

CONDUIRE UN DISCERNEMENT COLLECTIF

Bernard Bougon

ERES | *Connexions*

2014/1 - n° 101
pages 31 à 42

ISSN 0337-3126

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-connexions-2014-1-page-31.htm>

Pour citer cet article :

Bougon Bernard, « Conduire un discernement collectif »,
Connexions, 2014/1 n° 101, p. 31-42.

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Conduire un discernement collectif

Cette contribution s'appuie sur des travaux qu'avec Laurent Falque¹ nous menons depuis près de quinze ans sur la question de la décision dans les organisations. Pour comprendre la démarche décrite dans cet article, il est nécessaire de présenter en quoi consiste une démarche de discernement, telle que nous la pratiquons et l'accompagnons. La première partie de cet article se réfère à notre ouvrage Pratiques de la décision².

Le discernement, une manière de conduire ses choix

Pour discerner, il est nécessaire de sortir d'une double confusion trop souvent entretenue par le langage courant :

– *choisir n'est pas décider* et le choix n'est pas la décision. Choisir, c'est d'abord et avant tout *préférer*. Décider consiste à mettre en œuvre le choix, résultat d'une délibération où s'est élaborée la préférence entre les deux options en présence³. C'est ainsi que le processus du discernement accompagne l'acte de choisir dans son déploiement ;

– *objectif, but (ou projet) et finalité* ne se confondent pas. La finalité (au sens d'Aristote) est de l'ordre de l'horizon et de la contribution à la société. En termes de stratégie, on parlera plus volontiers de *mission* de l'organisation ou de sa *vision*. La finalité pourra être poursuivie au tra-

1. Laurent Falque a débuté sa carrière en entreprise, puis s'est reconverti dans l'enseignement et la recherche en management. Docteur en sciences de gestion et professeur à l'Edhec, il a rejoint en 2008 l'équipe de direction de l'Icam, site de Lille.

2. L. Falque, B. Bougon, *Pratiques de la décision – développer ses capacités de discernement*, Paris, Dunod, 3^e édition, 2013.

3. Le discernement s'opère soit sur un dilemme (réponse oui ou non à la question posée), soit sur une alternative (deux options contradictoires entre lesquelles il faut choisir). S'il y a plus de deux options, il est nécessaire d'apprendre à construire un arbre des choix en établissant une suite d'alternatives qui feront l'objet d'autant de choix successifs.

Bernard Bougon, philosophe et psychosociologue (ARIP) de formation ; attaché au département d'Éthique publique du Centre Sèvres (faculté jésuite de Paris), secrétaire général de l'ARIP depuis 2012, consultant de l'Institut de discernement professionnel (IDP) ; bernard.bougon@jesuites.com.

vers des buts ou des projets. Les objectifs ont pour principale fonction de servir d'indicateurs de l'avancement des projets ou d'aider à mieux apprécier la distance qui sépare des buts fixés.

En se plaçant délibérément du côté du décideur, faire un choix selon la pratique du discernement suppose de répondre à trois registres de questions :

– qu'est-ce qui va permettre d'éprouver une préférence pour une option plutôt qu'une autre ? Quels critères vont ainsi guider le choix ? Ces critères relèvent-ils de l'arbitraire du décideur final ou, dans le cas d'un discernement collectif, peuvent-ils être partagés par plusieurs ?

– que faut-il apprécier ou prendre en compte pour faire un choix ? Sur quoi s'exercera la préférence ?

– comment s'y prendre pour conduire le choix ? Y a-t-il une manière de faire propre à la pratique du discernement ?

À ces questions, le discernement invite à donner trois réponses.

Quels critères pour guider mon choix ?

Si, selon la définition commune, *discerner* relève d'une « disposition de l'esprit à juger clairement et sainement les choses » (*Petit Robert*), qu'est-ce qui va permettre cette clarté et cette santé du jugement ? Le décideur peut-il se laisser conduire par la seule satisfaction immédiatement éprouvée à l'égard de telle ou telle option ? S'il exerce des responsabilités au sein d'une organisation, ne devrait-il pas plutôt se référer à la mission de celle-ci ou plus largement à l'intérêt général, que ce soit celui de son équipe, de son unité ou de son organisation... ? Plus généralement, de quel point de mire stable pourra-t-il se doter pour faire ses choix et justifier ses décisions ?

