier ministre, a d'abord annoncé que ce devait être l'adoption ou le rejet de l'accord avec l'Europe ; puis il a été question d'approuver ou non le plan de sauvetage ; les députés de la majorité voulaient que ce soit un choix pour ou contre l'Euro. Le Premier ministre a ensuite déclaré que ce serait un choix pour ou contre l'appartenance à la zone euro, soutenu en cela par la Chancelière allemande, Angela Merkel, et le Président français, Nicolas Sarkozy. Finalement, Andréas Papandréou renoncera à ce projet, n'ayant pu trouver de question claire à adresser au peuple grec par la voie du vote, la question de fond restant néanmoins pendante.

Dans notre second livre, nous indiquons un autre point de vigilance : être attentifs aux dynamiques internes qui traversent tant les personnes que les organisations. Chacun de nous est sujet à des dynamiques de repli sur soi ou d'ouverture. Les règles du discernement, issues de l'expérience d'Ignace de Loyola, nous permettent d'être lucides et de comprendre, voire d'être prudents, sur ce qui semble nous animer. Elles nous aident à mieux nous repérer et, à la manière du skipper d'un bateau, à mieux nous diriger vers le cap fixé, en fonction de la force des vents et des courants marins. Ces règles aident à prendre en compte les aspects objectifs et subjectifs de la conduite des hommes et des organisations, de soi-même et des autres, pour qui veut donner du sens à ses décisions.

1. Laurent Falque & Bernard Bougon, *Pratique de la décision. Développer ses capacités de discernement*, Coll. Stratégies et Management, 3^{ème} édition Ed. Dunod, 2013.

Nous remercions donc chaleureusement Céline Guillaume, François Bouvard et Pascal Lamy qui ont accepté de venir nous faire part de leurs expériences, très complémentaires, de décisions collectives. Céline Guillaume est actionnaire et à ce titre, siège dans de nombreux conseils d'administration. L'occasion lui a été offerte d'accompagner quelques équipes de direction pour les aider à clarifier les finalités de leur entreprise, mettant ainsi en pratique ce que nous développons depuis maintenant dix ans au sein de l'Institut du développement professionnel (IDP). Elle nous dira comment une dynamique collective peut être créée afin qu'un consensus sur la raison d'être d'une entreprise soit effectivement partagé au sein d'un comité de direction afin que les décisions qui s'imposent à toute organisation s'appuient sur cette finalité.

François Bouvard a fait une partie de sa carrière en entreprise puis il a travaillé pendant vingt-cinq ans dans un grand cabinet international de conseil en stratégie d'entreprise auprès de grands groupes. Ce cabinet aide les entreprises à prendre leurs décisions : dans quelle mesure influence-t-il leur prise de décision ? Il préside, par ailleurs, l'ICAM Paris Sénart, a conseillé des gouvernements et est aujourd'hui administrateur du cabinet de Tony Blair.

Nous remercions tout particulièrement Pascal Lamy pour le soutien qu'il nous a accordé en acceptant de préfacier notre premier ouvrage en 2005, puis en 2013, lors de sa troisième édition. Il nous emmènera à la découverte de la prise de décision institutionnelle, en particulier à partir de son expérience de directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). La prise de décision y est originale.

Bernard Bougon : Je vais maintenant demander à chacun de nos trois intervenants de nous présenter une situation qui a été, pour eux, significative dans l'ordre de la décision collective. De l'échange qui suivra, nous attendrons que leurs propos s'enrichissent mutuellement.

Une opportunité de développement judicieuse

Céline Guillaume : Lorsqu'il m'a été demandé de présenter ici une telle situation, il m'est venu spontanément à l'esprit le cas d'une société dont j'étais administrateur et dont l'histoire me paraît, a posteriori, très significative. Il y a quelques années de cela, le directeur financier d'un grand groupe de distribution, voyant le succès de certains entrepreneurs dans le lancement de nouvelles chaînes de distribution, a souhaité vivre l'expérience par lui-même, rêvant de se lancer dans un projet qui serait, à n'en pas douter, une success story. Mais, ne sachant pas vraiment dans quel domaine se lancer, il a décidé de passer quelques mois aux États-Unis afin voir quels secteurs de distribution existaient là-bas que nous ne connaissions pas chez nous. Après un tour d'horizon, il s'est rendu compte que le secteur des loisirs créatifs représentait un marché considérable outre-Atlantique, que de nombreux Américains pratiquaient de type de loisirs et cela lui a semblé une opportunité de développement judicieuse.

