

# Décider en conscience

## *Dossiers orientés, décideurs consentants*

Bruno DE SAN NICOLAS · L'Atelier de BDSN · juillet 2026

---

### I. La scène

La réunion commence. Trois options sur la diapositive : une absurde, une hors budget, une raisonnable. Le chef choisit la raisonnable, chacun salue sa sagesse, la messe est dite en vingt minutes. Personne n'ose dire que la décision avait été prise trois semaines plus tôt, dans le bureau d'à côté, par ceux qui ont écrit la diapositive.

Cette scène, tout dirigeant l'a vécue. En comité exécutif, elle s'appelle une revue d'options. En état-major, une comparaison de modes d'action. Le décor change, la mécanique est la même : deux options fantoches escortent la candidate officielle jusqu'à la signature. Le dossier qui arrive sur le bureau du décideur n'est pas un outil d'aide à la décision. C'est un plaidoyer. Il a été écrit pour faire choisir, pas pour faire comprendre.

On appelle cela préparer la décision. Le mot est juste, au sens où l'on prépare aussi un terrain, une embuscade ou un verdict.

### II. Ceux qui écrivent

Commençons par acquitter les coupables évidents. Le rédacteur du dossier orienté n'est presque jamais un comploteur. C'est un professionnel rationnel dans un système d'incitations mal conçu.

La recherche a disséqué cette mécanique depuis trente ans. [Garvin et Roberto](#), dans la Harvard Business Review, opposent deux régimes de préparation des décisions : l'*inquiry*, où l'on instruit à charge et à décharge, et l'*advocacy*, où l'on plaide. En régime d'*advocacy*, les contributeurs présentent l'information de manière sélective et retiennent les données qui contredisent leur dossier, non par malhonnêteté consciente, mais parce que le jeu récompense celui qui gagne l'arbitrage, pas celui qui éclaire l'arbitre. [Prendergast](#) a donné à ce jeu son théorème : quand l'évaluation est subjective, le subordonné a une incitation économiquement rationnelle à se conformer à l'opinion supposée du chef. Le *yes man* n'est pas un profil psychologique, c'est un équilibre de marché. Ajoutez [l'effet MUM](#), documenté depuis 1970 : les humains répugnent viscéralement à porter les mauvaises nouvelles. L'option dérangeante meurt donc trois fois avant d'atteindre le sommet : une fois par prudence de carrière, une fois par conformisme anticipé, une fois par simple confort de messager.

L'ironie veut que le monde militaire ait codifié l'excellence de cette préparation. La doctrine du « [completed staff work](#) », née d'un mémorandum de 1942, exige de l'officier d'état-major qu'il présente une solution si aboutie qu'il ne reste au chef qu'à approuver ou désapprouver. Doctrine admirable, qui a professionnalisé des générations d'états-majors, la France comprise, dont les écoles de guerre enseignent leurs propres méthodes d'élaboration des décisions opérationnelles. Mais toute doctrine dégénère quand on oublie sa condition de validité. Le travail d'état-major achevé suppose l'instruction loyale de toutes les branches. Quand la loyauté faiblit, la même forme produit l'inverse : une décision achevée avant d'être soumise, dont le chef n'est plus l'auteur mais le tampon. Le staff work parfait et le dossier orienté sont indiscernables à l'œil nu. C'est bien le problème.

### III. Ceux qui lisent

Voici la partie que les livres de management évitent, car elle fâche le client. Si le dossier orienté prospère, c'est qu'il a un second bénéficiaire : celui qui le lit.

Ne pas tout savoir, c'est ne pas tout porter. La science politique a nommé cette pente : l'évitement du blâme. [Weaver](#) a montré dès 1986 que les responsables sont davantage mus par la crainte du reproche que par la quête du succès, et qu'ils en tirent des stratégies éprouvées, dont la délégation de la décision à d'autres. Ses successeurs ont précisé la tactique : désigner l'expert comme cible de rechange du blâme. Le dossier « conforme aux recommandations des services » est une police d'assurance. En cas d'échec, la commission d'enquête écrira que le chef a suivi l'avis unanime de son état-major ; le conseil d'administration notera que le directoire s'est appuyé sur le rapport du cabinet de conseil. L'expert externe n'est pas toujours payé pour éclairer. Il est parfois payé pour endosser.

