

## **Pourquoi de bons dirigeants peuvent faire de mauvais choix**

Ecrit par Muriel JASOR

Les mauvaises décisions stratégiques se paient cher. Cette année, le leader mondial des logiciels professionnels, SAP, n'a pas hésité à débarquer son président-directeur général pour lui faire payer le prix du mécontentement des clients, qui dénonçaient tout à la fois une montée des coûts de maintenance et le lancement de produits qu'ils jugeaient trop complexes. Ces critiques, ajoutées à un style de management jugé « raide et direct » et peu apprécié par les salariés, ont provoqué la démission avec effet immédiat de Leo Apotheker. Autre exemple : deux ans après la faillite de la banque d'investissement américaine Lehman Brothers, beaucoup se demandent encore pourquoi Richard Fuld, le PDG de l'établissement confronté à la crise financière des « subprimes », a autant tardé à trouver un repreneur à sa banque au bord du gouffre. « Le succès est un mauvais professeur, il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles », a lancé un jour Bill Gates, le fondateur de Microsoft. Il avait raison. De Philippe Bruggisser (Swissair) à Jürgen Schrempp (ex-Daimler-Chrysler) en passant par Jean-Marie Messier (ex-Vivendi), les exemples de leaders enfermés dans leurs certitudes et tombés en disgrâce sont nombreux. Autant d'esprits bien formés qui ont su multiplier les succès avant une chute fatale. Quel grain de sable est donc venu enrayer d'aussi belles mécaniques intellectuelles ?

### **Courts-circuits « heuristiques »**

Pour Sydney Finkelstein, professeur de management à la Tuck School of Business (1), ce sont les préjugés et les partis pris qui faussent le raisonnement et poussent à l'erreur. Un phénomène qu'Olivier Sibony, directeur chez McKinsey & Company, désigne par « biais cognitifs » dans « Seeing Through Biases in Strategic Decisions », une étude récente sur leur impact dans la prise de décision stratégique, qui a été supervisée par le prix Nobel Daniel Kahneman.

Comme ce dernier, Sydney Finkelstein et le cabinet McKinsey se sont, eux aussi, tournés vers la neuroscience pour mieux comprendre le processus décisionnel. C'est en effet elle qui explique comment les raccourcis pris par le cerveau peuvent conduire des individus à penser, à tort, qu'ils ont raison (les experts parlent volontiers de courts-circuits « heuristiques »). « Un problème dont le management est hélas rarement conscient », déplore Olivier Sibony.

### **Accepter la contradiction**

Or, la bonne attitude pour les dirigeants d'entreprises consisterait à prendre le temps d'identifier ces raccourcis mentaux et à repérer ceux qui polluent inutilement la pensée. Un thème que Luc de Brabandère, philosophe, mathématicien et directeur associé au Boston Consulting Group, et Anne Mikolajczak, linguiste, spécialiste des langues romanes, développent largement dans « Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes » (paru aux éditions Eyrolles) et « Le plaisir des idées » (éditions Dunod). Enfin, tous les experts s'accordent pour donner aux dirigeants désireux de limiter leur propension à l'erreur un simple mais vital petit conseil : accepter la contradiction.

### **Cinq signaux d'alerte**

Les jugements précipités (biais d'actions) : formulés par excès de confiance en soi, ces jugements n'intègrent ni l'incertitude ni la possibilité d'échec. En juin dernier, à Paris, devant le tribunal correctionnel, Jean-Marie Messier a, par exemple, fini par admettre ses « excès » en matière de communication au début des années 2000 alors qu'il était à la tête de Vivendi et qu'il menait, tambour battant, une stratégie de cessions et d'acquisitions qualifiée par ses détracteurs de « folie des grandeurs ».

Les attachements insoupçonnés (biais de stabilité) : ils apparaissent quand une référence chiffrée (chiffre ou pourcentage de probabilité) est a priori jugée indiscutable. Du coup, chacun dans l'entreprise part du principe qu'il ne faut pas en dévier. Le résultat peut être catastrophique: le scénario d'un accident de BP, similaire à celui qui s'est produit au printemps dans le golfe du Mexique -qui « avait une chance sur un million de se produire », selon l'ex-patron de BP, Tony Hayward -, n'a jamais été évoqué en interne alors que ses conséquences se révèlent dramatiques.

Les expériences trompeuses (biais de reconnaissance de situation) : elles ressuscitent des souvenirs et des réflexes qui paraissent similaires à la situation présente mais qui guident dans une mauvaise direction.

Les intérêts personnels inopportuns (biais d'intérêt) : la plupart des personnes n'ont pas conscience que leur propre intérêt ou celui de leur groupe fonctionne à un niveau subconscient et vient nécessairement en conflit avec leurs responsabilités. Le départ précipité du PDG de HP, Mark Hurd, l'été dernier, repose sur les conclusions d'une enquête interne qui a révélé plusieurs infractions, notamment des notes de frais maquillées par le PDG pour cacher ses liens intimes avec une sous-traitante du groupe.

Le management du tournesol (biais sociaux) : il s'agit d'un système relationnel en fonction duquel chacun se tourne vers le soleil -autrement dit, vers le chef -et refuse d'engager avec lui tout débat contradictoire, étant entendu que le « chef a toujours raison ».

Source : « Les Echos », McKinsey & Company et les ouvrages de Sydney Finkelstein.

<http://www.lesechos.fr/management/diriger/020761303688-pourquoi-de-bons-dirigeants-peuvent-faire-de-mauvais-choix.htm>