

épinglé | cette semaine

FUSIONS

Rapprochement de sociétés: combat entre ego?

La saga d'Arcelor est devenue une bataille de personnes. Dans quelle mesure leur ego intervient-il dans les processus de décision? Les patrons agissent rarement seuls, ce qui n'empêche pas de tomber, parfois, dans le domaine de l'irrationnel.

QUI A VU ENCORE, tout récemment, une photo d'aciérie dans les journaux? Ou celle d'une ligne de galvanisation, de minerais, de produits finis?

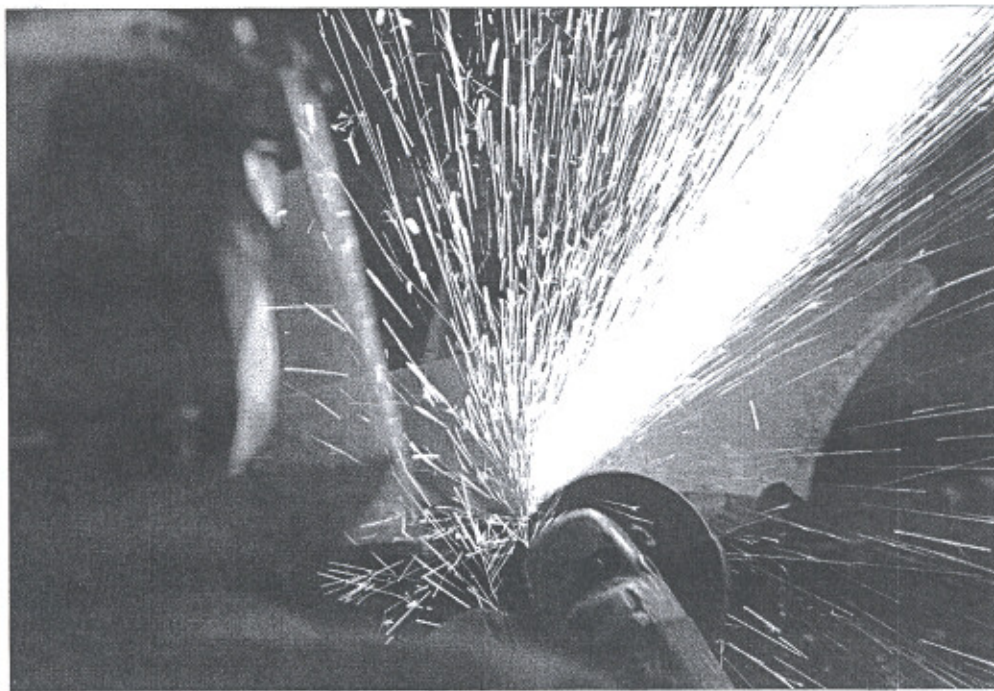
L'avenir de la sidérurgie belge nourrit pourtant moult analyses et reportages, mais il s'illustre désormais presque exclusivement par les portraits, conjoints ou isolés, de trois hommes à la fois typés et anodins: un polytechnicien grisonnant, un jeune patron imposant, un quinquagénaire hâlé. Trois caractères déterminés, cependant, et trois ego incontrôlables. Et du reste incontrôlés.

Combat des chefs

A les voir se serrer la main ou, au contraire, s'ignorer superbement, fixer les caméras sans sourciller, soigner leurs entrées et contrôler toutes leurs réactions, on pourrait douter de leur véritable motivation: l'exercice acharné de leur profession ou le rehaussement de leur ego? Après tout, l'histoire des fusions avortées comporte déjà l'un ou l'autre exemple d'échec fracassant, pour cause de cupidité personnelle.

«A part ces quelques exceptions, indique Eric Lorio, directeur général du groupe Humanix, dans la majorité des cas, les dirigeants sont capables de mener à bien la mission qui leur a été donnée.» Pour le moment, chez Arcelor comme dans toute entreprise impliquée, avant sa réalisation, dans un projet de rapprochement avec une autre société, le mandat ordonne de gagner, tout simplement. L'ego personnel joue un rôle mais, insiste Eric Lorio, «le CEO n'est pas tout seul». Son attitude au cœur de la bataille, au même titre que la stratégie de l'entreprise, en son temps, est soutenue, voire dessinée par le comité de direction. Qui comporte autant d'ego avisés que de membres.

