

## Irremplaçables PDG ?

L'Expansion - n° 756 - octobre 2010 - publié le 29/09/2010

Depuis les années 80, les théories de la rémunération des dirigeants tournent autour d'une idée centrale : plus ils sont payés en fonction de la performance des entreprises, plus ils sont motivés pour faire monter le cours de Bourse, et donc pour agir dans l'intérêt des actionnaires. Appliquée à la lettre, cette théorie incite à remplacer les dirigeants lorsque leurs résultats sont médiocres. Dans la réalité, pourtant, on observe que de mauvais résultats n'entraînent que rarement le remplacement des dirigeants : pour un patron, une mauvaise performance n'augmente que de 4 % la probabilité de se faire mettre à la porte. On pourrait voir dans cette "faiblesse" des sanctions le résultat de mauvaises pratiques adoptées par des conseils d'administration à la botte. Ce serait porter un jugement trop hâtif. Pour une entreprise, en effet, maintenir un dirigeant en fonction après de mauvais résultats peut être plus avantageux que de le remplacer si elle décide de ne pas changer de stratégie. La raison principale est qu'un patron nouvellement nommé ne part pas de zéro : il hérite des décisions prises par son prédécesseur. Par conséquent, il aura tendance à attribuer la responsabilité des mauvaises performances à l'équipe précédente, et sera difficile à motiver. A l'inverse, après de mauvais résultats, le dirigeant responsable des choix stratégiques s'efforcera d'améliorer la performance de l'entreprise, pour restaurer sa réputation. Cette motivation rend son emploi moins coûteux que l'embauche d'un remplaçant. En revanche, et pour des raisons symétriques, il vaut mieux changer de dirigeant lorsque le conseil d'administration, après de mauvais résultats, souhaite changer de stratégie. Car le dirigeant en place a tout intérêt à saboter celle-ci pour montrer que son choix initial était meilleur. Voilà pourquoi la valse des patrons est plus rapide en période de changements stratégiques. Il ne faut pas sous-estimer les coûts induits par l'enracinement des dirigeants : parce qu'il est toujours moins coûteux de garder un dirigeant et de maintenir une stratégie, même après de mauvais résultats, les conseils d'administration se montreront réticents à l'idée de tout changer, même si les chances de réussite sont plus grandes.

<http://www.lexpansion.com/>