



DÉCRYPTAGE

PAR PHILIPPE ESCANDE



COMMENT BIEN PRÉPARER LA SUITE ?

De l'art de bien choisir sa succession

Accor, Atos, Altran, Alcatel-Lucent, Areva, Carrefour, PSA, Saint-Gobain, Thales, Valeo, Vinci... Depuis 2006, plus de la moitié des 120 premières entreprises françaises cotées en Bourse (SBF 120) ont changé de patron, parfois plusieurs fois. Le moins que l'on puisse dire, c'est que cela ne s'est pas toujours passé dans la sérénité.

Qu'il s'agisse de sanctionner les performances d'un patron, de pallier sa disparition brutale ou son départ en retraite, l'impréparation est souvent la règle. Ainsi, sur la trentaine de sociétés du SBF 120 dont le PDG a dépassé les 60 ans, seules six ont fait connaître un plan de succession avec un délai et le nom d'un dauphin supposé ou déjà adoubé. Dont trois du CAC 40 : EADS, Michelin et BNP Paribas.

Un sentiment conforté par une étude menée par le cabinet Oliver Wyman Delta et le Centre d'étude et de prospective stratégique (CEPS) auprès des administrateurs de ces sociétés du SBF 120 (1). On y apprend que près de 70 % d'entre eux n'ont pas connaissance d'un processus en cours en matière de succession, que ce soit en mode normal ou en situation d'urgence. D'ailleurs, la moitié de ces administrateurs considèrent qu'il s'agit d'un sujet purement circonstanciel, à étudier uniquement quand la situation se présente. Autrement dit, à chaud.

Résultat, si le droit du sang fonctionne dans les groupes familiaux, pour les autres, c'est bien souvent le règne de l'arbitraire, des arrangements secrets et de l'improvisation qui prévaut. Avec les conséquences que l'on imagine : perte de temps, distraction du management, déstabilisation de l'équipe de direction, démotivation des troupes. Sans compter le risque majeur du mauvais choix, conséquence d'une décision hâtive.

Pourtant, une succession réussie est un gage fort de stabilité et de pérennité. Et ce n'est pas pour rien que les entreprises les plus stables sont aussi celles qui préparent le mieux les successions, comme L'Oréal, Saint-Gobain, Lafarge, BNP Paribas ou Schneider. Et si la Société Générale a évité la déstabilisation totale après l'affaire Kerviel, c'est qu'elle avait mis en place, bien avant la crise, un dispositif qui a permis de remplacer le PDG démissionnaire, Daniel Bouton, en un temps record par un dirigeant choisi en interne, Frédéric Oudéa. Une entreprise bien gérée est une entreprise qui, en matière de succession comme ailleurs, sait anticiper, cultiver et communiquer.

Anticiper

Chez le chimiste américain DuPont, on garde le souvenir du président Henry du Pont de Nemours qui, à son décès en 1889, a laissé une entreprise sans avoir en rien préparé sa succession. La période de trouble qui s'en est suivie a failli faire disparaître la société. Depuis, le plan de succession est une tâche constante du conseil d'administration et du PDG dès son arrivée. Dans un pays latin comme la France, où le culte du chef domine encore les comportements, nombre de patrons estiment que ce sujet est de leur seule prérogative, puisqu'ils sont les seuls à avoir une connaissance intime de « leur » entreprise. Pourtant, ne pas impliquer le conseil d'administration est une erreur, puisque c'est en fine lui qui prendra la décision, sur-

Qu'il s'agisse de sanctionner les performances d'un patron, de pallier sa disparition brutale ou son départ en retraite, l'impréparation est souvent la règle.



OLIVER WYMAN DELTA POUR « LES ECHOS »

tout en cas d'urgence. Le tenir à l'écart, c'est inévitablement prendre le risque en cas de crise qu'il se tourne vers l'extérieur, faute de connaître les hauts potentiels de la maison. Il faut donc très tôt fixer des règles en commun et familiariser le conseil avec la direction de l'entreprise.

