

## SYNTHESE DES POINTS CLES

Nos travaux permettent de faire 9 constats :

### 1. II Y A QUATRE CATEGORIES DE RUPTURES MAJEURES

Ces catégories ont été définies en fonction des caractéristiques de ces ruptures qu'elles soient planifiées ou subies et d'origine interne ou externe.

- **Rupture de Transformation** qui est planifiée et a une origine interne (exemples : situation de retournement, transformation stratégique)
- **Crise de Réputation** qui est non planifiée et a une origine interne (exemples : fraude, faute de gestion ou de comportement, conflits internes, remise en cause de l'intégrité ou de la sécurité des produits)
- **Attaque Hostile** qui est non planifiée (exemples : credit crunch, OPA hostile, cyber-attaque, investisseur activiste)
- **Rupture Créative** qui a pour origine l'organisation elle-même (exemples : innovation interne créant de nouveaux services)

Chacune de ces ruptures requière un profil et des compétences de leader différents. Les ruptures les plus importantes peuvent évoluer d'une catégorie à une autre, par exemple la Rupture Hostile peut conduire à une Rupture de Transformation.

### 2. LES « BOARDS » DOIVENT ETRE SUFFISAMMENT FORTS POUR TRAITER LES PROBLEMES EN AMONT

Les Boards se concentrent la plupart du temps sur l'étude des risques connus et ne consacrent pas suffisamment de temps à l'identification des *menaces qu'ils ne connaissent pas*. Ils doivent être attentifs aux éléments bloquants susceptibles d'empêcher les membres du Board d'appréhender ces problèmes, par exemple un Directeur Général influent et couronné de succès, un Président effacé incapable d'entendre les préoccupations des autres membres du Board, ou la pression des marchés qui pousse dans une direction particulière en ignorant les vrais problèmes.

Les Boards doivent aussi se donner les moyens de faire émerger les problèmes en mettant en place une culture qui encourage une discussion ouverte, impliquant des administrateurs indépendants, recherchant un bon équilibre de l'agenda du conseil entre la stratégie / finances d'une part et les opérations d'autre part, et en ayant recours régulièrement à une évaluation du conseil pour mettre en évidence d'éventuels aveuglements.

*Nous entendons par "Boards" l'ensemble des deux organes, le Conseil d'Administration ou de Surveillance et le Comité Exécutif d'une entreprise.*

### **3. CHAQUE TYPE DE RUPTURE NECESSITE UNE APPROCHE ET DES COMPETENCES DE LEADERSHIP DIFFERENTES**

Dans des situations de rupture majeure, le Président et/ou le Directeur Général ont des rôles critiques.

Dans la plupart des situations subies, c'est le Président qui est en première ligne. En revanche, quand la rupture est planifiée et nécessite une forte implication, c'est le Directeur Général qui prend en charge ce rôle.

Nos travaux ont également fait ressortir 4 postures de leadership utilisées par les dirigeants pour aborder chacune des formes de rupture :

- I. Le Transformateur face aux Ruptures de Transformation
- II. Le Re-Bâtitteur face aux crises de Réputation
- III. Le Leader Déterminé face aux Attaques hostiles
- IV. L'Entrepreneur face aux Ruptures créatrices

### **4. QUATRE QUALITES DE LEADER SONT DES CONDITIONS PREALABLES POUR SURMONTER UNE RUPTURE MAJEURE**

Les dirigeants doivent avoir une très bonne résistance émotionnelle, d'excellentes capacités de communication, de très hauts niveaux de QI, EQ (Quotient Emotionnel) et XQ (Quotient d'exécution) et une grande intégrité. La plupart des dirigeants répondent à ces conditions préalables. Toutefois, l'importance de ces qualités est exacerbée dans les situations de rupture majeure.

