

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2008)

**DISCERNEMENT ET PRATIQUES
DE DÉCISION**

par

Bernard BOUGON s.j.

Associé FVA Management

et

Laurent FALQUE

Professeur, membre de l'équipe de direction de l'ICAM Lille

Séance du 4 avril 2008

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Le discernement, nous dit le *Petit Robert*, est la disposition de l'esprit à juger clairement et sainement les choses. Quoi de plus utile, donc, pour le manager, quotidiennement appelé à faire des choix qui l'engagent, tant moralement que juridiquement, tout autant qu'ils engagent collectivement les divers acteurs de son entreprise ? Les limites des modèles de la décision fondés sur la rationalité sont aujourd'hui bien connues et mises en évidence par la recherche et l'observation empirique. Bien évidemment, nous disent Laurent Falque et Bernard Bougon ! Comment est-il pensable de traiter de la décision en s'affranchissant de l'individu, de son libre arbitre, de sa dynamique ou de ses craintes ? Si les approches modernes sont souvent insatisfaisantes sur ce point, elles nous conviennent à une relecture laïque des *Exercices spirituels* d'Ignace de Loyola et, à travers lui, des grands noms de la philosophie classique, pour chercher des réponses novatrices à cette interrogation fondamentale.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉS

Itinéraires croisés

Laurent Falque : En 1983, sortant d'une école de commerce, j'ai découvert la grande distribution avant d'entrer, en 1986, chez Sacilor. J'ai ensuite travaillé dans le BTP, puis, en 1989, j'ai rejoint Ascometal, à Dunkerque. Cinq ans plus tard, alors que j'étais adjoint au directeur des ressources humaines, j'ai cru comprendre que mon prochain poste serait Le Creusot. Quand, dans un couple, les deux travaillent, que l'on a 33 ans et trois enfants, se pose la question des implications d'un tel choix. En général, je dis que j'ai alors fait un bilan de compétences. En fait, j'ai découvert les *Exercices spirituels* de Saint Ignace de Loyola et m'est tombé dessus quelque chose d'inattendu : mes choix de carrière ne s'avéraient pas pertinents ! J'ai donc décidé de quitter la sidérurgie pour m'orienter vers l'enseignement et la recherche et préparer une thèse. Après avoir été professeur et occupé des fonctions de management dans le groupe EDHEC, je viens de rejoindre l'équipe de direction de l'ICAM Lille.

Me renseignant sur Saint Ignace de Loyola, j'ai réalisé que ses études à la Sorbonne étaient contemporaines du grand retour d'Aristote, ce qui est perceptible dans ses *Principes et fondements* et son approche de la question de la finalité. Cela m'a conduit à faire un travail philosophique préalable avant de revenir à la question de la décision. Lorsque j'ai soutenu ma thèse, le jury ne s'est prononcé que sur les deux premières parties mais pas sur la troisième qui touchait au spirituel. J'ai soumis ma thèse à quelques jésuites qui ne m'ont pas davantage répondu, sinon pour me mettre en garde sur les risques d'instrumentalisation de mon projet.

J'étais entré à l'EDHEC comme professeur en management et prise de décision . Un jour, un collègue m'a fait lire le compte rendu d'une conférence sur l'éthique des affaires faite par un certain Bernard Bougon s.j. à l'École de Paris¹. J'ai souhaité le rencontrer, je lui ai montré ma thèse et il a accepté de me conseiller. Je mettais alors en place, à l'EDHEC, un parcours à base philosophique centré sur le discernement, destiné à des étudiants de MBA de 25 à 45 ans. Il y a deux ans, la direction de l'EDHEC m'a invité à encadrer 35 professeurs, ce qui m'a confronté à la pratique quotidienne du management et ... de la décision !

Aujourd'hui, environ 400 personnes ont suivi ce parcours sur la décision, de 3 jours répartis sur 18 mois. J'ai également accompagné des dirigeants ou des comités de direction sur la question du choix face à un dilemme et, notamment, sur la question des décisions collectives.

Bernard Bougon : Je suis entré dans la Compagnie de Jésus en 1971 et j'ai le souvenir d'une illumination, un peu comme celle qu'évoque Descartes dans son *Discours de la méthode* avec son fameux rêve, celle de voir ma jeune vie (j'avais 21 ans à l'époque...) se mettre en ligne en faisant l'expérience du discernement. Cette illumination n'a cessé de me suivre par la suite. Ce don du discernement, reçu par Saint Ignace de Loyola, puisé dans la Bible est constitutif de toute la tradition spirituelle chrétienne et en particulier de la tradition monastique. Mais Saint Ignace a fait une expérience spirituelle originale à partir de laquelle il a écrit ses *Exercices spirituels* et formulé les règles du *discernement des esprits* : comment ce qui se passe en nous permet-il de nous guider dans l'existence, de choisir ce qui est juste et de rejeter ce qui ne l'est pas ?

Dans mon parcours, deux expériences m'ont marqué. Formé à la psychosociologie, en plus de mes études en philosophie et théologie, je reçois, depuis plus de 20 ans, des personnes en analyse qui me demandent un accompagnement spirituel. Dès la fin des années 1970, j'ai beaucoup bénéficié, sur cette question de l'accompagnement spirituel de personnes en analyse, des réflexions de jésuites, eux-mêmes psychothérapeutes, et des échanges avec certains d'entre eux. Je serai aujourd'hui incapable de dire tout ce que je leur dois, mais pour ma part, j'ai rapidement constaté qu'en restant strictement sur la ligne proposée par Saint

¹ Bernard Bougon, "L'éthique en théorie et en pratique", *Séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris*, (ref; VA060195).

Ignace, cet accompagnement pouvait se faire sans perturber le processus thérapeutique. Ces deux registres sont en effet différents. Le spirituel concerne les personnes dans leur liberté et leur choix de vie, terrains sur lesquels, la plupart du temps, le thérapeute ne s'aventure pas. Cette expérience m'a permis de constater que cet accompagnement aidait souvent ces personnes à trouver un chemin de paix intérieure et de bonheur que l'expérience analytique ne leur avait pas ouvert.

