



Florian Mantione

Le pensé simple et l'imparfait du subjectif

Un des outils principaux du manager est souvent le « Ya ka ». Dupont a de mauvais résultats dans tel domaine : « Ya ka » le former. Durand arrive systématiquement en retard chaque matin : « Ya ka » le lui faire remarquer. Dubois coûte trop cher au regard de ce qu'il rapporte : « Ya ka » le licencier... Ce « Ya ka » relève du domaine du « pensé simple ». La réalité est plus complexe : la distance se révèle grande entre la décision et l'action, puis entre l'action et le résultat. Dès lors que l'humain entre en ligne de compte, la subjectivité apparaît avec sa zone d'incertitudes et de difficultés, et correspond à « l'imparfait du subjectif ». L'acte de décision est l'acte le plus important de tout manager, lequel est sans cesse amené à choisir.

Tout manager essaye de rationaliser son action et s'aide de tableaux comparatifs pour évaluer telle ou telle décision. Cette démarche semble aisée pour comparer deux investissements sur des matériels, en comparant leurs rendements au regard de leurs coûts respectifs. Mais, très souvent, une part d'irrationnel entre en ligne de compte dans la décision. Cette part d'irrationnel fait appel à l'histoire du manager : formation, éducation, personnalité, échecs, succès,

motivations, freins, moyens... Ainsi, un autre manager aurait tranché différemment. C'est pour cela que bon nombre d'études de marchés ne sont réalisées que pour confirmer l'intuition du dirigeant de créer tel ou tel produit... C'est pour cela que de nombreux business plans ne sont établis que sur l'insistance d'un banquier alors que le dirigeant a déjà pris sa décision de façon très subjective.

Parfois la décision s'impose d'elle-même, au grand soulagement des protagonistes. Plusieurs cadres hésitent à trancher entre deux bons candidats, chacun avançant des arguments pertinents, aussi bien en leur faveur qu'en leur défaveur. La situation semble bloquée quand ils apprennent qu'un candidat se désiste, ayant accepté un emploi grâce à un employeur plus rapide dans sa prise de décision... C'est donc celui qui demeure candidat qui sera choisi, à la plus grande satisfaction des décideurs. Dans un groupe, les décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles sont prises de manière autoritaire, majoritaire ou à l'unanimité, et bénéficient de l'échange entre les membres. Les décisions individuelles sont les plus difficiles à prendre (surtout dans l'urgence) car, dépassant le pensé simple et l'imparfait de subjectif, elles conditionnent le présent immédiat... ■