

L'invité de la semaine

Sydney Finkelstein

Professeur de management au Dartmouth College (États-Unis)

«Pourquoi les groupes continuent-ils à croire aux fusions, alors qu'elles échouent deux fois sur trois ?»



SON PARCOURS

Sydney Finkelstein est diplômé de l'université de Columbia en management (Ph.D.), de la London School of Economics en relations industrielles (M.Sc.), et de l'université de Concordia (B. Commerce).

1981-1983

Chargé de cours à l'université de Concordia.

1988 - 1993

Professeur-assistant à l'université de Southern California.

Depuis 1998

Il a occupé divers postes de professeur de management à la Tuck School (Dartmouth College).

Ouvrages publiés

Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations, avec D.C. Hambrick (West Publishing Company, 1996). *Why Smart Executives Fail : and What you Can Learn From Their Mistakes*, (Portfolio, 2003).

Ce livre vient d'être traduit et publié en France, sous le titre : *Quand les grands patrons se plantent* (éditions d'Organisation, 2004). *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 3, avec C.L. Cooper (Oxford Elsevier, 2004).

Le Revenu : Comment expliquez-vous que de grands dirigeants d'entreprise, à la réussite passée incontestable, en viennent à commettre de lamentables erreurs de stratégie ?

Sydney Finkelstein : En toutes circonstances, nous avons tendance à surestimer l'importance de l'intelligence. Certes, des dirigeants d'entreprise doivent être intelligents et habiles manœuvriers, mais cela ne les immunise absolument pas contre les erreurs de jugement. La nature humaine est telle que la réussite peut aveugler tous ceux qui se croient au-dessus des autres. Certains dirigeants en deviennent arrogants et sûrs d'eux-mêmes, alors qu'ils ont suivi auparavant les parcours professionnels les plus brillants.

Le Revenu : N'avez-vous pas le sentiment que les qualités qui sont à l'origine de la réussite d'un chef d'entreprise sont aussi à la source de ses plus graves défauts ?

Sydney Finkelstein : Exactement. Dans mon dernier livre ⁽¹⁾, j'évoque le cas de ces dirigeants qui ont toujours réponse à tout. Il semble évident que personne ne peut trouver la bonne solution à tous les problèmes qui se posent à l'entreprise. Pourtant, certains dirigeants ont l'intime conviction qu'eux seuls en sont capables. Ce qui les conduit à écarter tous les cadres qui peuvent avoir un point de vue différent du leur. Par conséquent, les

«Certains chefs d'entreprise ont l'intime conviction d'être les seuls à avoir réponse à tous les problèmes.»

meilleurs éléments du management n'ont pas l'autonomie suffisante pour prendre les décisions correctes qui s'imposent. Ce paradoxe relève en fait de la tragédie grecque : tout ce qui fait de vous un être exceptionnel peut aussi vous perdre...

Le Revenu : De toutes les grandes erreurs stratégiques que vous avez étudiées, quelle est celle qui, à votre sens, découle du plus grand aveuglement du management ?

Sydney Finkelstein : L'entreprise qui se détache incontestablement du lot, en ce domaine, c'est Motorola. Après avoir été pendant de longues années numéro un de la téléphonie mobile aux États-Unis, ce groupe a complètement manqué le passage de l'analogique au numérique. Le plus étrange est que Motorola détenait plusieurs brevets-clés de la

technologie numérique, et que la licence en a été cédée à Nokia et Ericsson ! Et ce qui est encore plus surprenant, c'est que l'équipementier américain touchait des royalties, et voyait donc bien que ce montant, proportionnel au nombre de téléphones mobiles vendus par ses deux concurrents européens, ne cessait d'augmenter. Motorola avait en mains les données les plus précises possibles sur la victoire que remportait la technologie numérique, et pourtant rien n'y changeait. Motorola a réagi, par la suite, mais beaucoup trop tard, et s'est fait distancer, comme on le sait, par Nokia.

Le Revenu : Pourquoi un tel aveuglement ?