Ma deuxième expérience marquante est survenue quand la Compagnie m'a demandé de redresser, à Marseille, un centre catholique en déshérence, accueillant des étudiants de la faculté de Médecine voisine. Là, je me suis rendu compte que les règles de discernement de Saint Ignace pouvaient s'appliquer aux situations managériales tant individuelles qu'institutionnelles. Cet élargissement de mon expérience me renvoyait aussi à la question, non abordée dans le cadre de l'accompagnement spirituel des personnes en analyse, de l'application des règles de discernement en dehors du contexte religieux.

En 1992, la Compagnie m'a demandé d'entrer dans le monde de l'entreprise. La rencontre avec Frank Vermeulen (ici présent) m'a conduit à devenir un des associés fondateurs du cabinet FVA Management et, de fil en aiguille, à l'École de Paris, où l'on retrouve ce compte rendu parvenu sous les yeux de Laurent. Ensuite, lors de mon entretien avec Laurent et selon la meilleure tradition universitaire, pendant deux heures, je lui ai dit tout le mal que je pensais de son travail !... Il avait fait les *Exercices*, mais n'avait pu en retirer toutes les clés. Depuis, Laurent m'a souvent dit que cette rencontre avait été pour lui essentielle car je lui avais apporté quelque chose du cœur de l'héritage ignacien que j'avais moi-même reçu. De là est née notre collaboration.

Notre propos dans cette conférence

Laurent Falque : Ces expériences nous ont conduits, Bernard et moi, à écrire ensemble un livre : *Pratiques de la décision – développer des capacités de discernement*².

Dans cette conférence, nous nous proposons de suivre le plan de notre ouvrage pour en souligner ou en commenter certains points à partir de l'expérience acquise depuis sa parution. Aussi, cette conférence représente un apport original qui complète et éclaire notre travail, et auquel nous ne pouvons que renvoyer.

Notre livre se compose de deux parties principales. La première propose un exposé synthétique des approches classiques de la décision, que ce soit les méthodes ou que ce soit les pièges. La seconde est entièrement consacrée à la mise en pratique du processus de discernement. Nous avons voulu illustrer, pas à pas, chacune de ces parties par des exemples dont la plupart sont directement tirés de notre expérience d'accompagnateurs et de formateurs.

Décider : affaire de gestion ou de psychosociologie ?

Le discernement ignacien peut s'appliquer aux décisions professionnelles selon deux grands axes : l'accompagnement de l'individu face à ses choix de carrière ; et celui de l'organisation, du point de vue du management et de la stratégie. En France, les formations, initiales ou continues, abordent peu la question de la prise de décision, ce qui n'est pas le cas aux États-Unis. La littérature spécialisée en propose deux approches : l'une, en sciences de gestion, sur les manières de faire, les méthodes et les outils, et l'autre, centrée sur la psychosociologie, axée sur les processus d'engagement.

² Bernard Bougon, Laurent Falque, *Pratiques de la décision - Développer ses capacités de discernement* (Dunod, collection Stratégies et Management, 2005).

Le cas suivant résumera les approches en gestion.

André travaille dans une PME familiale présidée par son père et dont il est désormais DG. Survient un accident qui justifie le licenciement pour faute grave du directeur d'usine. Classiquement, ils décident de le remplacer par le directeur de production, Michel. C'est une promotion. Mais celui-ci, qui maîtrisait bien son périmètre en tant que directeur de production, s'avère désormais beaucoup moins efficace. André passe ainsi beaucoup de temps à l'épauler et finit par se poser la question du sens de ce qu'il fait. Dès lors, il commence un travail pour comprendre ce qui s'est passé.

Ce qui s'est passé, c'est que son père et lui ont fait un "choix satisfaisant" : plus l'expérience est grande, plus la tentation est forte de considérer comme bonne la première option qui se présente à l'esprit, pour peu qu'elle corresponde aux objectifs fixés. Mais cela ne crée pas une alternative de choix.

De son côté, Jacques, directeur de la maintenance a tenté, pendant ces trois ou quatre mois, de se placer, discrètement, en recours possible pour remplacer Michel.

On ne saura jamais rien du jeu et du rôle de Jacques, mais il semble assez clair qu'il a eu une "approche politique" de la décision, c'est-à-dire qu'il a vu l'organisation comme un jeu d'acteurs sous contrainte, où chacun joue ses propres intérêts.

Son père dit alors à André : « Mais prend donc M. X. C'est le frère de quelqu'un que l'on connaît. Il est dans une centrale d'achat et, grâce à lui, on pourra mieux écouler nos produits. De plus, comme il a une formation en gestion de projet, on pourra le mettre à mi-temps pour accompagner Michel sur le système d'information. »

On est alors typiquement dans le "garbage can model", le modèle de la poubelle théorisé par James March³ : on met en attente dans une "corbeille" des problèmes non résolus, des solutions à des problèmes qui n'existent pas encore, des participants qui pourraient nous être utiles à un moment donné. Patienter permet de voir que soudain une opportunité apparaît qui résout tous nos problèmes. C'est une approche opportuniste.

L'"approche rationnelle", dans laquelle toutes les solutions sont analysées, où un arbre de décision est établi et où l'on utilise une table de pondération ne peut pas être utilisée ici, en raison des zones d'incertitude que sont notamment les barrières humaines.

Voilà, en résumé, les quatre méthodes classiques qui aident à comprendre comment se prend une décision, avec plus ou moins d'outils et de supports.

Bernard Bougon : Nous ne pouvons pas nous interroger sur la décision sans le faire également sur les erreurs de la décision. Christian Morel⁴ en donne des exemples saisissants. L'approche psychosociologique des pièges de la décision que nous présentons a récemment reçu le renfort de deux livres américains, dont l'un s'intitule *Why decisions fail*⁵ et dont l'autre a été traduit en français sous le titre *Quand les grands patrons se plantent*⁶.

