

Faurecia : l'ABC de la succession

VALERIE LANDRIEU | LE 06/06/2016 À 07:00



Yann Delabrière, PDG du groupe Faurecia, à gauche, prépare son remplacement depuis 2013. C'est Patrick Koller, directeur général délégué du groupe, qui lui succédera le 1 juillet 2016. - Photo Gilles Rolle/Réa

1 / 1

A LA UNE DE ORGANISATION DES ENTREPRISES



Emmanuelle Quilès : « J'ai la réputation de casser les codes »

Les Mousquetaires simplifient leur gouvernance



Henri Lachmann : « En France, on ne sait pas travailler ensemble »

OUTILS ET SERVICES

> Tableau d'évolution de la trésorerie du premier semestre

Mode d'emploi | Derrière le changement de direction d'une grande entreprise, une réflexion et un process méthodique ont été déroulés pendant trois ans.

a succession dans l'urgence de Christophe de Margerie, chez Total, avait imposé le respect. Dans un registre plus tranquille, celle de Yann Delabrière chez Faurecia peut retenir l'attention par son ordonnancement : « *Au cours de mon expérience, j'ai vu pas mal de successions ratées, mal gérées ou mal préparées, et je voulais absolument éviter cette situation* », commente l'intéressé.

Patrick Koller s'installera donc officiellement dans le fauteuil du directeur général ce 1^{er} juillet, à l'issue d'un plan méthodique déroulé sur trois ans. Dès 2013, en effet, Yann Delabrière et Jean-Pierre Clamadieu, président du comité des nominations et des rémunérations, ont commencé à bâtir un programme de travail avec un conseil extérieur : Christophe Tellier, ex-membre du comex de Russel Reynolds, et depuis cofondateur de Beyond Associés, a la confiance du PDG. Il a participé au recrutement de plusieurs administrateurs et opérationnels ; il sera présent pendant tout le processus. Une échéance majeure rythme le calendrier : c'est le mois de décembre 2015, mois anniversaire des 65 ans de Yann Delabrière.

2013 : définition d'un profil

Pour établir une cartographie des candidats, Christophe Tellier interroge un à un les administrateurs sur les enjeux stratégiques de l'entreprise des cinq à dix prochaines années. Et cerne avec eux les caractéristiques imposées du futur CEO : « *Tous les membres du board faisaient l'éloge de ce qu'avait accompli le PDG en place, et réclamaient une continuité, et tous insistaient également sur l'importance d'avoir quelqu'un en mesure de revoir le portefeuille, en prenant en compte les "méga-trends", telle la voiture connectée* », confie le consultant. Yann Delabrière a l'habitude de dire que « *dans l'auto, c'est 90 % d'exécution, 10 % de stratégie* ». Toutefois, quand bien même l'excellence opérationnelle reste une clef de succès dans le secteur, le conseil d'administration pousserait bien, cette fois, la proportion à 85-15. Moins européen, plus global, le groupe Faurecia a changé de dimensions, retrouvé des marges de manoeuvre et la phase suivante sera bien celle de la transformation.

2014 : évaluation du candidat

Une vingtaine de candidats externes sont identifiés, tous dirigeants d'ensembles industriels mondiaux pesant plusieurs milliards. Ils viennent en majorité du secteur automobile, sont déjà CEO, ou, comme Patrick Koller, patrons d'activités. Quatre capitaines d'actifs industriels lourds - de l'électronique et de l'aéronautique - figurent sur la liste, mais ils ne seront finalement pas approchés. Un candidat interne se détache, et fait déjà l'objet de discussions et d'« *appréciations intuitives* » à la table du conseil. En plus d'une expérience réussie au sein du groupe, Patrick Koller, alors patron de la division Sièges, est en mesure de partager une vision du business et le board n'a pas de difficultés à le projeter dans la fonction. Il bénéficie en outre d'une crédibilité vis-à-vis des équipes et de ses pairs. Lorsque Yann Delabrière annonce, mi-2014, à l'un des dirigeants potentiellement dans la compétition, qu'il réfléchit à sa succession et que Patrick Koller lui semble être le bon candidat, le cadre approuve sans réserve. Avant la fin de l'année 2014, le board aura pris sa décision. Sereinement, souligne le PDG : « *Je n'ai jamais exigé du board qu'il se prononce immédiatement sur les sujets de succession. Ma règle a été de ne jamais placer le conseil dans une situation d'urgence pour qu'il se sente à l'aise avec le dossier.* »

2015 : transfert des responsabilités

Rien n'est encore officiel mais sa nomination, début 2015, en tant que COO, le désigne comme successeur naturel. A ce stade, le plan de succession du PDG se répercute à trois ou quatre niveaux dans l'organigramme ; le process tourne à plein. Et l'on commence à se préoccuper de la fin du mandat de Yann Delabrière à la présidence du conseil, prévue en mai 2017. « *Nous avons alors assez rapidement décidé que nous irions vers une gouvernance dissociée* », indique le PDG.

En attendant, l'année 2015 est mise à profit pour transférer ses responsabilités à Patrick Koller. Et, pour accompagner ce dernier sur la période, un coaching exceptionnel est mis sur pied. Toutes les six semaines, Bertrand Jacquillat, cofondateur et président d'honneur d'Associés en Finance, Denis Ranque et Hubert Védrine le rencontreront pour lui parler finance, gouvernance et géopolitique. A partir du printemps 2015, CEO et COO planchent ensemble sur le plan stratégique de l'entreprise pour le présenter au board à l'automne. Six mois plus tard, le changement de gouvernance et la nomination du nouveau directeur général sont officiels. Pour sa succession à la présidence, Yann Delabrière l'affirme : « *Toutes les alternatives sont prévues.* »