Le discernement invite à poser d'abord la question du « pour quoi ? » de tel ou tel choix. Nous proposons d'appeler *finalité* la réponse qui sera donnée à ce « pour quoi ? ». La finalité du décideur peut s'entendre comme ce à quoi il a le désir de contribuer dans la vie sociale, que ce soit à titre personnel ou que ce soit au titre de son rôle dans l'organisation ou même l'institution. Cette finalité sera pertinente pour une organisation, comme pour tout un chacun dans la mesure où elle servira de référence dans les choix à faire ; dans la mesure où la préférence sera donnée à telle option plutôt qu'à telle autre, au regard de cette finalité.

Que faut-il apprécier ?

Le discernement portera tout autant sur les faits et les informations objectives concernant chacune des options en présence, que sur les pensées et les émotions qui traversent le décideur alors qu'il s'interroge sur le choix à faire. C'est ainsi que doivent être pris en compte les éléments du contexte, le pourquoi de la situation, les événements en lien avec le problème posé et les options envisageables.

Mettre en œuvre un processus de discernement ?

Un tel processus se décompose en cinq étapes qui sont autant de réponses à donner aux questions suivantes : 1. Quelle est la question du choix ? 2. Comment retrouver davantage de libre-arbitre ? 3. Quel mode de délibération adopter ? 4. Comment confirmer le choix ? 5. Comment mettre en œuvre la décision ?

En résumé, pour discerner, il est nécessaire d'avoir posé un premier choix, celui d'une finalité qui permettra de sentir où se joue véritablement la différence entre les options. C'est pourquoi nous parlons de discernement selon la finalité⁴.

Dans la suite de cette contribution, nous illustrons cette brève et succincte présentation de cette approche de la décision par un exemple de discernement collectif, emprunté à la vie d'une entreprise.

Un exemple de conduite d'un discernement Quelle mission pour VALORIE ?

Le métier de VALORIE⁵, PME créée en 1992, est d'assurer des diagnostics environnementaux pour la préparation de projets de développements urbains ou d'implantations de sites industriels. Les débuts de VALORIE ont été difficiles, mais la compétence de ses ingénieurs et techniciens a été remarquée par divers acteurs nationaux et internationaux : entreprises, agences publiques, gouvernements... Depuis une dizaine d'années, cela leur vaut des missions en divers pays du monde et de plus en plus nombreuses. Actuellement, les équipes de VALORIE participent à des diagnostics pour plusieurs projets de développements urbains et industriels au Brésil, au Mozambique et en Indonésie.

Depuis cinq ans, VALORIE est dirigée par Louis, ingénieur expérimenté, depuis plus de vingt ans, dans ce domaine du diagnostic environnemental. Diriger une PME où il faut accompagner des équipes engagées dans des missions longues et lointaines et suivre leurs responsables, généralement des expatriés, est parfois délicat. Par ailleurs, les contacts avec les organisations commanditaires, dont les interlocuteurs changent tous les deux ou trois ans du fait de promotions internes ou de réorganisations récurrentes, demandent de la part du dirigeant de VALORIE

4. L'approche de la décision selon le discernement par la finalité prend place parmi les autres approches – dites classiques – de la décision, tels que la décision rationnelle, le choix satisfaisant (H. Simon), l'approche politique et la décision selon la méthode de la corbeille (J. March). Le discernement ne les remplace pas, mais permet de dépasser certaines de leurs limites. De même, il peut aider à éviter certains pièges de la décision, comme l'effet de gel, le piège abscons ou le piège du sentiment de liberté (Cf. R.-V. Joule, J.-L. Beauvois, 2002). Cf. notre ouvrage, L. Falque, B. Bougon, *Pratiques de la décision*, dans la première partie nous présentons et illustrons ces méthodes et ces pièges.

5. Ce cas n'est pas fictif, mais nous avons transformé les données pour éviter toute identification.

beaucoup de doigté. Dans ce contexte de plus en plus mouvant, Louis éprouve le besoin d'un accompagnement qu'il exprime ainsi :

- besoin d'un(e) interlocuteur(trice) pour l'obliger à se poser et à prendre le temps de réfléchir aux problèmes qu'il doit résoudre dans l'exercice de son management ;
- besoin d'un regard extérieur et d'être questionné sur ses manières de faire ;
- besoin d'avoir un conseil pour l'aider dans la conduite de la stratégie et de la gouvernance de VALORIE.