Depuis les travaux de Kurt Lewin⁷, il existe une grille de lecture simple et opérationnelle qui permet d'identifier au moins trois grands pièges de la décision. Ces pièges fonctionnent magnifiquement dans les entreprises et il suffit d'en évoquer un devant un dirigeant pour qu'aussitôt celui-ci rapporte dix anecdotes l'illustrant.

3 Cf. Thierry Weil, *Invitation à la lecture de James March* (Les Presses de l'École des Mines, 2000).

4 Christian Morel, *Les décisions absurdes* (Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines, 2002) ; *L'enfer de l'information ordinaire* (Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines, 2007).

5 Paul C. Nutt, *Why Decisions Fail : Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles* (Berrett-Koehler Publishers Inc. San Francisco, 2002).

6 Sydney Finkelstein, *Quand les grands patrons se plantent* (Éditions d'Organisation, 2004).

7 Cf., p. ex., Kurt Lewin, *Field Theory and Social Science* (Harper, 1951).

Ces trois pièges sont : l'effet de gel, le piège abscons et le piège du sentiment de liberté.

J'évoquerai seulement l'effet de gel, par le biais de l'exemple superbe que Gérard Berry a présenté à l'École de Paris⁸.

Reprenant le rapport d'enquête sur l'échec du premier lancement d'Ariane V, il explique que des petits logiciels servant au contrôle des gyroscopes d'Ariane IV avaient été introduits tels quels sur Ariane V, au motif qu'« on ne touche pas à un logiciel qui marche. » Or, en raison des spécificités de la nouvelle fusée, les capacités de ces logiciels ont été débordées et ils ont faussement indiqué une panne, qui a entraîné la décision de destruction de la fusée.

L'effet de gel, c'est donc notre tendance à adhérer à une décision passée qui nous a réussi, voire à un principe, et ne pas les remettre en question bien que les circonstances soient différentes.

Ces pièges sont décrits dans les travaux de recherches de la psychosociologie depuis plus de 50 ans. Ce qui est étonnant, c'est que les psychosociologues, peut-être parce que ce sont majoritairement des universitaires, n'ont pratiquement pas appliqué leurs découvertes à la vie des entreprises.

Discernement : le choix n'est pas la décision

Laurent Falque : Il est important de faire la part des choses entre choix et décision. Toutes nos décisions reposent sur trois piliers.

Le premier est : *Quelles étapes suivre ?* Selon le contexte, on va, soit se laisser embarquer par certaines méthodes, soit définir soi-même les étapes.

Ensuite vient : *Quels critères choisir ?* Certains critères relèvent de mes propres arbitrages : plus commodes, moins risqués pour moi-même ou pour l'organisation, et d'autres relèvent, par exemple, de la performance, de la qualité, de la productivité ou de la rentabilité. Les critères personnels peuvent varier fortement sans qu'on en ait vraiment conscience. On peut souvent constater à quel point ces critères revendiqués ne sont pas toujours les critères utilisés dans les choix managériaux.

Le troisième pilier est : *Que faut-il apprécier ?* Sur quoi porte-t-on un jugement, sur quels matériaux ? On le fait sur des données objectives ou sur des opinions, quitte à parfois prendre des décisions en fonction de l'opinion d'autrui.

Le discernement introduit une originalité dans ces approches. Le discernement, nous dit le *Petit Robert*, c'est la disposition de l'esprit à juger clairement et sainement les choses. Mais par rapport à quoi ? Si c'est par rapport à ma propre satisfaction, c'est clair, mais cela peut être malsain. Car, à force de m'autosatisfaire, mes décisions peuvent avoir des effets négatifs pour autrui. Alors, dans des situations dont la cohérence m'échappe a priori, quel point de mire stable ai-je à ma disposition pour justifier mes décisions ?

Le discernement pose donc le problème du pourquoi. On est là au cœur de la spiritualité ignacienne, mais aussi de la philosophie comme expérience spirituelle. Finalement, que fais-je de ce qui se passe en moi et des pensées qui me traversent ?

Bernard Bougon : La mise en œuvre d'un discernement suppose de dérouler un processus de choix en cinq étapes : Quelle est la question du choix ? Comment retrouver davantage de libre-arbitre ? Quel mode de délibération adopter ? Comment confirmer le choix ? Comment mettre en œuvre la décision ?

⁸ Gérard Berry, "Logiciels : comment chasser les Bugs ?", *Séminaire Vie des affaires de l'École de Paris*, (ref. VA041096).

La première difficulté est de poser correctement la question du choix à faire. Très souvent, devant des décisions à prendre, les personnes introduisent, dans la position même de cette question, des éléments de délibération. Alors, le processus de discernement ne pourra pas s'appliquer.

Par exemple : voici une petite société de services, dynamique, réalisant des études de marché, dont l'effectif, en majorité constitué de cadres, et le chiffre d'affaires sont modestes. Le PDG constate, dans les appels d'offres des collectivités locales, des demandes croissantes de dessous de table. Ce marché représente 12 % de son chiffre d'affaires, ce qui n'est pas négligeable. Que faire ? Spontanément, dans ce genre de situation, de nombreux dirigeants de PME invoqueront l'argument de la survie de leur entreprise. Ce faisant, ils ont déjà opté.

En l'occurrence, ce PDG s'est sainement posé la question du choix et a fait preuve de discernement. Il s'est d'abord demandé : « Dois-je répondre ou ne pas répondre à ces demandes de dessous de table ? » Dans sa délibération selon les raisons, il lui est apparu qu'un des arguments majeurs était que s'engager dans ce processus remettrait en cause la loyauté et la confiance au sein de son entreprise. Des arguments moraux, plus personnels, étaient également présents, bien sûr. À ce premier choix il a donc répondu : « Je ne dois pas ».

