



**institut de
discernement
professionnel**

À L'ÉCOUTE DE CE QUI NOUS PARLE DE NOUS, EN NOUS

Par

Laurent Falque

Séance du 20 mars 2014

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref...

Ballottés au gré de mouvements intérieurs dont nous n'avons pas toujours conscience, oscillant entre la tension vers le but à atteindre et la désespérance face aux vents contraires, chacun de nous cherche, sans toujours y parvenir, à se rassurer par le jeu ambigu de la raison, du bien-être ou de l'intérêt personnel. Depuis dix ans, au sein de l'Institut du Discernement Professionnel et dans une démarche profondément humaniste, quelques pilotes aguerris guident vers des eaux plus calmes des managers confrontés aux tempêtes de la vie en organisation. Prendre conscience, clairement et sereinement, de ce que nous disent nos mouvements intérieurs, identifier les écueils qui se cachent sous nos certitudes, accepter d'accueillir ces sentiments mêlés de tristesse et de joie au regard des finalités profondes que chacun de nous porte en soi, tel est le chemin qu'ils nous proposent en nous accompagnant vers un meilleur discernement et un plus grand libre arbitre dans la complexité des choix auxquels nous sommes tous confrontés.

Exposé de Laurent FALQUE

Les pratiques de l'Institut de Discernement Professionnels depuis 2004

Au sein de l'Institut de Discernement Professionnel (IDP), association qui est une plate-forme d'échanges entre consultants, managers et chercheurs, le discernement se définit comme la capacité à juger clairement et sainement les choses et les pensées qui nous traversent. '*Clairement*' doit ici être entendu au sens d'une perception limpide des choses et '*sainement*' renvoie à la nécessité qu'il ne demeure aucune ambiguïté dans les raisons de notre choix et de ses conséquences, dès lors que nous en avons délibéré au fond, afin que la décision ait du sens.

Avec les dix années d'expériences qui nous ont réunies, nous voyons combien le souhait **d'être aidé pour clarifier sa finalité** a été et restera une attente forte de nombreuses personnes du monde de l'entreprise, que nous rencontrons. Ce travail d'identification de finalités personnelles, ou de finalités d'entreprises, que nous accompagnons au cours de séminaires, d'ateliers ou dans des rencontres individuelles, redonne aux acteurs plus de liberté, de sérénité et de courage dans l'action.

Le second aspect de notre travail est d'aider les personnes à **y voir plus clair face à des décisions** qu'elles ont à prendre. Nous n'insisterons jamais assez sur cette première étape de discernement face à un choix qui consiste à bien **formuler la question qui se pose**. Par expérience, tant personnelle qu'en accompagnant des managers, nous savons que la première interrogation qui nous vient spontanément à l'esprit est rarement celle qui permet d'envisager toutes les options concrètes qui s'offrent pourtant objectivement à nous. En effet, notre manque de libre arbitre nous pousse à trouver spontanément des arguments pour justifier nos choix, à chercher des données d'apparence objective, à prendre en compte le regard des autres, à subir l'influence d'attracteurs divers, etc. On peut alors se demander au regard de quels besoins, craintes ou désirs qui nous habitent en secret, ces arguments ont été choisis. En fin de compte, la question centrale dans notre démarche est celle du combat intérieur entre ce qui nous attire vers un choix et nos finalités profondes. Une des difficultés est de sortir de notre tendance à décider trop vite, souvent par un souci mal placé d'efficacité, ou de repérer des pièges de notre raisonnement ¹. C'est pourquoi nous utilisons des textes philosophiques courts, qui incitent à se ressaisir de l'essentiel. Un accompagnement ou un formateur qui ne proposerait pas de textes pour accompagner la réflexion du décideur ne travaillerait pas de manière conforme à l'esprit de l'association. La tentation existe de réduire le discernement à une méthode, alors que c'est davantage un parcours, des étapes qui n'ont d'intérêt que pour aider à trouver une autre forme de dialogue intérieur. Et la liberté de dialogue avec soi-même est plus libre et plus riche si l'accompagnateur s'efface au profit d'un texte.

Des risques et des limites dans la pratique du discernement

Faire ce travail de discernement, pour soi-même ou en accompagnant des personnes, n'est pas sans comporter certaines difficultés. J'aborderai trois risques : *la cape de l'enfermement dans une méthode, le dialogue de sourds, le risque d'aboutir à un discernement moral*.

