

Leadership efficace : De la planification de la succession à la responsabilité du conseil d'administration



Communication marketing

SEPTEMBRE 2026



A propos des auteurs.

Jules Bardy

Senior Stewardship & Voting Analyst



Jules Bardy est Senior Stewardship & Voting Analyst chez Candriam depuis 2022.

Auparavant, Jules a été analyste ESG chez SquareWell Partners, chargé de mission à la Direction des Émetteurs de l'Autorité des marchés financiers, ainsi que conseiller junior en marchés de capitaux chez Arendt & Medernach SA au Luxembourg.

Jules est titulaire d'un master en commerce international et finance de Sciences Po Lille, ainsi que d'un master en droit financier de l'Université Paris-Saclay, en partenariat avec ESCP Business School. Il est également titulaire d'une licence en droit de l'Université Lille 2. Il a par ailleurs suivi un Executive Program en gestion d'actifs à la Vlerick Business School.

Cemre Aksu

Lead Stewardship & Voting Analyst



Cemre est Lead Stewardship & Voting Analyst chez Candriam depuis 2025. Elle a rejoint l'équipe ESG Investment and Research en juillet 2021 en tant que Stewardship Analyst, Proxy Voting and Engagement.

Auparavant, elle a travaillé comme Cross Market Research Analyst chez Institutional Shareholder Services à partir de 2018, où elle analysait les structures de gouvernance et les performances de sociétés cotées du Benelux, des pays nordiques, d'Europe du Sud et de l'Est, afin de dialoguer avec les émetteurs et de conseiller les investisseurs sur les questions de gouvernance d'entreprise.

Elle est titulaire d'une licence en droit de la faculté de droit de l'Université d'Ankara et d'un master avancé en droit international des affaires de l'Université de Gand. Cemre est également titulaire du Certificate in ESG Investing du CFA Institute.



Table des matières.

Synthèse 6

Pourquoi l'adéquation du leadership constitue-t-elle un enjeu majeur de gouvernance ? 8

Le mandat de leadership : des attentes à la responsabilité 12

Ce que nous ont dit les entreprises : six enseignements tirés de notre campagne d'engagement 14

Périmètre et méthodologie 14

1. Les meilleurs processus de succession commencent avant qu'un poste ne devienne vacant 15

2. Les conseils d'administration doivent regarder au-delà du CEO 18

3. L'évaluation du leadership évolue du « quoi » vers le « quoi et comment » 20

4. Dynamique Président- CEO : soutien, remise en question et escalade 22

5. Le capital humain comme indicateur du leadership 24

6. La matrice de compétences comme outil de préparation 26

Rémunération : un indicateur du mandat, et non un substitut à celui-ci 29

Conclusion: Le véritable test de la gouvernance du leadership 33



Syn- Synthèse.

Certaines transitions de CEO récentes, très médiatisées et parfois brutales, ont remis au premier plan une question fondamentale de gouvernance : **au-delà d'avoir le bon CEO à l'instant présent, le conseil d'administration dispose-t-il du leadership dont l'entreprise aura besoin pour aborder sa prochaine phase stratégique ?**

La qualité de l'équipe dirigeante doit être envisagée comme un enjeu de gouvernance prospectif, et non comme un simple exercice de nomination ponctuel ou un sujet relevant uniquement de la direction des ressources humaines. Une transition difficile ou un échec peuvent bien sûr traduire une erreur de sélection, mais également révéler un manque de préparation au niveau du conseil : profil du futur CEO insuffisamment défini, vivier de succession trop limité, faible connaissance des talents internes, dispositif d'urgence inadapté ou évaluation des dirigeants accordant un poids excessif aux seuls résultats financiers.

Ces situations mettent également à l'épreuve la place de la culture dans la gouvernance. Elles révèlent dans quelle mesure le conseil d'administration a une bonne compréhension de la culture de l'entreprise, des comportements des individus, des risques liés au capital humain et des compétences dont l'entreprise a besoin pour mettre en œuvre sa stratégie.

A nos yeux, un mandat de leadership clairement défini permet de transformer ces enjeux en responsabilités concrètes. Il précise le type de leadership dont l'entreprise a besoin, les résultats attendus du CEO et les critères au regard desquels sa performance doit être appréciée, notamment en matière de stratégie, de culture, de capital humain et de gestion des risques. Ce mandat doit évoluer avec le contexte stratégique de l'entreprise et servir de référence pour la succession, l'évaluation du CEO et, si nécessaire, l'intervention du conseil.

