

Le temps nécessaire de la délibération Pour un apprentissage de l'urgence

Pour certains décideurs qui posent à l'homme d'action, la délibération serait synonyme d'hésitation. La Fontaine leur donnerait raison : « Ne faut-il que délibérer / La Cour en conseillers foisonne / Est-il besoin d'exécuter / L'on ne rencontre plus personne ». Les mêmes suivraient sans doute le général De Gaulle lorsqu'il écrit dans ses Mémoires de guerre : « Délibérer est le fait de plusieurs. Agir est le fait d'un seul. » Depuis Périclès, délibérer et délibération évoquent des images d'assemblées sombrant dans des discussions sans fin. Même si l'on ne retient que le seul sens de la délibération menée avec soi-même, les synonymes proposés par la langue française, calcul, étude, examen ou réflexion, évoquent davantage la patience du joueur d'échec qui prépare longuement ses coups que l'engagement de l'homme d'action. Dans l'urgence comme dans la durée, seul comme à plusieurs, la délibération est pourtant un élément clé de la prise de décision.

Bernard Bougon est associé chez FVA Management. Il a publié *Pratiques de la décision. Développer ses capacités de discernement* (avec Laurent Falque, Dunod, 2005).

Délibérer est affaire de temps, mais tout n'est-il pas joué d'avance ? « Quand je délibère, écrit Sartre dans *L'Être et le Néant*, les jeux sont faits. Et si je dois en venir à délibérer, c'est simplement parce qu'il entre dans mon projet originel de me rendre compte des mobiles par la délibération plutôt que par telle ou telle autre forme de découverte. » Délibérer ne serait pas le moment du

choix, mais celui de sa justification. La délibération n'apporterait à la décision du sujet qu'un peu plus de conscience sur ce qui l'anime. Mais n'est-ce pas déjà quelque chose lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre son choix, de présenter sa décision et d'en expliquer les motifs ? Cette seule raison suffirait à rendre la délibération nécessaire.

La fin et les moyens

Ainsi, la délibération nous rappelle un point essentiel dans l'art de décider : le choix n'est pas la décision. Là, deux tentations surgissent. Celle de remettre à plus tard le moment de faire son choix, sans prendre garde qu'il y a une limite de temps après laquelle ce seront d'autres ou bien les événements qui décideront ; et à l'inverse celle de décider trop vite, sans prendre le temps de poser les termes du choix et de confondre la promptitude qui est une qualité, avec la précipitation qui sera souvent une faute. Dans les entreprises, n'est-il pas presque toujours possible de se donner du temps, de fixer soi-même le délai de la réponse à faire ? Que ce soit quelques dizaines de minutes, un jour, quarante-huit heures ou davantage ?

Il faut du temps pour préparer son choix et pour mener sa délibération ; pour mûrir son choix et prendre sa décision.

En traitant des méthodes de décision, les sciences de gestion ne nous paraissent pas toujours prendre en compte cette question du temps nécessaire au choix. Ainsi, par définition, le choix selon le modèle de la poubelle (J.G. March) attache peu d'importance à la question du délai et guère à la délibération. L'approche politique suppose que les parties en présence aient le temps d'exprimer leurs points de vue et de manifester leurs intérêts. Le décideur devra, lui, à un moment ou un autre arbitrer. Ce qui ne le dispense pas de se poser la question des choix à faire et de mener sa propre délibération avant de faire connaître sa décision. Certes, en situation de crise, des délais peuvent être imposés par la situation. Comme pour les Soviétiques, lors de l'explosion du réacteur nucléaire de Tchernobyl en 1986, confrontés au risque d'une seconde explosion du réacteur bien plus dangereuse que la première. Ils étaient

pris entre l'urgence de la situation, sur laquelle tous étaient d'accord, et la difficulté de trouver les réponses appropriées pour lesquelles les avis divergeaient. Dans ces situations de décision le risque est grand de laisser filer le débat...

Dès qu'il y a plusieurs options à examiner sérieusement, la méthode rationnelle – si l'on souhaite vraiment la mettre en œuvre – peut exiger beaucoup de temps (des jours, des semaines). Aussi, elle sera souvent peu utilisable.

Avec le choix satisfaisant, où le décideur choisit la première option qui correspond aux critères qu'il s'est fixé ou qu'on lui a fixés, on peut éviter cet écueil du temps. Cependant, en l'absence d'une vraie délibération, l'inconvénient majeur de cette manière de faire est d'ouvrir largement la porte aux principaux pièges de la décision : à l'effet de gel, comme à son prolongement le piège abscons. Avec l'effet de gel, j'adhère davantage à une première décision qu'aux raisons qui l'ont motivée ; le piège abscons consiste quant à lui à s'engager dans une « dépense » (temps, énergie, argent...) pour atteindre un but incertain, en est une sorte de prolongement.

Quel rôle joue la délibération dans ces méthodes ? Elle ne paraît pas y tenir une grande place : la nécessaire pondération des critères relèvera souvent d'un arbitraire du décideur. Aussi, l'on pourrait se demander si toute décision ne relèverait finalement pas d'un choix satisfaisant (rationalité limitée), plus ou moins bien maquillé ? Si l'on ne s'intéresse pas plus précisément à la manière de conduire nos choix Jean-Paul Sartre a raison : la délibération n'en est qu'une sorte de justification a posteriori.

Si l'on ne s'intéresse pas plus précisément à la manière de conduire nos choix, Jean-Paul Sartre a raison : la délibération n'en est qu'une sorte de justification a posteriori.

