



Le meilleur successeur? Un administrateur qui devient CEO

Une vaste enquête le montre: choisir un candidat à l'interne ou à l'externe ne fait pas grande différence. En revanche, nommer un membre du conseil d'administration donne les meilleurs résultats. Les pires, ce sont les COO qui deviennent rapidement CEO.

**JAMES M. CITRIN,
DAYTON OGDEN**

PHILIPPE GRAFF, PRÉSIDENT DE DYNARGIE SUISSE



De nos jours, les conseils d'administration sont plus proactifs et plus compétents quand il s'agit d'assurer une succession à la tête de l'entreprise. Ce qui n'empêche que pour choisir les bons candidats ils sont confrontés à un défi crucial. Cela est partiellement dû au

fait que les décisions quant à la succession reposent sur des données objectives trop congrues et se fondent à l'excès sur des méthodes empiriques, des anecdotes, pour ne pas dire des lubies.

Afin de fournir aux conseils d'administration un vademecum basé sur des données

vraiment objectives, le cabinet de recrutement Spencer Stuart a réalisé entre 2004 et 2008 une enquête de dix-huit mois sur 300 situations de transition.

Les résultats réservent plusieurs surprises. Contrairement aux croyances habituelles, les recherches montrent que les insiders aussi bien que les outsiders affichent à peu près les mêmes performances: de part et d'autre, ils peuvent être très bons ou très mauvais. Le fait qu'une société choisisse un CEO à l'interne ou à l'externe joue certes un rôle, mais le choix adéquat dépend avant tout de la santé de la société et de sa position concurrentielle au moment de la succession.

Autre résultat surprenant: les membres du conseil d'administration devenus CEO se sont révélés bien meilleurs que tout autre type de candidat. Souvent, le choix d'un membre du conseil est l'ultime recours, une personne à qui l'on s'adresse en désespoir de cause quand une société ne parvient pas à trouver d'autres candidats qui fassent l'affaire. Le fait est que de telles personnes constituent un excellent mélange d'in- et outsi-

der. Elles ont une meilleure connaissance de la société qu'un vrai outsider, sans pâtir des contraintes qu'un pur insider subit quand il faut prendre des décisions impopulaires ou entreprendre des changements douloureux. Pour avoir siégé au conseil d'administration, ces gens ont une connaissance approfondie de la stratégie, des finances et de l'organisation de la société et – ce n'est pas moins important – ils connaissent la dynamique et les attentes du conseil.

Les CEO les moins performants étaient constitués d'un groupe appelé insiders-outsidars: des externes entrés dans une société en tant que COO (Chief Operating Officer), puis promus au rang de PDG dans les dix-huit mois. Des directeurs de ressources humaines ont appuyé cette démarche qui, en théorie,

Le fait est que de telles personnes constituent un excellent mélange d'in- et d'outsider.



PME Magazine
1211 Genève 13
022/ 919 79 00
www.pme.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 14'713
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 513.12
Abo-Nr.: 1086410
Seite: 78
Fläche: 108'800 mm²

a du sens: le candidat a des chances de s'acclimater à la culture d'entreprise, d'en faire connaissance et de s'y installer avant d'accéder au poste suprême.

Seulement cette approche place souvent le nouveau patron en situation délicate: une succession en deux phases exige que le candidat soit déjà auditionné pour le sommet de l'entreprise, alors qu'il va servir sous la houlette de l'actuel CEO, ce qui tend à le rendre redevable au dirigeant en place. Entre 2004 et 2008, dix CEO insiders-outsiders ont été engagés et le sondage montre qu'aucun d'entre eux n'avait atteint le meilleur quartile.

CRITÈRES. Les recherches ont aussi montré que bien des critères utilisés par les comités de sélection pour évaluer les candidats au poste de CEO n'étaient pas suffisamment importants pour détecter les performances. Ils s'intéressent à l'âge du candidat, à l'université qu'il a suivie, s'il a commencé sa carrière dans un blue-chip ou non, aux diplômes obtenus, s'il a dû déménager ou penduler pour accepter son emploi. Toutes ces variables n'ont tout simplement rien à voir avec la performance.