Cette étude s'appuie sur 26 réunions de dialogue menées auprès d'une sélection de sociétés de l'univers MSCI ACWI ayant changé de directeur général (ci-après Chief Executive Officer ou CEO) entre 2020 et 2025. Les échanges ont réuni des CEO, des présidents de conseil, des administrateurs indépendants référents, des Chief Human Resources Officers (CHRO), des responsables RH, des secrétaires généraux et des équipes Relations Investisseurs. Les pratiques les plus abouties que **nous avons observées considèrent la succession des dirigeants comme un processus permanent, tourné vers l'avenir, fondé sur des éléments tangibles et placé sous la responsabilité du conseil d'administration.** Elles combinent plans d'urgence, comparaison des candidatures internes et externes, accès structuré du conseil aux talents situés sous le niveau du CEO, contribution régulière du CHRO, indicateurs de capital humain et de culture, ainsi qu'une évaluation portant à la fois sur les **résultats obtenus et sur la manière de les obtenir.**

Pour les investisseurs, l'enjeu n'est pas de savoir si une entreprise affirme disposer d'un leadership solide ou revoir régulièrement ses plans de succession. Il s'agit de déterminer si le conseil peut démontrer qu'il a anticipé les besoins futurs en leadership, développé des solutions de succession crédibles, défini un mandat cohérent avec la stratégie, la culture et les risques, et qu'il est prêt à agir lorsque le leadership en place ne correspond plus aux besoins de l'entreprise. **Le cadre présenté dans cette étude vise ainsi à aider les investisseurs à distinguer une gouvernance du leadership réellement structurée d'un discours générique, et à rendre l'analyse des pratiques d'engagement actionnarial plus cohérentes lors des transitions de dirigeants et des changements stratégiques.**

Pourquoi

Pourquoi la qualité du leadership constitue-t-elle un enjeu majeur de gouvernance ?

Veiller à ce qu'une entreprise dispose du bon leadership est l'une des responsabilités fondamentales du conseil d'administration. C'est aussi un enjeu d'investissement de plus en plus visible : une transition à la tête d'une société peut affecter l'exécution de la stratégie, la stabilité de l'organisation, la confiance des investisseurs et, à terme, la création de valeur.

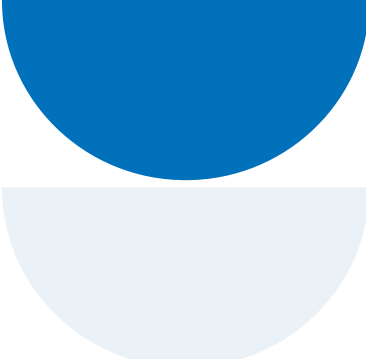
Les récentes transitions de CEO très médiatisées et parfois soudaines ont ravivé une interrogation plus large : **les conseils d'administration abordent-ils les questions de leadership et de succession avec suffisamment de rigueur, d'anticipation et de responsabilité ?**

La question devient d'autant plus pressante que le rôle de CEO se complexifie. Russell Reynolds, cabinet de conseil en management, indique¹ que la durée moyenne du mandat d'un CEO est tombée à 7,1 ans, contre 8,3 ans en 2023, tandis que les départs intervenant dans les 30 à 36 premiers mois ont fortement augmenté (+79 % sur un an²). Les CEO doivent donc démontrer rapidement leur capacité à produire des résultats tout en composant avec les différentes étapes de leur mandat³, la mise en œuvre de la stratégie, les attentes des parties prenantes et le contexte macroéconomique potentiellement mouvementé. Dans ce contexte d'incertitude, les conseils européens semblent miser davantage sur l'expérience : près de la moitié des CEO des plus grandes sociétés cotées d'Europe ont déjà une expérience de CEO.

1-Global CEO Turnover Index | Russell Reynolds Associates

2-Margot McShane, Hetty Pye, *The New CEO Progression Blueprint: Expanding CEO Succession Optionality During Uncertain Times*, Russell Reynolds Associates

3-James M. Citrin, Claudius A. Hildebrand and Robert J. Stark, "The CEO Life Cycle," *Harvard Business Review*, November-December 2019. S'appuyant sur l'évolution annuelle des performances de 747 CEO du S&P 500 et sur 41 entretiens, l'étude distingue cinq phases récurrentes – sans pour autant être systématiques : une période de « lune de miel » la première année ; un possible « passage à vide » la deuxième ; un rebond entre la troisième et la cinquième année ; un risque de tomber dans le « piège de la complaisance » entre la sixième et la dixième année ; puis, pour les CEO qui continuent de s'adapter, de possibles « années fastes » entre la onzième et la quinzième année. Cette grille de lecture peut aider les conseils d'administration à faire la distinction entre des fluctuations temporaires de performance et des difficultés plus profondes, et à ajuster en conséquence leur niveau de soutien, leur capacité à challenger le CEO et leurs décisions en matière de succession.



Si elle constitue un point d'appui, l'expérience n'est pas une garantie. Heidrick & Struggles, cabinet de recrutement de dirigeants et de conseil en leadership, relève que 90 % des dirigeants européens s'attendent à voir leur stratégie et leur modèle opérationnel évoluer au cours des deux à trois prochaines années. Dans le même temps, 38 % identifient un décalage entre les compétences dont leur entreprise aura besoin et les principales forces de leur CEO actuel⁴.

