

Pourquoi les bons dirigeants prennent - aussi - de mauvaises décisions

Brillants et expérimentés, de grands leaders se “plantent” parfois avec fracas. **Sydney Finkelstein**, qui enseigne la stratégie dans une grande université américaine, décortique la mécanique de ces erreurs.

ALAIN DUCRAY : Pourquoi nombre de dirigeants, pourtant chevronnés, prennent-ils parfois de si mauvaises décisions et conduisent leur entreprise au bord du gouffre ? Ou, pour faire allusion au titre d'un de vos livres, pourquoi les grands patrons se plantent-ils ?

SYDNEY FINKELSTEIN : D'abord, n'oublions pas que pour être à leur place, les P-DG sont nécessairement fort intelligents et ont fait preuve d'un réel talent dans leurs expériences passées. Ils ont souvent été capables de transformer des crises en

triumphes grâce à des décisions avisées. Ils ont réussi des fusions-acquisitions, redressé des entreprises en difficulté, etc.

Mais ces compétences exceptionnelles et ces victoires sur l'adversité ne sont pas une garantie tout risque contre les erreurs fatales. C'est même le contraire ! Parfois, dans mes travaux sur le leadership, je fais référence aux grandes tragédies grecques : les qualités nécessaires pour atteindre le sommet peuvent contribuer à l'échec si on n'y prend pas

garde. En engrangeant les succès, un grand patron peut préparer ses futurs échecs. Justement parce qu'il est bon, il pense tout savoir et, du coup, a tendance à devenir trop sûr de lui, arrogant même. Il se ferme aux interrogations et aux indispensables échanges de vue avec les autres.

Confronté à des challenges inédits dans un monde qui change à une vitesse vertigineuse, il est devenu incapable de faire les choses différemment. Il a perdu sa clairvoyance et son ouverture

CHAQUE MOIS,

COURRIER CADRES INVITE

DES MANAGERS À DÉBATTRE

AVEC UNE PERSONNALITÉ

DU MONDE ÉCONOMIQUE

OU POLITIQUE SUR UNE

QUESTION D'ACTUALITÉ

AYANT UN IMPACT SUR

LEUR VIE PROFESSIONNELLE.

LE PANEL DES INVITÉS DE COURRIER CADRES



Alain Ducray, président de l'**Afplane** (Association des stratèges d'entreprise), associé d'**Orix Partners**, (stratégie et développement d'entreprise), intervenant à la **Sorbonne**, 65 ans.



Eric Piétrac, DRH Europe du **cabinet Mazars** (audit, comptabilité, fiscalité, etc.), 45 ans.



Gontran Lejeune, patron de **Lejeune** (négoce de volailles), président du **Centre des jeunes dirigeants**, 46 ans.



Sydney Finkelstein

est professeur de stratégie et de leadership à la Tuck School of Business de l'université de Dartmouth aux États-Unis.

PHOTOS : JAMES LEYNSE/REDUX-REA

d'esprit aux nouvelles idées. C'est alors qu'il risque de se "condamner à mort", entraînant son entreprise dans sa chute.

ERIC PIÉTRAC : Comment la crise illustre-t-elle vos thèses ?

S. F. : Les exemples d'effondrement de grands leaders médiatiques qui se sont enfermés dans leurs illusions sont légion. La crise actuelle en donne des illustrations. Le cas de Dick Fuld, le P-DG de la banque d'investissements Lehman Brothers, est frappant. Confronté à la crise financière des subprimes, il a pris son temps pour rechercher un repreneur à sa banque, au bord de la faillite.

Il a laissé du temps au temps, une stratégie qui, en 1998, lui avait permis de sortir avec brio du borborygme le fonds d'investissements LTCM. Malheureusement, cette fois-ci, il aurait fallu faire exactement l'inverse ! Il a beaucoup trop tardé. La suite, nous la connaissons : la banque n'a pas survécu à l'ouragan financier.

A. D. : Les défis auxquels sont confrontés aujourd'hui les entreprises sont complexes. Un dirigeant doit prendre de nombreuses décisions, parfois en un temps record. Dans un tel contexte, ne pensez-vous pas qu'il est obligé d'en prendre aussi des mauvaises ?

S. F. : La complexité de notre société ne change rien aux défis du leadership et aux enjeux de la prise de décision, qui ne sont pas nouveaux. Aussi intelligents soient-ils, les P-DG restent des êtres humains, plus ou moins vulnérables aux partis pris. Ils peuvent avoir des préjugés qui faussent leur raisonnement et les conduisent à commettre des erreurs dont le résultat, à plus d'un titre, peut être catastrophique. Ils sont capables, comme vous et moi, de ne rien vouloir entendre, de se boucher les oreilles et de fermer les yeux, de refuser tout éclairage ou "feedback" critique et d'être persuadés qu'ils sont dans le

coup. Ce manque de lucidité vaut aussi bien pour le patron d'une petite entreprise, d'une grande firme internationale, ou même pour le président d'un État.