- Le premier risque est celui de l'enfermement dans ce que nous pourrions appeler la '*cape de l'enfermement*' dans une méthode. Puisque nous avons consciencieusement mis en œuvre une démarche structurée, en y consacrant beaucoup de temps, et puisque nous en avons scrupuleusement suivi les étapes qui conduisent au choix², cela peut nous donner l'illusion d'avoir compris les tenants et les aboutissants d'une situation et penser que la décision sera la bonne. Enfermés dans cette certitude que le processus de discernement est le garant d'une bonne décision, il se peut alors que nous passions, sans le voir, à côté de quelque chose d'important. Plus précisément, il nous faut être vigilant sur deux points. Le premier est la question du libre arbitre : entre deux options, ai-je pris le temps de rechercher une égale sympathie pour chacune d'elle ? Ce point permet de vérifier si j'ai suffisamment approfondi ce qui entrave ma liberté (manque d'objectivité, regard des autres ou attracteurs liés à mon imaginaire). Le second

1. Falque, L., Bougon, B., *Pratiques de la décision*, Dunod, 2013

point est de toujours rédiger la liste de ce qui est en faveur d'une option puis de l'autre. Sans ce travail d'écriture qui consiste à mettre sur la table les arguments, il risque de m'être rapidement impossible d'identifier lesquels d'entre eux ont le plus de poids au regard de ma finalité.

- Le deuxième risque est celui du '*dialogue de sourds*'. C'est lui qui nous empêche d'entendre les idées contraires aux nôtres, ne voulant pas, par exemple, voir d'autres options ou ne prêtant pas assez d'attention à l'attracteur qui nous conduit sur une fausse piste. Ce dialogue de sourds peut aussi consister à écouter davantage les raisons prétendument objectives au détriment du mouvement des forces qui nous poussent à agir ou à résister. Une des façons de repérer ce dialogue de sourd est d'être attentif à ce que dit une tierce personne lorsque nous lui indiquons le choix à faire. Lorsqu'elle nous dit : « *Tu as sans doute raison, mais je ne le sens pas* », elle exprime ainsi que nous avons peut-être été sourd à quelque chose.

- Le troisième risque est celui d'un discernement moral si nous ne faisons pas la distinction entre le *Bien* et le *Bon*. Vouloir *bien* agir risque, en effet, d'inscrire la réflexion au regard de normes, fussent-elles sociales. Je ne m'étendrais pas sur un discernement qui serait à la recherche du bien-être comme finalité ou de notre intérêt personnel, dans un jeu gagnant-perdant qui se fait au détriment d'autrui. C'est pourquoi, à côté du *Bien*, nous considérons que le discernement recouvre une autre notion : celle du *Bon*. Dans le droit fil de la finalité, ce mot me renvoie au fait d'agir au service d'autrui : ce qu'il est bon de faire en lien avec l'entourage proche, voir plus lointain, comme seraient les consommateurs d'un produit fabriqué par mon entreprise.

Abordons maintenant deux limites à dépasser dans notre démarche.

- En premier lieu, le discernement ne se limite pas au choix, qui a pourtant été notre principale préoccupation depuis 2004. Dépasser cela nous invite à être davantage attentifs aux pensées qui nous traversent dans la vie de tous les jours. Nos actes proviennent de notre façon de voir les choses, de les raisonner, de les ressentir. Il y a comme une grammaire du discernement qui peut beaucoup aider. Prenons un exemple d'entreprise. Comme responsable commercial je prends conscience, ce mois-ci, que les projections de chiffre d'affaires ne sont pas celles annoncées dans le budget. Un certain malaise s'installe en moi. Et, comme par hasard, j'ai récemment eu des difficultés de management avec l'un des commerciaux. Que peut-il se passer en moi pour justifier ce qui semble m'échapper ? Selon les relations que j'ai avec le dirigeant, puis-je rester serein ou bien est ce que je vois venir une remise en cause de mes compétences ou de ma manière d'agir ? Nous voyons ici que des pensées très diverses surgissent, qu'elles se nouent les unes aux autres et rendent le discernement bien compliqué. N'y a-t-il pas là une sorte d'*aiguillon rusé* qui me pousse à agir dans le sens de mon strict intérêt pour me protéger ? Car ne pas tenir mes engagements, c'est mettre en cause ma crédibilité. Mais suis-je le seul responsable ? Qui est également « fautif » dans ce risque d'échec ? Qui n'a pas atteint ses propres objectifs dans l'équipe ? Qui n'a pas bien analysé le marché ou bien fait son travail ? Pourquoi l'objectif du budget est-il si élevé ? Est-ce moi qui a fixé la barre trop haute ou le dirigeant qui m'a demandé d'être plus ambitieux. Si tel est le cas, n'est-il pas aussi responsable de cet écart ? Il n'y a pas de décision à prendre car ce n'est qu'une tendance et les choses peuvent s'inverser. Il s'agit pour l'instant de pouvoir expliquer. Comment entendre ici ce que me dirait *le bon aiguillon*, celui qui souffle à contre courant de cette analyse défensive qui me traverse ? « Peut-être faudrait-il poser le problème autrement », me dit-il, revenir aux enjeux de fond, en particulier sur la dynamique de l'équipe commerciale. Ce faisant je réalise que je peux me laisser entraîner dans une spirale descendante ou décider d'y résister. Finalement ce que je vais faire de ma réflexion va dépendre de ma capacité à identifier ce qui parle en moi, d'un combat entre l'aiguillon rusé qui me pousse au repli et le bon aiguillon qui m'invite avec courage à poser les choses de façon plus ouverte. Je réalise, comme pour un voilier en mer, que des courants s'affrontent sous la coque de mon bateau. Le discernement de ce qui parle en nous permet de repérer en nous les pentes sur lesquelles nous sommes entraînés, parfois à notre insu !