Un tel décalage peut rapidement devenir un enjeu majeur de gouvernance. Le leadership façonne la manière dont la stratégie se traduit concrètement dans les décisions, les comportements, l'allocation des ressources et l'exécution à tous les niveaux de l'organisation. Une mauvaise adéquation peut entraîner dérive stratégique, difficultés d'exécution, allocation inefficace du capital, départs de talents clés, baisse de l'engagement des collaborateurs, comportements inappropriés, dégradation de la culture ou perte de confiance des clients et des investisseurs – avec, à la clé, des conséquences financières⁵. À l'inverse, un leadership solide peut renforcer la résilience de l'entreprise en alignant le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs autour d'un cap commun.

Notre analyse s'est concentrée sur la manière dont les entreprises abordent l'efficacité du leadership, notamment sur la façon dont les conseils évaluent dans le temps l'adéquation des dirigeants et intègrent la préparation de la succession à leurs pratiques de gouvernance. **Il ne s'agit pas seulement de nommer aujourd'hui le bon CEO, mais de s'assurer que l'entreprise disposera du leadership nécessaire pour les années à venir.**

La culture joue ici un rôle central. Elle ne se limite pas à « la manière dont les choses se font ». Elle se lit dans la prise de décision, l'allocation des ressources, la manière de gérer les désaccords, le traitement des collaborateurs et l'exécution de la stratégie dans l'ensemble de l'organisation. **L'efficacité du leadership doit donc être appréhendée comme un système à la fois comportemental et organisationnel, plutôt que sous le seul angle de la performance d'un individu.**

4-Heidrick & Struggles - Route to the Top Europe 2026

5-"Nestle CEO Schneider was ousted after underperformance, sources say" - <https://www.lse.co.uk/news/unilever-shares-open-down-2-after-ceo-quits-yj8p4jk8f83jp09.html>

6-"Stellantis drops as CEO Tavares quits, sparking fresh uncertainty" - <https://www.investing.com/news/stock-market-news/stellantis-seen-falling-36-after-ceo-tavares-resigns-3748148>

//

La culture, c'est ce que les gens disent et font lorsqu'ils pensent que leurs supérieurs ne regardent pas. La culture est quelque chose de vivant. Elle est influencée et façonnée par les actions de chacun.

**John Weeks,
The most unfair thing about leadership,
IMD Masterclass, 9 Juillet 2026**

Une entreprise peut disposer de bons produits, évoluer sur des marchés porteurs et s'appuyer sur des équipes compétentes, tout en sous-performant si son leadership n'est pas adapté à son contexte stratégique, sa culture ou son profil de risque.

Chaque situation appelle d'ailleurs un profil différent : un redressement, la succession d'un fondateur, une intégration, une phase de croissance ou une crise ne requièrent pas les mêmes qualités de leadership. La planification de la succession permet précisément de vérifier si le conseil sait anticiper ces besoins avant qu'une vacance ou une situation de crise ne l'oblige à agir dans l'urgence.

Il appartient donc au conseil de relier culture et supervision : observer les comportements des dirigeants, challenger la direction, vérifier que les compétences restent adaptées à la stratégie et traduire le mandat du CEO en attentes concrètes et en responsabilités clairement établies.

La succession est sans doute l'un des meilleurs révélateurs de la manière dont un conseil envisage réellement l'efficacité du leadership. Pour choisir un dirigeant capable d'accompagner l'entreprise dans sa prochaine phase, le conseil doit comprendre la culture que le futur CEO devra préserver, faire évoluer ou, dans certains cas, restaurer. Or les recherches externes montrent que de nombreux conseils restent mal préparés aux transitions imprévues : « environ la moitié seulement des administrateurs seraient en mesure de désigner immédiatement et avec confiance un successeur interne au CEO, tandis qu'environ un quart ignoraient quel serait leur plan d'urgence pour le CEO »⁷.

Une crise de leadership n'est pourtant guère le moment idéal pour définir le profil recherché, évaluer les talents internes ou clarifier les pouvoirs de décision. Ces bases doivent être posées bien en amont, au moyen d'un dispositif cohérent avec la stratégie, la culture, le profil de risque et l'environnement de marché de l'entreprise. **C'est cette préparation qui transforme la succession d'un exercice réactif de nomination en un véritable processus continu de gouvernance.**



7-Rusty O'Kelley, Rich Fields, *More and Better Options: Strengthening Long-Term CEO Succession Planning*, June 2, 2025

Le mandat de leadership

Le mandat de leadership: des attentes à la responsabilité

Si le conseil est chargé de veiller à ce que l'entreprise dispose du leadership dont elle aura besoin demain, encore faut-il qu'il sache clairement ce que recouvre la notion de « bon » leadership.

C'est ce que nous appelons le **mandat de leadership** : la traduction, validée par le conseil, de la stratégie, de la raison d'être, de la culture et des attentes des parties prenantes en objectifs clairs pour le CEO et l'équipe de direction. Ce mandat précise ce que les dirigeants doivent accomplir, dans quels délais, selon quelles exigences, avec quelle marge de décision, dans quelles limites et en adoptant quels comportements.