Très convaincant, il a réuni un tour de table d'investisseurs, issus eux-aussi de la grande distribution ou du secteur de l'immobilier commercial. Personne ne doutant de la réussite du projet, un premier magasin, d'une taille d'emblée considérable, a donc été ouvert. Mais les loisirs créatifs, perles, scrapbooking, carterie, etc., constituent un ensemble d'activités, largement méconnues en France, dont l'entrepreneur en question n'avait aucune connaissance a priori. Or, il faut toujours garder présent à l'esprit que l'on ne peut s'improviser entrepreneur dans un domaine pour lequel on n'est pas fait. Cette personne avait une indéniable envie de vivre une expérience de création d'entreprise mais elle n'avait aucun goût particulier pour ce secteur d'activité, ce qui aurait pu donner du sens à sa démarche.

Ce premier magasin ouvert, le chiffre d'affaire s'est très vite développé et ce, plus rapidement que ne le prévoyait le business plan. Enthousiasmé par ce début très prometteur, le conseil d'administration a vu grand et a souhaité très vite se développer. Le premier magasin, de huit mille mètres carrés, était basé dans le Nord : pour se développer, l'étape suivante était évidemment Paris. Mais le temps de trouver un emplacement et d'obtenir les autorisations, des signes sont apparus laissant penser que le modèle initial de magasin n'était pas confirmé : une telle activité requiert en effet de gérer des milliers de références concernant, pour la plupart, de petits objets. Cela implique un nombre important de fournisseurs, majoritairement asiatiques, et une gestion de stock complexe, le tout avec des équipes jeunes, découvrant ce métier. Pour le deuxième magasin, finalement ouvert en région parisienne, un loyer beaucoup plus élevé qu'en province s'est ajouté à ces problèmes et les engrenages ont commencé à grincer.

Négligeant tout cela, les administrateurs, pleins d'expérience et d'assurance, ont considéré qu'il ne s'agissait que de problèmes de mise en route et ont commencé à penser à la suite du développement, en l'accéléralant. C'est à ce moment-là que je suis entrée dans ce conseil d'administration, seule à y être jeune, femme et pratiquant les arts créatifs ! Mes réserves et mes divergences d'opinion y furent donc poliment écoutées mais peu suivies d'effet... Un troisième, puis un quatrième magasin furent donc ouverts.

Peu à peu, il a fini par devenir évident que le choix du modèle de la grande surface pour ce type d'activité était loin d'être confirmé, que les problèmes de gestion de la multiplicité de références étaient insurmontables pour des équipes qui s'y perdaient, que l'éloignement géographique des magasins impliquait des pertes de temps considérables pour le dirigeant qui devait pourtant soutenir ses équipes inexpérimentées, etc. L'échec était donc au bout de l'aventure et il a été très dur à vivre pour tous.

A posteriori, il apparaît évident que cet échec a été le résultat d'un enchaînement de décisions collectives, fondées sur de mauvais points d'appuis. Ces mauvais attracteurs, selon notre terminologie, ont été, entre autres, la volonté d'aller vite avant que des concurrents ne s'emparent de l'idée ; celle de voir grand d'emblée pour impressionner ; la sous-estimation des difficultés, etc. Au final, il me semble que c'est, avant tout, le manque de cohérence entre les talents initiaux de l'entrepreneur et ce à quoi il a voulu tendre qui rendait cet échec inéluctable.

Tout dépend de la personnalité du dirigeant

François Bouvard : Plutôt que de prendre un exemple précis, je vais tenter de retracer une tendance. Durant ces vingt-cinq dernières années, j'ai eu l'occasion de travailler pour une vingtaine de grands groupes français du CAC40 ou de leur équivalent dans d'autres pays. Pour moi, les projets qui illustrent le mieux la décision collective sont ceux qui ont trait à des acquisitions. En effet, ce sont alors des décisions majeures qui sont prises et qui peuvent, soit changer la focalisation de l'entreprise, que ce soit en termes de produits et de services ou de localisation géographique, soit modifier sa taille. En outre, ces décisions amènent à l'intérieur de l'entreprise une culture différente, celle de la société acquise. Bien évidemment chaque groupe et chaque équipe de direction ont leurs spécificités mais, dans de telles situations, l'empreinte des processus de décision atteint un paroxysme.

Il y a vingt-cinq ans, c'était surtout le fait du prince qui prévalait. Très souvent, ce genre de décisions était pris par le seul président directeur général, réputé, par essence, être quelqu'un de sage et d'expérience. Parfois, ce PDG décidait après avoir eu plus ou moins d'interactions avec son équipe rapprochée ou ses consultants. Ensuite, progressivement, un deuxième pilier de décision s'est développé, davantage basé sur les faits et sur des analyses. Chez McKinsey, nous nous sommes

efforcés de favoriser ce type d'approche visant à éliminer les biais de décision. Rien n'est, en effet, pire pour un consultant que d'être mandaté par son client pour justifier une mauvaise décision déjà prise sans lui. Dans de telles situations, ma position est alors de dire, en conscience, qu'il faut soit surseoir, soit purement et simplement abandonner, ce qui ne favorise guère les bonnes relations avec le client.

