

Conférence d'Andreu Solé: comment le dirigeant dirige-t-il?

## Des décisions «inconscientes»

Lors d'une conférence organisée sur une initiative de l'institut de formation de la Chambre de commerce et de l'association Progrès du management, un parterre de dirigeants et de managers de tous horizons ont vu leurs croyances écornées par les propos d'Andreu Solé, sociologue et professeur à HEC-Paris (lire *La Voix* du 12 novembre). En effet, selon le spécialiste, les décisions, aussi importantes soient-elles, ne se prennent pas en fonction des informations préalables mais bien d'imaginaires inconscientes.

■ «Nous passons notre temps à ne pas voir ce qu'il y a autour de nous, à ne pas entendre ce qu'on nous dit», affirme Andreu Solé en guise d'introduction.

Ce constat vaut pour tout un chacun comme pour les dirigeants et décideurs de tous horizons. Le sociologue souligne d'ailleurs que les futurs dirigeants ne sont pas formés à décider mais à analyser, constatant ainsi «qu'il n'y a pas de continuité entre analyse et décision». Ce facteur favorisant n'est pas

pour autant la base de nos «modes de décisions». Et Andreu Solé de se poser alors la question: quelles sont nos décisions essentielles?

Après maintes observations de chefs d'entreprise de tout bord et de toutes nationalités, il a pu observer que les analyses, les réflexions, les recherches d'informations ou encore les observations ne se font qu'à l'intérieur de nos décisions non conscientes. Ce sont ces dernières qui créent notre aquarium dans lequel se construisent tous nos «possibles et impossibles». Pourquoi cet entrepreneur du sud-ouest de la France a-t-il pris la décision de ne plus développer son entreprise? Tout simplement parce qu'un développement trop important supposait de s'installer à Paris. Et comme il ne voulait pas quitter sa région natale...

Autre exemple: pourquoi ce patron considère comme impossible de licencier son directeur de production même si celui-ci est «dépassé»? Parce que ce dernier a été présent dès la création de l'entreprise et que le patron ne «peut donc pas lui faire ça!». Pourquoi enfin cet entrepreneur s'acharne-t-il à vendre ses produits alors que les ventes ne décollent pas? Tout simplement parce qu'il est parti du postulat



Selon Andreu Solé, le dirigeant réfléchit et analyse très peu après avoir pris sa décision  
(Photo: Jean-Marc Streit)

qu'il est «impossible que ses produits ne se vendent pas».

A travers ces trois exemples, on constate que chaque décision est

prise en fonction de «son monde personnel»: l'un ne veut pas quitter sa région et va donc prendre des décisions dans ce sens, l'autre

a une «dette morale» envers son directeur de production et va ainsi l'épargner, enfin le dernier estime que son produit doit se vendre et mise sa politique sur de l'acharnement.

### A chacun son monde

Chacun crée donc sa propre réalité et les dirigeants, qui ont le pouvoir, ont aussi la capacité à faire en sorte que leur monde devienne celui des autres. Ce processus n'est pas forcément conscient et mal intentionné mais il est bel et bien à la base de toute décision, selon Andreu Solé.

Ainsi, la compétence essentielle d'un dirigeant d'entreprise serait d'accepter l'idée que l'incertitude est totale et permanente. Il lui faut donc pouvoir résister physiquement à cette incertitude. Il rappelle également que la notion de chance est bien présente dans tout processus de décision. Le sociologue considère enfin que le dirigeant réfléchit et analyse très peu après coup. Il simplifie le monde et surtout l'imagine et le crée selon ses bases personnelles. Et même s'il est prisonnier de son monde, «rien ne l'empêche de se créer d'autres mondes», conclut Andreu Solé.

■ Jean-Marc Streit