Une question simple en constitue le point de départ : **de quel leadership cette entreprise a-t-elle besoin au stade actuel de son développement ?** La réponse dépend du secteur, du degré de maturité de l'entreprise, de ses priorités stratégiques et de son profil de risque. Elle dépend aussi de la nature de la prochaine étape : faut-il privilégier la continuité, accompagner une évolution, mener une transformation en profondeur ou restaurer une culture fragilisée ? Le mandat de leadership fait ainsi le lien entre la trajectoire stratégique de l'entreprise et les capacités dont ses dirigeants doivent disposer pour la concrétiser.

En pratique, nous distinguons cinq dimensions :

- une dimension **stratégique**, qui définit les priorités sur lesquelles le CEO est attendu sur le plan de l'activité ;
- une dimension **culturelle**, qui précise les comportements, valeurs et modes de décision à préserver, faire évoluer ou transformer ;
- une dimension liée au **capital humain**, couvrant notamment le vivier de talents, la succession, la rétention, l'engagement, le développement du leadership, la mobilité interne et les risques liés aux effectifs ;
- une dimension de **gouvernance**, qui organise le suivi de l'efficacité du leadership par le conseil, son Président, les comités concernés, le CHRO et les administrateurs indépendants ;
- une dimension d'**évaluation**, qui définit la manière dont la performance sera évaluée, à la fois au regard des résultats obtenus et de la façon dont ils l'ont été.

Pour être utile, le mandat doit constituer un véritable outil de gouvernance, et non une simple déclaration de principe. Il doit s'appuyer sur un **tableau de bord clair et resserré**, des contours précis, une marge de manœuvre managériale appropriée et un reporting régulier au conseil. L'ensemble du conseil doit l'approuver. Le Président doit conduire la discussion, le CHRO apporter des éléments tangibles sur les talents et la culture, et le comité des rémunérations veiller à ce que les dispositifs d'incitation restent cohérents avec le mandat sans pour autant le réduire aux seuls critères de rémunération.

Ce mandat ne peut pas non plus rester figé. Un profil de leadership pertinent au début du mandat d'un CEO peut ne plus l'être quelques années plus tard, sous l'effet d'une évolution de la stratégie, du marché ou du profil de risque de la société. Dérive stratégique, objectifs régulièrement manqués, départs de cadres dirigeants, fragilité du vivier de succession, baisse de l'engagement ou attitude défensive vis-à-vis du conseil peuvent être autant de signaux justifiant de réexaminer le mandat – et, avec lui, le type de leadership requis.

Les investisseurs n'ont ni besoin ni vocation à accéder au détail d'un mandat confidentiel. Ils peuvent en revanche attendre des éléments suffisamment concrets pour établir que le conseil a identifié les compétences de leadership nécessaires à l'entreprise, défini la manière dont elles seront évaluées et relié ses attentes en matière de leadership à la stratégie, à la culture et au capital humain. À défaut, les affirmations faisant état d'un « leadership solide » ou d'une « revue régulière de la succession » restent difficiles à apprécier.

Ce que nous ont dit les sociétés : six enseignements tirés de notre campagne d'engagement

Périmètre et méthodologie

Notre campagne de dialogue a porté sur une sélection d'émetteurs de l'univers MSCI ACWI ayant connu un changement de CEO entre 2020 et 2025.

Elle a donné lieu à 26 réunions, soit plus de la moitié des entreprises ciblées, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Nous avons échangé avec des CEO, des présidents de conseil, des administrateurs indépendants référents, des CHRO, des responsables RH, des secrétaires généraux et des équipes Relations Investisseurs.

Notre démarche a combiné l'analyse des informations publiées, un questionnaire adressé aux entreprises et des échanges bilatéraux confidentiels. Toutes les entreprises rencontrées n'ont pas répondu au questionnaire. En revanche, chacune des entreprises citées dans cette étude a validé les références qui lui sont attribuées.

Les conclusions présentées ici doivent donc être lues comme des enseignements issus du dialogue, nourris à la fois par les informations publiques et par les échanges directs avec les entreprises. Elles ne constituent ni une évaluation systématique ni un audit de leurs dispositifs internes de succession.

Notre objectif était de mieux comprendre comment les conseils définissent, évaluent et supervisent l'efficacité du leadership ; comment ils préparent les successions avant qu'elles ne deviennent urgentes ; et comment ils associent aux résultats financiers des éléments relevant de la gouvernance, de la culture et du capital humain.

A fin juillet 2026, Candriam détenait des actions et/ou obligations de l'ensemble des sociétés citées dans cette étude.

1. Les successions les plus solides se préparent avant qu'un poste ne devienne vacant

Nos échanges avec les sociétés indiquent que la succession du CEO est de plus en plus traitée comme un processus structuré de gouvernance : vivier de candidats internes et externes, processus d'évaluation du leadership, préparation de la succession aux autres fonctions de direction et aux situations d'urgence en font désormais partie intégrante. La succession est donc moins souvent considérée comme un exercice confidentiel que l'on ne déclenche qu'un peu avant un changement de dirigeant. Les dispositifs les plus robustes commencent bien plus tôt : avant même qu'un poste ne soit vacant.