### **5. LES LEADERS DOIVENT RESPECTER SEPT GRANDES REGLES POUR SURMONTER LES SITUATIONS DE RUPTURE MAJEURE**

La probabilité de succès face à une situation de rupture exceptionnelle est d'autant meilleure que les règles suivantes sont respectées :

1. S'assurer d'une relation constructive entre le Président et le Directeur Général
2. Exprimer clairement les objectifs, prendre des risques mesurés et gérer le rythme d'exécution
3. Fonder ses décisions sur des éléments tangibles
4. S'assurer de l'alignement et de l'engagement du Conseil et de la Direction Générale sur la stratégie à suivre
5. Positionner les bonnes personnes aux bonnes places
6. Assurer une gestion efficace des différents acteurs (y compris les partenaires sociaux et politiques)
7. Faire appel à des conseils indépendants et de confiance

Chaque type de rupture requière une attention particulière sur certaines de ces règles. Les dirigeants doivent donc maîtriser celles-ci et décider sur lesquelles insister en priorité en fonction des situations.

### **6. LES REGLES DE GOUVERNANCE TRADITIONNELLE NE SONT PAS APPROPRIÉES AUX CONTEXTES DE RUPTURE MAJEURE**

Bien que le code de gouvernance du Royaume Uni soit fondé sur des principes, son application est adaptée à des situations ordinaires plutôt qu'à des situations extraordinaires (ce qui est vrai pour les autres codes dans le monde). Nos travaux ont montré que, dans des situations exceptionnelles, les principes de gouvernance apportent une aide limitée aux dirigeants et peuvent même se révéler nuisibles.

Comme les situations de rupture sont exceptionnelles et liées à un contexte particulier, il n'y a pas de système de gouvernance unique qui permette de répondre à toutes les situations.

La pression du temps, les agendas et les rôles des administrateurs doivent s'adapter en réponse à ces ruptures et très souvent peuvent s'écarter des pratiques établies.

## 7. LE DIRECTEUR GENERAL SUPER-HEROS N'A PLUS LA COTE, LE MARCHE RECHERCHE DES LEADERS CAPABLES DE CONCERTATION ET DE FAIRE PREUVE D'INTELLIGENCE DE SITUATION.

Lors de situation de Ruptures exceptionnelles, de nombreux dirigeants se sentent dépassés, choqués et parfois incapables de faire face. Dans de nombreux cas, les processus éprouvés peuvent apparaître insuffisants. Il est essentiel de comprendre le contexte et les enjeux de chaque rupture pour que les dirigeants puissent s'adapter à leur situation. Dans la plupart des situations exceptionnelles, il est nécessaire de réunir des acteurs internes et externes car la direction seule n'a pas toutes les réponses.

## 8. LE ROLE DU PRESIDENT DU CONSEIL DEVIENT ENCORE PLUS CRUCIAL LORS DE RUPTURE EXCEPTIONNELLE

Il est souvent demandé au Président du Conseil d'assumer des fonctions plus importantes en cas de situation exceptionnelle. Les Présidents doivent alors compter sur leur longue expérience et sur leur capacité à « créer des ponts » dans des situations

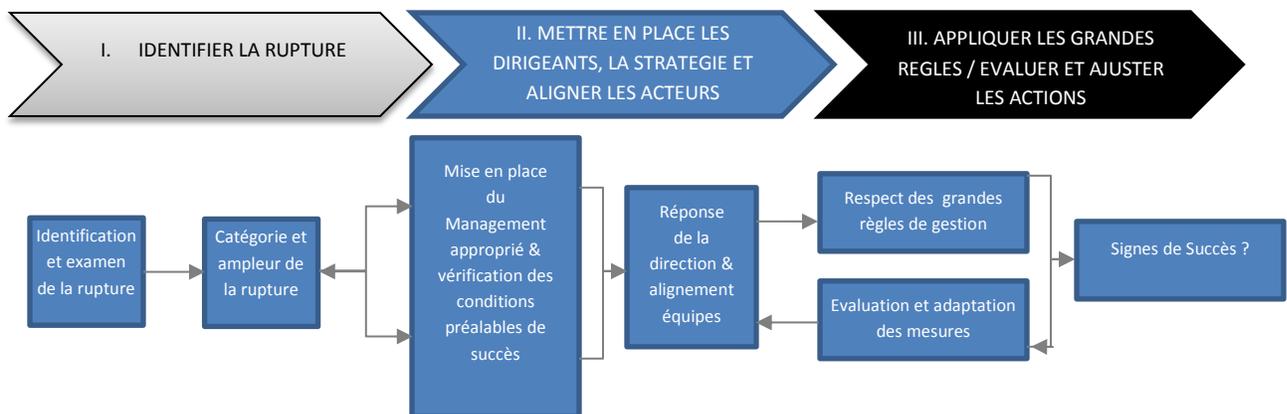
impliquant de nombreux participants. Le Président est le mieux placé pour comprendre la situation et fixer les grandes lignes d'une sortie de crise. Le Président fait souvent office de catalyseur au sein du Conseil pour appréhender les enjeux. Il a un rôle essentiel dans le maintien des objectifs stratégiques dans des périodes de rupture et d'incertitude.

