



### Succession des dirigeants du SBF120



Oliver Wyman Delta dresse le bilan de ces dernières années, se penche sur les pratiques et dévoile ses convictions pour réussir. A la suite d'une étude menée entre décembre 2010 et avril 2011 en partenariat avec le CEPS ( Centre d' Etudes et de Prospective Stratégique ), auprès des 1183 administrateurs du SBF120 sur les pratiques en matière de succession des dirigeants, Oliver Wyman Delta présente les conclusions de son enquête.

Alors qu'au cours des 5 dernières années, 66 entreprises du SBF120, soit plus de 50 %, ont changé de dirigeant, et que parmi celles-ci, un tiers l'ont fait en situation de crise, l'étude présente 4 conclusions, qui permettent au cabinet Oliver Wyman Delta de formuler 5 convictions.

La succession du dirigeant est de fait la décision qui a le plus d'impact sur l'entreprise, ses collaborateurs et ses actionnaires, mais les entreprises françaises semblent ne pas en avoir conscience, ou ne pas vouloir le traiter à la hauteur de l'enjeu. L'étude menée par Oliver Wyman Delta confirme que les processus de succession des dirigeants sont peu formalisés, rarement anticipés, et ne constituent pas un sujet prioritaire pour les Conseils, contrairement à ce que l'on peut observer à l'étranger, et notamment dans les pays anglo-saxons.

Ainsi, l'enquête menée auprès des membres de Conseil révèle 4 conclusions :

1/ Les membres des Conseils déclarent méconnaître les processus de succession

Deux-tiers des répondants (67 %) ignorent le processus qui est prévu en mode "normal", c'est-à-dire lorsque la succession est programmée. Ils sont encore plus nombreux, soit plus des trois quarts (76 %), à ne pas connaître les règles prévues en cas de crise.

2/ La succession du dirigeant ne fait pas partie des priorités du Conseil

Ainsi, 49 % des répondants estiment qu'il s'agit d'un sujet purement circonstanciel et que la succession du dirigeant ne doit être traitée qu'en cas de départ en retraite, de crise ou de défaillance avérée du dirigeant.

3/ La question de la préparation et de l'anticipation de la succession n'est pas jugée essentielle

Alors que 60 % des personnes interrogées ne jugent pas nécessaire de constituer un vivier de leaders susceptibles de succéder au dirigeant en place, ils ne sont que 20 % à juger utile d'organiser les parcours professionnels de ces leaders afin de les préparer à leurs futures responsabilités.

4/ Enfin, il existe une forme de retenue des membres des Conseils sur le rôle qu'ils considèrent devoir remplir.

Naturellement, 92 % considèrent que c'est au Comité des Rémunérations et des Nominations de traiter la question, mais seul un petit quart (24 %) considère qu'il y a lieu d'inscrire le sujet régulièrement à l'agenda du Conseil. Le processus de succession en France demeure donc opaque, ce qui représente un risque global pour l'entreprise qui peut entraîner, outre l'incertitude pour l'organisation ou ses partenaires, un risque sur l'efficacité décisionnelle de l'équipe dirigeante, voire favoriser la concurrence dans un environnement hostile renforcé par la crise.

Partant de ces constats, et fort de l'expérience du cabinet tant en France qu'aux Etats-Unis, Oliver Wyman Delta met en avant 5 convictions pour que la succession se déroule dans les meilleures conditions.

1/ Inscrire la succession au rang des priorités de rang 1 du Conseil et du Dirigeant en place, et ce quelque soit l'échéance de celle-ci



2/ Organiser l'engagement conjoint et cohérent dans la durée, du dirigeant et du Conseil d'Administration. A partir d'un processus précis et connu de toutes les parties prenantes (le CEO, le conseil.), la succession doit être envisagée au moins 5 ans avant le départ prévu du dirigeant en place.



3/ Inscrire la succession dans le cadre d'une politique délibérée de préparation des "talents du futur" avec des viviers de "dirigeants de demain" sur des échelles de maturité différenciées dans le temps. Que la succession s'opère utilement en interne ou en externe, l'entreprise aura renforcé son actif "Talents", et aura fait émerger des nouveaux leaders qui seront utiles à l'évolution ultérieure de l'entreprise.

4/ Intégrer la complexité produite par la culture et le système d'organisation de l'entreprise dans la démarche de succession. Tous les "systèmes d'entreprise" ne sont pas favorables à l'émergence de leaders du futur, et il faut intégrer cette complexité pour construire une démarche adaptée qui ne se réfugie pas dans des solutions "toutes faites" au motif qu'elles auraient fait leurs preuves ailleurs.

5/ Gérer pro activement les dimensions politiques et émotionnelles d'une succession - en particulier dans les moments critiques de choix (le vivier, la sélection du dirigeant, la transition.).

En effet, beaucoup d'échecs retentissants ces dernières années sont liés à un traitement distancié ou à l'évitement de ces dimensions qui imprègnent fortement toute succession.

Pour réussir la transition, les entreprises doivent adopter une approche plus systématique, caractérisée par un processus pérenne, par l'établissement d'une relation de collaboration entre le Conseil d'administration et le dirigeant, et une reconnaissance de la complexité des dimensions rationnelles, politiques et affectives, inhérentes à toute succession.

« Notre expérience des successions en France et outre Atlantique nous a amené à dresser une liste instructive des bonnes et mauvaises pratiques que nous mettons au service des entreprises comme un guide pratique. La succession du dirigeant pour une entreprise a de telles répercussions qu'il nous paraît aujourd'hui essentiel de leur donner les clés pour réussir cette transition » déclare Stéphane Birchler, Directeur associé chez Oliver Wyman Delta, et responsable de l'offre efficacité des dirigeants Les résultats de l'étude sont disponibles sur demande.

A propos d'Oliver Wyman Delta

Oliver Wyman Delta a pour vocation d'aider les Directions Générales à conduire les changements d'envergure au sein de leurs organisations lors de réorientations stratégiques majeures et complexes (Pré/post-fusion, turnaround, succession, nouveaux modèles de business, « reverse » globalisation,..). Oliver Wyman Delta apporte ses expériences et son savoir-faire dans les domaines de la gouvernance, de l'organisation, du leadership, de la gestion des périodes de transition et de turbulence, et dans l'innovation.

Par une approche originale du conseil fondée sur des équipes réduites de personnalités expérimentées à la fois dans le domaine stratégique et dans le domaine opérationnel, Oliver Wyman Delta appuie la Direction Générale, le management et le corps social à gérer les transitions avec leurs risques et leurs résistances. Oliver Wyman Delta est actif dans la production d'expériences innovantes et d'idées nouvelles et apporte sa contribution dans différents forums ou think tanks (Membre de l'institut de l'entreprise, partenaire du Centre d'Etude et Prospective Stratégique).

Oliver Wyman Delta est une entité du groupe Oliver Wyman, filiale à 100% de Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC], et n°4 mondial dans le conseil en stratégie et transformation des organisations dédié aux directions générales, qui réalise un chiffre d'affaires cumulé d'environ 1,5 milliard de dollars et emploie plus de 2 900 salariés dans 16 pays.  
[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)