Les conseils les plus matures inscrivent la succession de manière permanente à leur ordre du jour. Ils réexaminent régulièrement le profil du futur CEO, identifient les talents « prêts immédiatement » et ceux susceptibles de l'être à plus long terme, confrontent leur vivier interne au marché externe et s'interrogent sur **la nature de la prochaine phase stratégique : continuité, évolution ou transformation.**

Que devrait préciser une politique de succession ?

- Le comité responsable
- La fréquence des revues
- Les fonctions couvertes
- Le dispositif d'urgence
- L'approche retenue pour le vivier interne
- Le recours à des comparaisons externes
- L'accès du conseil aux dirigeants situés sous le niveau du CEO

Nos échanges montrent aussi que de nombreuses entreprises formalisent davantage leur processus après avoir traversé une transition difficile ou un échec. Un dispositif solide n'éliminera jamais totalement le risque d'une mauvaise nomination. Il peut en revanche élargir les options du conseil, améliorer la qualité des informations disponibles et permettre de détecter plus tôt d'éventuels signaux d'alerte. **La succession doit donc être anticipée, et non subie.**

La responsabilité du conseil est essentielle

La succession doit rester sous la responsabilité du conseil. Elle ne peut être déléguée. Le CEO et le CHRO ont naturellement un rôle important à jouer, notamment en apportant des éléments d'évaluation et des plans de développement. Le processus perd toutefois en robustesse lorsque le CEO en place l'influence de manière excessive, que le vivier de candidats est trop étroit ou que les administrateurs ont une connaissance insuffisante des talents internes.

La comparaison avec le marché externe constitue à cet égard un garde-fou utile. Elle n'a pas pour objet de privilégier un candidat externe, mais de vérifier si les candidats internes disposent réellement des capacités et du profil dont l'entreprise aura besoin.

Se préparer à l'imprévu sans négliger le long terme

Un conseil mature doit également être prêt à gérer une succession dans l'urgence. Il doit savoir à tout moment qui pourrait assurer l'intérim du CEO, à quelle vitesse il pourrait se réunir, comment il communiquerait avec les investisseurs et les collaborateurs, et s'il dispose en interne de candidats crédibles capables de prendre immédiatement le relais.

Exemple : une entreprise japonaise d'équipements de santé

La succession du CEO s'est déroulée sur un an et demi. Des candidats internes et externes ont été envisagés et des évaluations de leadership ont été réalisées. Par la suite, le conseil a formalisé sa politique de succession après avoir pris conscience du risque lié à une dépendance prolongée à l'égard d'un CEO en place ayant connu le succès.

La préparation à long terme est tout aussi essentielle. Or seule une faible minorité de conseils se projette à plus de cinq ans, tandis que de nombreux dispositifs restent excessivement concentrés sur le court terme⁸. Selon la même étude, les plans de succession de CEO les plus robustes reposent sur un horizon d'au moins cinq ans. Pourtant, seuls 8 % des administrateurs interrogés déclarent que leur organisation anticipe activement à cette échéance⁹. **Les conseils doivent donc être capables de gérer simultanément deux horizons de temps : un départ soudain et les besoins en leadership qui n'émergeront peut-être que plusieurs années plus tard.**

La succession ne s'arrête pas à la nomination

La responsabilité du conseil se poursuit une fois le nouveau CEO en fonction. Les douze à dix-huit premiers mois constituent une période particulièrement sensible. Le conseil doit alors surveiller la stabilité de l'équipe dirigeante, la rétention des talents critiques, l'engagement des collaborateurs, la confiance des parties prenantes, la relation entre le CEO et le Président ainsi que l'avancement par rapport au mandat défini. **Le véritable test ne consiste donc pas seulement à avoir nommé un CEO, mais à avoir mis en place les conditions de sa réussite – tout en étant capable de détecter rapidement un potentiel dérapage dans la transition.**

Trois horizons de préparation à la succession

Horizon de succession	Enjeu couvert	Ce que cela révèle aux investisseurs
Succession d'urgence	Départ soudain, maladie, comportement fautif	Le degré de préparation du conseil et la continuité de l'activité
Succession planifiée du CEO	Transition connue et organisée sur une période définie	La rigueur du conseil, la qualité du processus et l'évaluation des candidats
Vivier de dirigeants à long terme	Développement continu du CEO, du comité exécutif et de la prochaine génération de dirigeants	La résilience de l'organisation et la qualité des talents internes

Source: observations de Candriam

8-Russell Reynolds Associates, "The New CEO Progression Blueprint: Expanding CEO Succession Optionality During Uncertain Times", 20 May 2026,

9-More and Better Options: Strengthening Long-Term CEO Succession Planning, Rusty O'Kelley and Rich Fields, Russell Reynolds Associates