En conclusion d'un premier entretien avec Delphine, une consultante qui lui a été recommandée, Louis prend conscience que ce dont il a le plus besoin, en définitive, c'est d'être aidé à se sortir de l'embarras où il se trouve souvent plongé devant certaines décisions à prendre.

Pour ce faire, une des premières questions à laquelle il doit répondre, et que Delphine lui a permis de formuler, est : comment, dans des contextes culturels très différents où les situations sont toujours nouvelles, prendre des décisions qui aient un tant soit peu de cohérence les unes avec les autres ? En y réfléchissant, il réalise : 1. Que le meilleur chemin est sans doute de rapporter à la mission de son entreprise toutes ces décisions à prendre. 2. Qu'il doit le faire avec les membres de son conseil d'administration. 3. Ce qui suppose qu'ils doivent ensemble se réapproprier la mission de VALORIE.

Quels premiers enseignements retenir de cette histoire ?

Reconstruire le besoin

L'aventure de VALORIE illustre, en premier lieu, une démarche « classique » dans la pratique du métier de conseil. Par des reformulations successives, le consultant aide le dirigeant à approfondir l'expression de son besoin et à le reconstruire.

Cette reconstruction du besoin, comme acte premier de la démarche de conseil, est décrite avec bonheur par Sylvie Chevrier-Quelquejeu dans un séminaire de l'École de Paris du management⁶ :

« Les chercheurs ayant étudié les consultants, ou les consultants eux-mêmes, font tous état de cet écart entre la demande et le besoin. Il y a plusieurs façons de l'énoncer :

- selon une métaphore médicale, le client vient avec les symptômes ; il va s'agir de découvrir la maladie, parce que c'est elle qu'il faut soigner ;
- les consultants d'obédience plutôt psychosociologique parlent de la pseudo-demande et ensuite de la construction de l'objet de l'intervention ;
- ceux qui ont un profil d'ingénieur-conseil parlent de la question simple posée par le client et du problème complexe réel qu'il faut traiter.

6. S. Chevrier-Quelquejeu, *La mission de conseil : modes d'emploi*, Séminaire « Vie des affaires » du 4 décembre 1998. Cf. www.ecole.org

Selon Faïz Gallouj⁷, sans doute l'un de ceux qui sont allés le plus loin dans la théorisation de l'écart entre la demande et le besoin, il y aurait à l'origine le besoin abstrait, celui qui correspond en fait au besoin du marché, un besoin théorique ; ce besoin serait interprété par les personnes de l'entreprise, et il y aurait alors, dérivé de ce besoin abstrait, un besoin perçu ou ressenti, et, enfin, celui qui est finalement exprimé. Évidemment, entre ces différents niveaux, il y a une perte en ligne qui fait passer du détail à la silhouette, et qu'il va falloir compenser : le consultant et le client vont essayer ensemble de reconstruire le besoin pour tenter de se rapprocher du besoin abstrait, c'est-à-dire du vrai besoin.

Un faux problème

Tout le monde s'accorde sur le fait qu'il ne faut pas répondre à la demande telle qu'elle est formulée : elle désigne déjà des responsables, elle oriente vers des solutions, mais ce sont en général de fausses pistes. Selon Gilles Arnaud⁸, si on répond à la demande exprimée, on résout un faux problème, "perspective peu attrayante pour un consultant..." ».

Il ne s'agit pas seulement de s'accorder sur la demande, mais de poser un acte qui sera préparatoire du processus de discernement. En effet, l'entrée dans un tel processus passe nécessairement par l'identification et l'énonciation précises du problème auquel la personne ou le groupe se trouve confronté. Identification et énonciation qui, suivies de la clarification des enjeux, permettront d'envisager les options et de poser ensuite correctement la question du choix. Cette étape étant, rappelons-le, la première du processus de discernement (cf. ci-dessus).

Le déplacement de la demande

Un second enseignement est le chemin suivi par Louis. La première expression de son besoin était celui de parler à quelqu'un des problèmes qu'il rencontrait et de ses hésitations. Nécessité d'une parole et d'une écoute engendrée par la montée en complexité des situations qu'il doit affronter. Sa première idée était de trouver un interlocuteur compétent dans les domaines de la stratégie et du management, qui soit en même temps libre à l'égard des enjeux de VALORIE.