Une autre question se posait alors à lui : « Est-il préférable que je sorte de ce marché, au risque d'être à l'avenir rayé des listes, ou est-il préférable que j'y reste présent ? »

Nouvelle délibération, mais différente dans son mode, car la question se pose comme celle d'une préférence qu'il faut identifier. Ce PDG a choisi la seconde alternative : rester sur ce marché.

Pour ce faire, il a mis en place une charte précisant les règles du jeu dans son entreprise. Il a également choisi de rémunérer au fixe, et non plus au chiffre d'affaires, les commerciaux travaillant sur le marché des collectivités locales. Il a enfin fait le choix de répondre à tous les appels d'offres, mais en faisant en sorte, chaque fois que l'appel d'offres lui semblait douteux, de majorer ses offres afin de ne pas être le moins-disant. Il a également choisi de se positionner en priorité sur les appels d'offres européens, en général mieux contrôlés.

Il n'y a que deux manières de formuler la question du choix. Soit j'ai une seule option : je fais ou je ne fais pas, j'accepte ou je n'accepte pas. La question se formulera comme un devoir moral vis-à-vis de soi : « Dois-je ou dois-je ne pas ? » Je retrouve ainsi de la liberté face à une seule option qui pourrait sembler s'imposer. Dans la seconde, il y a deux options ou plus : le principe est de construire un arbre des choix de façon à décider sur une série d'alternatives en cascade. L'exemple ci-dessus témoigne de la rigueur dont il est parfois nécessaire de faire l'apprentissage pour conduire correctement ses choix.

Considérer également chacune des deux options en présence

Laurent Falque : Comment simplifier un processus de choix ? Il importe de ne pas se précipiter sur la délibération et de se poser la question essentielle : qu'en est-il de notre libre-arbitre ? En effet, dès qu'est posée la question du choix comme une alternative, pourquoi n'ai-je pas autant de sympathie pour chacun des deux termes de cette alternative ? Dans les faits, éprouver autant de sympathie pour chacune des options ne se décrète pas.

À ce stade, trois points d'attention vont nous mobiliser : réunir les données objectives ; lister les personnes impliquées ou concernées ; et ne pas être dupe de certains affects.

Recueillir les données objectives

Si, spontanément, une des deux options a votre préférence, c'est que vous avez sur elle plus d'informations que sur l'autre. Remplir un simple tableau, en listant les données disponibles pour chaque option clarifie déjà les choses et permet d'identifier celles qui manquent.

J'ai ainsi accompagné un conseil d'administration qui se posait la question de déménager à Montparnasse ou à Marne-la-Vallée. Je me suis demandé quelles étaient les données objectives nécessaires : surfaces, autorisations administratives, coûts d'acquisitions ou de fonctionnement, budget disponible, montant des subventions, etc. Il m'est vite apparu qu'il manquait des données objectives. Que, par exemple, sur les 200 salariés, combien seraient concernés par l'augmentation du temps de transport ? Alors que le temps moyen était de 35 minutes, il allait passer à 65 minutes à Marne-la-Vallée et 40 personnes seraient alors à plus d'une heure de trajet. On ne peut délibérer, à mon sens, sur un tel projet sans intégrer ce type de données.

Identifier les personnes impliquées et concernées

On oublie parfois leur pouvoir d'influence sur le processus de décision ou la mise en œuvre de celle-ci. Ainsi, certaines décisions n'aboutissent jamais faute de les avoir prises en compte.

Neutraliser des attracteurs qui sont en moi

Face à un dilemme, si une raison ou un argument spontané me vient à l'esprit, attention ! Cela peut masquer une attirance ou une appréhension profonde.

Cela fait, ce qui importe dans la prise de décision, c'est que le choix issu de ce travail reste un point d'ancrage qui me guide dans mes autres choix. C'est très différent d'un objectif, car les objectifs, une fois atteints, sont remplacés par d'autres et ne sont jamais des points d'ancrage stables.

Il existe trois types de points d'ancrage pour nos décisions : les principes, les normes et la déontologie ; l'intérêt général ; les finalités.

Sur le premier point, la déontologie et les principes, on voit très vite ce qu'il en est et ce qu'on met derrière : des règles aux normes en passant par les accords jusqu'aux conventions collectives, les Droits de l'homme, etc.

L'intérêt général renvoie à l'intérêt plus large de l'entreprise ou de la collectivité.

Par contre, qu'en est-il de nos finalités ? Quel est le premier choix, par ordre d'importance, qui me fait contribuer à quelque chose dans le monde aujourd'hui ? Puis-je parvenir à formuler mon intention profonde de façon que je puisse m'en saisir en permanence afin que ma délibération se fasse clairement et sainement ? Cela relève autant des finalités personnelles que de la stratégie, de la mission de certaines entreprises.

Et maintenant, délibérons...

Bernard Bougon : L'étape suivante est celle de la délibération à partir de laquelle pourra se faire le choix. Saint Ignace dans ses *Exercices spirituels* en définit les trois modes.

Le premier mode est celui de l'intuition et de l'évidence. Cela n'a pas grand-chose à voir avec ce qu'un dirigeant entend généralement lorsqu'il dit se guider à l'intuition. La plupart du temps, cela signifie qu'il a fait un choix satisfaisant. L'intuition dont nous parlons, c'est celle qui est éclaircie par une question bien posée et un travail sur les attracteurs, tel que Laurent vient de l'évoquer. Dès lors, il peut arriver qu'une évidence s'impose de manière parfois fulgurante, sans douter ni pouvoir douter.