Apporter davantage d'éléments factuels permet donc d'enrichir la décision et de susciter le débat au sein de la direction. Sur ce point, deux approches sont possibles. La première est celle de l'ingénieur français, très déductive et cartésienne, qui consiste à essayer de mettre les choses en équation puis à faire tourner une grande machine analytique. Cette pratique s'est considérablement développée depuis l'arrivée sur le marché des tableurs Excel qui permettent d'élaborer des modèles mathématiques dont on espère qu'ils vont nous donner LA solution.

Bien évidemment, cette approche est rarement pertinente et il faut alors se tourner vers la seconde, qui privilégie des méthodes inductives dans lesquelles, après avoir préalablement structuré un modèle, on formule des hypothèses sur chacun de ses éléments, hypothèses que l'on cherche ensuite, sur la base de faits et d'analyses, à confirmer ou infirmer. Cette deuxième période a donc vu se développer des processus d'analyse dont on attend qu'ils puissent étayer la prise de décision. Il n'en reste pas moins que c'est avant tout la personnalité du dirigeant qui invite ou non à une vraie discussion et à un vrai débat.

Ce me paraît très intéressant dans le livre de Laurent Falque et Bernard Bougon, *Discerner pour décider*, c'est qu'il nous ouvre une troisième voie. Elle consiste à remettre le sens et la finalité au cœur des décisions et à s'efforcer de faire en sorte que chacun, au sein des équipes de directions et des différentes parties prenantes, puisse donner son point de vue, non seulement sur un plan strictement rationnel mais aussi en recherchant en soi-même ce que telle ou telle décision impose. Chacun sait que, dans toute étude d'acquisition, des choix parfois déchirants doivent être faits : telle branche de la société devra peut-être être fermée, des redondances impliqueront de supprimer des postes et donc de licencier des salariés, etc. Face à cela, la société peut être confrontée à de réelles urgences stratégiques qui la contraignent à de telles rationalisations, sauf à ce que son avenir soit compromis. Pour chacune des parties prenantes d'une telle décision, le fait de rechercher en soi les finalités et l'écho que peuvent entraîner les choix qu'elle est amenée à faire, est quelque chose de très riche. Mais, là encore, tout repose largement sur la personnalité du dirigeant.

Une façon subtile de ne pas prendre de décision

Pascal Lamy : Dans un tout autre contexte, je prendrais comme exemple d'une non décision collective l'enlisement des discussions internationales sur le réchauffement climatique. Il existe, en effet, un quasi consensus international sur le constat que, pour éviter une augmentation trop rapide des températures sur notre planète, il faut limiter les émissions de gaz carbonique. Il existe également un autre consensus sur le fait qu'y parvenir est *'une responsabilité commune et différenciée'*. Or, ces deux consensus, majeurs sur le plan des principes, ne sont suivis d'aucune conséquence opérationnelle car chacun fait du terme *'différenciée'* une interprétation qui lui est personnelle. Les États-Unis considèrent que, la Chine étant le principal émetteur de CO₂ sur la planète - ce qui est vrai - c'est à elle de démontrer les efforts qu'elle entend faire pour y remédier. Ce à quoi la Chine rétorque que, les États-Unis étant le principal émetteur de CO₂ par habitant - ce qui est également exact - c'est à eux qu'il appartient de s'engager et de montrer l'exemple. Chacune de ces deux postures est donc parfaitement légitime.

Un tel blocage de la situation est donc l'exemple de ce à quoi peut aboutir la recherche du consensus. Pourtant, cette méthode reste la norme de prise de décision dans le système

international. Le recours à la majorité existe bien, ici ou là, mais il porte toujours sur des questions subsidiaires, à l'exception notoire de ce qui se passe au sein de l'Union Européenne du fait de sa construction très particulière, supra nationale et non internationale, qui échappe à la négociation diplomatique classique.

D'après mon expérience des consensus internationaux, il me semble qu'il s'agit là, en fait, d'une façon subtile de ne pas prendre de décision. Cela peut se comprendre car, à la différence de ce qui se passe dans les entreprises ou les associations, les divergences d'intérêt sont plus marquées, le poids des symboles et des différences culturelles est plus fort, etc. Tout cela est parfaitement vrai, mais ce qui l'est également, c'est que les brahmanes qui servent ce système, ceux que l'on appelle des diplomates, ont pour objectif essentiel de ne pas prendre de décision. Le consensus est donc, pour eux, un moyen de procrastination ou, plus exactement, c'est le moyen de reculer, le plus possible, l'exercice qui leur est le plus pénible : celui qui consiste à révéler leur préférence réelle dans une négociation. Il faut savoir qu'un négociateur, compte tenu des intérêts qu'il sert, veut toujours être payé plus que ce qu'il est prêt à payer. L'élaboration du consensus constitue donc pour lui une manière de masquer ce qu'il lui faudrait révéler pour qu'une vraie décision soit prise. Je ne peux, sur ce point, que recommander la lecture d'un excellent livre, *Saint Germain ou la négociation*, de Francis Walder, diplomate belge et prix Goncourt en 1958, qui raconte l'histoire de la Paix de Saint Germain, signée entre catholiques et protestants en 1570, et qui analyse de façon remarquable cette dynamique de non décision.