En fait, nos émotions jouent un rôle essentiel dans notre façon de penser et d'agir, que nous le voulions ou non. Nous sommes formatés ainsi. Dans mon dernier livre, *Think again, Why good leaders make bad decisions* (lire encadré "Contexte" page suivante - ndlr), j'ai souligné le rôle important du cerveau dans les choix erronés. Si nous n'en tenons pas compte, nous passons à côté d'un aspect majeur du leadership.

E. P. : Avez-vous une illustration à nous donner ?

S. F. : J'ai en tête un cas frappant. En août 2005, dans un premier temps, le Département américain de la Sécurité intérieure (DHS) n'a voulu percevoir Katrina que comme un ouragan classique, un de plus s'abatant sur la Nouvelle-Orléans. Malgré des signaux alarmants, il s'est entêté dans sa perception, jusqu'à ce qu'il soit, hélas, trop tard. Résultat, l'ouragan, d'une ampleur inédite, s'est avéré destructeur et meurtrier, alors que ses effets auraient pu être minimisés si le DHS avait ouvert les yeux plus tôt.

Cet exemple en dit long. Dans les entreprises, face à des catastrophes, certains dirigeants restent prisonniers de leurs idées reçues. Curieusement, ils ont même souvent tendance à chercher à tout prix des preuves qui leur donnent raison et à rejeter ceux qui les contredisent. Cet entêtement est plus fréquent qu'on ne le pense, même s'il est souvent passé sous silence parce que l'on préfère trouver des boucs émissaires à ses erreurs plutôt que de les reconnaître.

GONTRAN LEJEUNE : Ne pensez-vous pas, malgré tout, que le manque d'éthique et l'obsession du profit à court terme conditionnent largement des décisions choquantes et inopérantes ? La crise actuelle n'est-elle pas révélatrice ?

S. F. : Certes, il y a bien des "escrocs". Qui le nierait ? D'ailleurs, la presse nous présente de belles perles. Mais la majorité des dérives sont le plus souvent le fait de P-DG qui n'ont pas un profil de forban.

En fait, l'intérêt personnel est un puissant moteur qui



conditionne nombre de décisions sans que l'intéressé s'en rende nécessairement compte. Encore une fois, les P-DG sont des hommes comme les autres. Difficile de dire si c'est l'intérêt personnel qui a motivé John Thain, quand il se trouvait à la tête de Merrill Lynch, à partager entre lui et ses collègues un milliard de dollars de bonus alors que l'action s'était effondrée à la Bourse et que l'entreprise avait reçu une aide de l'Etat américain. Un cadre dirigeant aussi futé que lui ne pouvait-il pas anticiper la réaction négative du public et des marchés ? Croyait-il, sincèrement, avoir mérité cet argent ?

Les choses ne sont pas aussi simples qu'on le croit parfois. Cela ne veut évidemment pas dire que de tels comportements soient excusables.

A. D. : Nombre de leaders oublient les règles de base de la stratégie en temps de crise. Votre théorie éclaire-t-elle cet aspect ?

S. F. : Le fonctionnement de notre cerveau nous entraîne aussi à prendre des décisions associées sur le plan émotionnel à des expériences passées heureuses, sans tenir compte de l'analyse des problèmes. Nous sommes ainsi tous influencés, d'une manière ou d'une autre, par nos attachements à des personnes, des lieux et des objets. Ces liens affectifs peuvent fausser notre perception d'une situation et orienter notre comportement.

Revenons à nos P-DG. Leurs attaches personnelles peuvent les empêcher de prendre les bonnes décisions ou, du moins, les retarder. Prenons la situation d'une entreprise en crise qui doit se



CONTEXTE



La crise a bon dos. Nombre d'entreprises lui attribuent leurs difficultés, alors qu'elles sont aussi dues à des

erreurs de gestion... que la crise amplifie ou met au grand jour. Sydney Finkelstein, professeur américain de stratégie et de leadership, analyse dans ses livres ces dérives qui relèvent souvent de la psychologie.

■ **Think again, Why good leaders make bad decisions**, de Sydney Finkelstein, Jo Whitehead et Andrew Campbell, Harvard Business School Press, janvier 2009, 20 €.

