

Des entreprises et des hommes

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Interactions. Quel rapport y a-t-il entre John Nash ou Jean Tirole et le voyageur Fram, PME toulousaine de 670 salariés dont la faillite a été prononcée en 2015?

Les premiers se sont penchés sur les interactions entre les acteurs d'un jeu ou d'un système. Dans une scène popularisée au cinéma, John Nash («Un homme d'exception») s'exclame «Adam Smith avait tort!». La fameuse «main invisible du marché» qui est ni plus ni moins qu'un des fondements théoriques du capitalisme ne serait pas infaillible. Les travaux de Jean Tirole montrent l'intérêt d'interventions ciblées de l'Etat pour rétablir certaines asymétries des marchés.

Conflits. Fram est une entreprise familiale créée en 1949 par un fondateur visionnaire. Elle a connu son heure de gloire dans les années 80 mais a cumulé les difficultés depuis. Vieillesse de la marque, positionnement devenu flou. Par-dessus tout, c'est la gouvernance qui a été mise en cause par les observateurs. Les conflits internes au plus haut niveau se sont succédés, malgré la proximité familiale des dirigeants. Conséquence: impossible de définir une ligne stratégique claire et énergique qui seule aurait permis de sortir l'entreprise de l'ornière.

Et les prix Nobel de Nash et Tirole, dans tout cela? Au cœur de leurs réflexions, se trouve la notion de coopération entre les acteurs. Bizarrement les «simples» logiques de maximisation de la richesse globale par un travail en bonne intelligence font parfois cruellement défaut dans les entreprises. Il est tentant de faire le rapport entre l'énergie dépensée en interne et celle engagée vis-à-vis de l'extérieur (client, fournisseurs, production...). Malheureusement, un tel indicateur n'est jamais suivi. Il serait cependant intéressant de le lire en regard des performances économiques. Gageons que Fram aurait eu une place de choix sur une telle matrice! Cet hypothétique indicateur serait-il corrélé à la détention du capital? L'exemple de Fram nous montre qu'un actionariat familial est loin de constituer une parade. La concentration des pouvoirs offre-t-elle une issue? Des entreprises entièrement contrôlées par des individus n'ont pas échappé au «diviser pour mieux régner» de l'unique détenteur du pouvoir. C'est toujours un abîme de perplexité que suscitent de tels fervents lecteurs de Machiavel. Pourquoi diviser lorsque l'on détient déjà tous

les pouvoirs institutionnels? La taille joue-t-elle un rôle? Il est tentant de penser que les grandes structures sont plus propices aux jeux de pouvoirs et à l'exacerbation des egos. L'irresponsabilité (au sens propre du terme) créée par l'inertie des grands paquebots pourrait encourager ces comportements. L'exemple récent d'une start-up qui s'est sabordée en plein essor, juste parce que le responsable technique et le



Bizarrement les simples logiques de maximisation de la richesse globale par un travail en bonne intelligence font parfois cruellement défaut dans les entreprises.

responsable commercial sont devenus incapables de se parler raisonnablement, nous dit le contraire. La santé financière de la société créerait-elle une différence? Ici encore, il n'est pas rare de rencontrer des entreprises en plein déclin dont les dirigeants se battent entre eux pour augmenter leur part d'un gâteau en pleine attrition. Heureusement, les contre-exemples existent aussi. Une entreprise dont le CEO et principal actionnaire a été gravement mise en cause a vu ses organes dirigeants (conseil de surveillance et directoire) faire preuve d'une solidarité exemplaire pour tenir la barre et garder le cap dans la tempête... pour le plus grand bénéfice des actionnaires. Le principal d'entre eux, revenu dans l'entreprise après plusieurs mois difficiles, a pu constater le changement de son équipe dirigeante. Il s'est alors ingénié par tous les moyens à désolidariser cette équipe qui avait trouvé ses marques dans l'adversité. Heureusement, plus près de nous, il est des endroits où le consensus règne en maître. Père de sages décisions il peut aussi mener à Abilène. Dans ce paradoxe célèbre une décision est prise par une assemblée dont tous les membres la trouvent inappropriée. Un cas artificiel?

Voire... Près de nous, une grande entreprise locale a perdu plus de 150 millions sur des décisions d'investissements. Le pléthorique Conseil (plus de vingt personnes) a voté l'essentiel des décisions à l'unanimité!

Psychologie. Que retenir de tout ceci, sans vouloir ni désespérer de l'homme ni verser dans l'utopie? La formation, académique ou sur le terrain, de l'immense majorité dirigeants est technique, qu'il s'agisse de sciences, finance, économie, droit, commerce. Une science, parfois qualifiée de molle semble manquer dans la quasi intégralité des parcours: la psychologie. Il se trouve que les entreprises sont constituées par des hommes et des femmes. ///