Au cours des deux premiers entretiens avec la consultante à laquelle Louis a choisi de s'adresser, il opère un double déplacement :
– de l'idée de simples échanges, il passe à l'attente d'une aide au pilotage de son entreprise dans un contexte où la donne ne cesse de changer. Ce qui suppose de faire des choix et de prendre des décisions qui devront régulièrement être modifiées et ajustées ;

7. F. Gallouj, « Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil », *Revue française de marketing*, n° 149, 1994, p. 33-51.

8. G. Arnaud, « Obscur objet de la demande de conseil », *Gérer et comprendre*, n° 39, juin 1995.

– ce premier déplacement est suivi d'un second. Pour aller de l'avant de manière cohérente, Louis comprend qu'il doit s'ancrer dans les principes qui ont présidé à la création de VALORIE, tout se demandant si l'idée qui, il y a plus de vingt ans, avait suscité la création de VALORIE, demeure pertinente dans le contexte actuel. Si cette idée est toujours pertinente, il suffirait de s'en réapproprier les termes. Si ce n'était pas le cas, il serait alors nécessaire de reformuler la mission de l'entreprise. Ces objectifs ainsi formulés, Louis comprend immédiatement que son conseil d'administration doit être partie prenante de cette démarche.

Questions au lecteur

Si, exerçant une responsabilité dans une organisation, il nous est arrivé de faire appel à un conseil (ami, collègue, consultant), nous souvenons-nous de déplacements semblables à ceux qui sont vécus par Louis ? Déplacements entre le besoin que nous avons exprimé en premier lieu et les pistes d'action que nous avons finalement identifiées ?

Autre point. Si nous sommes engagés dans une organisation, cette dernière a-t-elle une finalité ou une mission, à laquelle tout un chacun en son sein peut se référer pour guider ses choix et ses actions ? Cette finalité, ou cette mission, peut être comprise comme la réponse donnée à la question : en quoi l'organisation contribue-t-elle à la vie économique, sociale ou publique ? Les échelles de cette finalité pouvant être locales, régionales, nationales...

Si nous exerçons essentiellement un métier de conseil, avons-nous conscience que l'ancrage dans une finalité (que ce soit la finalité d'un individu ou la mission d'une organisation) facilite les choix et les décisions et permet une plus grande cohérence des actions des personnes qui font appel à notre écoute et à nos compétences ?

Conduire un groupe dans un discernement selon la finalité

Comme l'histoire de Louis, PDG de VALORIE, le met en scène, deux types de conseils, distincts mais complémentaires, peuvent être mis en œuvre dans la pratique du discernement selon la finalité :

- conseil auprès d'une personne ou d'un groupe – par exemple l'accompagnement d'un conseil d'administration – pour aider cette personne à exprimer sa finalité ou ce conseil d'administration à formuler la mission de l'organisation dont il a la responsabilité ;
- conseil d'une personne ou d'un groupe dans un choix en vue de prendre une décision importante pour cette personne ou ce groupe.

Comme nous le verrons, la demande adressée à Delphine la conduira à rapprocher choix à faire et formulation de la finalité. En effet, c'est en s'interrogeant sur des choix à faire et des décisions à prendre que le groupe de travail, formé autour de Louis, se réappropriera la mission de VALORIE.

Pour assurer les deux types de conseils, que nous venons de rappeler, qui sont une mise en pratique du discernement selon la finalité en ses différentes étapes, le consultant devra adopter trois postures principales, *accompagner, conseiller et guider*. Nous proposons de les définir de la manière suivante⁹ :

- *accompagner* : aller avec, marcher avec. L’accompagnateur soutient, encourage, empêche de faiblir ;
- *conseiller* : donner un avis, recommander quelque chose à quelqu’un. Il peut s’agir de donner une information ou une opinion ou encore d’exprimer un sentiment ;
- *guider* : indiquer la voie, montrer de manière précise. Aide à trouver son chemin. Diriger, mener vers, faire agir.

Trois postures entre lesquelles, suivant les étapes du processus de discernement ou les réactions du groupe, le consultant aura recours en passant doucement de l’une à l’autre. En effet, accompagner quelqu’un peut parfois signifier le guider. Et guider peut, en certaines occasions, se résumer à conseiller. De même, conseiller à quelqu’un de faire quelque chose est une manière de le pousser en avant ou de le presser et d’exercer ainsi auprès de lui un rôle de guide.

Ci-après, nous illustrerons ce jeu entre les postures en revoyant la manière dont les membres du conseil d’administration de VALORIE se sont réapproprié sa finalité.