Entre le choix et la décision, il y a donc un espace qu'il est nécessaire de maintenir ouvert. C'est dans cet espace que la délibération prend place. Nous avons toujours une préférence immédiate et spontanée pour l'une des options en présence. Que ce soit pour agir ou ne pas agir, prendre ou ne pas prendre, quand une seule option se présente à

moi ; ou que ce soit pour retenir une option parmi les deux, trois, quatre ou plus, que j'envisage.

Si je me laisse guider par cette préférence spontanée et immédiate, la délibération n'en sera que la justification. Pour qu'il y ait vraiment choix, il est nécessaire que les options soient en concurrence les unes avec les autres et que je puisse éprouver autant de « sympathie » pour chacune d'elle. C'est-à-dire que je puisse envisager de choisir positivement chacune des options en présence.

Comment ? Cela ne se fait pas sans réflexion personnelle, ni un peu de méthode. Un accompagnement peut s'avérer nécessaire. Après avoir vérifié avec moi que les options sont clairement envisagées, l'accompagnateur m'apprendra à formuler la question du choix en relation étroite avec la finalité de mon rôle. Puis il m'aidera à identifier et à prendre de la distance vis-à-vis des facteurs d'influence qui pèsent sur moi, préparant ainsi le moment de la délibération. Le choix qui sera fait alors devra encore recevoir une confirmation avant que je puisse passer à sa mise en œuvre : à la décision.

Trop souvent, nous mélangeons ces différents actes. Combien commencent une délibération alors qu'ils n'ont encore envisagé qu'une seule option ou qu'ils manquent d'informations essentielles sur les autres !

Il faut ainsi apprendre, non pas à considérer avec Sartre que les jeux sont faits, mais précisément à les défaire. La délibération révèle le choix, mais comme un choix à faire et non comme un choix déjà fait.

Délibérer dans le feu de l'action ?

On ne manquera pas d'objecter que cela n'est possible qu'à ceux qui ont du temps devant eux ou, au mieux, pour certaines décisions d'importance qui demandent à être mûries. Et cette approche de la décision par le discernement selon la finalité n'est-elle pas trop complexe ? La délibération ne demande-t-elle pas trop de temps ? Aussi, cette approche de la décision ne paraîtrait guère utile à l'homme d'action.

Il est vrai qu'elle demande un temps d'apprentissage et d'entraînement. Mais laissons la parole au témoignage d'un homme d'action.

Sollicité par Tom Clancy pour son livre *Battle Ready*, le général Tony Zinni revient sur ses premières expériences du feu, au cours de la Guerre du Vietnam. Jeune lieutenant, il est nommé officier de liaison d'un corps de Marines vietnamien. Il raconte comment au cours de ses premières missions il se sentait complètement dépassé par les événements et comment, après quelques mois, il était arrivé à un haut niveau d'intelligence des situations.

Il écrit : « Au début, quand il y avait des tirs c'était pour moi une complète cacophonie. Je ne savais pas ce qui se passait. Je ne savais pas si j'étais dans une Troisième Guerre Mondiale ou témoin d'un simple échange de coups de feu. Au début, je n'étais même pas sûr de l'endroit d'où venaient les tirs. Après trois mois, je pouvais dire quel type d'armes était en train de tirer, d'où venaient les tirs et de quelle distance. Je pouvais également assez bien percevoir la situation selon la manière dont les tirs se produisaient. Était-ce quelqu'un qui tirait ses derniers coups ? Ou bien le déclenchement du feu annonçait-il un véritable engagement ? Est-ce que l'ennemi allait tenir ses positions (avec tout ce que cela allait impliquer) ? Ou bien nous engageait-il simplement avant d'essayer de décrocher ?

Le lieutenant Zinni disposait des deux principales qualités que l'on voudrait trouver chez tout décideur : la promptitude du jugement et le sens du réel. Il était devenu capable de prendre rapidement de bonnes décisions sur la base d'un ou

Les deux principales qualités que l'on voudrait trouver chez tout décideur : la promptitude du jugement et le sens du réel.

deux indicateurs clés : d'envisager les principales options avant de choisir celle qui fera l'objet d'un ordre, d'une recommandation à l'adresse de l'officier vietnamien commandant le détachement, d'un appel radio pour demander aux forces américaines du renfort, une évacuation des blessés, un tir de barrage de l'artillerie, un appui tactique aérien...

Il insiste longuement dans son témoignage pour dire que ce n'est pas seulement une question d'expérience. Agir ainsi mobilise toutes les ressources de la personne : ses facultés de perception comme toutes ses connaissances avec sa capacité de raisonner rapidement et de faire des liens entre les deux. « Si vous n'avez pas de solides connaissances et des moyens de comprendre qui vous permettront d'apprécier vos perceptions vous pourrez vivre ces expériences et tout rater », écrit-il. Il faut s'y préparer, imaginer les scénarios, anticiper les situations, écouter et discuter avec d'autres, réfléchir à leurs témoignages oraux ou écrits, chercher toutes les occasions d'engranger les connaissances utiles à ce que l'on sera peut-être conduit à vivre.

Et il donne aussi une place centrale à la délibération, à cette capacité de raisonner en mobilisant toutes ses ressources intellectuelles au cœur même du feu. Ainsi, contrairement à ce que l'on évoque souvent comme excuse, la délibération peut se faire en un rien de temps. Et le discernement de même. Car si discerner est de juger clairement et sagement des choses, le jeune lieutenant Zinni dans le feu de l'action, comme plus tard le général de brigade ou le commandant en chef assumant des responsabilités militaires internationales, discerne avec bonheur.

Délibérer et discerner n'est pas d'abord une question de temps. Ce sera notre conclusion. La délibération comme le discernement peuvent être très rapides. Cela suppose pourtant que l'on s'y soit préparé. Plus que jamais discerner et délibérer exigent d'anticiper. La sagesse des nations le dit depuis longtemps : gouverner c'est prévoir.