- La seconde limite du travail fait au sein de l'Institut de Discernement Professionnel porte sur la

difficulté que nous rencontrons tous à instituer une démarche de décision collective qui favorise le discernement. Nous expérimentons depuis peu, avec Bernard Bougon, ce que nous appelons un '*consensus partagé*' qui se révèle être une démarche particulièrement riche car elle permet de souder les équipes sans avoir à imposer le mot de discernement qui peut parfois déranger. L'expérience se poursuivra donc.

Pourquoi se doter de règles de discernement ?

Le premier enjeu de ces règles est de mieux nous guider au quotidien, notamment dans nos pensées, nos émotions et nos choix. Pour cela, il nous faut, au préalable, bien distinguer mouvements intérieurs et états d'âme. Certes, l'humeur du jour compte et les états d'âme sont tributaires des événements passagers. Il n'en va pas de même pour les mouvements intérieurs qui sont des forces qui nous poussent à agir, forces présentes plus fondamentalement en nous comme les courants au sein de l'océan. Ces forces qui poussent dans le bon sens ou vont à contre courant portent en elles, au cœur de la conduite de nos projets, une dimension affective. En poursuivant la métaphore marine, ce serait un courant qui favorise ou, au contraire, freine l'avancée du bateau.

Il nous faut ensuite considérer que le combat intérieur est au cœur de la démarche du discernement et qu'il vise, dans la tension naturelle entre 'agir pour soi' ou 'agir pour l'autre', à me faire acquérir davantage de liberté. Accepter qu'il y ait un combat intérieur à mener ne va pas de soi, mais il y a là un enjeu fondamental de liberté intérieure à retrouver. S'il fallait s'en convaincre, regardons le Film « Good bye Bafana » qui relate l'histoire du gardien de prison de Nelson Mandela. Nous seulement nous voyons comment Nelson Mandela vit intérieurement son emprisonnement, avec une grande liberté et comment il redonne espoir aux siens à l'extérieur ou à ceux qui sont avec lui en prison. A son contact Gregory, le gardien, prend conscience qu'une partie du problème est en lui ; qu'il ne doit pas se laisser entraîner dans la logique de l'apartheid.

Au sein de l'IDP, une page nouvelle s'ouvre à nous, celle d'être davantage attentif à ces mouvements intérieurs qui traversent le décideur que nous accompagnons et tout d'abord nous-mêmes dans le quotidien de nos vies professionnelles. C'est pourquoi nous avons décidé, en écrivant avec Bernard notre second livre, de rendre plus explicite la référence à Ignace de Loyola, le fondateur des jésuites.