Aider une organisation à identifier ou à exprimer sa mission

Aider le groupe de travail à se réapproprier l’intuition fondatrice de VALORIE ou même la redéfinir, tel est l’objet de la demande que Louis adresse à Delphine.

Après avoir validé auprès de Louis les termes précis de cette demande, dans une réunion préliminaire Delphine présente aux membres du conseil d’administration de VALORIE une proposition écrite précisant le cadre, la durée, les modalités et les grandes lignes du contenu de l’intervention qu’elle projette. Ainsi, son dispositif prévoit cinq ou six rencontres réparties sur une durée d’environ trois mois. Pour Louis, il s’agit de faire partager aux membres de son conseil la nécessité de s’enraciner dans une finalité clarifiée de VALORIE, mais aussi de les intéresser de plus près aux questions qui se posent de manière nouvelle à l’entreprise.

Les six membres du conseil d’administration acceptent de tenter l’expérience proposée, mais demandent que les deux directeurs-adjoints de Louis y soient associés. Ce seront donc neuf personnes qui se retrouveront autour de la table pour ce travail d’identification de la mission de la société.

9. Les définitions de chacune de ces postures sont puisées dans le *Dictionnaire alphabétique et analogique de la Langue française*, Paul Robert, Société du Nouveau Littre, Paris 1960 (6 volumes).

Delphine débute sa mission en rencontrant en tête-à-tête chacun des neuf participants au groupe de travail. Cette série d'entretiens lui permet ainsi d'établir un contact avec chacune des personnes impliquées, de se faire une première idée de leurs personnalités, de situer leurs rôles et leur influence dans l'entreprise, de recueillir leurs préoccupations et de répondre à leurs questions...

Ces rencontres achevées, lors d'une première réunion du groupe de travail, Delphine fait faire un rapide tour de table sur *l'humeur du jour* selon un schéma simple où chacun peut se situer. Elle présente cet exercice – il ouvrira chacune des séances – en rappelant simplement que, suivant son humeur propre, les capacités de jugement et d'appréciation de chacun, comme leur disponibilité à l'écoute, sont affectées. Cet exercice d'ouverture permet à Delphine d'avoir une vision de qui a des soucis et risque d'être distrait, de qui risque d'être négatif ou en opposition, ou encore de qui est bien disposé et sur qui elle pourra éventuellement s'appuyer dans son animation. Si, pour elle, cet exercice de l'humeur du jour est un indicateur précieux pour son animation, il a aussi un effet dans le groupe, car il aide chacun à être plus attentif aux autres, à mieux s'écouter et à mieux se comprendre.

La suite de cette première rencontre est consacrée au recensement, selon la perception de chacun, des problèmes que rencontre VALORIE. Pour cela, Delphine demande que chaque participant commence par les noter par écrit. À la suite de quoi, elle anime deux tours de table. Un premier où chacun expose ce qu'il a noté. Au cours du second, chacun dit ce qu'il a compris, pas compris ou retient des perceptions des autres membres du groupe. Mais aussi comment cela peut modifier son propre point de vue.

Delphine a fixé les règles de fonctionnement du groupe (inspirées du Dialogue de Bohm¹⁰) :

- une mise entre parenthèses des statuts et des rôles. Plus de président, de directeur ou de directeur-adjoint... Mais, Étienne, Louis ou Évelyne...
- une écoute mutuelle, dans une attitude de bienveillance et de respect de la parole d'autrui ;
- pas de discussion, etc.

Vers la fin de cette même séance, alors qu'ont émergé de manière assez précise les principales questions qui se posent à l'organisation, Delphine présente la notion de finalité. Puis elle clôt ce premier temps de travail en invitant chacun à noter pour lui-même, ce qu'il a découvert au cours de la réunion, ce qu'il en retient et ce qui s'est passé pour lui... Ce même exercice sera répété à la fin de chacune des séances. C'est un processus d'ancrage. La reprise de ces notes sera, en outre, un des points d'appui pour une ultime et brève séance (la mission étant terminée) de relecture du parcours effectué.

10. Nous renvoyons aux travaux, disponibles sur le net, de Thierry Pauchant (professeur à HEC Montréal) : *Les cercles de dialogues – pour des transformations performantes et éthiques*.