Pour les investisseurs, une succession réellement préparée doit pouvoir être constatée en amont d'une potentielle crise. Responsabilité claire du conseil, revues régulières, plan d'urgence, critères de leadership définis, profondeur du vivier interne, comparaison avec des candidats externes et accompagnement structuré de la transition sont autant de signaux utiles. **Pris isolément, aucun ne suffit. Ensemble, ils permettent de distinguer une succession véritablement intégrée à la gouvernance d'un processus que l'on n'active qu'au moment où un changement de dirigeant devient inévitable.**

2. Les conseils d'administration doivent regarder au-delà du CEO

La qualité d'un plan de succession dépend directement de la connaissance qu'a le conseil du vivier de dirigeants. S'il s'appuie presque exclusivement sur la vision du CEO en place, le conseil risque d'obtenir une appréciation partielle, voire biaisée, des talents disponibles. Les recherches externes soulignent cette faiblesse: seuls 52 % des administrateurs déclarent connaître des dirigeants situés sous le niveau du CEO, ce qui limite leur capacité à identifier suffisamment tôt de futurs candidats et à remettre en question les hypothèses sur leur degré de préparation¹⁰.

Mieux connaître le vivier de dirigeants

Nos échanges ont montré l'importance d'un accès structuré du conseil aux talents situés aux échelons inférieurs au CEO. Les sociétés nous ont décrit différents dispositifs : visites de sites, revues d'activité, réunions annuelles consacrées au leadership, présentations de cadres dirigeants devant le conseil, rencontres avec des responsables de divisions ou échanges avec des profils à haut potentiel.

La qualité d'un processus de succession dépend en effet de la compréhension qu'a le conseil de la profondeur et de la qualité de son vivier interne. Il ne s'agit pas pour les administrateurs de s'immiscer dans la gestion opérationnelle quotidienne, mais de disposer d'un accès suffisamment structuré pour se forger leur propre opinion sur les talents et la culture de l'entreprise. Le conseil doit également réfléchir au devenir des candidats internes qui ne seront pas retenus. Une succession mal gérée peut fragiliser le vivier même qu'elle était censée mobiliser.

10-More and Better Options: Strengthening Long-Term CEO Succession Planning, Rusty O'Kelley and Rich Fields, Russell Reynolds Associates

Quelques exemples issus de nos échanges :

- **une société britannique d'équipements électroniques** a évoqué les visites de terrain du conseil et ses réunions annuelles consacrées au leadership ;
- **une société italienne de biens d'équipement** a insisté sur la nécessité pour les administrateurs d'avoir accès à des dirigeants au-delà du CEO, notamment lors de revues d'activité et de visites de sites ;
- **une société financière américaine** a décrit des échanges réguliers entre le conseil et les cadres dirigeants, ainsi que des interactions trimestrielles avec le Chief People Officer et les équipes RH ;
- **une société nordique du secteur des télécommunications** a indiqué que son conseil examinait la gestion stratégique du capital humain, le développement du leadership et le profil du CEO.

Le CHRO occupe une place centrale dans ce dispositif. Il doit pouvoir accéder régulièrement au conseil afin de présenter les analyses de succession, les évaluations de leadership, les plans de développement, les risques de rétention et les indicateurs de culture. Le conseil bénéficie ainsi d'une **lecture indépendante des risques liés aux talents, aux effectifs et à la culture**. Spencer Stuart, cabinet de recrutement de dirigeants et de conseil en leadership, souligne lui aussi le rôle du CHRO dans la conduite d'un processus réfléchi, ordonné et transparent. Le cabinet rappelle néanmoins que la responsabilité finale appartient au conseil et que le développement du leadership sur le long terme repose d'abord sur une coopération étroite entre le CEO et le CHRO¹¹.

Organiser la supervision sans diluer la responsabilité

Les comités du conseil peuvent structurer efficacement ces travaux. Le comité des nominations ou de gouvernance peut piloter la succession, tandis que les comités des rémunérations, des risques, d'audit ou de durabilité peuvent apporter des éléments complémentaires sur les incitations, la culture, les comportements ou les risques liés aux effectifs. Mais cette répartition ne doit pas brouiller les responsabilités. La succession du CEO et la supervision du leadership relèvent en dernier ressort du conseil dans son ensemble¹².

11-C-Suite Succession Planning for First-Time CHROs: How to Get Started, Spencer Stuart

12-Randall S. Peterson Pedro Fontes Falcão, Build a Better Board, MIT Sloan Management Review

Une **société nordique du secteur des télécommunications** a indiqué disposer d'un comité au niveau du conseil chargé de la gestion stratégique du capital humain et du développement du leadership. Ce comité examine chaque année le profil du CEO, assure le suivi des enquêtes internes et continue de suivre les enjeux de leadership et de culture après un changement de CEO.

Pour les investisseurs, la question n'est donc pas uniquement de savoir si la société dispose d'un vivier interne. Il faut surtout **déterminer si le conseil le connaît suffisamment bien pour en apprécier la profondeur, remettre en question les hypothèses sur le niveau de préparation des candidats et prendre une décision éclairée lorsque les besoins en leadership évoluent.**

3. L'évaluation du leadership évolue du « quoi » vers le « quoi et comment »

Nos échanges montrent que les sociétés évaluent désormais de plus en plus leurs dirigeants selon deux dimensions complémentaires : **ce qu'ils accomplissent et la manière dont ils l'accomplissent**. Les résultats financiers restent bien entendu essentiels. Mais ils ne suffisent pas toujours à rendre compte de l'efficacité réelle d'un leadership.