Ignace de Loyola affirme que certaines pensées viennent du dedans de nous-mêmes et d'autres, du dehors. Si je considère celles qui proviennent de mon for intérieur, elles relèvent de ma liberté propre : il en va ainsi, par exemple, de ma décision de venir ici ce soir et de participer à cette rencontre de l'IDP. Mais certaines pensées me viennent du dehors, sans que je les aie provoquées, et elles m'envahissent, souvent liées à des souvenirs ou à des craintes. Je vais vous prendre un exemple personnel. Le souvenir d'avoir été publiquement contredit lors d'une conférence, ce qui après tout peut arriver en particulier lorsque nous intervenons sur un sujet sensible comme celui de la décision, me fait dire que finalement mieux vaut ne pas faire de conférences, car chacun des participants n'a pas du tout les mêmes attentes. Certains veulent des méthodes, d'autres sont prêts à un questionnement plus personnel. Je pourrais avoir la tentation de me préserver d'un tel désagrément, poussé par l'aiguillon rusé qui me susurrerait à l'oreille que tout cela est vain et qu'il me faut désormais refuser de me prêter à cet exercice. Mais un autre aiguillon, celui que nous pourrions nommer le bon aiguillon, celui qui m'incite à rester ouvert à l'Autre pourrait alors m'influencer à garder confiance dans ma finalité. Et il me vient alors un second souvenir, celui d'une autre conférence durant laquelle un vrai dialogue s'est créé : je reprends aussitôt confiance dans ce que je fais et dans son utilité.

Ainsi, apprenants à être attentifs aux pensées qui nous traversent et à leurs origines, nous pouvons librement prendre de la distance, gagner en liberté d'interprétation de ce qui parle en nous et lâcher prise face à ce qui s'impose à nous de l'extérieur. Ce combat des pensées nous inviterait à mieux relire, avec les personnes que nous accompagnons, les événements de la semaine écoulée afin d'y trouver, peut-être, les clés de lecture qui les aideront à entrer dans l'épaisseur du discernement intérieur. Mieux interpréter les signes de ce qui parle en nous, dans les situations de travail, devient donc un enjeu pour les dix ans qui viennent.

Quatre règles essentielles

Les règles du discernement que nous proposons pour l'IDP, s'inscrivent dans la tradition ignacienne qui, elle-même, se fonde dans la tradition philosophique chrétienne, l'Homme étant au cœur de son propos. Ces règles ont donc une histoire et, avec Bernard Bougon, nous avons réalisé un travail d'adaptation et de choix de mots contemporains, afin que chacun puisse s'en saisir et se les approprier. Nous en avons dégagé trois postulats :

1. Toute personne est tiraillée par des besoins et des désirs multiples.
2. Chacun peut désirer ce qui est juste et bon, pour soi ou pour les autres : toute personne peut ainsi tendre vers un idéal humain ou divin, mais nul ne sait le moment où se produira en lui la conversion vers une telle finalité, soit qu'un événement déclencheur survienne, soit qu'elle se dévoile au fil de l'eau.
3. Nul ne peut se prononcer sur le discernement d'autrui : il est bien sûr possible d'accompagner une personne, mais elle gardera toujours une part de secret et de mystère sur ce que sera son discernement. C'est, au reste, tout l'intérêt de ces règles de permettre de voir par soi-même là où chacun en est dans sa vie et de ses décisions, tout comme les règles de la perspective, mises au service de son art, permettent au peintre de construire une œuvre originale dont il est souvent le premier à mesurer la portée.

Quatre règles essentielles de discernement permettent d'expliquer les tiraillements intérieurs, d'avoir un langage pour nommer ce qui se passe.

La première est celle de la *spirale descendante*. Quand je laisse aller les choses, lorsque je m'écarte de l'idéal que je désirais vivre, je donne prise à des pensées qui me dispersent et rien ne se passe plus comme prévu. Je sens pourtant que je n'agis pas comme je le devrais. Ainsi, une personne, formateur en marketing, se voit confier une nouvelle mission de commercial à mi-temps, sa fonction précédente de formateur passant elle aussi à mi-temps. Elle se trouve donc en temps partagé entre deux équipes, dans la même entreprise. Deux mois après avoir accepté ce nouveau mi-temps de commercial, submergée de travail y passant ses weekends, elle est prise dans une spirale descendante car elle a l'impression qu'elle n'y arrivera pas. Son entourage s'en alerte. Dans son second mi-temps, en revanche, portée par un projet pédagogique fort auquel elle est attachée et par un idéal qu'elle désire ardemment, elle ressent intérieurement confiance et dynamisme, malgré les difficultés qu'elle peut y rencontrer. Ce second temps illustre la deuxième règle, celle du *dynamisme pacifiant*.

Ces deux premières règles permettent de se situer face à une double dynamique : si je suis dans une spirale descendante, tout n'est cependant pas perdu car des forces de rappel me permettent de me reprendre ; au contraire, dans une dynamique globalement pacifiante, il ne me faut cependant pas négliger les vents contraires qui peuvent ralentir ma progression. Nous passons tous par l'une ou l'autre de ces phases, sans toutefois avoir prise sur ces oscillations et sans toujours en prendre conscience. En ce domaine, la mer n'est jamais étale.

