1

DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

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

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

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

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

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

2

DÉCIDER AU FINAL SANS LE VOULOIR VRAIMENT

Cette revue des principales méthodes de décision à l'usage des managers, proposée dans la littérature, permet de mieux cerner les avantages et les limites de chacune de ces méthodes. Faut-il pourtant attribuer à ces limites tous les maux dont souffrent souvent des décisions prises dans les organisations où nous sommes engagés et, plus largement, dans nos vies personnelles ? Non, bien sûr. De nombreux facteurs d'erreurs peuvent intervenir et fausser la justesse d'une décision donnée. Cela peut provenir de données ou d'informations fausses ou incomplètes, d'un traitement erroné de ces mêmes informations ou encore d'erreurs d'appréciation et de jugement manifestes... Les causes sont nombreuses. Difficile de les recenser toutes. Parmi ces causes, nous voudrions attirer l'attention sur quelques-uns des pièges qui guettent les décideurs, dans le processus même de décision.

Précisément, sur ce point, depuis plus d'un demi-siècle, les recherches et les expérimentations des psychosociologues suggèrent des réponses et proposent des mises en garde.

Allons plus loin. Pouvons-nous croire que notre choix sera indépendant de notre personnalité, de l'expérience acquise, de nos représentations du monde ou de notre état émotionnel ? Pouvons-nous croire que notre situation, à la fois psychologique et sociale dans les organisations comme dans la société, ne pèse en rien sur nos décisions ?

Ces remarques pointent une question désagréable. Nous croyons – trop facilement ? – que nos décisions sont un effet de notre liberté. Est-ce si sûr ? La psychosociologie ne nous met pas seulement en garde contre les déterminismes et les manipulations. Elle nous montre aussi que la plupart de nos décisions sont largement conditionnées par divers facteurs qui nous sont extérieurs et qui peuvent parfois fonctionner comme autant de pièges. Elle met ainsi en cause notre impression – trop rapide – de liberté.

PARTIE 2

UNE AUTRE APPROCHE DE LA DÉCISION, LE DISCERNEMENT

« Avec l'esprit de discernement,
ce qu'il y a au monde de plus rare,
ce sont les diamants et les perles. »

La Bruyère (1688),
Les caractères et mœurs de ce siècle, XII, 57

Prendre des décisions professionnelles avec discernement invite à se poser, pour les personnes comme pour les entreprises, la question de la finalité, entendue – en première approche – comme la contribution spécifique d'une personne ou d'une entreprise à son environnement.

Si cette finalité est déjà clairement identifiée et intégrée, les choix s'en trouveront éclairés. Ils s'imposeront presque d'eux-mêmes et la mise en œuvre de la démarche de discernement n'en sera que plus aisée. À condition toutefois que les personnes souhaitent adhérer à cette finalité, que ce soit la leur propre, celle définie pour leur entreprise ou celle qui s'impose à la situation lorsque sont en cause l'intérêt général ou le respect des personnes et des biens.

Si, au contraire, la vision de cette finalité reste incertaine, obscure ou masquée, la mise en œuvre de la démarche de discernement devrait aider à la clarifier et à la faire apparaître progressivement.

L'approche par le discernement ne fait pas nombre avec les méthodes classiques de la prise de décision. Ce n'est pas une méthode de plus, mais une manière de faire et de conduire sa prise de décision, qui tout en ayant sa propre rigueur, peut prendre appui, à certaines de ses étapes ou en raison des contextes ou des types de décisions, sur les apports des méthodes. Cette approche, nous le montrerons au long de cette seconde partie, permet aussi d'en dépasser la plupart des limites.