De bonnes performances obtenues au prix de comportements inappropriés, d'une mauvaise gestion des parties prenantes, d'une pression excessive sur les collaborateurs ou d'un manque d'investissement dans l'équipe dirigeante risquent de ne pas être durables.

Visa, Inc., par exemple, nous a expliqué apprécier la performance selon ces deux dimensions : les résultats obtenus et la manière dont ils ont été obtenus, en tenant compte notamment de comportements tels que la collaboration, la communication ouverte ou la recherche d'excellence.

Il n'existe pas d'indicateur unique du leadership

Aucun indicateur clé de performance (ICP) ne s'est imposé comme référence universelle pour mesurer l'efficacité du leadership. Les entreprises **combinent plutôt plusieurs sources d'information : résultats financiers, comportements des dirigeants, culture, indicateurs de capital humain et jugement du conseil.**

Spirax Group plc a cité la qualité des équipes, la rétention des talents, la capacité à conduire le changement et les retours issus des enquêtes d'engagement parmi les indicateurs permettant d'apprécier la qualité du leadership.

Les critères varient naturellement selon les situations. Parmi les éléments cités figurent la collaboration, la qualité de la communication, la solidité et la stabilité de l'équipe de direction, la rétention des talents clés, l'engagement des collaborateurs, les retours clients, les évaluations à 360 degrés, la mobilité interne ou encore l'alignement avec la raison d'être et la culture de l'entreprise.

Une banque autrichienne a expliqué que les dimensions du leadership servent de cadre au recrutement, à la succession et à l'évaluation des dirigeants. Cette approche s'appuie notamment sur une évaluation annuelle à 360 degrés des membres du directoire et des cadres du niveau immédiatement inférieur.

Pour les investisseurs, **cela ne signifie pas que les ICP financiers perdent de leur importance. Ils renseignent sur ce que les dirigeants ont produit. Ils ne permettent pas toujours de comprendre comment ces résultats ont été obtenus, ni ce qu'ils renforcent – ou fragilisent – au sein de l'organisation. Une évaluation crédible doit donc porter sur trois dimensions : les résultats, les comportements et leurs conséquences pour l'organisation.**

4. Dynamique Président – CEO

Nos échanges confirment le rôle central de la relation entre le Président et le CEO dans la supervision du leadership. Les relations les plus efficaces combinent proximité et exigence. Le Président doit suffisamment connaître les priorités, la stratégie, les talents et la culture portés par le CEO pour pouvoir le soutenir, tout en conservant l'indépendance nécessaire pour le challenger et préserver la responsabilité du conseil. Cet équilibre est particulièrement délicat lors d'une transition. Le Président peut aider le nouveau CEO à comprendre son mandat, clarifier les attentes du conseil et instaurer une relation de confiance avec les administrateurs. Mais **cette proximité ne doit jamais se transformer en gestion opérationnelle.**

Une société européenne du secteur de l'alimentation et des boissons a décrit le Président et le CEO comme un tandem qui doit savoir conjuguer soutien et capacité à se challenger mutuellement.

Une société européenne de télécommunications a souligné que la dissociation des fonctions de Président et de CEO avait favorisé à la fois la cohésion et la complémentarité.

Une banque britannique a montré comment un Président pleinement impliqué peut contribuer à évaluer un CEO par intérim, à clarifier les attentes en matière de leadership et à structurer son accompagnement à la suite d'une transition de crise.

Du soutien au challenge – puis, si nécessaire, à l'escalade

La responsabilité du conseil ne s'arrête pas à la nomination du CEO. Le conseil doit continuer à vérifier que la relation entre le Président et le CEO reste compatible avec une gouvernance efficace. Une attitude constamment défensive, une résistance au challenge, des désaccords stratégiques répétés ou des difficultés à mobiliser l'équipe de direction peuvent indiquer que la transition ne se déroule pas comme prévu.

Le conseil doit donc savoir à l'avance comment ces difficultés seront traitées et escaladées. Selon la structure de gouvernance, l'administrateur indépendant référent ou senior, le comité des nominations ou l'ensemble du conseil peuvent être amenés à intervenir. Ce qui compte avant tout, c'est la clarté des responsabilités et l'existence d'un mécanisme crédible permettant au conseil d'agir.

Le dialogue avec Stellantis a montré qu'une dégradation de la relation entre le CEO et le conseil, associée à une attitude défensive, peut constituer un signal d'alerte en matière de leadership. De son côté, Kering a insisté sur l'importance d'un bon alignement entre le Président et le CEO, de l'adhésion de ce dernier aux valeurs de l'entreprise et de sa capacité à fédérer l'équipe dirigeante.