Il faut donc dire la phrase interdite : beaucoup de leaders ne subissent pas le dossier orienté, ils s'en arrangent. Certains le cultivent. Le chef qui exige « une seule option, la bonne » croit demander de l'efficacité ; il commande en réalité l'amputation du champ décisionnel, et il le sait obscurément. La lucidité complète est une charge. Elle oblige à trancher entre de vraies alternatives, donc à posséder pleinement les conséquences. L'ignorance partielle, elle, se partage.

### IV. Le pacte

Rapprochez les deux sections précédentes et le mot s'impose : pacte. D'un côté, des collaborateurs qui optimisent leur survie en livrant des dossiers reposants. De l'autre, un décideur qui trouve dans ces dossiers un confort cognitif et une couverture. Personne n'a signé, personne n'a menti, et pourtant chacun tient sa part d'un contrat que nul n'a intérêt à rompre unilatéralement. Le rédacteur qui instruit à décharge s'expose ; le chef qui exige la contradiction s'alourdit. L'équilibre est stable. C'est sa seule qualité.

Car la facture, elle, est documentée. [Paul Nutt](#) a étudié pendant vingt ans plus de 400 décisions stratégiques réelles : la moitié échouent, et les échecs se concentrent chez les dirigeants qui limitent la recherche d'alternatives et imposent leur solution. [Les enquêtes McKinsey](#) enfoncent le clou : sur plus d'un millier de décisions d'investissement, la qualité du processus de décision pèse environ six fois plus que la qualité de l'analyse dans le résultat final, et à peine 28 % des dirigeants interrogés jugent généralement bonnes les décisions stratégiques de leur propre organisation. Autrement dit : les organisations paient des fortunes en analyses pour alimenter des processus truqués, comme on monterait un moteur de course sur un châssis faussé.

Le français ne s'y trompe pas, qui loge dans le même mot la lucidité et le sens du devoir : le pacte du dossier orienté prive le décideur de l'une en soulageant l'autre.

## V. Rompre le pacte

On voudrait conclure par un appel au courage. Ce serait manquer la cible. Le pacte du dossier orienté ne cède pas devant la vertu, il cède devant l'architecture. Décider en conscience n'est pas un état d'âme, c'est une discipline de conception du système qui fabrique vos décisions.

C'est ici que ce texte rejoint mon *[Ode à la pensée système](#)*. J'y défendais que le systémicien enterrera le généraliste parce qu'il sait comment tout tient ensemble. Le dossier de décision en est la démonstration par l'exemple. Le généraliste lit le dossier qu'on lui donne. Le systémicien voit le trou dans la carte, parce qu'il connaît la machine qui produit les cartes : il sait quelles incitations pèsent sur chaque rédacteur, quels circuits l'information dérangeante doit survivre, et donc ce que le silence du dossier signifie. La première compétence du décideur en conscience n'est pas l'analyse des options présentes. C'est la détection des options absentes.

## VI. Vademecum du décideur en conscience

Huit gestes, aucun héroïsme. De l'architecture, rien que de l'architecture.

**1. Changez la commande.** Ne demandez plus « votre recommandation », demandez « l'état du problème, les options réelles, et pour chacune le meilleur argument de ses partisans ». La recommandation viendra ensuite, et elle vaudra quelque chose.

**2. Exigez l'option écartée.** Chaque dossier doit contenir l'alternative rejetée et la raison de son rejet. C'est dans cette annexe que loge la conscience : une option dont on peut exposer l'écartement a été instruite ; une option invisible a été exécutée.

**3. Traquez le fantôme.** Trois options dont deux intenables, c'est une option déguisée en délibération. Renvoyez le dossier, sans colère : la colère punit le

messenger, le renvoi corrige la machine.