Le facteur le plus important pour déterminer quel type de candidat il faut sélectionner au poste de CEO est la santé de l'entreprise. Les insiders s'avèrent meilleurs quand la société marche bien; les externes valent mieux quand l'en-

treprise traverse une crise. On dira que c'est de l'intuition. Mais lorsque des membres des conseils d'administration ont vu les résultats de l'enquête, ils étaient surpris de voir combien les chiffres étaient convaincants.

INSIDER. Bien entendu, les défis diffèrent si la société est stable, en croissance ou en pleine crise. Parmi les 300 successions étudiées, 218 concernaient des sociétés stables ou en croissance, où, dans trois quarts des cas, des insiders avaient été choisis. A leur tour, ces insiders désignés ont été trois fois mieux préparés à réaliser une performance exceptionnelle que des candidats de l'extérieur. Quand des outsiders ont été engagés dans des sociétés en bonne santé, ils ont été deux fois plus enclins à une performance médiocre que des insiders.

Pourquoi les insiders se débrouilleraient-ils mieux à la tête de sociétés en bonne santé? Parce que les entreprises qui vont bien tendent à attirer en premier lieu de vrais talents. Elles disposent aussi plus de ressources à investir dans le développement du management. Souvent, les entreprises performantes développent des cultures qui rendent l'intégration d'un outsider difficile, en partie en raison de la méfiance des employés de longue date quant à la capacité d'un outsider à s'adapter aux valeurs

de l'entreprise.

Les conseils d'administration des sociétés en bonne santé sont plus aptes à consacrer du temps au développement du leadership et aux problèmes de succession parce qu'ils sont moins sollicités pour s'occuper des problèmes.

MÉLANGE. En revanche, quand une société est en crise, les résultats montrent clairement que les outsiders font mieux que les insiders. Dans l'enquête, les CEO venant de l'extérieur réussissent trois fois mieux que ceux issus de l'entreprise. Cela tient au fait que les insiders sont plus prisonniers de la culture qui a amené la société à la crise, tandis que les outsiders apportent un point de vue nouveau et se sentent plus libres d'engager des changements de fond. Le choix d'un CEO est toujours un mélange d'art et de science. Et aussi une part d'intuition où même des administrateurs expérimentés peuvent faillir. Un constat qui n'aide guère les conseils d'administration dans leur choix. Il y a quelques années, un CEO a été placé à la tête d'une grande entreprise technologique.

Tout a été fait dans les règles et tout le monde était persuadé qu'il serait le dirigeant parfait à ce poste. Cependant peu après avoir pris ses fonctions, il se mit à s'exprimer en termes irrévérencieux à l'égard de son prédécesseur. Il lança rapidement

un nouveau produit à succès largement développé sous l'égide du CEO précédent et s'en attribua un mérite disproportionné. Pendant un certain temps, tout se passa très bien. Seulement, il s'avéra incapable d'inciter l'entreprise à innover. En l'espace de deux ans, il perdit le contrôle et présenta sa démission. C'est un utile rappel que même lorsque les conseils d'administration sont très efficaces pour assurer une succession, prendre la décision juste reste un vrai défi.



PHILIPPE GRAFF, PRÉSIDENT DE DYNARGIE SUISSE



«Il faut y réfléchir au moins trois ans avant la date de départ fixée»

Le sujet de la succession n'est pas facile, surtout lorsqu'il s'agit de sociétés familiales où le patron s'identifie fortement à l'entreprise. La situation est différente dans les grandes sociétés, sauf peut-être lorsque le CEO est en poste depuis vingt ans. Les dirigeants se demandent

souvent s'ils doivent choisir leur successeur en interne ou à l'extérieur. Cela me semble un faux débat. L'important est avant tout de bien définir le profil du candidat idéal. Ensuite, je conseille toujours de voir des candidats à l'interne et à l'externe, et là il est préférable de s'adresser

à un chasseur de têtes.