N'y a-t-il alors d'autre issue que de s'en désespérer ? Sans doute, aussi longtemps que l'on confiera ces processus de (non) décision à des intermédiaires diplomatiques ! Sinon, d'autres moyens de faire existent et se développent peu à peu. Une commission mondiale, constituée sous l'égide de l'Oxford Martin School, réunissant des représentants de tous les continents, a rendu l'année dernière son *Rapport pour les générations futures*. Au lieu d'aborder ces questions de façon théorique, cette commission les a abordées de façon concrète en regardant, sur le plan international et sur trente ans, ce qui avait réussi ou non et pour quelles raisons il en avait été ainsi. Ainsi, la mobilisation contre le sida, la protection de la couche d'ozone ou le bug de l'An 2000 ont plutôt été des succès alors que la régulation financière en 2008, le dérèglement climatique ou la surexploitation des océans sont des questions sur lesquelles on ne progresse pas.

Ce que l'exercice analytique mené par la commission Oxford a révélé, c'est que, là où ça marche, c'est lorsque des coalitions d'acteurs, a priori sans vision commune, se forment. Initialement, chacun poursuit un projet qui lui est propre mais la rencontre de ces différentes visions autour d'un axe commun finit par définir un projet collectif qui n'était jusque-là nullement envisagé comme tel. La lutte contre le sida en est un bon exemple : la société civile s'est mobilisée ; l'industrie pharmaceutique également, après s'être divisée sur la question des prix différenciés ; les acteurs publics internationaux ont fini, après de longs atermoiements, à créer ONUSIDA qui les réunit tous et est devenue une organisation globale. Un modèle totalement différent du modèle de départ a ainsi été inventé, dont l'efficacité, comparée à celle du Conseil de sécurité, laisse rêveur. La solution réside donc probablement, non dans la recherche d'hypothétiques consensus, mais dans la formation de coalitions entre, globalement, société civile, entreprises et pouvoirs publics, qui finissent par aboutir à des résultats qu'ils ne visaient pas au départ.

Ce qui est en train de se passer à propos du climat, c'est que, parallèlement au piétinement des négociations classiques, des villes, des entreprises, des organisations de la société civile, sont en train de faire avancer, sur le terrain, des initiatives et d'obtenir des résultats que le système classique a été incapable de produire lors des sommets comme celui de Kyoto. Compte tenu de la formidable viscosité du système international, cela montre peut-être une alternative au consensus et une voie à suivre.

Bernard Bougon : Merci à Pascal Lamy pour cet élargissement de notre horizon. À travers ces trois exemples, nous pouvons identifier trois niveaux. Le premier a été celui de l'entreprise, le deuxième nous a apporté la relecture des pratiques, dans la durée, des grandes entreprises et le troisième, que vient de nous présenter Pascal Lamy, a été celui du système mondial, extrêmement complexe et mettant en jeu de multiples instances. Mais à quelles conditions ces décisions, dont nos orateurs sont les témoins au quotidien, peuvent-elles se révéler durables ? Céline Guillaume va nous illustrer ce point par un second exemple.

Se poser les vraies questions

Céline Guillaume : Cela peut sembler évident mais la première des choses à faire est de se poser les vraies questions. Dans les entreprises, en effet, on essaie souvent de trouver une solution à une question alors que personne ne se l'est réellement posée. J'ai l'opportunité d'accompagner plusieurs équipes de direction et, quand je leur demande de formuler ce qu'est réellement leur problème, bien souvent les gens sont fort surpris de réaliser leur absence d'interrogation sur ce point.

La seconde étape est de s'obliger, en dépit de toutes les contraintes et de l'urgence chronique, à retrouver une vraie liberté par rapport aux différentes options possibles. Lorsque l'on pose la question à un dirigeant, il admet très volontiers qu'il peut avoir une préférence pour telle ou telle option, mais ne perçoit que très rarement le manque de liberté et de discernement qu'elle implique. L'amener à considérer chaque option avec une égale distance et en faisant abstraction de toute préférence a priori, est le but du travail d'accompagnement que nous réalisons. Le dirigeant doit alors se mettre dans la disposition d'esprit de considérer l'option A en étant capable de lui donner toutes ses chances de l'emporter, puis de faire de même en envisageant l'option B. Cet exercice est loin d'être évident et pour y parvenir, il faut, au préalable, que chacune des parties prenantes s'oblige à aller chercher toutes les informations relatives à chacune des options. Elles auront besoin en effet de toutes ces informations pour se dégager des préférences spontanées qui apparaissent toujours lorsqu'un dilemme se pose. Cet effort n'est pas naturel mais que l'accompagnement va le susciter.