Ensuite, il est important d'apprendre, c'est l'objet des deux règles suivantes, à reconnaître l'alternance de ces *consolations et désolations*. La troisième règle s'intitule : *Au fil des consolations*. Ce sont ces temps où, sereinement, je vois avec clarté tout ce qui s'offre à mon action et ressens intérieurement un contentement durable. Il ne s'agit pas d'un plaisir fugace mais de la conviction que je peux me laisser guider par ce sentiment, quelles que soient les difficultés que je rencontre, parce que j'éprouve un goût sans cesse renouvelé pour cette action.

À l'inverse, la quatrième règle concerne *les effets de la désolation*. Mes pensées et mes sentiments me conduisant alors au repli sur moi, elles risquent de développer un imaginaire sans limites qui m'empêche de voir toute issue à ce marasme.

À un certain moment, cette personne, formatrice en marketing évoquée plus haut, poussée par l'aiguillon rusé paré des apparences du Bien, en était arrivée à se dire qu'elle n'aurait jamais dû faire ce choix du temps partagé et qu'elle avait eu tort d'accepter le poste de commercial à mi-temps. Elle

s'est mise à regretter son plein temps en formation. Ayant eu l'intuition de relire sa lettre de motivation, écrite deux années plus tôt, elle a réalisé qu'elle faisait fausse route en envisageant d'abandonner ce nouveau projet dont la finalité correspondait avec ses aspirations. L'activité de commercial était une voie qui l'intéressait profondément. Elle réalisait alors combien l'ambiance difficile qui régnait dans cette équipe de commerciaux l'avait intérieurement affectée. Cette relecture, en la renvoyant à des pensées antérieures et à ses finalités profondes, a joué le rôle du bon aiguillon la conduisant à retrouver du courage. La relecture de sa lettre de motivation s'est accompagnée pour elle d'une forte consolation. Ce que confirme son entourage en la trouvant beaucoup plus détendue.

Une conception humaniste du travail

Ces règles de discernement ne tiennent que si on les replace dans une perspective humaniste du travail. Le discernement qui aide à repérer ce qu'il est bon de penser et de faire doit être au service d'un projet de société et des meilleurs moyens pour le construire et le développer. Par antithèse : Ben Laden avait un projet de société. Nous comprenons tous que ceux qu'il a entraînés avec lui ou qui s'inspirent de son exemple ne s'inscrivent pas du tout dans une dynamique d'ouverture religieuse et de respect de la personne humaine. Il ne peut alors être question de discernement.

Aussi, il est nécessaire d'indiquer quel est le cadre de référence sur lequel s'appuie la pratique du discernement au sein de l'IDP. Rien de bien nouveau en fait puisque nous proposons de nous inspirer du courant de l'humanisme chrétien, né au XIV^e siècle et dont Pic de la Mirandole, philosophe de vingt-quatre ans, est un des pionniers. Courant qui plonge ses racines dans l'héritage de philosophie classique, grecque et romaine. Il ne s'agit pas pour nous d'imposer cette conception aux personnes et aux entreprises avec lesquelles nous travaillons mais plutôt de faire connaître nos convictions. Pour rester aussi pragmatique que possible, prenons l'exemple de ce que l'Icam, institution de formation plus que centenaire, propose dans ses parcours de formation. L'enjeu étant que chacun puisse se laisser questionner par de telles convictions, soit pour se les approprier, soit pour les adapter, soit encore pour mieux éprouver quelles sont les siennes propres. Dans notre ouvrage « Discerner pour décider » (Dunod 2014), nous reprenons cinq convictions sur ce que travailler veut dire. Voici leur présentation rapide :

1. Au point de départ nous considérons que **toute personne a une vocation** propre, qu'elle est responsable de l'exercice de cette vocation au sein de son entourage, auprès de ses collègues et de ses collaborateurs, comme de son devenir dans la société. Les managers et consultants ont ainsi une part de responsabilité dans l'aide à apporter à chacun.

2. **Produire des biens ou des services signifie, *in fine*, être au service de personnes et d'une collectivité. Travailler, c'est unir les volontés**, mais c'est aussi faire découvrir aux personnes qu'elles contribuent au bien commun et leur faire admettre que les rencontres, voire les affrontements, dans les recherches de solutions sont à la fois des chances et des difficultés que toute communauté humaine est appelée à dépasser.