Sydney Finkelstein : Comme la réussite de Motorola avait été éclatante dans la téléphonie mobile, personne n'osait contester la vision du marché de ses dirigeants, qui leur faisait croire que la technologie analogique garderait sa suprématie. Les dirigeants de Sony ont, eux aussi, commis une erreur de jugement magistrale quand ils ont acheté Columbia Pictures, aux États-Unis. Ils ont laissé en place le management américain du producteur de cinéma, sans exercer de réel contrôle sur la gestion de cette nouvelle filiale. Mal leur en a pris car, à Hollywood, on est loin d'être aussi rigoureux qu'à Tokyo. Rien à voir avec les équipes dirigeantes de Sony qui sont, pour l'essentiel, composées d'ingénieurs. Dans les années quatre-vingt-dix, Sony a donc dû passer plus de 3 milliards de dollars de provisions sur Columbia Pictures.

Le Revenu : Croyez-vous que l'on soit à nouveau entré dans une période de grandes fusions et acquisitions ?

Sydney Finkelstein : Je n'ai jamais compris ce paradoxe : des dizaines et des dizaines d'études conduites par des universitaires, des cabinets de conseil ou des banques d'investissement ont montré que deux fusions sur trois ne créaient pas de valeur pour l'actionnaire. Et pourtant les chefs d'entreprise persistent à croire, comme l'avait déclaré avec aplomb Jurgen Schrempp, le PDG de Daimler, au moment de la fusion avec Chrysler, que pour eux ce sera différent et que leur rachat se classera dans le tiers des opérations réussies. Dans ce domaine, nombre de dirigeants partent sur des idées fausses : ils imaginent que le savoir-faire passe d'un groupe à l'autre sans problèmes, et que

l'on arrive à marier les cultures d'entreprise, d'autant plus facilement qu'elles travaillent dans le même secteur. C'est faux ! Quant aux fusions dites «entre égaux», on sait depuis dix ans que c'est la voie la plus rapide vers la catastrophe industrielle.

Le Revenu : Vous montrez aussi dans votre livre qu'une trop grande confiance prêtée à la toute puissance de la technologie peut coûter très cher aux entreprises...

Sydney Finkelstein : Oui, je cite l'exemple de General Motors qui, dans les années quatre-vingt, a voulu réduire ses coûts en créant les usines les plus automatisées possible. C'est, en effet, à partir de cette époque que Toyota et Honda sont devenus de redoutables concurrents en produisant des voitures à des coûts bien inférieurs. L'idée de General Motors était bien sûr de remplacer les ouvriers par des robots, donc de se libérer de l'emprise des syndicats. Cette solution était des plus simplistes. Le système de production de Toyota s'avérait bien plus complexe et ne reposait pas entièrement sur l'automatisation, mais entre autres sur un processus de production dit à flux tendus.

Le Revenu : Pour quelles raisons des dirigeants en arrivent-ils à confondre la trésorerie de l'entreprise avec leur propre patrimoine ?

Sydney Finkelstein : Aux États-Unis, Denis Kozlowski, l'ex-président de Tyco, ou dernièrement en Italie, Calisto Tanzi, le fondateur de Parmalat, en sont de bons exemples. Ce sont les actionnaires qui poussent ces grands patrons à s'identifier à l'entreprise, mais, là encore, on est dans la tragédie grecque : ils en viennent à penser qu'ils ne sont pas une partie de l'entreprise, mais que c'est l'entreprise qui est une partie d'eux-mêmes et que leur succès mérite d'être récompensé. Et, quelquefois, ils glissent, sans le moindre scrupule, vers la prise illégale d'intérêts et les dépenses somptuaires.

Le Revenu : Peut-on apprendre des erreurs des autres ?

Sydney Finkelstein : Je constate que les dirigeants adorent parler des échecs des autres entreprises, mais que, en ce qui concerne la leur, ils ont du mal à évoquer les difficultés, du moins en public.

■ **Propos recueillis par Alain Chaigneau**

(1) *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation, 2004.