Le troisième point, souvent négligé, est de prendre en compte, les personnes concernées par la décision, que l'on choisisse l'option A ou l'option B. Une action n'est jamais neutre et entraîne toujours des conséquences, bonnes ou mauvaises. Certaines personnes vont donc subir les répercussions de cette décision que d'autres devront porter et mettre en œuvre. Là encore, l'exercice est loin d'être naturel.

Enfin, le point le plus difficile est d'identifier ce que nous appelons les attracteurs. Il s'agit alors de rechercher ce qui, consciemment ou inconsciemment, pèse sur mon choix. Pourquoi ma préférence spontanée me porte-t-elle vers l'option A ? Très souvent, dans une entreprise, les attracteurs sont relatifs aux moyens financiers. « *Cela coûte cher, on n'a pas le choix, on n'a pas les moyens* », entend-t-on régulièrement. Il faut parvenir à neutraliser cet effet-là en se disant : « *D'accord, on n'a pas les moyens. Mais ne peut-on faire autrement ? Plus petitement, par exemple ? Qu'est-ce que cela donnerait ?* ».

Il existe en entreprise des attracteurs généraux : le manque de temps, d'argent, de ressources humaines, etc. Mais chacune des individualités qui composent un groupe a aussi ses propres attracteurs, qui pèsent en fonction de l'humeur du jour, des circonstances personnelles, du regard des autres, de la peur de l'échec, etc. Arriver à faire travailler chacun des participants sur ces enjeux plus personnels n'est pas simple, mais cela crée des liens entre les personnes qui prennent alors mieux conscience de ce qui peut les entraver ou entraver leurs collègues sans qu'ils s'en soient

rendus compte jusque là. Mettre des mots sur ces attracteurs est essentiel, un attracteur identifié étant déjà à moitié neutralisé. Le fait de se demander : « *Est-ce le manque de moyens qui doit décider à ma place ?* » est quelque chose de très déstabilisant pour un dirigeant confronté à une décision à prendre.

Conjoindre des discernements différents

François Bouvard : Céline Guillaume vient de très bien décrire la méthode qui permet d'arriver à des choix plus fiables. Ce qui fait qu'une décision va s'avérer durable, au-delà des méthodes, c'est la constitution des équipes. À l'évidence, si l'on veut qu'elle soit durable, le moment où est prise la décision et où se fait le retour sur la finalité est important. Mais toute une dynamique doit ensuite être déployée. À l'échelle d'une entreprise, la décision majeure, prise à un moment donné par une équipe de direction, plusieurs mois, voire plusieurs années à être mise en œuvre. Comme le monde n'est jamais tel que nous l'imaginons, toute une série de micros choix va s'imposer à nous, au fur et à mesure de cette mise en œuvre, pour lesquels, là aussi, il nous faudra prendre de bonnes décisions. Il est alors fondamental d'avoir constitué, dès que se prend la décision majeure, une équipe réunissant des gens très complémentaires, au profil stratégique et au profil tactique, qualités généralement peu présentes simultanément chez une même personne, et d'avoir su créer une dynamique entre eux telle que chacun puisse s'exprimer. Ce point est fondamental parce que, lorsqu'il faudra faire ces micros choix, parfois longtemps après la décision initiale, les gens qui auront participé à cette décision seront alors les mieux à même de les faire sans dévier du sens et sans perdre de vue les finalités premières. La richesse et la complémentarité de l'équipe à laquelle on applique ce processus sont alors, de fait, les garantes de la durabilité de la décision.

Pascal Lamy : Ce qui ressemble le plus à cela dans l'univers des relations internationales, c'est la formalisation de la négociation qui aboutit à des engagements juridiques formels : les traités. Des mécanismes de mise en œuvre et de règlement des différends interviennent ensuite. Ce qui témoigne de l'effectivité et de la durabilité d'une décision, c'est, classiquement, l'utilisation du Droit. Mais, depuis le milieu des années 1990 et l'invention de la Cour pénale internationale, plus rien n'a été produit dans ce domaine qui ressemble à ce que vous évoquez.