- La première étape consiste à poser *la question du choix*. Étape plus exigeante qu'il n'y paraît au premier abord.
- Ensuite, il est nécessaire de retouver son *libre arbitre*, c'est-à-dire d'apprendre à identifier les biais qui empêchent de regarder sereinement les options qui s'offrent à nous et *ce que nous nommons les attracteurs*. Nous le savons bien, nombre de nos décisions sont conditionnées, sinon faussées, par toutes sortes de pensées, réactions appréhensions ou attachements dont nous avons une plus ou moins grande conscience. Comment rechercher ces attracteurs et comment prendre une certaine distance vis-à-vis de chacun d'eux ? C'est l'enjeu de la deuxième étape.
- Sans cette prise en compte des attracteurs il ne saurait y avoir de *délibération*. Nous montrerons que cette étape implique de savoir choisir le mode de délibération qui convient le mieux à la question du choix. Elle conduit sereinement au choix.
- La quatrième étape est celle de la *confirmation du choix* fait. Nouveau temps de vérification qui permet d'aller de l'avant avec une plus grande

sécurité. Nous indiquons comment procéder. Souvent, à l'occasion de ce travail de confirmation, une erreur subreptice peut être détectée ou un piège éventé.

Le choix, une fois confirmé, il reste à passer à la dernière étape : *décider, c'est-à-dire mettre en œuvre.*

Pour certains, en raison de sa nouveauté, l'apprentissage du discernement demandera un accompagnement personnalisé. Ce livre, à lui seul, ne suffit pas pour en acquérir la pratique. Pour d'autres, plus préparés par leur formation et leur histoire à la pratique de cette approche, cet accompagnement sera moins utile ou pourra être plus léger.

Mais pour chacun il sera nécessaire de vérifier d'une manière ou d'une autre qu'il est bien entré dans l'intelligence de cette approche. Encore une fois, le discernement n'est en soi, ni un outil, ni une méthode. Il est une manière de se saisir des questions et suppose la mise en œuvre d'attitudes personnelles authentiques. Sans cet engagement personnel ni l'acceptation de ce travail sur soi, qui n'enlève rien – bien au contraire – à la sûreté du jugement ou à la rapidité de la décision, nous avons peu de chance de devenir des hommes ou des femmes de discernement.

3

RETROUVER UNE COHÉRENCE ENTRE LES NIVEAUX DE DÉCISION

Il convient ici de porter un regard critique sur le langage régulièrement utilisé en situation professionnelle. Objectifs, buts ou finalités sont souvent confondus, employés comme des synonymes. En témoignent les affirmations comme :

« Notre *objectif*, c'est d'être leader sur le marché national. »

« Notre *but*, c'est de retrouver un emploi pour chaque salarié dont le poste est supprimé. »

« La *finalité* de l'entreprise c'est de faire du profit. »

Pour chacune de ces affirmations, il serait possible de remplacer le premier mot par l'un des deux autres, sans que soit perçue une différence majeure. Cela donnerait, par exemple :

« Notre *finalité*, c'est d'être leader sur le marché national. »

« Notre *objectif*, c'est de retrouver un emploi pour chaque salarié dont le poste est supprimé. »

« Le *but* de l'entreprise c'est de faire du profit. »

L'approche de la décision par le discernement ne peut se satisfaire de cette confusion. Distinguer clairement ces trois notions permet d'utiliser un langage commun indispensable. Pour cela, revenons aux fondements de ces trois termes.

Les *objectifs* sont indispensables, mais situés à leur juste place, comme des indicateurs de moyens, au sein de projets porteurs de *buts* spécifiques, eux-mêmes reliés à une *finalité*. Trouver ou retrouver le désir de contribuer à « quelque chose » qui dépasse mes seuls intérêts, qu'ils soient personnels ou qu'ils soient ceux de l'entreprise, tel est l'enjeu de cette clarification.

4

LE PREMIER CHOIX, CELUI D'UNE FINALITÉ

Que faire selon les situations ? À quoi me rattacher pour « bien agir » ? Quel cadre de référence mobiliser dans un souci de cohérence de l'action individuelle ou collective ? Quel est l'horizon à l'intérieur duquel je peux prendre position pour juger ce que j'accepte ou ce que je refuse ?