Un autre mode de délibération sera mis en œuvre lorsqu'on se trouve face à une seule option et à la question du choix : « *Dois-je faire ou dois-je ne pas faire ?* Et un troisième mode lorsque l'on se trouve devant deux options et une question : « *Est-il préférable que je choisisse A ou est-il préférable que je choisisse B ?* »

Une fois cette délibération conduite et mon choix identifié, je devrais encore en rechercher la confirmation. Cette quatrième étape est une pointe très forte de l'expérience ignacienne du

discernement. Nous en présentons les différentes modalités dans notre ouvrage. Elle est généralement oubliée ou négligée. En tant qu'accompagnateur, j'interroge toujours soigneusement la personne que j'accompagne sur ce point. Car cette confirmation reçue lui permettra, si nécessaire, lorsque viennent des épreuves ou des doutes de se réenraciner dans son choix premier.

Si cette confirmation ne vient pas, cela m'invite à réinterroger la manière dont j'ai conduit le discernement et, peut-être, à reprendre le processus. Ai-je bien formulé la question initiale ? Ne suis-je pas prisonnier d'un attracteur ? Etc.

Dès lors que mes choix sont confirmés, je peux passer à leur mise en œuvre c'est-à-dire à la décision, qui est toujours un résultat. Cette mise en œuvre pourra faire surgir d'autres dilemmes et appeler d'autres choix. Rappelons qu'un choix est valable dans un contexte et à un moment donné. Les situations changent ou évoluent et il me faudra peut-être infléchir une première décision et donc refaire de nouveaux choix. Ainsi, en navigation à la voile, il faut savoir changer de cap si le vent a tourné ou si le courant devient contraire...

DÉBAT

Un peu de méthodologie

Un intervenant : *Comment travaillez-vous dans la pratique ?*

Laurent Falque : Notre principe directeur est que le décideur doit mener une réflexion personnelle et qu'il faut écrire pour soi. Garder des traces de ce qui se passe est primordial pour mesurer à quel point on peut changer d'avis. En effet, en matière de décision nos préférences sont rarement stables. Ensuite, nous proposons des exercices pour partir toujours de la réalité vécue. Que vous donne-t-elle à penser ? Dès lors que vous écrivez et ordonnez ces différents éléments, vous commencez à mieux les distinguer. Cela se passe généralement en salle, dans des conditions identiques pour tous.

Ensuite, nous invitons les personnes à mettre en commun leurs réflexions par petits groupes, sur ce qui est porteur pour eux, soit de satisfactions, soit de craintes. Chacun garde le libre choix de ce qu'il dit. Ce qui importe, c'est la réflexion menée et ce que chacun en dit.

Int. : *La procédure est donc moins formatée que dans la psychanalyse ?*

L. F. : Comme accompagnateurs, nous sommes en attitude d'écoute mais, à la différence du psychanalyste, nous intervenons parfois. Par exemple, nous validons la formulation de la vraie question. Selon les situations, nos postures diffèrent, mais nous n'intervenons jamais sur le fond, nous laissons les choses se faire et nous proposons des textes qui offrent des prolongements.

Bernard Bougon : Tout se passe dans la relation entre la personne qui fait les exercices et celle qui les donne. Les *Exercices*, selon Saint Ignace, sont une manière de méditer, de contempler. Celui qui les accompagne s'attache à la manière dont la personne est touchée, non seulement par les événements de sa vie mais aussi par les pensées qui la traversent. Ces pensées participent de différentes manières : certaines dynamisent, d'autres apaisent, d'autres encore troublent, renferment sur soi. Nous sommes plus attentifs à ces aspects qu'au contenu des pensées.

Les pratiques de coaching demandent parfois beaucoup d'explicitations. Au contraire, notre pratique, si nous sommes attentifs aux mouvements qui habitent la personne, nous donne la possibilité de l'aider à très vite voir plus clair en elle.

Int. : *Si le psychanalyste dit : « j'écoute », vous, vous dites : « je donne des exercices ? »*

L. F. : Exactement. Certains textes philosophiques sont superbes et sont parfois les meilleurs coaches. Dans notre pratique, selon le moment, on mobilisera tel exercice ou tel texte, en nous

efforçant de laisser à la personne le choix entre plusieurs. Nous offrons juste un cadre dans lequel peut se déployer une réflexion personnelle.

L'exercice pour s'inspirer d'un texte se déroule ainsi :

- la personne est seule, choisit un texte, le lit, identifie une phrase qui retient son attention et écrit le premier souvenir qui lui vient à l'esprit ou l'expérience personnelle que la phrase lui évoque ;
- elle écrit l'écart entre ce que lui inspire le morceau choisi et le souvenir de son expérience ;
- elle note ce qui l'a touchée positivement et
- là où ça a grincé.

Au final, elle écrit ce à quoi l'invite ce texte.

L'exercice dure 20 minutes. Après quoi, nous réunissons les participants en groupe de six et nous organisons un tour de table où chacun est tenu de dire au minimum : « *J'ai choisi telle phrase dans tel texte, j'ai réfléchi sur telle expérience et je vous donne au moins le dernier point.* » Le reste relève de l'expérience intime de chacun.

Dans un deuxième temps, les participants s'interpellent mutuellement : « *Voilà à quelle question ce qui a été dit me renvoie et voilà la question que j'aimerais poser* ». En l'espace d'une heure, un échange et un débat de fond se produisent qui aident chaque participant à gagner en liberté pour ses décisions ultérieures. Le texte aura alors été un révélateur pour réorganiser la conduite de ses choix.

Int. : *Si vos interventions ont des effets positifs, ont-elles parfois des effets perturbants ? Comment gérez-vous la suite ?*

B. B. : Généralement, aucune suite n'est nécessaire. Cependant, si la personne le souhaite, elle peut revenir nous voir à son rythme. Par ailleurs, avec l'aide de quelques dirigeants, Laurent Falque a créé l'Institut du discernement professionnel qui se réunit une fois par trimestre et où l'on reprend ces questions. J'accompagne moi-même une supervision collective de consultants qui sont sensibles à notre démarche, s'y forment et la mettent en pratique.