3. **Développer l'organisation** concerne tout autant le progrès économique que le progrès social et les débats doivent être possibles à l'intérieur de l'organisation

4. Produire, travailler et développer, cela signifie donc **faire l'expérience de la liberté** en lien avec des valeurs au service de finalités. Le jugement sur le travail, lors de l'évaluation des collaborateurs, ne peut donc s'effectuer que si l'on prend en compte l'engagement de chacun.

5. Enfin, le management assure pleinement son rôle chaque fois qu'il considère la personne, non pas seulement comme un moyen, mais comme une véritable valeur ajoutée et que chaque organisation, dans ses finalités et sa mission, permettra un meilleur discernement individuel et collectif.

Dans une organisation qui véhicule ce type de fondement, ou bien pour un manager qui souhaite être porteur, à sa façon, de cette dynamique, les règles du discernement donnent la possibilité de voir plus clairement ce qui est ajusté. L'art du discernement, dans l'utilisation de ces règles, est équivalent à l'art d'utiliser des règles dans d'autres formes d'art. Le peintre, par exemple, apprendra

à utiliser les règles de la perspective pour donner de la profondeur à son tableau. Cet apprentissage progressif de l'utilisation des règles de discernement consiste donc, avant tout, à repérer le bon moment pour les transmettre afin de rendre les personnes plus libres et plus autonomes dans leur manière d'interpréter les choses. C'est ce à quoi nous vous proposons dorénavant d'être attentifs dans nos ateliers de supervision qui nous réunissent trois fois par an.

Débat

Int. : *Le fait que toute personne ait une vocation qui lui soit propre ne risque-t-il pas d'être compris comme un déterminisme ?*

Laurent Falque (L.F.) : Derrière la question de la vocation, il y a celle de la compétence, du talent et du charisme. La compétence, c'est ce que je sais faire ; le talent, c'est ce pour quoi je suis doué et qui finalement cela ne me coûte pas trop de le faire ; et le charisme, c'est l'état d'esprit de la personne dans ce qu'elle fait passer dans son entourage. Essayez par exemple de définir le charisme de personnes proches et tout de suite apparaît quelque chose qui contribue à son rôle, à ce qu'elles apportent dans leurs relations aux autres.

Int. : *Les partenaires sociaux ont-ils un positionnement aussi clair et synthétique sur la dimension humaniste du travail ?*

L.F. : Je ne pense pas, car les croyances sur l'homme et son rôle dans la société ne sont pas universellement partagées. Certains, par exemple, peuvent privilégier la satisfaction de leurs besoins personnels ou collectifs, d'autres considérer que le monde est une jungle où il faut faire partie des plus forts. Le mouvement du « care », ce terme anglais apparu il y a quelques années dans le discours politique, met l'accent sur le 'prendre soin', de soi et des autres. Il est davantage compatible avec une perspective humaniste du travail. Autre exemple, ces dernières années se renforce dans la société civile une vision de l'état désastreux du monde sur le plan écologique, cela peut être également une source de rebond.

Finalement il faut regarder quel est le 'principe et fondement' de nos croyances partagées et à quels comportements elles nous invitent. La perspective humaniste, comme projet de société, au moins pour les occidentaux, n'est ni plus ni moins que la Déclaration universelle des Droits de l'homme, signée le 10 décembre à Paris, à l'assemblée générale des Nations Unies. Le texte de l'Icam que nous invitons à prendre comme point d'appui pour une réflexion personnelle ou collective peut rejoindre certaines positions syndicales. Je pense à la CFTC, bien sûr, mais également à la CFDT. La CGC pourrait peut-être s'y retrouver ? Ce serait un chantier intéressant que de présenter notre approche aux organisations syndicales locales. Personnellement, j'ai animé, il y a dix ans, deux sessions avec la CFDT régionale et le débat fut très utile. Il est vrai que ce texte de l'Icam affirme, dès les premiers mots, un point de vue très fort : « toute personne a une vocation qui lui est propre » et cela a des conséquences au travail. La recherche de l'adéquation homme-poste par exemple peut être à l'origine de la mobilité au sens où il vaut mieux laisser partir un collaborateur dans un autre service que de vouloir le garder à tout prix dans un poste dont il a fait le tour. Vous imaginez le 'lâcher-prise' auquel le manager est invité puisqu'il lui faudra former le remplaçant. Cela peut donner parfois l'impression de repartir de zéro.