Ce chapitre vise à montrer que si le décideur ne peut plus s'appuyer sur un cadre de référence stable, il dispose cependant de trois points d'ancrages forts et cohérents pour arbitrer, choisir ou décider, quel que soit son rôle dans l'entreprise : actionnaire, dirigeant, manager, expert, technicien, employé, opérateur…

Autrement dit, quelle visée doit me conduire ? Qu'est-ce qui, à mes yeux et pour ceux avec qui je suis engagé dans l'entreprise, a de la valeur ?

Notre propos est de faire comprendre que le sens visé est le premier choix à faire, la première question à se poser avant même de traiter le problème que je dois résoudre. Cela peut conduire à des questionnements de ce type :

- Puisque je me pose la question de quitter l'entreprise, quelle est ma finalité professionnelle ?
- Puisque je dois investir pour la production d'un bien de consommation, quels types de matériaux répondront le mieux à la triple exigence du développement durable ?
- Puisque je vais devoir sanctionner tel collaborateur, quelles sont les exigences de son respect ?

Ces trois exemples font appel à trois points d'ancrages que sont *une finalité personnelle, l'intérêt général ou le respect.* Ils servent de points de repère stables lorsque l'individu ou le groupe a le souci de « bien agir ». Ils peuvent fonder, consciemment ou non, les décisions que nous prenons et permettre d'instaurer une vraie cohérence dans la chaîne de nos décisions.

9

LA DÉCISION COLLECTIVE

L'essentiel de cette présentation du discernement renvoie à des choix mûris et posés par des personnes physiques, quel que soit leur rôle ou leur degré de responsabilité dans les organisations. Nous en voulons pour preuve les nombreux exemples, puisés dans notre expérience d'accompagnement de décisions, présentés à chaque étape de ce livre. Est-il possible d'envisager un discernement qui soit le fait d'un collectif, qui soit mis en œuvre par un groupe de plus de deux personnes ? De même que l'on parle de décision collective, peut-on parler de discernement collectif ?

Tout d'abord, force est de constater que les ouvrages traitant de la décision collective sont peu nombreux. Ensuite, il est nécessaire de se demander ce que l'on entend ou veut entendre par décision collective.

La décision collective peut être une manière de parler du modèle de décision politique. À propos d'une question, chaque partie présente soutient ou défend son point de vue et ses intérêts. Comme nous l'avons vu, il est nécessaire qu'à un moment donné quelqu'un arbitre et siffle la fin de la partie.

UNE TYPOLOGIE DES GROUPES

Cet arbitrage, cependant, peut prendre des formes différentes et variées et ce modèle politique recouvrir bien des styles de réunions avec un engagement plus ou moins fort des participants vis-à-vis des décisions qui y sont prises. Proposons trois grandes figures de ces groupes et de ces modalités de décisions collectives :

- *Le conseil.* Celui qui a demandé la réunion, souhaite éclairer son jugement ou connaître les points de vue de personnes impliquées ou concernées par la décision. Ou bien encore, il souhaite tester auprès d'autres ce vers quoi il incline. Il recherche une sorte de confirmation de ce à quoi il est déjà presque résolu. Ici, bien des nuances peuvent être

apportées, mais d'une façon ou d'une autre il désire entendre ou prendre des avis. Après les avoir écoutés, il fera son choix et prendra sa décision, en tenant compte davantage de tel avis et en s'écartant de tel autre. Il faut s'attendre à ce que les conseillers qui n'ont pas été suivis se sentent peu ou pas engagés par la décision prise, même s'ils doivent en toute loyauté participer à sa mise en œuvre.