L. F. : Il peut y avoir certains effets perturbateurs. Il faut être notamment attentif au syndrome de la feuille blanche. Je ne l'ai rencontré qu'une fois en 10 ans. Chez la personne en cause, les exercices ont réenclenché un processus de dépression qu'elle avait vécu dans le passé. Il ne servait à rien d'aller au-delà. Nous en sommes donc restés là et je lui ai conseillé de revoir la personne qui l'avait accompagnée lors de cet épisode dépressif.

Acteurs et stratégies

Int. : *Comment appliquer une telle méthode dans une situation d'urgence ?*

L. F. : En cas de crise, être entraîné à bien poser une question en termes de dilemme, constitue déjà un gros acquis. Est-on bien d'accord sur la question qui se pose ? L'a-t-on bien formulée ? Si c'est le cas, tout le monde est à l'aise parce que, dès lors que cette formulation semble juste, chacun se sent plus en confiance.

B. B. : L'approche par le discernement suppose une initiation, puis un entraînement constant. Je citerai sur ce point le témoignage du général Anthony Zinni⁹. Il raconte que, frais émoulu de l'Académie militaire et arrivant au Vietnam comme officier de liaison, le vacarme des tirs était pour lui une complète cacophonie : « *Je ne savais pas ce qui se passait, 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. Mais trois mois après, je pouvais dire quel type d'arme 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 de feu ou le déclenchement du feu annonçait-il un véritable engagement ? Est-ce que l'ennemi allait tenir ses positions avec*

⁹ Anthony Zinni, ancien commandant en chef des armées américaines (hors Europe) in *Battle Ready* de Tom Clancy (traduction Bernard Bougon).

tout ce que cela allait impliquer ou bien nous engageait-il simplement avant d'essayer de décrocher ? » Commentant cette expérience acquise en trois mois, il disait encore ceci : « Si vous n'avez pas de solides connaissances et des moyens de comprendre qui vous permettent d'apprécier vos perceptions, vous pouvez vivre ces expériences et tout rater. »

On peut se préparer à la crise et à l'urgence par l'exercice quotidien du discernement. Est-ce que je demande un tir d'artillerie, est-ce que j'appelle des renforts ? Quand les enjeux sont aussi forts, et le rôle d'officier de liaison est très délicat, cela demande beaucoup de discernement.

Int. : *Dans votre réflexion, essayez-vous de comprendre les stratégies et les valeurs des acteurs ?*

L. F. : L'important est d'abord de bien identifier les acteurs. Pour que le décideur accède au libre-arbitre, il doit, avant tout, poser noir sur blanc le matériau qui lui est nécessaire pour délibérer. Il me faut une conscience claire des données du problème et de ce qui peut retenir ou paralyser les décideurs. À ce moment-là, je n'ai nul besoin d'aller au-delà.

Nous nous référons aux trois fondements philosophiques du bien agir qui sont les fondements moraux avec Kant, utilitaristes avec Bentham et Mills et finalistes avec Aristote. Nous disons que tous les choix ne se valent pas. Il y a une opposition entre le bien agir en soi, que je peux expliquer à autrui par le souci d'agir en cohérence avec mes valeurs, et l'agir pour soi. C'est suffisant parce que ça pose clairement la question de la cohérence des actes.

B. B. : Les mots valeurs directrices et stratégies d'action, dans notre langage, seraient finalités et trajectoires. Pour nous, à ce niveau, une entreprise ça n'existe pas : ce qui existe, ce sont des sujets qui dirigent une entreprise et font des choix. Ainsi, Danone, avec la nouvelle mission qu'elle s'est donnée, respecte-t-elle toujours ses valeurs directrices ? Aujourd'hui, de la façon dont l'entreprise Danone est dirigée, et en raison même de la présence de Franck Riboud et de ce qu'il porte, il me semble que ce soit le cas. Mais un éventuel successeur conduirait les choses autrement.

Que faire de l'héritage de Saint Ignace ?

Int. : *Vous avez évoqué la psychanalyse ou le coaching, mais vous n'avez pas évoqué la pratique ancienne de la direction de conscience qui est la référence implicite pour qui se réfère à Saint Ignace de Loyola.*

B. B. : Ce terme n'est plus usité, même si la pratique n'a pas changé ! Aujourd'hui, les mots direction et conscience font peur. Dans le contexte du XXI^e siècle, les mots n'ont plus la même portée qu'au XVII^e siècle. On parle donc d'accompagnement mais les règles n'ont pas changé. L'une des plus importantes est que la personne goûte et sente les choses par elle-même. Cela importe plus que de savoir beaucoup. C'est un principe pédagogique ignacien, mis en pratique dans la *ratio studiorum* des collèges de la Compagnie et qui, globalement, perpétue une même manière de faire.

Int. : *Quels sont vos critères d'intervention ?*

B. B. : L'accompagnateur n'entre pas dans les pensées propres de la personne qu'il accompagne. Il est attentif à la façon dont elle est touchée, que cela aille dans le sens d'une dynamique ou, au contraire, d'un repli sur soi. C'est sur ces seuls points que portent son attention et son interprétation.

C'est ce type de règle, simple et précise, qui nous guide. Après, nous avons nos règles propres de discernement, que nous communiquons rarement aux participants. Cette question ne se pose que lorsque nous formons d'autres accompagnateurs et qu'il leur faut les connaître.

La difficulté pour nous est de transcrire ces règles dans un langage qui ne soit pas religieux, afin de leur donner une portée plus universelle. Dans notre livre, les *Exercices spirituels* ne sont mentionnés qu'une fois dans la préface et, mise à part la mention de ma qualité de jésuite au dos de la couverture, rien d'autre n'apparaît. Ces *Exercices* sont un trésor auquel il s'agit

d'ouvrir un large accès, mais sans immédiatement les rattacher aux valeurs religieuses, diversement appréciées dans notre culture.

Beaucoup de jésuites américains se sont essayés à ce travail, mais sans grand succès, notamment parce qu'ils butent sur la question de la finalité, toujours posée en tant que finalité absolue et transcendante, ce qui peut se comprendre dans un contexte américain mais est plus délicat en France.

