

## GOVERNANCE ET SUCCESSION

*par Armand W. Grumberg, avocat, associé de Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP,  
Head of European M&A  
Et François Barrière, avocat, French counsel, Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP,  
professeur à l'université Lumière Lyon 2*

Skadden



*Armand W. Grumberg*



*François Barrière*

**L**a gouvernance d'une société impose d'anticiper, y compris en prévision de scénarios sombres. Le planning successoral ne doit ainsi pas être réservé aux personnes physiques. Les personnes morales, en particulier cotées en bourse, se doivent aussi de traiter cet aspect.

### **L'intérêt d'un plan de succession en terme de gouvernance**

Procéder, sans doute annuellement, à l'équivalent d'un tel planning pour pouvoir faire face à toute éventualité de remplacement d'un directeur général, voire d'un directeur

général délégué, est une pratique de bonne gouvernance que les sociétés gagneraient à systématiser. Avec un environnement évolutif pour la société – tel, par exemple, implication de l'intelligence artificielle, modification géographique des débouchés de ventes, etc. -, les qualités requises du directeur général peuvent ne pas être les mêmes au fil des années, ce qui justifie d'autant plus la revue régulière d'un tel plan. La recherche d'un directeur général en externe n'est pas le même processus que la recherche d'un candidat en interne.

La question n'est pas tant l'existence d'un tel plan permettant de remplacer le directeur général, quelle que soit la

cause - prévue et volontaire, tel un cas de retraite à terme, empêchement temporaire ou définitif, involontaire, subie - que de s'assurer de sa solidité et de sa mise à jour régulière. En quelque sorte, le plan, forme de feuille de route, doit pouvoir répondre à la question « quelles sont les décisions à prendre et à mettre en œuvre au cas où tel scénario surviendrait ? ». La personne idéale pour la fonction de directeur général peut d'ailleurs ne pas être celle prévue en cas de retraite à terme, certains ayant plus ou moins d'aptitude à gérer les crises exceptionnelles sur du court terme.

Au demeurant, selon les circonstances, avoir un plan pouvant être utilisé pour faire face à une situation d'urgence permet aux membres du conseil d'administration en général, et à son comité des nominations en particulier, de pouvoir prendre efficacement les mesures permettant d'assurer la continuité de l'activité de la société et de sa représentation légale. Le comité des nominations a tout intérêt à être le forum d'analyse des différentes options, avec un *reporting* au conseil ; si des consultants externes sont utilisés, ils ne peuvent – ni ne doivent - en aucun cas dédouaner les administrateurs de leur rôle.

### L'intérêt d'une nomination intérimaire

Typiquement, envisager une nomination intérimaire en cas de situation imprévue permet au conseil d'administration de bénéficier d'un temps supplémentaire pour identifier le candidat idoine en fonction des circonstances. La personne nommée ainsi pourra d'ailleurs le cas échéant être confirmée si elle s'avère répondre aux exigences du conseil d'administration et de la société sur le long terme – en quelque sorte, si elle incarne le rôle, la période intérimaire se transformant alors en période d'essai - ; parfois, une personne répond aux exigences de gestion des affaires courantes sur le moment mais une autre sera plus apte à incarner et développer une vision sur le long terme pour l'entreprise. Le cas échéant, le directeur financier pourrait être nommé à titre intérimaire, ne serait-ce que car il connaît la communauté financière et les actionnaires clés, ce qui peut être de nature à les rassurer, à un moment de turbulence et d'incertitudes. Le directeur général, nommé le temps pour le conseil d'administration d'identifier un directeur général sur le plus long terme, pourra également être une autre personne interne à la société ayant fait ses preuves ou encore une personne venant de l'externe, par exemple un ancien directeur général d'une autre société, connaissant les rouages de la fonction et ne souhaitant pas nécessairement une mission s'inscrivant dans une trop longue durée. Le cas échéant, la mise en place de délégations gagne à être envisagée pendant la période intérimaire.

### La gestion de la succession

Si le conseil d'administration peut avoir une préférence pour traiter en interne une telle succession, y compris pour des raisons de confidentialité, il devra néanmoins gérer les discussions avec d'éventuels actionnaires de contrôle ou de référence en externe. Par ailleurs, il devra interagir avec différents départements internes (relation investisseurs, ressources humaines, etc.). Le futur directeur général s'attendra, légitimement, à une définition précise de ces éléments de rémunération, dans chacune de leurs composantes. Naturellement, les préavis et éventuelles clauses de non-concurrence des candidats à la succession du directeur général devront être vérifiés pour ceux et celles qui leur sont applicables et négociés pour ceux et celles à venir.

En tout état de cause, le conseil d'administration devra s'assurer que les éventuels communiqués de presse faisant état de changements dans la direction générale respectent les règles en matière d'information du marché, ainsi que les possibles clauses de confidentialité dont peuvent bénéficier les dirigeants sociaux. Souvent, le futur directeur général demandera à les approuver. La communication interne pourra d'ailleurs différer légèrement de la communication externe. Ces aspects de communication, *a priori* « simples », ne doivent pas être négligés, ne serait-ce que pour s'assurer de la réputation de l'entreprise et afin de rassurer les équipes en interne.

Lors d'un départ du directeur général, notamment en cas de retraite, la question d'une période de transition avec le nouveau directeur général pourra être posée. Le cas échéant, un contrat de coopération de celui partant avec le nouveau mandataire social pourra être considéré.

### Conclusion : l'intérêt de l'anticipation

Les plans de succession de directeurs généraux les mieux élaborés peuvent échouer face à certaines situations imprévues. Bénéficier d'un tel plan permet toutefois à la personne morale et à son conseil d'administration d'organiser au mieux le remplacement du directeur général. Dans ce cadre, identifier plusieurs candidats potentiels, aux talents différents, peut s'avérer clé dans le temps, les objectifs et la stratégie arrêtée par le conseil d'administration pouvant évoluer, et les potentiels des candidats pouvant aussi changer, souvent se confirmer, régulièrement s'améliorer, mais parfois ne plus apparaître autant en adéquation qu'à l'origine. Prévoir le scénario du pire fait partie d'une bonne gouvernance, même si fort heureusement il n'arrive que peu souvent !