

DISCERNER DANS LA VIE PROFESSIONNELLE

Les difficultés dans l'acte de décider

Décider c'est trancher, au sens de retenir une option parmi toutes celles qui s'offrent à nous ou encore, de choisir une ligne de conduite au détriment d'autres. Mais, quel que soit notre niveau hiérarchique, la taille de notre entreprise ou notre secteur d'activité, privilégier une possibilité au détriment d'autres, que nous abandonnons sciemment, reste difficile. Et cela pour bien des raisons, dans lesquelles nous n'entrerons pas ici.

De plus, devant bien des choix où notre responsabilité se trouve engagée, la complexité des enjeux comme des situations nous étreint. Aussi, en raison même de cette complexité et des incertitudes qui l'accompagnent, *comment être assuré que nos choix* – qu'ils soient personnels ou qu'ils relèvent d'un processus collectif – *servent au mieux le projet auquel nous sommes attelés ?*

Cet embarras, que nous pouvons parfois éprouver quand il nous faut choisir et décider, a de multiples sources : manque ou au contraire saturation d'informations ; incertitudes sur leurs pertinences ; non-maîtrise de certains paramètres et de leurs évolutions ; imprévisibilité de certaines conséquences, etc. Les motifs et les raisons d'hésiter ne manquent pas.

Les erreurs de la décision

Assez facilement nous estimons qu'un recours plus intensif aux sciences et au développement technologique¹ nous permettra de mieux appréhender cette complexité, de la rationaliser en quelque sorte et donc de simplifier nos choix. Le secret espoir de nous voir décharger du risque inhérent à tout choix et de mettre nos décisions à l'abri de l'erreur n'est peut-être pas absent dans ce recours à la logique formelle et au mathématisable ?

Secret espoir qui serait aussi une profonde illusion ! Car il semble bien que cette complexité qui nous inquiète est un des fruits de la science et de ses développements technologiques². Paradoxalement, c'est en renforçant la maîtrise humaine sur le monde et les humains eux-mêmes, que la science et la technologie accroissent l'indétermination des choix possibles.

Ainsi, pas d'échappatoire. Il nous faut donc apprendre à décider dans cette complexité et à en accepter les risques.

Deux études américaines³, parmi d'autres, s'interrogent sur les raisons qui peuvent expliquer l'échec de nombre de décisions stratégiques prises par des dirigeants. Selon leurs auteurs, ces échecs seraient pour partie dus aux **facteurs personnels** (erreurs de jugements ou d'appréciations, impulsions du moment, passions, opportunisme, jeux politiques, etc.) ; pour partie liés aux **facteurs culturels** de la complexité (globalisation, évolution rapide de l'environnement, approches contradictoires, etc.) ; mais aussi dus à l'entrée dans l'un ou l'autre **des principaux pièges** de la décision⁴.

Leurs auteurs soulignent ainsi qu'un grand nombre d'échecs relèvent de confusions entre les notions d'**objectifs**, de **buts** et de **finalités** qui doivent être, au contraire, clairement distinguées et identifiées.

Au-delà de cette première distinction opérationnelle, il apparaît que seule une claire appréhension

1. Ces deux notions de science et de technologie étant comprises en un sens très large.

2. Cf. Par exemple : Jean LADRIÈRE, *Les enjeux de la rationalité. Le défi de la science et de la technologie aux cultures* Aubier-Montaigne, UNESCO 1977.

3. Paul C. NUTT *Why decisions fail*, Berrett-Koehler 2002 ; Sydney FILKENSTEIN *Quand les grands patrons se plantent*, Ed d'Organisation 2004.

4. Bernard BOUGON & Laurent FALQUE, *Apprendre à choisir*, Dunod 2020 chap. 3

de nos finalités – celles de nos organisations, celles attachées à nos rôles en ces dernières, comme nos finalités personnelles – nous permettra de rassembler nos activités en une visée unificatrice capable de donner un sens acceptable à nos projets d'entrepreneurs.

Comme l'exprime avec force le philosophe des sciences Jean Ladrière :

« La science et la technologie ont bien un sens en elles-mêmes, en tant qu'elles sont sous-tendues par des valeurs spécifiques, mais leur essence les rend incapables de fournir un ancrage à l'existence, (...). Et par ailleurs elles ne connaissent et ne proposent d'autres finalités que leur propre croissance indéfinie... »⁵.

Ces finalités, en quelque sorte repliées sur elles-mêmes, de la science et de la technologie appelle le discernement, c'est-à-dire l'engagement du sujet dans le choix et la décision.

Il ne s'agit pas de compter pour rien l'apport décisif des sciences et de la technologie, encore moins de revenir en arrière, mais, bien au contraire, de l'assumer pleinement. C'est cela même qui appelle le discernement selon la finalité. Tant il est vrai que l'être humain doit toujours chercher à se retrouver dans le monde et à s'appréhender lui-même dans sa qualité spécifiquement humaine. Ou, dit autrement, à être et devenir acteur de son histoire.

L'intérêt d'un discernement

Ainsi, le discernement n'est pas une fin en soi, il est un moyen au service des véritables fins de l'action qui sont d'ordre éthique. Mais cette question des fins et du sens de l'action se pose, aujourd'hui comme hier, à l'individu comme aux équipes auxquelles il participe, aux organisations comme à chaque société. A chacun de ces niveaux nous avons besoin d'un cadre de référence qui donne sens à l'action. Là, le philosophe canadien Charles Taylor entrevoit une nouveauté pour notre siècle : que nous soyons capables de décrire l'horizon de nos aspirations :

« Savoir qui je suis implique que je sache où je me situe. Mon identité se définit par les engagements et les identifications qui déterminent le cadre ou l'horizon à l'intérieur duquel je peux essayer de juger cas par cas ce qui est bien ou valable, ce qu'il convient de faire, ce que j'accepte ou ce à quoi je m'oppose. En d'autres mots, mon identité est l'horizon à l'intérieur duquel je peux prendre position. »⁶

Mettre des mots pour dire nos aspirations fortes fait advenir une intention qui devient ainsi le principal critère de discernement. Ce peut être une finalité, l'intérêt général ou un principe éthique.

Le discernement selon la finalité n'est pas une nouveauté réservée aux managers. Il est la mise à disposition de chacun d'une pratique et d'une expérience du choix et de la décision portées dès l'origine par la philosophie occidentale et la culture judéo-chrétienne.

Il n'y a pas de petits choix, dit un adage ancien. Mais le discernement selon la finalité a ses rigueurs et nécessite apprentissage et entraînement. Aussi, dans les débuts, il pourra être utile de se l'approprier et de s'y entraîner au regard de choix et de décisions qui nous apparaissent importants. Au fur et à mesure de notre expérience, sa pratique pourra nous guider de plus en plus largement dans nos choix les plus quotidiens, donnant davantage de cohérence à nos décisions et de sens à nos actions.

Bernard Bougon s.j., Laurent Falque

5. J LADRIERE, op. cit. p 197-198.

6. C. TAYLOR, *Les sources du moi, la formation de l'identité moderne*, Seuil 1998, p.46.