- *Le groupe projet.* Le groupe, quelle que soit sa taille, est attelé à un projet commun. Il a été constitué pour répondre à une question et proposer une réponse adaptée. Il a reçu un mandat ou même une délégation de la part des responsables de l'entreprise ou de l'organisation. Sa tâche et sa mission peuvent être de petite ou de grande importance. Il peut aussi bien s'agir de proposer une solution pour régler un problème d'aménagement d'horaire que de concevoir un nouvel avion d'affaires ou, dans une instance européenne, élaborer une nouvelle convention interétatique... Dans ce type de groupe, personne ne possède l'ensemble des solutions et celle-ci est progressivement construite avec les participants. À chaque étape des arbitrages successifs sont nécessaires. Ils sont facilités par celui ou ceux qui ont la responsabilité de l'animation de ces groupes. Les décisions peuvent y être prises selon des modes divers, par vote, par délégation à des spécialistes ou encore à l'unanimité. Régulièrement des points d'étape seront présentés à l'autorité supérieure où les choix faits dans le groupe projet et ses décisions seront validés ou non, recevront ou non leur confirmation.
- *Le comité délibératif.* Nombre de responsables d'entreprise évoquent les décisions prises dans ce type de comité comme une décision prise sans que l'on sache trop comment l'accord se fait. La question a été mise à l'ordre du jour. Suit un échange entre les participants portant sur les réponses possibles à faire. Peu à peu la réponse finale se construit jusqu'à ce que les participants prennent conscience qu'un consensus sur le choix à faire s'est établi. Souvent, il y aura une assez grande disparité dans les engagements des membres du comité à l'égard de cette décision. Mais, cette dernière ne se révèlera que progressivement et plus tard. Dans un premier temps, en général, tous pensent que c'est la meilleure chose à faire. Pourtant, d'une manière ou d'une autre, il sera nécessaire que le comité désigne la ou les personnes qui seront chargées de la mise en œuvre de ce choix et de son suivi.

Voilà, rapidement présentées, trois figures de décisions collectives. Chacune d'elle peut prendre des formes et des accents différents et ces

trois figures peuvent aussi se combiner entre elles. Elles sont en lien étroit avec les modes d'organisation des institutions qui les portent. D'où un grand nombre d'expériences possibles, difficiles à modéliser.

Intuitivement, cependant, on perçoit que ces figures entretiennent un rapport, que nous pourrions qualifier de naturel, avec les exigences du discernement.

Quelle que soit la figure, dans la confrontation des avis et des perceptions, toute une élaboration ne manquera pas de se faire sur l'identification du problème posé et des options possibles comme sur la meilleure façon de poser la question du choix. Ce même travail d'élaboration en commun pourra favoriser la prise en compte de toutes les données à réunir avant de délibérer et aider à la prise de conscience de certains attracteurs. Semblablement, le responsable qui prend conseil ou le groupe projet qui fait régulièrement valider ses avancées peut rechercher une forme de confirmation qui lui permettra de transformer leurs choix en décisions ?

Ainsi, bien des situations de décisions collectives peuvent se présenter comme une recherche de discernement, au sens premier de ce mot : *juger sainement et clairement des choses.* Elles font ainsi écho à la démarche présentée dans cet ouvrage.

Pour autant, est-ce que cette approche du discernement se trouve disqualifiée par ces modes de décisions collectives ? Non, comme nous l'ont montré les expériences d'accompagnement de comités de direction d'entreprises que nous avons faites. L'approche par le discernement peut les aider à gagner en efficacité, en cohérence, en courage et en solidité de la chose choisie et décidée.

L'équipe de direction d'un organisme parapublique a demandé une formation à cette approche de la décision par le discernement. Sont présents le directeur général et les six chefs de service. Ils ont l'habitude de se réunir chaque semaine pour le pilotage de leur institution. Il a été entendu avec le formateur que les exercices d'application porteraient sur un choix important que ce comité aurait à faire dans les 3 mois suivants. Le moment venu, à la demande du formateur et après un premier tour de table, tous tombent d'accord pour retenir un choix particulier, au motif que chacun s'estime directement concerné par la question et les retombées de la décision qui serait prise. Le formateur demande alors à chaque membre du comité de noter pour lui-même l'échéance avant laquelle devrait être fait ce choix. Nous sommes un mardi du mois de juin. Nouveau tour de table. Pour certains l'échéance est fin