La raison pour laquelle ce système n'a plus marché, c'est qu'il y a désormais trop d'attracteurs, au sens où vous l'entendez, qui entrent en jeu. Le monde actuel est plein d'attracteurs, très différents, très puissants, ce qui explique cette impuissance nouvelle. La voie n'est donc probablement pas dans la recherche d'un discernement global, certes souhaitable mais trop éloigné de la réalité d'aujourd'hui, mais dans la conjonction de discernements différents. Chacun des acteurs peut alors poursuivre ses objectifs propres tout en ayant cependant bien compris qu'il y parviendra plus efficacement de manière coopérative. Ce n'est donc plus la qualité d'un discernement idéal qui importe alors, mais la juxtaposition de ces divers discernements qui permet de régler les questions du monde d'aujourd'hui. Une organisation de la société civile engage ses membres à mener une campagne ; un secteur industriels, comme l'agroalimentaire, a besoin de savoir, à horizon de dix ou vingt ans, à quel type de contraintes il sera confronté et affiche telle ou telle posture ; des acteurs politiques locaux, dont le rapport entre la légitimité et le pouvoir est parfois infiniment supérieur à celui des diplomates de l'Assemblée générale des Nations Unies, poursuivent leurs propres objectifs : nous sommes là dans des modes de décision qui, compte tenu de la très grande complexité du système, ne peuvent pas faire appel à un discernement collectif. Il ne faut pas pour autant renoncer à agir, quantité de choses pouvant être faites sans disposer de cette lumière commune.

3. Pascal Lamy, *Quand la France s'éveillera*, Ed. Odile Jacob, Paris, 2014. .

Bernard Bougon : J'ai lu votre dernier livre, *Quand la France s'éveillera*³, que j'ai beaucoup apprécié car il soulève un peu d'espérance. S'agit-il de cela en France aujourd'hui : conjoindre des discernements différents ?

Pascal Lamy : Dans le cas d'une communauté nationale, il est nécessaire de partager un même discernement, un récit commun. Ayant récupéré, pour la première fois depuis quarante ans, ma liberté de parole, j'ai écrit ce petit livre pour mes concitoyens dans l'espoir de les faire changer d'avis. Selon moi, notre pays manque de discernement. J'ai utilisé une formule disant que le GPS français était détraqué, ce qui veut dire que la France ne sait plus où elle est dans ce monde ou que, si elle le sait encore, elle est dans un monde qu'elle déteste. Tant que l'opinion publique, toutes tendances politiques confondues, considérera que nous sommes, encore pour quelque temps, un îlot de bonheur dans un monde de malheur, nous serons à la fois les plus pessimistes du monde, car nous savons que cela ne pourra durer éternellement, et les plus hostiles à ce monde.

Cette conjonction révèle notre manque de discernement : nous ne voyons pas la réalité comme elle est ; nous ne l'apprécions pas comme nous le devrions ; nous n'appréhendons ni les risques, ni les opportunités à leur juste mesure, etc. Aussi longtemps que cet esprit public présidera dans notre pays, je crains que la dérive que nous constatons depuis quarante ans se poursuive puisque, bien que très destructrice au plan social, elle s'opère sans drame majeur pour l'instant.

Pourquoi réformer si c'est pour dîner avec le diable ?

François Bouvard : Le monde des relations internationales et multilatérales est extrêmement complexe, celui de l'entreprise, quoiqu'à plus petite échelle, l'est également mais il reste cependant possible de les appréhender. À l'échelle d'un pays, et j'ai eu la chance de servir plusieurs gouvernements, en Europe et au-delà, sur des problématiques de réformes, la question se pose plutôt de savoir s'il s'agit d'un manque de discernement ou d'un manque de courage politique. Lorsque l'on parle avec les décideurs politiques, les constats et les analyses sur ce qu'il faudrait faire dépassent généralement les clivages gauche/droite.

Mais est-ce qu'un décideur, du secteur privé mais plus encore du secteur public, est capable de faire abstraction de son propre horizon de temps et de se projeter dans un avenir incertain ? La durée de vie moyenne d'un ministre dans une démocratie occidentale est de deux ans et trois mois. Dans ce laps de temps, pour aborder les problèmes politiques de long terme, il faut avoir une vision particulièrement forte et un véritable courage politique, quand on sait que la sanction sera inévitablement faite de sondages défavorables, d'élections sanctions et de la remise en cause de toute une carrière. Il se pose donc bien une question de discernement collectif, mais ce discernement émerge-t-il spontanément dans la société ou doit-il être conduit par des responsables politiques qui aient le courage d'affirmer, avec pédagogie, la réalité d'une situation et, ensuite, celui de proposer des solutions dont ils savent qu'elles ne seront pas forcément bien reçues par l'électeur, alors que c'est l'élection qui leur donne le mandat de réforme ?

Pascal Lamy : Dois-je donc comprendre que le fait du Prince n'est pas bon pour les entreprises mais qu'il est bon pour les pays ? Cette idée selon laquelle l'opinion aurait bien compris l'état de notre pays mais que la classe politique manquerait de leadership me pose problème. Je crois que les décideurs politiques font ce que leurs électeurs souhaitent qu'ils fassent, quoi qu'en pense un président de la Commission européenne célèbre pour sa formule : « *Nous, politiques, savons ce qu'il faut faire mais nous ne savons pas comment être élus si nous le faisons !* ».

