

Entreprises Pierre-Yves Gomez

Les patrons, ces conservateurs qui s'ignorent



La démission, fin avril, de Daniel Bouton, le président controversé de la Société Générale, a marqué une étape symbolique dans l'actualité de la crise. Le tourment que traversent les banques appelle des modifications de leur gouvernance et le départ du président de l'une des plus exposées d'entre elles semblait inéluctable. Pourtant, davantage qu'une sanction, cette démission a l'arrachée met en relief la question de fond qui se pose aujourd'hui aux grandes sociétés financières : comment renouveler les élites dirigeantes qui contrôlent souvent leur gouvernance, alors que la crise marque l'échec de leur politique ?

Il a été établi, depuis les travaux de Donald Hambrick, que les caractéristiques des équipes dirigeantes influencent fortement la stratégie des entreprises (Donald Hambrick et Phyllis Mason, « Upper Echelons : the Organization as a Reflection of its Top Managers » *Academy of Management Review*, volume 9, 1984). L'âge, la formation, le parcours, l'expérience ou les connections entre les cadres dirigeants déterminent les choix stratégiques et les types de management. C'est d'ailleurs à partir de ces constats que l'on a expliqué ces dernières années, les rémunérations exceptionnelles qui leur ont été accordées.

Or les caractéristiques qui ont fait le succès des dirigeants peuvent devenir contre-productives en période de crise. Elles ne sont plus nécessairement adaptées pour gérer le changement de stratégie et de management rendu nécessaire par la nouvelle donne. Ainsi, les dirigeants qui ont permis aux banques de se développer par la financiarisation peuvent peiner pour inventer la banque que les clients attendent désormais.

Il se pose, finalement, un problème de résistance au changement de la part des dirigeants. La résistance au changement est souvent considérée comme le fait des salariés qui s'opposent aux impératifs imposés par l'environnement économique. Le management et les cadres dirigeants doivent mettre en œuvre les moyens pour circonvenir cette résistance, par la coerci-

tion ou par la confiance.

Or la situation peut s'inverser si l'entreprise fait face à une rupture structurelle (Danny Miller, « Stale in the Saddle : CEO Tenure and the Match between Organization and Environment », *Management Science*, volume 37, 1991). Les compétences des équipes de direction, appropriées pour vaincre la résistance au changement des salariés, peuvent devenir des facteurs de résistance lorsque l'environnement remet en cause les routines ayant fait leur succès.

Ainsi, des dirigeants qui seraient encore convaincus de l'importance exclusive de la valeur pour l'actionnaire ou de la performance financière comme preuve de la santé de l'entreprise, parce qu'ils ont été formés et qu'ils ont réussi avec ces recettes, sont incapables d'imaginer les nouveaux *business models* que nécessitent les mutations en cours. On se trouve alors dans une situation où les salariés de base perçoivent plus clairement les changements à opérer que les dirigeants qui continuent à voir l'issue de la crise à travers les modèles auxquels ils sont d'autant plus attachés qu'ils ont fondé leur pouvoir.

Remettre en question la logique de leurs succès passés nécessite un véritable deuil de leurs savoirs et de leurs compétences. Selon le modèle d'Elizabeth Kubler-Ross, le deuil se pratique en cinq étapes : le déni, la colère, la négociation, la dépression et enfin l'acceptation (Elizabeth Kubler-Ross, *On Death and Dying*, Routledge, 1973). De manière exemplaire, on pourrait suivre ce processus dans les prises de position successives de M. Bouton, depuis l'affaire Kerviel jusqu'à la démission. Mais la plupart des équipes dirigeantes ne sont pas encore armées pour conduire ce travail d'examen critique.

Pourtant, faute de le réaliser, leur disqualification est inéluctable, tant il est vrai que, comme Wilfredo Pareto écrit dans son grand *Traité de sociologie générale* (1916), « l'histoire est un cimetière d'aristocrates » ■

Pierre-Yves Gomez est professeur à l'EM Lyon et directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises (www.ifge.online.eu)