À la suite de cette première réunion, le comité de pilotage de l'intervention (il est composé de Louis, de ses deux adjoints et de Delphine) dégage une question majeure qui se pose à l'entreprise et qui semble bien avoir été largement partagée dans le groupe. Le comité de pilotage en travaille l'expression. Voici une formulation de la question du choix à faire : *devons-nous ou non accepter de répondre à la demande de XXL (en l'occurrence une importante multinationale industrielle) d'établir un diagnostic environnemental sur un projet d'exploitation de terres rares, compte tenu de ce que nous savons du projet et des manières de faire de cet opérateur ?*

La question est présentée au cours de la deuxième rencontre. Delphine recueille rapidement auprès de chacun ses préférences spontanées pour l'une des deux options en présence.

Tout au long de cette séance comme des deux qui suivront, Delphine fait travailler le groupe sur les principales étapes du processus de discernement selon la finalité :

- formulation de la question du choix qui se pose à eux et qu'ils ont été d'accord pour retenir (cf. ci-dessus) ;
- recherche des données objectives, prise en compte des personnes impliquées et concernées, identification des attracteurs ;
- délibération personnelle selon la méthode du double bilan (en inter-séance) et ensemble sur les options identifiées ;
- confirmation du choix fait par le groupe : ce qu'elle est et comment la rechercher¹¹.

Au cours de ces mêmes séances, Delphine invite chaque participant à des exercices de réflexion personnelle à partir d'un texte, ou à répondre à l'une ou l'autre question. Ces exercices feront ensuite la matière de partage en groupe. Ils permettent au groupe, non seulement d'avancer de façon construite dans le processus de discernement, mais aussi de faire émerger les résistances de tel ou tel. Ces dernières, une fois verbalisées dans le groupe, peuvent le plus souvent être dépassées du fait des interactions qui se produisent alors entre les participants.

Tout au long de chacune de ces rencontres, Delphine est attentive à conduire son animation de manière souple. Elle veille tout particulièrement à ce que chacun ait le temps et la liberté de s'exprimer et de dire ce qui lui tient à cœur sur les sujets mis en débat. Elle s'attache à susciter et à entretenir un climat de confiance entre les participants. Il s'agit d'abord de s'écouter et de partager plus que de discuter. Il lui faut veiller aux apartés, interrompre avec diplomatie les échanges parasites ou hors sujet.

Sur le fond, elle entend rester ferme : être concentré sur la tâche et aller à l'essentiel. Le nombre de rencontres prévues (entre cinq et six +

11. Sur tous ces points, on pourra consulter notre ouvrage *Pratiques de la décision*, 2^e partie. Mais aussi en trouver une présentation succincte sous le titre *Discernement et pratiques de décision*, sur le site : www.ecole.org, Séminaire « Vie des affaires » du 4 avril 2008 de l'École de Paris du management.

une séance de relecture) étant limité, il est nécessaire d'avancer pas à pas, mais régulièrement dans le processus de discernement.

La quatrième rencontre est principalement consacrée à la formulation de la finalité de VALORIE. L'animation de cette étape exige de Delphine à la fois beaucoup de présence et une grande discrétion. Il s'agit que les mots définissant cette finalité viennent des membres du groupe. Assez rapidement, cependant, dans le cas de VALORIE se dégagera une phrase qui, à tous, paraîtra à la fois fidèle à l'intuition originale et intégrant la nouvelle situation de l'entreprise. Cette phrase exprime la raison d'être de l'entreprise, sa mission : « VALORIE veut innover dans l'ingénierie environnementale en s'engageant selon les principes définis dans le Pacte mondial¹². »

À la fin de cette même séance, Delphine invite les membres du groupe à reprendre le choix à faire (cf. ci-dessus, la principale question retenue par le comité de pilotage et validée par le groupe de travail) et à préparer leurs réponses en faisant chacun de son côté une délibération. Délibération dont elle indique la méthode. La consigne est de n'avoir aucun échange avec les autres membres du groupe sur les sujets abordés dans le groupe de travail et ce jusqu'à la réunion suivante.

Lors de cette cinquième rencontre, Delphine anime un rapide tour de table pour demander à chacun quel est le choix qu'il a fait, au sortir de sa délibération. À tour de rôle, les membres présentent en quelques phrases leur choix, sans entrer dans le détail de leurs délibérations personnelles.

À l'issue de ce tour de table, le groupe découvre qu'à une très large majorité, ses membres estiment meilleur et davantage en cohérence avec la finalité de VALORIE de refuser l'intervention demandée par la multinationale. Le nombre de réponses allant dans le même sens, alors que les membres avaient la consigne de ne pas se concerter dans l'espace de temps entre cette réunion et la précédente, est déjà une forme de confirmation du choix qui s'impose à eux.