Un autre point important de cette proposition d'un fondement humaniste du travail. Comme pour beaucoup d'autres sujets, nous pensons que le manager ne peut pas attendre que le premier dirigeant de l'organisation en soit le seul porteur. Chaque responsable peut proposer à ses équipes de réfléchir sur ce texte, quitte à affronter le scepticisme de sa propre hiérarchie. Pourquoi l'animateur d'équipe, le responsable de service ne pourrait-il pas partager un fondement qui réunit l'équipe ? Une façon de montrer, pour lui, que le résultat est davantage le fruit d'un travail collectif que celui de chacun.

Int. : *Ces règles de discernement sont-elles uniquement le moyen de se situer au début d'une démarche de choix ?*

L.F. : C'est aussi cela mais, elles vont bien au-delà. Ces règles servent surtout à relire les mouvements intérieurs qui nous traversent, bien au-delà du seul choix à faire.

Bernard Bougon (B.B.) : Lorsque l'on déroule le processus de discernement, la première étape à franchir est celle de formulation de la question du choix. Cela suppose de prendre préalablement un peu de temps, pour soi-même ou pour la personne que l'on accompagne. Quel est le problème, quels sont les enjeux et quelles sont les options ? Pour certaines personnes, ces trois questions, pourtant fort simples en elles-mêmes, apparaissent parfois comme très compliquées. Il faut alors prendre du temps pour qu'elles parviennent à formuler un problème qui en soit véritablement un, déterminer avec elles des enjeux réels et identifier des options qui soient pertinentes et contradictoires. Lorsqu'elles y parviennent, il se produit alors quelque chose qui est de l'ordre d'une consolation qui leur permet de sentir que là, enfin, on a touché juste. Il est alors possible de passer à l'étape suivante afin de retrouver davantage de libre arbitre vis-à-vis de chaque option.

À chaque étape du processus de discernement, une vérification s'effectue par la consolation éprouvée par la personne. Cette consolation se révèle très simplement dans la question du choix quand on demande à la personne que l'on accompagne si telle ou telle formulation lui convient bien et qu'elle répond spontanément par l'affirmative. L'une des forces du processus de discernement tient à cette auto vérification qui se réalise étape après étape. Lorsqu'après avoir franchi l'étape de la délibération, on se rend compte qu'elle n'est pas confirmée de cette manière, on peut être assuré qu'il y a eu un vice de forme dans son déroulement et qu'il nous faut alors reprendre toute la démarche. Cette confirmation par la consolation donne une force et une sécurité au processus, mais nécessite également un certain apprentissage afin de bien la percevoir.

Ces mouvements intérieurs, qui accompagnent au quotidien tout ce que nous faisons, déterminent la manière dont nous interprétons et donnons consistance à nos choix.

Int. : *Le terme de règle me dérange un peu. Ne sont-ce pas davantage des constats de la situation intérieure dans laquelle nous nous trouvons ?*

B.B. : Il faut entendre ce terme au sens des règles de la grammaire. Ces mouvements intérieurs sont un langage, qui est structuré par des règles sans lesquelles il est impossible de le comprendre. Ça parle, mais ça ne parle pas n'importe comment ! Nous ne nous sommes pas risqués à dépasser un nombre de neuf règles, à nos yeux essentielles, mais il en existe beaucoup plus...

Int. : *Les termes désolation et consolation sont-ils bien acceptés lors des accompagnements ?*

L.F. : Avec Bernard Bougon, nous avons, après bien des hésitations, décidé de reprendre ces termes car nous nous voulons rester très proches de règles de St Ignace. Comment cela sera-t-il reçu par les uns et les autres ? Cela dépendra de leur histoire. Au sein de l'IDP, nous continuons ce que nous avons entamé depuis 2004, dans l'épaisseur de cette expérience. Les ateliers de supervision de l'Icam seront donc un lieu essentiel pour confronter la richesse et les limites de nos pratiques et les faire évoluer

Un intervenant (Int.) : *Les effets de la désolation ne sont-ils pas un piège ?*

L.F. : Ce n'est pas le terme que j'emploierais. Le piège est davantage quelque chose qui nous guette et nous attend pour nous y faire tomber. Dans les approches classiques de la décision, rappelez-vous le piège abscons. Non, les effets de la désolation se comparent davantage à un aveuglement dont tout le monde fait l'expérience. Mais notez aussi une remarque de St Ignace de Loyola à propos de la désolation. Il dit que pour la combattre, se souvenir des moments où j'étais porté par la consolation est nécessaire. Il en conclut que la consolation est utile pour tenir dans la désolation. C'est pourquoi nous insistons tant sur la place de l'écriture personnelle. Elle sert de marqueur. Reprendre les événements de la journée ou de la semaine pour écrire 'ce que j'ai fait', puis 'ce que cela m'a fait' et 'ce que je vais en faire' nous mets dans cette dynamique des mouvements intérieurs qui nous portent ou nous déportent.