août ou début septembre, pour d'autres fin juillet, avant le départ en vacances. Un membre du comité fait sensation en disant qu'à son avis le choix doit être fait avant la fin de la semaine. Tous les autres s'étonnent et lui demande de s'expliquer. Il donne ses raisons et les convainc immédiatement. Soudainement, il devint évident que ce choix que la plupart pensaient proche mais non urgent à commencer par le DG était, en fait, urgent : s'il n'était pas fait avant la fin de la semaine ce seraient les événements ou, en l'occurrence, d'autres acteurs qui décideraient pour eux.

Le travail suivant – qui a demandé du temps au groupe – a été de poser en termes clairs et sur lesquels tous soient d'accord la question du choix. La question aussitôt formulée chacun a pris conscience, pour ce qui le concernait, qu'il disposait d'un dossier incomplet. Il s'en est suivi une interruption de séance et des coups de téléphone aux assistantes pour leur demander de chercher et de rassembler les informations nécessaires afin que le comité de direction soit en mesure de traiter la question sur le fond dans les deux jours…

Que nous enseigne cet exemple ? Probablement, si ce comité de direction n'avait pas pris le temps de se poser la question du délai imparti à ce choix, il en aurait laissé passer l'occasion. La situation de formation a permis à une chef de service de faire réaliser aux membres du comité de l'urgence de la décision à prendre. Elle-même, n'en ayant pris conscience qu'en répondant à la question posée par le formateur.

Nous disposons, ainsi, d'un premier élément de méthodologie pour conduire un discernement dans un collectif.

REPRISE DU PROCESSUS DE DISCERNEMENT

Rappelons aussi, que le processus de discernement s'inscrit dans la structure de fonctionnement habituel du groupe concerné.

Dans notre exemple, ce comité avait les caractéristiques suivantes : un DG ayant déjà une longue expérience en entreprise, assez charismatique, ouvert et à l'écoute de ses collaborateurs directs ; autour de lui, une équipe plutôt jeune, très motivée car épousant pleinement la finalité de leur organisme de développement du tissu socio-économique régional. Une répartition claire des responsabilités et une assez grande habitude de collaborer et de s'entraider entre chefs de service, en raison même du souci partagé de l'intérêt général.

Une finalité s'exprimant donc dans un souci partagé de l'intérêt socio-économique régional donne à ce comité une grande partie de sa cohésion, et permet à chacun de ses membres de comprendre rapidement le point de vue des autres.

- *Le délai.* Dans un tel type de fonctionnement, les membres du comité n'auront pas de mal à faire régulièrement l'inventaire des choix important à envisager. À condition toutefois d'en réserver le temps dans ses réunions. Mais faire cet inventaire ne suffit pas. Il est nécessaire d'identifier aussitôt, pour chacun de ces choix importants, le délai dont dispose le comité. Le délai est donné par ce principe simple : il court jusqu'à ce moment où si nous, en tant que comité, n'avons pas fait ce choix ce seront les événements ou d'autres acteurs qui le feront à notre place.
- *La formulation de la question du choix.* Le deuxième enseignement que nous pouvons évoquer à partir de cet exemple est l'importance d'être d'accord sur la formulation de la question du choix. Elle ne sera pas différente dans sa forme de ce que nous avons exposé dans cet ouvrage. L'expérience montre que cet accord peut demander un peu de temps pour se réaliser. Se mettre d'accord sur une question du choix approuvée par tous, suppose que l'on parvienne à une vision partagée du problème et de ses enjeux. C'est une condition nécessaire pour poursuivre le processus de discernement.

La manière de faire intervenir la question du choix dans un conseil (au sens où nous l'avons décrite ci-dessus) dont le mode de fonctionnement se rapproche de la décision politique pourra être différente. Le dirigeant ou le responsable pourra, par exemple, chercher à faire valider la formulation de la question telle qu'il la pose ou entend la poser, sans que nécessairement celle-ci soit partagée par tous les membres de son conseil. Il cherchera plus des confirmations successives de son propre discernement personnel.