Ils prennent aussi conscience que la mission de VALORIE à laquelle ils se sont référés donne une autre dimension à leur réponse négative. Elle leur permet de rendre compte de ce choix avec une certaine assurance. Leur refus de cette intervention est non seulement en pleine cohérence avec ce qu'ils veulent pour VALORIE, mais aussi avec des considérations partagées par de nombreux acteurs de la société civile internationale. De plus, cette mission de VALORIE, nouvellement redéfinie, éclaire déjà d'autres choix que ce groupe de travail avait laissés en suspens et qu'ils devront faire.

12. *Pacte mondial* ou *Global compact*, une initiative lancée au début des années 2000 par Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU. Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Les postures adoptées par Delphine

La séance de bilan, soigneusement préparée, invite les membres du groupe à relire les différentes phases par lesquelles ils sont passés en tant que groupe et personnellement. C'est le moment de se souvenir des temps d'apathie ou de résistances, de ce qui pour tel ou tel a été un vrai obstacle, etc.

Parmi les principaux points soulignés par les membres du groupe, une grande satisfaction durable s'est exprimée autour du travail sur la mission de VALORIE. En se la réappropriant, ils savent mieux ce qu'ils font et veulent faire et pourquoi. Pour Louis, un des buts qu'il recherchait est atteint : il travaille aujourd'hui avec un conseil d'administration bien plus motivé et qui fait corps.

Chacun l'aura compris, dans l'accompagnement d'un tel travail de groupe, l'animation demande du métier et un investissement important, comme une bonne intelligence du processus de discernement. Ce que nous ne pouvons exposer en détail dans les limites de cet article. Cette animation suppose ainsi, de la part du consultant, une grande liberté. Elle doit veiller à rester aussi neutre que possible, en sorte que son désir de mener à bien l'intervention demandée ne se substitue pas au désir du groupe d'aller de l'avant dans le travail entrepris. Delphine doit ainsi être toujours prête à s'arrêter, voire à renoncer à son intervention si, manifestement, le groupe en tant que groupe refuse d'avancer. Il y a là un point constant de vérification à faire.

Tout au long de ces rencontres, Delphine a *guidé* le groupe dans la manière de faire et dans sa gestion du temps. Elle l'a *accompagné* en étant attentive à ce qui se passait, en veillant à ce que chacun, sans exception, puisse s'exprimer le plus librement possible et soit écouté jusqu'au bout et par tous. Deux postures, *accompagner* et *guider*, que Delphine a souvent dû exercer quasi simultanément. En revanche, elle s'est souvent interdite de *conseiller*, tout particulièrement dans le travail sur la formulation de la mission de l'entreprise. Cela l'aurait rendue partie prenante du résultat et aurait été contraire au but visé par son intervention, le groupe devant trouver par lui-même la réponse à ses questions.

Ce sont ces deux postures, *accompagner* et *guider*, que nous retenons comme fondement pour un tel travail d'aide à l'identification d'une finalité pour un groupe de responsables d'une organisation. Travail sur la mission de l'organisation qui se fait plus facilement si le groupe se trouve en présence d'une question majeure pour l'organisation dont il a la responsabilité et à laquelle il doit donner une réponse.

Bibliographie

ARNAUD, G. 1995. « Obscur objet de la demande de conseil », *Gérer et comprendre*, n° 39, juin 1995.

- CHEVRIER-QUELQUEJEU, S. 1998. *La mission de conseil : modes d'emploi*, Séminaire « Vie des affaires » du 4 décembre 1998. Cf. www.ecole.org
- FABER, E. 2011. *Chemin de traverse ; vivre l'économie autrement*, Paris, Albin Michel.
- FALQUE, L. ; BOUGON, B. 2013. *Pratiques de la décision – développer ses capacités de discernement*, Paris, Dunod, 3^e édition.
- FALQUE, L. ; BOUGON, B. 2014. *Discerner pour décider – Comment faire les bons choix en situation professionnelle*, Paris, Dunod, mai.
- GALLOUJ, F. 1994. « Les déterminants de l'innovation dans les activités de conseil », *Revue française de marketing*, n° 149, p. 33-51.
- JOULE, R.-V. ; BEAUVOIS, J.-L. 2002. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presse universitaire de Grenoble.