B.B. : Face à des sentiments de tristesse, accepter de les accueillir est une première étape. C'est-à-dire d'en prendre conscience. Bien souvent, nous entrons dans la tristesse (ou tous autres sentiments négatifs) et nous nous y complaisons ou bien, à l'inverse nous serrons les dents et nous nous disons : « Cela ira mieux demain »... Nous ne sommes pas à l'écoute de ce qui se passe en nous. Nous ne sommes pas attentifs, ni présent à ce que nous vivons. Cet accueil dont je parle, cette prise de conscience que je suis en désolation est déjà tout un apprentissage en soi du discernement. Car, c'est seulement à partir de ce constat que je fais de ce qui m'habite, des mouvements intérieurs qui me traversent, quelle que soit leur nature, que je peux me guider selon les règles proposées.

Int. : *Tout cela relève de l'intelligence émotionnelle. Mettre un mot et du sens sur une situation difficile peut être extrêmement rassurant pour une personne accompagnée face à ce qui lui arrive.*

L.F. : Oui et non. Réduire le discernement de ce qui parle de nous, en nous à de l'intelligence émotionnelle serait réducteur. Vous avez perçu que nous ne pouvons tenir compte seulement de l'émotion et que c'est autre chose que de repérer les forces intérieures qui nous portent. Elles sont là comme une lame de fond. Les émotions sont passagères. Du coup, cela renforce l'idée que dans nos postures pour aider au discernement il faille passer du rôle d'accompagnateur à celui de conseiller qui va donner par exemple une règle précise pour qu'elle soit utilisée. Dire à la personne que l'on accompagne : « Vu ce que tu me dis, ce que tu vis me paraît relever de la désolation », permet alors de faire passer la règle de façon pertinente, de l'expliquer et de voir ensuite ce qu'il en fait. Cela ne résout pas tous les problèmes. C'est pourquoi nous insistons tant sur la place des textes.

Int. : *Ces règles nous donnent des moyens étonnants en termes de vigilance et d'autonomie en fonction de nos finalités et invitent à une certaine intériorité. Mais comment articulez-vous ces quatre règles ?*

L.F. : Il y a en effet, un apprentissage progressif. Tout d'abord repérez celle des deux premières situations dans laquelle vous vous trouvez : *la spirale descendante* ou le *dynamisme pacifiant*. Dans un deuxième temps, ce sont les deux autres règles, celles de la *désolation* ou de la *consolation* qui vont jouer. Elles viennent comme une grille de lecture de la spirale ou du dynamisme, et n'agissent pas de la même façon. La connaissance de la grammaire que nous évoquions va aider à percevoir et comprendre ce jeu à double entrée. Dans la spirale descendante, une petite consolation va peut-être me permettre de remonter la pente et me permettre de faire des mini-choix pour retrouver de la sérénité. Dans le dynamisme pacifiant, la consolation peut m'inviter à prendre des décisions importantes car je suis porté par le désir de contribuer à une finalité.

Contrairement aux séminaires que nous animions jusque-là, où nous savions à l'avance les étapes par lesquelles le groupe passerait à propos d'un choix à faire, nous savons que nous donnerons ces quatre règles de discernement et les cinq suivantes, qu'en fonction des situations. Pensons toujours à l'artiste et à son œuvre. Expliquer la règle de la perspective n'est pas possible a priori. Cela va dépendre de l'objet. Dessiner un pot de fleur en lui donnant du volume fait appel à d'autres règles que celle qui permet de tracer un chemin qui part à l'infini.

Ces règles, une fois expérimentées, vont permettre à la personne soit de l'encourager à aller de l'avant, soit la délivrer de ce en quoi elle s'est laissée embarquée. Cette expérience humaine, spirituelle pour ceux qui la vivent comme chrétien par exemple, n'a rien de nouveau. St Ignace de Loyola a simplement eu le génie, à son époque, de les mettre en avant au regard de son expérience. Nous nous en inspirons pour qu'elles soient une aide dans une perspective humaniste du travail. Libre à chacun de croire à ce qui le transcende.