Pour moi, le problème n'est pas celui du leadership, que j'entends de façon récurrente depuis trente-cinq ans dans tous les forums de Davos de la planète, sauf à considérer que nos démocraties sont à

ce point détraquées qu'il y ait un hiatus complet entre la population et sa classe politique. Je pense que ce qui manque, spécialement dans notre pays, c'est un récit, un narratif. Ce sont les conditions que vous évoquiez précédemment, qui font que ça marche ou pas dans une entreprise, cette vision, partagée par tous les acteurs, qui permet d'expliquer pourquoi il faut faire des réformes, pourquoi chacun en tirera profit si elles sont faites et quels sont les risques si on ne les réalise pas. Ceux d'entre les pays qui ont réussi cet exercice difficile, sont ceux qui ont réussi à équilibrer la balance entre ceux qui ne veulent pas des réformes et ceux qui les acceptent dans la perspective d'un autre équilibre, différent mais profitable. Cela nous manque parce que la relation de notre pays au monde qui l'entoure est, culturellement, très particulière et, qu'aussi longtemps que l'on n'aura pas réparé cela, pourquoi faire des réformes si c'est pour dîner avec le diable ?

Une pédagogie de la décision

Un intervenant : *Pour décider bien, il faut donc avoir un discernement juste. Mais pour avoir un discernement juste, encore faut-il pouvoir reconnaître la situation avec justesse. Mais peut-on reconnaître la situation avec justesse malgré nos attracteurs, individuellement comme en groupe ? Comment cela s'apprend-t-il ?*

Céline Guillaume : Je me permettrais, pour cela, de vous recommander de lire le livre de Bernard Bougon et Laurent Falque, qui contient nombre d'éléments fort utiles. L'approche du discernement telle qu'elle est présentée dans leur ouvrage pose, en tout premier lieu, la nécessité de l'écoute mutuelle et de la liberté de parole. Quand, dans un groupe de travail, on établit des règles dès le départ, comme celle d'écouter chacun en silence et sans l'interrompre, dans le respect de la parole des uns et des autres, elles constituent des préalables indispensables qui se vivent très bien.

François Bouvard : Ce que je trouve particulièrement intéressant dans le projet de l'ICAM, c'est que, très tôt dans le cours des études, ces dimensions ont été prises en compte. Si je fais retour sur ce que m'ont apporté mes études à l'ICAM, je peux témoigner que cette approche de la pédagogie de la décision et de sa dimension humaine a marqué ma pratique professionnelle d'ingénieur d'une empreinte très spécifique et très profond. Pour diriger des gens qui ont un parcours très différent du nôtre et qui sont impactés par nos décisions, c'est là un apport fondamental. Je pense donc que cette pédagogie de la décision doit intervenir très tôt dans la vie d'un individu, au moment où il se forme. Cela devrait se faire par l'enseignement classique, mais les religions transmettent également ce type de valeurs.

Pascal Lamy : Il y a évidemment, dans l'exercice du discernement, une question fondamentale qui est celle de l'accès aux faits et aux analyses qui dépend en partie du niveau de connaissances dont on dispose. De ce point de vue, énormément reste à faire du point de vue de la pédagogie, en particulier dans le domaine économique, chacun s'accordant à reconnaître que le niveau d'éducation dans notre pays sur ce point est très insuffisant.

Compétence et éthique

Un intervenant : *De quel poids pèse, dans la prise de décision, le facteur bénéfice attendu ? La mise en place de la Cour internationale de justice a été un succès car son coût pour la collectivité était négligeable alors que les bénéfices attendus ont été immédiatement confirmés. Quand on impose à cette même collectivité un effort sur le réchauffement climatique, le bénéfice n'étant attendu que dans des décennies, on lui demande de faire preuve d'une grande abnégation, ce qu'elle est naturellement peu encline à accepter. Il en va de même pour les réformes que l'on souhaite faire en France.*

Pascal Lamy : Je suis en désaccord avec vous sur le point de l'abnégation face aux réformes. Les Allemands, les Suisses, les Canadiens, les Australiens ou les Néozélandais, ont suivi avec succès des parcours de réformes. S'ils les ont réussies, c'est parce que leur opinion publique était composée d'une majorité de gens prêts à les accepter, et qui ne les ont pas faites par abnégation mais parce qu'ils étaient convaincus qu'il était de leur intérêt de les faire. Si l'on prend l'histoire récente de notre pays, le seul sur la planète à avoir un budget en déficit depuis quarante ans, il n'est pas très difficile de se convaincre que nous ne subirions ni un chômage de masse qui dure depuis deux décennies, ni un tel déficit de productivité si un certain nombre de mesures avaient été prises à temps. Pourtant, il se trouve que, dans notre cas, cela n'a pas été fait. J'ai passé ces vingt-cinq dernières années hors de France, qui est un pays que j'aime, et je n'ai cessé de m'interroger sur les raisons de cette particularité. Qu'est-ce qui fait que les autres, peu ou prou, ont fini par trouver une solution alors que nous n'y parvenons pas ? Je pense que le regard que nous portons sur notre situation et sur le monde qui nous entoure est très profondément différent de celui de nos voisins, y compris les plus proches.