- *Le libre-arbitre.* Il en sera de même pour le travail de recherche d'informations et de neutralisation de certains facteurs trop présents. Selon le mode de fonctionnement du collectif, la recherche des données du problème, l'identification des personnes impliquées ou concernées ou celle des attracteurs sera plus ou moins partagée. *Mutatis mutandis* toutes sortes de configurations sont envisageables.
- *La délibération.* Chacun individuellement conduit sa délibération personnelle au regard de l'un des trois modes : *l'intuition et l'évidence, la relecture des scénarios* et *le libre jeu de la raison.*

On pourrait se demander si l'intuition et l'évidence sont possibles dans un groupe. Dans l'exemple du comité de direction que nous évoquons ci-dessus, il y a quelque chose de l'évidence qui s'impose, lorsque tous se

- *Le délai.* Dans un tel type de fonctionnement, les membres du comité n'auront pas de mal à faire régulièrement l'inventaire des choix important à envisager. À condition toutefois d'en réserver le temps dans ses réunions. Mais faire cet inventaire ne suffit pas. Il est nécessaire d'identifier aussitôt, pour chacun de ces choix importants, le délai dont dispose le comité. Le délai est donné par ce principe simple : il court jusqu'à ce moment où si nous, en tant que comité, n'avons pas fait ce choix ce seront les événements ou d'autres acteurs qui le feront à notre place.
- *La formulation de la question du choix.* Le deuxième enseignement que nous pouvons évoquer à partir de cet exemple est l'importance d'être d'accord sur la formulation de la question du choix. Elle ne sera pas différente dans sa forme de ce que nous avons exposé dans cet ouvrage. L'expérience montre que cet accord peut demander un peu de temps pour se réaliser. Se mettre d'accord sur une question du choix approuvée par tous, suppose que l'on parvienne à une vision partagée du problème et de ses enjeux. C'est une condition nécessaire pour poursuivre le processus de discernement.

La manière de faire intervenir la question du choix dans un conseil (au sens où nous l'avons décrite ci-dessus) dont le mode de fonctionnement se rapproche de la décision politique pourra être différente. Le dirigeant ou le responsable pourra, par exemple, chercher à faire valider la formulation de la question telle qu'il la pose ou entend la poser, sans que nécessairement celle-ci soit partagée par tous les membres de son conseil. Il cherchera plus des confirmations successives de son propre discernement personnel.

- *Le libre-arbitre.* Il en sera de même pour le travail de recherche d'informations et de neutralisation de certains facteurs trop présents. Selon le mode de fonctionnement du collectif, la recherche des données du problème, l'identification des personnes impliquées ou concernées ou celle des attracteurs sera plus ou moins partagée. *Mutatis mutandis* toutes sortes de configurations sont envisageables.
- *La délibération.* Chacun individuellement conduit sa délibération personnelle au regard de l'un des trois modes : *l'intuition et l'évidence, la relecture des scénarios* et *le libre jeu de la raison.*

On pourrait se demander si l'intuition et l'évidence sont possibles dans un groupe. Dans l'exemple du comité de direction que nous évoquons ci-dessus, il y a quelque chose de l'évidence qui s'impose, lorsque tous se

véritablement opératoire une vraie loyauté et bonne foi des participants. Si, de plus, la mission ou la contribution sociale de l'organisation est clairement exprimée, connue et partagée par les membres du groupe, ce processus rendra pleinement ses services pour aider à une plus grande cohérence des choix à une plus grande cohérence des rôles de chacun vis-à-vis des autres et à une plus grande cohérence des décisions dans l'histoire même de l'organisation. Par là, on peut voir, qu'en définitive le processus de discernement collectif peut se révéler extrêmement exigeant. Peut-être est-ce pour cette raison que sa pratique demeure encore assez rare ?