De toute manière, l'erreur serait de s'enfermer dans une seule stratégie. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que choisir systématiquement des personnes venant de l'extérieur finit par démotiver les collaborateurs. Je suis convaincu qu'il faut recevoir

tous les candidats, internes et externes, tout en informant les candidats internes que l'on cherche également à l'externe. C'est une démarche bien acceptée par les collaborateurs. La subjectivité est un piège à éviter lors de la sélection du candidat. On a vite tendance à se focaliser sur une personne qui fait l'unanimité et qui semble être le successeur naturel. Il faut, au contraire, arriver à se détacher de ce qui semble évident. Pour leur part, les PME sont souvent confrontées à des problèmes qui relèvent davantage de l'affectif que du choix du candidat. Par exemple, il arrive fréquemment que le patron ait de la peine à laisser les rênes à son successeur qui finit par s'impatienter ou pire, par partir. Autre erreur fréquente, le patron n'arrivant pas à se résigner à quitter son entreprise, il traîne à organiser sa succession. Dans 90% des cas, celle-ci est préparée trop tard et mal. Le bon timing voudrait que l'on commence deux à trois ans avant la date de départ que l'on s'est fixée.



PME Magazine
1211 Genève 13
022/ 919 79 00
www.pme.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 14'713
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 513.12
Abo-Nr.: 1086410
Seite: 78
Fläche: 108'800 mm²

«Choisir un candidat en interne évite certaines erreurs»



Depuis de nombreuses années, Eli Lilly pratique la succession management, un programme de ressources humaines spécifique à l'entreprise qui consiste à accompagner les employés en permanence pour trouver

la bonne personne, au bon poste, au bon endroit, au bon moment, en reconnaissant et en développant les futurs talents. L'objectif est que les personnes puissent reprendre un poste d'un jour à l'autre.

Nous privilégions toujours d'abord la succession en interne, ce qui permet de motiver les collaborateurs et d'avoir un faible turn-over. L'actuel PDG de notre filiale suisse en est un bon exemple puisqu'il est dans le groupe depuis 1993 et que le poste qu'il occupe aujourd'hui est son neuvième. La succession en interne présente plusieurs avantages dont celui de connaître parfaitement les compétences, et aussi la personnalité du collaborateur. C'est aussi la garantie d'une adaptation rapide au nouveau poste. Les risques d'erreur sur le choix du candidat sont moins élevés.



DOMINIQUE GIROUD, FONDATEUR DE GIROUD VINS

«Dès la création, j'ai mis en place ma succession»

La succession n'a jamais été un sujet tabou, j'y pense déjà même si je n'ai que 40 ans! C'est à 20 ans, quand j'ai créé mon entreprise, et dès le début, que j'ai mis en place les structures qui garantiraient sa pérennité

si je devais disparaître subitement. Je pense qu'en tant que dirigeant, assurer sa succession est une responsabilité morale vis-à-vis de ses collaborateurs et aussi économique. Aujourd'hui, j'ai un directeur général

qui est tout à fait apte à me succéder à la tête de Giroud Vins en cas de besoin. Trois éléments m'ont beaucoup sensibilisé à la question de la succession en entreprise. Le premier, ce sont mes discussions

avec mon meilleur ami qui est gestionnaire de patrimoine; le deuxième est le fait d'avoir des enfants, ce qui oblige à se projeter dans l'avenir et enfin, le troisième, la constatation que beaucoup de patrons se retrouvent à 50 ans sans enfants pour reprendre l'entreprise et donc sans solution. Généralement, ils ont mis toute leur énergie dans leur société, à tel point qu'elle ne vaudrait plus rien sans eux. Comme tout chef d'entreprise, j'espère que ma succession de Giroud Vins sera familiale. Celle-ci n'est possible que si les enfants ont été formés et ont gravi les échelons en interne. Je pense aussi qu'il faut avoir le courage, si c'était nécessaire, de chercher son successeur en dehors du cercle familial, qu'il s'agisse alors d'un collaborateur en interne ou d'une personne complètement externe spécialement recrutée pour être le nouveau patron. ■