François Bouvard : Il me semble que cela se raccorde également au décalage entre les coûts immédiats et le bénéfice attendu à terme. Je suis cependant en désaccord avec Pascal Lamy sur un point, les narratifs existent : le rapport Pébereau, rendu il y a dix ans de cela, expliquait déjà ce que le poids d'une dette de deux mille milliards d'euros ferait peser sur les générations à venir. Peut-être aurait-il que les hommes politiques aient le courage d'expliquer davantage aux gens les conséquences d'une telle dette sur l'avenir de leurs enfants. Dans la Suède, dans les années 1990, le premier ministre social-démocrate Göran Persson, face au risque réel de faillite du pays et dans l'impossibilité de lever de nouveaux fonds auprès des places financières, a décidé d'envoyer un signal fort au peuple suédois : il a conditionné les allocations de chômage à des démarches de retour à l'emploi, il a réalisé l'une des réformes des retraites les plus brutales en Europe, etc. Cet homme a fait preuve d'un réel courage politique. À un interlocuteur qui lui demandait devant moi comment il était perçu dans son pays, il répondit un jour qu'il était probablement l'homme politique le plus détesté de Suède, ajoutant après un temps de pause qu'il était aussi le plus respecté. Ensuite, chacun d'entre nous, à sa place, doit avoir le discernement qui le rende capable de faire abstraction de son propre horizon de temps et ait le courage d'aller vers ses vraies finalités.

Un intervenant : *Observez-vous une évolution dans les nouvelles générations ?*

Pascal Lamy : Je ne vois pas beaucoup de changements dans notre pays latin, dans lequel l'esprit public demeure très dépendant du narratif politique, ce qui n'est pas le cas des pays scandinaves.

Un intervenant : *Madame, vous avez évoqué dans vos propos un échec et vous en sembliez très affectée. Dans d'autres pays, la culture de l'échec est plutôt vécue comme l'ouverture vers une possible réussite ultérieure.*

Céline Guillaume : Lorsque j'ai parlé d'échec, j'aurais davantage dû préciser que c'était à l'instant t. À cet instant, ce fut une expérience douloureuse et je l'ai alors vécue comme telle. Mais je suis pleinement d'accord pour dire avec vous qu'un échec est également un apprentissage et cela s'est vérifié pour tous ceux qui ont participé à l'aventure que j'évoquais.

Pascal Lamy : Là encore, notre pays entretient avec l'échec un rapport très particulier, qui commence, et c'est une banalité de le dire, dans notre système scolaire.

Un intervenant : *Vous avez dit qu'il fallait poser les bonnes questions. Mais qu'est-ce qu'une bonne question ? Est-ce celle qui oblige à éclaircir un non-dit ? Ou est-ce celle qui révèle un deal latent ? Et à qui revient-il de la poser ?*

Céline Guillaume : Vous posez là une très bonne question ! Pour simplifier, je dirais que la bonne question est celle qui permet d'identifier le dilemme qui fait qu'aujourd'hui, nous sommes affrontés à un problème. Ensuite, il ne s'agit pas de savoir qui aura la parole, cela viendra en cours de route, dans l'analyse des options possibles, face à ce dilemme.

Pascal Lamy : Ma définition serait que la bonne question est celle qui dérange.

François Bouvard : Je suis en plein accord avec cette formule, moi qui ai gagné ma vie pendant vingt-cinq ans en posant, non pas les bonnes, mais les mauvaises questions, celles que l'on ne veut pas entendre et qui dérangent. Cet exercice demande de la part du questionneur, à la fois une compétence et une éthique. La compétence est celle qui nécessite, comme le disent les Anglo-Saxons, de penser en latéral. Il faut pour cela sortir des schémas établis, se méfier comme de la peste de la sagesse et du bon sens collectifs. Quant à l'éthique, c'est d'avoir le courage de les poser. Quand on est consultant, engagé dans une étude d'acquisition, par exemple, face à des clients persuadés d'avoir eu une idée géniale, leur dire que c'est en fait une très mauvaise idée ne leur fait guère plaisir. Et, cependant, il faut avoir le courage de leur dire, modestement, ce que l'on pense et de partager avec eux nos doutes.

Fin