

Paru dans la lettre de la SF Coach en avril 2010

Rubrique Livres propos

« La question du discernement ; une question taboue ? » par Arnaud Constancias

Si, comme le définit Christine Cayol, « le discernement est la capacité à élaborer dans une quantité d'informations hétérogènes (et de niveaux différents, symboliques, factuels, culturels, logiques) un sens, une lecture sensée, qui éclaire, et qui permette le passage à la décision et donc à l'action », on voit bien combien c'est un exercice à la fois crucial et difficile pour le dirigeant d'aujourd'hui. Crucial parce que le dirigeant doit donc opérer sur le visible et l'invisible. Car c'est dans les signaux faibles de la réalité d'aujourd'hui que se cachent les enjeux, les tendances, les concurrents de demain.

Difficile parce qu'il est noyé sous les mails et les informations, obligé d'aller vite, au centre des attentes des actionnaires, du marché, des salariés ; il peut rapidement basculer dans la réaction ou l'inhibition.

Le discernement ce n'est pas seulement juger et décider vite ; C'est aussi voir : « Un panneau décoratif où l'on discernait des vignes et des grappes » Aragon. C'est aussi ressentir : « Il demeura dans cet état de confuse béatitude, avant de discerner par quelle partie de son corps s'insinuait cette tiède sensation de bien-être. » Martin du Gard.

C'est encore capter, trier, deviner : « Elle discernait immédiatement, à des signes insaisissables pour nous, toute vérité que nous voulions lui cacher. » Proust.

Le discernement engage donc l'homme entièrement : son intelligence, son intuition, ses sensations, ses émotions, son ressenti. Il convoque également ses automatismes, ses zones d'ombre et son histoire.

Et pourtant, il semble que poser la question du discernement du dirigeant, c'est poser une question taboue.

Pas facile, en effet, pour un dirigeant français de reconnaître un manque de discernement. L'élitisme des grandes écoles ne favorise pas cette interrogation, de même que le modèle managérial prégnant selon lequel un bon dirigeant doit décider vite et distribuer à jet continu des solutions rapides et intelligentes. Pas facile pour son supérieur hiérarchique, son entourage, son DRH de questionner son discernement, ce peut être interprété comme une remise en cause de son intelligence, voire de son identité.

Pour nous coachs, le coaching est le « lieu » idéal pour questionner le discernement du décideur. Il offre une relation d'intimité où l'on laisse plus facilement tomber le masque du rôle. Il est par nature un lieu de recul, de retour sur soi, de recadrage et d'ouverture de perspectives. Coaching et discernement sont partenaires naturels.

Mais il reste le noeud de la demande. Quel manager se donnera spontanément comme objectif de coaching : « Améliorer mon discernement » ? De fait, le plus souvent, le sujet sera abordé par la bande : la prise de recul, la vision, l'innovation... Alors, est-ce au coach de mettre les pieds dans le plat et de poser la question en amont ? Peut-être que oui.

Mais de toutes façons, il importe que ce sujet ne soit pas un tabou pour le coach, ni une zone d'ombre. C'est pourquoi le coach ne peut faire l'économie de l'analyse des points forts et des points faibles de son propre discernement, de questionner son mode de perception et de lecture de la réalité, ainsi que son propre processus de décision au travers de ses expériences quotidiennes.

Sur le plan professionnel, il lui incombe d'élargir en permanence son champ de vision en intégrant de nouvelles grilles d'analyse et de nouveaux outils pour ne pas être l'otage d'un seul, de partager pour éviter l'isolement et de faire superviser sa pratique sur ses diagnostics et choix de pistes de travail avec le coaché. Enfin, plus largement, accepter de se faire bousculer et d'être remis en cause par ses clients et par ses pairs, ou encore par l'art et par l'altérité, car le confort de l'acquis est le pire ennemi du discernement.