■ **Quand les grands patrons se plantent**, de Sydney Finkelstein, Éd. d'Organisation, mars 2004, 24 €.

séparer de sites pour survivre. Lesquels le P-DG va-t-il garder ou fermer ? Il peut avoir une unité préférée, sa "danseuse" qu'il ne voudra pas lâcher, alors que c'est pourtant nécessaire.

Il peut également être viscéralement attaché à un projet industriel, pourtant moribond, parce qu'il l'a lui-même développé quand il était jeune manager.

Couper le cordon ombilical est toujours difficile. Certaines firmes savent le faire, d'autres non. Google, qui a la réputation d'être une entreprise très innovante, a pourtant le courage d'abandonner nombre de projets séduisants sur le papier, mais dont les business models sont mauvais. C'est tout à son honneur car la décision n'est pas facile !



G. L. : Peut-on se prémunir contre l'exposition aux mauvaises décisions et à l'échec ?

S. F. : Les responsables ne peuvent pas prendre que des bonnes décisions, même s'ils doivent y tendre. Il existe cependant des garde-fous pour éviter certaines erreurs. La première mission d'une entreprise, c'est de sélectionner avec soin ses dirigeants. Ils doivent être bien formés, compétents, capables de porter une vision et de réaliser de grandes choses. Il est tout aussi important pour une firme d'être attentive à leur curiosité et à leur envie d'apprendre des autres. Ces qualités leur permettront d'éviter certains pièges de la subjectivité qui conduisent aux erreurs de jugement.

Les responsables les plus intelligents sont aussi conscients de leurs faiblesses et savent les compenser, en particulier en s'entourant de collaborateurs différents, ouverts et talentueux. Ces derniers leur donneront le change et les aideront à améliorer leur prise de décision par leurs éclairages pertinents.

G. L. : Dans les situations de crise, un état-major soudé peut toutefois perdre collectivement sa capacité de discernement. Comment éviter cet écueil ?



Alain Ducray

“Sans tomber dans les chausse-trappes dénoncés par Sydney Finkelstein, un bon dirigeant, dans le feu de l'action, est toujours susceptible de prendre un jour une mauvaise décision. Mais reconnaître à temps son erreur et corriger le tir, tel est le signe de la vraie intelligence managériale. Il faut du courage et de la modestie.”

Eric Piétrac

“Comme le montre Sydney Finkelstein, le vivant s'insinue dans les interstices de la modernité que l'on croit infaillible. L'histoire, la sociologie et la littérature aident à comprendre ces mécanismes. Revalorisons l'enseignement des humanités, au plus grand bénéfice des élites.”

Gontran Lejeune

“Dans le raisonnement et l'action, le métier de dirigeant repose moins sur la maîtrise des procédures. Il fait appel à des approches plus complexes. Il faut percevoir ses ressorts personnels, comprendre autrui, tout en créant les bonnes interactions. La prise de décision repose sur une forte présence à soi-même et la connaissance de ses collaborateurs.”

S. F. : Vous avez raison, les préjugés sont parfois collectivement partagés ! C'est pourquoi, dans les situations à hauts risques, un patron doit veiller à ne pas être confiné dans son milieu. Prendre des avis extérieurs et neutres lui permet, là encore, d'atténuer les erreurs de jugement. Une conversation à bâtons rompus, avec des salariés de l'entreprise, des confrères ou même des amis, peut être très éclairante sur une situation. Chacun apporte un vécu, des faits et des analyses qui atténuent, à la racine, le risque de mauvais choix.

Le simple fait de parler permet au dirigeant de mettre au clair ses points de vue et préjugés. Les personnes auxquelles il est fait appel n'ont nullement besoin d'être

des experts du domaine. C'est même peu indiqué pour ne pas retourner à la case départ.

Cette façon de faire est valable pour chacun, P-DG comme responsable d'unité.

E. P. : Mettre en place une telle approche dans un grand groupe est-il envisageable ?

S. F. : C'est tout à fait possible. Une organisation d'une certaine taille peut instaurer des comités de décision composés d'un nombre restreint et hétéroclite de participants, pour favoriser des débats de qualité. Le choix des personnes est très important.

Un grand groupe agro-alimentaire britannique fonctionne de cette manière face à des défis inédits. Il nomme à la tête de ses comités de décision des managers des divisions non directement impliqués dans le problème. La décision finale appartient toutefois au P-DG ou au conseil d'administration. Ce processus fait d'interrogations et de doutes salutaires est finalement très simple et ne nécessite pas de grands préparatifs. C'est une affaire de bon sens...

— PROPOS RECUEILLIS PAR CATHERINE BEILIN-LÉVI



Laisser la place au doute et prendre des avis extérieurs pour ne pas se tromper.