«Je prends ma retraite dans dix-sept mois», ne cesse de préciser Guy Dollé, président et CEO d'Arcelor, pour se défendre de chercher, au cœur de toute cette saga, à conserver sa position. En



Sous le feu des passions personnelles, exacerbées par l'ampleur des enjeux, les sagas antérieures aux fusions ou rachats s'embrasent.

principe, rien ne permet d'en douter. «Les dirigeants de grands groupes se trouvent à cette position parce qu'ils sont capables de faire la part des choses», indique Michel Duvivier, ancien directeur de Telinsys. «Ils sont nantis et ils savent que dès qu'ils sortent d'une société, ils peuvent entrer dans une autre.»

N'empêche. Le détachement des privilèges matériels n'implique pas celui du pouvoir.

«Le principe de l'ego fonctionne dans toute prise de décision, et il y est utile», stipule Alain Goudsmet, directeur du Mentally Fit Institute. Un dirigeant d'entreprise décide, explique-t-il, en fonction de ses valeurs, de son

identité et de celles de l'entreprise. Il s'agit notamment de voir dans quelle mesure celles-ci seront respectées. Lors d'un changement de type de la fusion ou du rachat, le patron se voit appelé à déterminer, notamment, ce qu'il ne veut pas voir changer. «C'est cela qui peut provoquer les plus grands phénomènes de

résistance», continue le spécialiste de management humain. En particulier, un dirigeant peut rejeter l'idée de perdre, au cours du changement, sa valeur personnelle, ou un certain degré d'expertise, ce qui est raisonnable. «Si l'ego est surdimensionné, il choisit de conserver sa puissance, son pouvoir. Et on

tombe dans l'irrationnel et l'émotionnel», précise Alain Goudsmet.

Ego collectif

Selon lui, dans le cadre particulier d'Arcelor, l'ego n'est plus tant un phénomène individuel que collectif. «Les personnes au pouvoir font preuve d'une fierté d'appartenance ou d'une volonté de conservation qui va au-delà du raisonnable.» Alors qu'en général, les ego respectifs divisent les fronts communs, ici, ils font front ensemble. Leur rassemblement s'explique et se respecte aisément quand il s'agit de se défendre d'une attaque comme celle de Mittal, mais il devient incompréhensible face à des attaques intérieures.

Parce qu'évidemment, la constitution de cet ego collectif se serait produite inconsciemment. «Ils ne se rendent pas compte de l'excès dans lequel ils se trouvent. Seules des personnes extérieures — les actionnaires? — peuvent les aider à prendre conscience du fait qu'ils ont été au-delà du raisonnable.» Ce n'est pas pour rien qu'ils se montrent déjà sur la défensive.

Rationnelle ou non, la bataille, toute justifiée, puisqu'à l'origine est intervenue une attaque hostile, mènera néanmoins à un résultat, quel qu'il soit. A une entreprise secouée dans sa mission, ses valeurs et son identité. «Dans la société nouvelle, née du rapprochement, les rapports de force au sein du conseil d'administration vont changer, la stratégie et la mission du groupe vont être modifiées. Les problèmes de jeux de personnes se révéleront fondamentaux», déclare Eric Lorio.

C'est alors, seulement, que les caractères individuels manifesteront toute leur importance. «Ils devront traduire les objectifs de la nouvelle entreprise malgré les épisodes du passé, qui étaient ceux d'une bataille», explique-t-il. Les exemples d'échecs ne manquent pas. Les patrons victorieux, en revanche, brillent encore. Et leur ego, grands dieux...

Carline Taymans

UN DÉSÉQUILIBRE TROP FLAGRANT?

«L'intérêt de la société est devenu une notion compliquée», indique Philippe Bodson, président et CEO de Floridienne. Dans sa carrière, il en a vu, des cas de rapprochement de sociétés et des seuils franchis, entre le raisonnable et l'irrationnel. Le but de la corporate governance est

d'établir un équilibre pour éviter, justement, des abus de la part de certains actionnaires ou dirigeants.

A ce sujet, justement, il souligne que les reproches faits à Mittal ont donné lieu à une version corrigée de l'offre, plus en ligne avec les principes de gouvernance, tandis que le

projet de l'accord avec Severstal laisse des zones d'ombre. «On crée une illusion d'optique, estime-t-il, mais le danger sur le contrôle de la société russe existe.»

De même, en matière d'attitude adoptée par les dirigeants, Philippe Bodson souligne que la volonté de

pouvoir des directeurs n'est pas condamnable, tant qu'elle respecte un équilibre des forces. Or, insiste-t-il, «le management d'Arcelor fait semblant de demander l'avis des actionnaires, mais sans le faire vraiment. Aujourd'hui, le déséquilibre est trop flagrant».

C.T.