## 9. II EXISTE UN PROCESSUS SIMPLE POUR TRAVERSER LES PERIODES DE RUPTURES EXTRAORDINAIRES

Les résultats de l'étude montrent que les Boards qui fonctionnent le mieux suivent un processus dynamique lorsqu'ils rencontrent des situations de rupture. Nous avons présenté ce processus en trois étapes dans le schéma ci-dessous. Toutefois ces étapes peuvent être concomitantes. (Voir Schéma 1.)

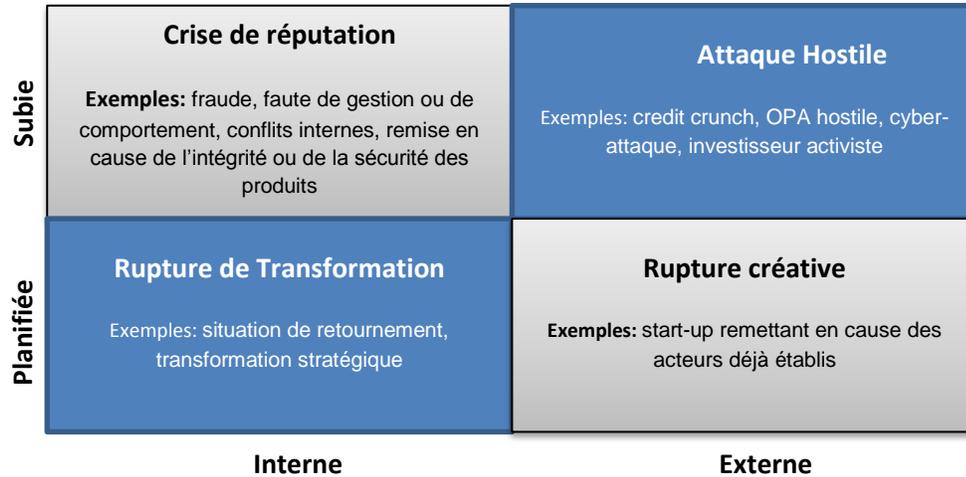
Lorsque cela est possible, il est recommandé de finaliser une étape avant de procéder à l'étape suivante. Par exemple, les entreprises peuvent très souvent définir une stratégie de réponse avec un mauvais dirigeant en place au lieu de préalablement choisir un bon dirigeant.

Schéma 1 : Processus



Ce schéma sous-entend une approche linéaire alors qu'en pratique le processus est dynamique et fluide, sujet à des contraintes et des opportunités propres à chaque situation. La méthode pour répondre à une situation de rupture exceptionnelle doit être itérative et pragmatique. La rupture peut changer de catégorie avec le temps, d'où la nécessité d'adapter la réponse et la posture de management

**Schéma 2** : Les quatre catégories de rupture exceptionnelle



Cette étude a été supervisée par un comité de pilotage présidé par Sir Peter Gershon, Président de Tate & Lyle et National Grid Plc, et comprenant Mark Clare, ex-Directeur Général de Barratt Developments Plc, Mark Gillet, Global Head de Value Creation, Silver Lake, Stephen Hester Directeur General de RSA Insurance Group Plc, Malcom Mc Kenzie, Managing Director, Alvarez & Marsal et le Professeur Andrew Kakabadse de Henley Business School.

Elle s'est appuyée sur l'expérience et la participation de plus de 70 administrateurs Exécutifs et Non-Exécutifs au Royaume-Uni. Elle propose également l'analyse de quatre cas concrets (Thomas Cook, BAE Systems, Skype, Barratt).