**4. Dissociez loyauté et conformité.** Ne notez jamais un collaborateur sur sa proximité avec votre avis initial. Tant que dire vrai coûte plus cher que dire conforme, Prendergast gagne à tous les coups, et vous déciderez sur du bruit.

**5. Payez pour la contradiction.** Sur les décisions majeures, une équipe rouge attaque le dossier, jamais son auteur. Le [pré-mortem de Gary Klein](#) en est la version légère : « nous sommes dans deux ans, la décision a échoué, racontez pourquoi ». Dix minutes qui valent des millions.

**6. Enrôlez une IA dans l'opposition.** Voici le contradicteur que votre organisation ne produira jamais : sans carrière à protéger, sans chef à ménager, sans fatigue. Soumettez-lui le dossier brut, sur une instance dont vous maîtrisez les données, et sans jamais révéler votre préférence : exigez qu'elle reconstruise les options absentes, qu'elle démonte les hypothèses implicites, qu'elle plaide le meilleur dossier contre la recommandation. Mais sachez à qui vous parlez : [la recherche](#) a montré que ces modèles, entraînés à plaire, acquiescent aux croyances de l'utilisateur même fausses, et [qu'il suffit](#) de leur livrer votre opinion pour faire bondir leur taux d'accord. Une IA qui connaît votre penchant est un courtisan de silicium ; une IA tenue dans l'ignorance de votre penchant est un avocat du diable inépuisable. Le protocole fait toute la différence, et ce protocole, c'est vous.

**7. Gardez une voie d'information non préparée.** Le tour de table sans filtre, la visite sans préavis, le canal direct avec le terrain : non pour court-circuiter l'état-major, mais pour étalonner ses dossiers. On ne détecte le trou dans la carte qu'en marchant parfois le terrain.

**8. Assumez le prix.** Le chef qui a vu toutes les options ne pourra plus dire qu'on ne lui avait pas dit. C'est exactement le prix que le pacte permettait d'éviter, et c'est le seul geste de la liste qui ne se délègue pas.

## Épilogue

Un dossier reposant est un dossier qui a déjà décidé à votre place. La conscience du décideur commence le jour où il cesse de trouver ses dossiers reposants, et où son état-major cesse de croire que le protéger, c'est le servir.

---

## Sources

- Paul C. Nutt, « Surprising but true: Half the decisions in organizations fail », *Academy of Management Perspectives*, vol. 13, n° 4, 1999 ; *Why Decisions Fail*, Berrett-Koehler, 2002. [journals.aom.org](https://journals.aom.org)
- David A. Garvin et Michael A. Roberto, « What You Don't Know About Making Decisions », *Harvard Business Review*, septembre 2001. [hbr.org](https://hbr.org)
- Canice Prendergast, « A Theory of “Yes Men” », *American Economic Review*, vol. 83, n° 4, 1993, p. 757-770.
- Sidney Rosen et Abraham Tesser, « On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect », *Sociometry*, vol. 33, 1970, p. 253-263.
- R. Kent Weaver, « The Politics of Blame Avoidance », *Journal of Public Policy*, vol. 6, n° 4, 1986, p. 371-398 ; sur la désignation des experts comme cibles de rechange, Christopher Hood, *The Blame Game*, Princeton University Press, 2011.
- Colonel Archer J. Lerch, mémorandum « Completed Staff Work », *Army and Navy Journal*, janvier 1942. [govleaders.org](https://govleaders.org)
- Dan Lovallo et Olivier Sibony, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, mars 2010. [mckinsey.com](https://mckinsey.com)
- Gary Klein, « Performing a Project Premortem », *Harvard Business Review*, septembre 2007. [hbr.org](https://hbr.org)
- Mrinank Sharma et al., « Towards Understanding Sycophancy in Language Models », 2023. [arxiv.org/abs/2310.13548](https://arxiv.org/abs/2310.13548)
- « When Truth Is Overridden: Uncovering the Internal Origins of Sycophancy in Large Language Models », 2025. [arxiv.org/abs/2508.02087](https://arxiv.org/abs/2508.02087)