

L'avis de l'expert

De la prise de décision à sa réalisation, pas si simple!



Jean-Paul Favre
Intervenant
à l'ESM*

Qui n'a jamais entendu cette objection: «Plus facile à dire qu'à faire!» en réponse à une décision à appliquer? C'est qu'une décision apparaît moins simple pour celui qui a la charge de la réaliser et qui connaît les contraintes avec lesquelles il va devoir composer. Car en fait le processus managérial décisionnaire comprend trois étapes: l'étude des déterminants qui conduisent à la décision, puis l'organisation de sa mise en œuvre, et enfin sa réalisation effective sur le terrain, qui réserve souvent bien des surprises.

Pour aboutir à une décision efficace, c'est-à-dire qui aboutisse dans les faits, il est donc important de prendre

en compte les conditions de sa réalisation, en adoptant un processus à la fois linéaire (les trois étapes) et itératif (effets rétroactifs de chaque étape sur les précédentes).

Comment faire? D'abord, en y associant les acteurs qui seront chargés de la mise en œuvre. Ensuite, en pratiquant le retour d'expérience pour enrichir les prises de décision ultérieures. En fait la réalité est souvent plus complexe que ce que l'on s'imaginait.

Pour former les apprentis managers à cette démarche, des exercices d'application concrets, et à l'inverse des immersions sur le terrain, suivis d'une analyse critique de mise en perspective, sont la dynamique indispensable pour articuler au mieux les théories et leurs applications, les connaissances apprises et la réalité souvent plus complexe du terrain.

En outre, le management enseigné est un savoir général sur l'entreprise,

«Une décision apparaît moins simple pour celui qui a la charge de la réaliser et qui connaît les contraintes avec lesquelles il va devoir composer.»

son fonctionnement et sa conduite: qu'il s'agisse d'une théorie ou d'une méthode, tout savoir n'est que l'extraction d'un principe général à partir de l'étude d'une multitude de cas réels particuliers d'entreprises. Par consé-

quent, appliquer les principes généraux aux entreprises comme si elles étaient toutes identiques est une erreur. Il faut décliner ces principes intelligemment pour les adapter au cas singulier de chaque entreprise.

En conclusion, il est important d'accepter de reconnaître une certaine complexité, afin de mieux comprendre la réalité et la diversité des entreprises. Une démarche intellectuelle ouverte, le souci de l'opérationnalisation et de la faisabilité, et enfin l'adaptation à la singularité et particularité de chaque entreprise, sont les clés d'une formation au management alliant connaissances théoriques et efficacité pratique, pour éviter de produire des managers «hors sol» et à la vision trop simpliste.

* ESM, École de management et de la communication
www.esm.ch