Cultiver

Interne ou externe ? Le débat fait rage sur les vertus du sang neuf, contre celle de la continuité et de la culture. Pour Henri Lachmann, l'ancien patron de Schneider, faire appel à l'extérieur pour un patron est un constat d'échec : celui de n'avoir pas su produire de talents en interne. C'est avec raison que l'on envie les écoles de management que constituent Saint-Gobain, L'Oréal, General Electric ou Procter & Gamble. Ces sociétés ont compris que leur avenir résidait aussi dans leur capacité à attirer, former et faire évoluer des talents susceptibles de constituer la relève. Et tant pis si certains ambitieux déçus partent s'épanouir ailleurs, cela ne donne que plus d'attrait au vivier de talents et donc permet d'en attirer de nouveaux.

Pourtant, notamment en France, beaucoup estiment encore que le risque est moins grand à recruter un patron du dehors, déjà auréolé de gloire. Les grands entrepreneurs estiment bien souvent que leurs adjoints sont « des bons numéros deux mais pas des numéros un ». Ou alors qu'un outsider est nécessaire pour apporter « du sang neuf ». Les conseils d'administration d'Accor, de Carrefour, de Valeo, mais aussi de PSA ont tenu ce raisonnement. Une étude du cabinet Spencer Stuart confirme une vieille sagesse : un recrutement externe n'est efficace que dans les entreprises en difficulté.

L'exemple le plus célèbre étant celui de Louis Gerstner, le « sauveur » d'IBM, qui une fois sa mission accomplie a remis les rênes de la maison à un « insider » pur sucre, Samuel Palmisano. Dans les autres cas, les échecs sont plus nombreux qu'avec une solution interne, surtout si le nouvel arrivant en profite pour changer la direction générale, cassant la culture et déstabilisant toute l'entreprise. Mais, bien sûr, pas de solution interne sans un vivier cultivé avec un soin de jardinier.

Communiquer

Si la succession doit se préparer à l'avance, avec des règles claires et en harmonie entre le conseil et le PDG,

LE PROFIL D'UN DIRIGEANT DU SBF 120

Age moyen : 55 ans.

Ancienneté : 7 ans.

Turnover 2009-2010 : 13 %.

Motif de départ : limite d'âge (53 %), stratégie (13 %), tensions (13 %), autres raisons (21 %).

Recrutement : externe (52 %).

Formation : grande école

parisienne (62 %).

Nationalité : française (90 %).

Sexe : masculin (100 %).

faut-il pour autant le crier sur tous les toits ? Les avis sont partagés sur cette question. Certains chefs d'entreprise estiment en effet qu'une communication trop précise trop tôt ne peut que démotiver ceux qui ne sont pas les élus. Mais l'opacité totale, du style « mes instructions sont dans une enveloppe fermée que vous n'ouvrez qu'à ma disparition », n'est pas gage d'efficacité et de motivation. Il est probablement préférable de garder quelques noms sur une liste dont le conseil a connaissance, de façon à ce que lui aussi se fasse une opinion.

A la Société Générale, tout le comité exécutif connaissait le nom des deux prétendants (Frédéric Oudéa et Jean-Pierre Mustier). Pour les consultants d'Oliver Wyman, la bonne gouvernance est celle d'une procédure connue de tous et de noms connus du seul conseil d'administration.

Toutes ces remarques de bon sens sont finalement connues depuis l'Antiquité et répétées à l'envi par tous les spécialistes du management. Mais, voilà, l'entreprise, comme la société, tente de faire son chemin entre rationalité, politique et émotion. L'ego d'un chef, qui détermine toute la suite, est le plus sûr stimulant du dynamisme d'une entreprise et le frein le plus évident à sa pérennité. Il en est au fond des grands patrons comme de l'aristocratie qu'observait Chateaubriand. Elle passe par trois âges successifs : celui des supériorités, celui des privilèges et celui des vanités. « Sortie du premier, elle dégénère dans le second et s'éteint dans le dernier. »

(1) « La Succession des dirigeants en France », Oliver Wyman Delta, 2011

pescande@lesechos.fr
blogs.lesechos.fr/escande