Par ailleurs, nous avons animé en milieu musulman, des séminaires sur la pratique de la décision et le discernement. Ce public s'est avéré très réceptif à ce que nous leur proposons, trouvant spontanément des références dans le Coran, alors que nous restions, quant à nous, dans une très grande neutralité.

Int. : *Vous dites que ce qui est important, c'est la finalité. Sauf erreur de ma part, la finalité chez Ignace, c'est quand même Ad Majorem Gloria Dei, Pour la plus grande gloire de Dieu.*

B. B. : Pour Saint Ignace, la finalité est celle de la Compagnie de Jésus. Elle s'exprime par trois mots : « *Aider les âmes* ». C'est aussi notre registre : il s'agit d'aider les personnes dans des choix qui sont importants pour elles ou pour les organisations dans lesquelles elles agissent.

L. F. : Dans la décision individuelle ou collective, ce qu'apporte le débat, c'est la mise en lumière des critères et des arguments en lien avec la finalité qui nous permettent de dire que c'est tel choix qui s'impose à nous. Nous laissons à chacun la liberté de voir à quel niveau il fixe sa propre transcendance.

Int. : *Je trouve surprenante votre discrétion sur l'apport de la tradition culturelle de Saint Ignace, y compris pour les non-catholiques.*

B. B. : Quand j'ai commencé mon travail de consultant, s'est posée la question du fait que j'étais jésuite et de son poids dans la prestation de conseil. Il ne s'agissait pas d'utiliser l'étiquette "jésuite" comme label marketing du cabinet, et il me fallait donc garder une nécessaire discrétion sur ce point. Mais, dans le même temps, la relation de conseil suppose une relation de confiance avec la personne qui fait appel à vous. À un moment ou à un autre, il me fallait bien dire que j'étais jésuite. En général, la réaction a été : « *Eh bien, ça, c'est une cerise sur le gâteau !* » Je rencontre régulièrement des anciens élèves des jésuites : certains sont en admiration devant les "Bons Pères", d'autres les haïssent. Les deux existent et je suis bien obligé de faire avec...

Par ailleurs, notre proposition va au-delà de l'enracinement spirituel ignacien. Dans notre approche de la décision par le discernement, certains des éléments sont présents dans l'Humanité sous bien des formes et peuvent, dès lors, être interprétés avec d'autres lunettes et il importe pour nous de ne pas bloquer cette ouverture. Pour beaucoup, nous proposons une philosophie pratique au service de la décision. D'où ma discrétion sur la spiritualité...

Nous travaillons sur un unique sujet : une personne qui se pose la question d'un choix à faire, avec le désir d'être éclairée, accompagnée. Le propre des *Exercices spirituels*, c'est la relation particulière entre quelqu'un qui les donne et quelqu'un qui les reçoit. Leur titre complet le dit assez : « *Quelques exercices spirituels par lesquels l'homme est conduit à pouvoir se vaincre lui-même et à fixer son mode de vie par une détermination libre d'attachements nuisibles* ».

L'approche par le discernement n'est pas hégémonique quant aux manières de conduire son existence. Mais lorsqu'on est dans la perplexité et que l'on souhaite se déterminer en essayant d'être le plus libre possible d'attachements nuisibles, ce qui est proposé est alors particulièrement aidant et efficace.

Int. : *Une erreur de représentation peut se situer en amont de l'exercice, et le discernement être excellent mais dans un cadre erroné.*

B. B. : L'approche de la décision par le discernement nous invite à beaucoup d'humilité. Bien sûr, je peux me laisser parasiter par toutes ces erreurs de représentation, par les expériences

que j'ai accumulées et qui m'inclinent à oublier que chaque décision est toujours nouvelle, à chaque instant.

Pour un médecin, s'il se consacre vraiment à son art, chaque patient est un cas qu'il lui faut envisager de manière nouvelle. Même s'il a à sa disposition toutes les études internationales randomisées, à chaque fois, il se doit de relativiser ce matériau face à la personne qui le consulte. Le discernement nous invite à toujours coller au réel, puisque, justement, on ne sait pas tout.

L. F. : Discerner, c'est aussi être conscient de ce que je mets de côté. Un de nos exercices consiste à relire les événements de la semaine. Une fois notés, on applique la grille d'interprétation : qu'est-ce qu'ils me suscitent en termes de dynamiques ou de craintes ? À partir de là, peut s'enclencher une réflexion sur ce que je ne voyais pas a priori.

Discernement individuel et actions collectives

Int. : *Le discernement est-il une démarche individuelle et comment concevez-vous le discernement en groupe ? Par ailleurs, la question se découvre souvent dans le cours de l'action et on ne peut jamais la finaliser complètement si on ne commence pas à agir.*

B. B. : Les décisions collectives sont un de nos chantiers en cours car, aujourd'hui, on trouve assez peu de travaux sur ce thème. Il y a eu des expériences fondatrices sur le discernement collectif dans l'histoire de la Compagnie, mais il y a peu de pratiques. Nous essayons de multiplier les expériences d'accompagnement. Par exemple, on m'a sollicité pour intervenir au sein du comité de direction d'une chambre de commerce pour une formation sur la pratique de la décision. J'ai accepté à la condition de travailler sur un choix réel que ce comité de direction aura à faire dans les six mois à venir.

Cela veut aussi dire que le discernement s'inscrit dans l'action. L'image est celle de la navigation à voile : on est sur un bateau, celui de son existence, on est embarqué au milieu des courants, il y a du vent, mais on veut faire quelque chose avec ce bateau.

L. F. : Mon expérience sur la décision collective converge avec ce qu'on sait de celle menée dans les premières années par Saint Ignace et ses compagnons. La décision collective est la somme des choix individuels qui se révèlent à l'instant "t", après que chacun ait mené sa propre réflexion sur les deux options. Ensuite, on peut débattre pour connaître les arguments de chacun mais la décision a été préalablement actée.

Int. : *Dire qu'une décision collective est une somme de décisions individuelles ne me paraît que partiellement exact, comme l'a montré Mary Parker Follett ¹⁰. Cette somme de choix individuels est modifiée par le fait que les gens sont en groupe, sans forcément qu'il y ait d'effet majoritaire ou d'effet de domination d'un des membres du groupe.*

L. F. : Ce qui importe, c'est ce qui me semble cohérent par rapport à l'intention visée. Il faut que chacun puisse se prononcer pour dire son choix et qu'il y ait débat. Cela ne veut pas dire que la décision se prend automatiquement. L'expérience ignacienne de la finalité amène à se dire : « *Je ne décide pas selon mes propres critères de satisfaction, mais en fonction de la finalité.* » Et je peux parfois découvrir que la décision qui me tombe dessus est autre que celle que j'imaginais. On est là au cœur du dessaisissement de soi.

B. B. : Nous n'intervenons qu'avec une personne qui se pose une question. Notre problème est : comment répondre à cette question ? Sans question, nul besoin de nous. L'attitude de discernement proposée par Saint Ignace est une attitude active au fil des jours. C'est un exercice quotidien, voire biquotidien, d'attention aux faits, aux événements et aux pensées qui nous traversent. Les responsables prennent-ils régulièrement le temps de se demander : « *Qu'est-ce qui s'est passé dans ma journée ?* » Si je ne prends pas ce temps-là, je ne fais que renforcer mes œillères. L'attitude de discernement ne résout pas tout, mais elle m'aide à être attentif, ne serait-ce que dix minutes par jour, à ce qui se passe et, éventuellement, à sentir les

¹⁰ Mary Parker Follett (1868–1933), *Creative Experience* (1924).

choses qui grincent, qui vont ensuite devoir être l'objet d'un travail d'interrogation et de réflexion sur les enjeux, puis de choix et de décisions. C'est une attitude de fond, et cela peut beaucoup changer mon rapport à l'action.

Enseigner le discernement

Int. : *Avez-vous développé votre approche devant des publics sans expérience ?*

L. F. : Pendant sept ans, j'ai animé, au sein de l'EDHEC, pour des étudiants de deuxième ou troisième année ou des managers de 30-45 ans, des ateliers électifs intitulés "Préparer ses choix et ses engagements". Ces groupes de 40 participants font un parcours dont ils gardent généralement un souvenir inoubliable. On y traite de leurs interrogations et de ce à quoi ils ont envie de contribuer, sujets qu'ils ont rarement l'occasion d'aborder dans leur cursus.

Charles Taylor¹¹, philosophe canadien, a dit : « *C'est le choix des mots qui caractérisent mes aspirations fortes qui indique ce à quoi je désire contribuer.* » À mes étudiants, je demande : « *Quelles sont vos aspirations fortes dans l'existence ? Essayez de les formuler en trois ou quatre phrases.* »

J'ai le souvenir d'une étudiante qui a découvert que sa finalité tournait autour des thèmes du goût et de la fête. À la suite de ces exercices, elle a choisi de rentrer dans un groupe hôtelier qui gère des palaces et fait désormais le tour du monde comme client mystère. Elle est ravie, gagne beaucoup moins que ses amis mais est en cohérence avec elle-même et joue un rôle utile.

B. B. : La limite des approches classiques de la décision est que le sujet n'est pas véritablement pris en compte dans le choix. On parle de *Decision Making Process*, mais l'idée d'une distinction entre le choix et la décision n'est pas claire et la présence du sujet y est réduite à une sorte de boîte noire. L'approche par le discernement, au contraire, travaille sur cette boîte noire, qu'elle essaye d'entrouvrir.

Int. : *Qu'y a-t-il de commun entre notre époque et celle de Saint Ignace pour que les Exercices trouvent un intérêt ?*

B. B. : Ignace est né en 1491, à la veille des grandes découvertes, et les premiers jésuites sont très vite partis dans les missions lointaines. C'est le temps de la Renaissance, celui d'Érasme, de Luther, de Calvin, de Thomas Moore... Ce que l'on trouve au fondement de la proposition des *Exercices spirituels*, c'est l'invitation faite à la personne de prendre en main son destin. Cette question redevient actuelle, alors qu'on se dégage de l'emprise des grandes idéologies. Les *Exercices* proposent aux individus d'aujourd'hui de reprendre en main leur destin. Sur ce point, je pense en particulier à la réflexion de Hans Jonas¹² qui me paraît très symbolique des préoccupations de notre époque.

L. F. : L'autre point commun est celui de la pédagogie. Saint Ignace a introduit une rupture d'avec l'enseignement pratiqué au Moyen Âge. Il questionne ceux qu'il accompagne, leur apporte un texte et suscite la réflexion. Nous affrontons aujourd'hui ce même enjeu pédagogique, face à un enseignement monolithique de savoirs trop rarement interdisciplinaires. C'est par une véritable pédagogie d'accompagnement que l'on crée du mouvement, du bruit et du désir.

Présentation des orateurs :

Bernard Bougon s.j. : psychosociologue, associé de FVA Management, cabinet conseil en stratégie ; il enseigne l'éthique du management en écoles supérieures de commerce ou

¹¹ Charles Taylor, *La liberté des modernes* (Essais choisis, traduits et présentés par Philippe de Lara), (PUF, collection Philosophie morale, 1997).

¹² Hans Jonas, *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique* (Collection Champs-Flammarion, 1998).

d'ingénieurs ; il est aujourd'hui aumônier national du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants (MCC) et assure pour le Saint-Siège des missions d'observateur au Conseil de l'Europe.

Laurent Falque : docteur en sciences de gestion, membre de l'équipe de direction de l'ICAM Lille ; il intervient occasionnellement comme consultant formateur auprès d'entreprises ou de dirigeants.

Diffusion septembre 2008