Lorsque le Président exerce un rôle exécutif plus marqué

La question des limites devient encore plus sensible lorsque le Président exerce des fonctions exécutives, reste très impliqué dans l'activité ou est étroitement associé au modèle de leadership précédent. Dans ce type de configuration, de solides contre-pouvoirs indépendants et une répartition explicite des responsabilités sont indispensables. Les recherches consacrées aux présidents exécutifs montrent que ce modèle peut apporter des ressources et une capacité d'action supplémentaires, tout en augmentant le risque de confusion des responsabilités lorsque les rôles sont mal délimités¹³.

Pour les investisseurs, l'apparente harmonie entre le Président et le CEO ne constitue donc pas un indicateur suffisant. La véritable question est de **savoir si la structure de gouvernance permet au Président de soutenir le CEO, de le challenger lorsque nécessaire et de donner au conseil les moyens d'intervenir si le leadership ou la stratégie ne répondent plus aux besoins de l'entreprise.**

5. Le capital humain comme indicateur du leadership

Si l'efficacité d'un dirigeant s'apprécie autant par ses résultats que par la manière dont il les obtient, les indicateurs de capital humain deviennent une source d'information particulièrement utile.

Nos échanges ont montré que les entreprises s'appuient de plus en plus sur des données relatives aux collaborateurs et à la santé de l'organisation pour **déterminer si le leadership construit réellement les capacités dont l'entreprise aura besoin pour mettre en œuvre sa stratégie dans la durée.**

Plusieurs entreprises ont explicitement présenté **le capital humain comme un actif, et non comme une simple charge à optimiser.** Parmi les indicateurs mentionnés figurent les évaluations à 360 degrés, la rétention des collaborateurs les plus performants, la stabilité du management, le turnover, l'épuisement professionnel, l'absentéisme pour maladie, la mobilité interne et, lorsque cela est pertinent, la santé et la sécurité.

¹³-Hans-Christoph Hirt, Roger Barker, The perfect power couple? When the board needs an executive chair

Rechercher des signaux, plutôt qu'un indicateur miracle

Ces données peuvent se révéler particulièrement précieuses après la nomination d'un CEO. Des départs de cadres dirigeants, une dégradation du sentiment des collaborateurs ou la perte de talents critiques peuvent constituer des signaux précoces d'une transition mal engagée, bien avant que les effets n'apparaissent dans les résultats financiers.

Ces indicateurs ne doivent toutefois pas être interprétés isolément. Une évolution du turnover ou de l'engagement peut aussi être liée à une restructuration, au marché du travail, à une acquisition ou à d'autres facteurs propres à l'entreprise. Le principe reste néanmoins simple : **un leadership efficace doit se traduire dans la capacité de l'organisation à attirer, retenir, développer et mobiliser ses talents.**

Aucune métrique de capital humain ne peut, à elle seule, mesurer définitivement l'efficacité d'un dirigeant. Le conseil doit examiner les tendances dans le temps, la cohérence des définitions, la fiabilité des données et, lorsque cela est pertinent, les mécanismes d'assurance associés. Les moyennes calculées au niveau du groupe peuvent également être trompeuses si elles masquent des difficultés dans certaines activités, fonctions, catégories de management ou zones géographiques

Une société britannique du secteur des équipements industriels a notamment cité la qualité des équipes, la rétention des talents, la capacité à mener le changement et les retours issus des enquêtes d'engagement.

Une société financière américaine a mis en avant l'engagement des collaborateurs, la rétention et le départ des profils les plus performants, ainsi que la stabilité de l'équipe de direction après un changement de CEO.

Une société européenne du secteur du luxe a évoqué les résultats des enquêtes auprès des collaborateurs, le turnover, la mobilité interne, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes et le salaire décent parmi les indicateurs humains à analyser, en les replaçant dans le contexte propre à chaque marque, fonction et pays.

De la mesure à l'action

Le CHRO joue ici un rôle clé : il lui revient de traduire ces données en enjeux opérationnels et de leadership. La valeur des indicateurs de capital humain ne réside pas seulement dans les chiffres eux-mêmes, mais dans les questions qu'ils soulèvent et les décisions qu'ils entraînent. Les réponses peuvent prendre différentes formes : plans de développement, mesures de rétention, ajustements des plans de succession, coaching de dirigeants ou modification de la composition du management.

Pour les investisseurs, **les données de capital humain ne doivent donc pas être reléguées au rang d'informations ESG secondaires. Elles peuvent éclairer la santé de l'organisation, sa culture, la qualité de son leadership et son risque de transition – et aider à déterminer si la performance financière repose sur un modèle de leadership capable de durer.**

6. La matrice de compétences comme outil de préparation

Un conseil ne peut évaluer sérieusement le futur mandat du CEO, la qualité du vivier de succession ou les risques liés au leadership s'il ne dispose pas lui-même des compétences et de l'expérience nécessaires pour challenger la direction. De la même manière que le conseil doit se demander si l'entreprise possède le bon leadership pour sa prochaine phase stratégique, l'investisseur doit s'interroger sur la capacité du conseil à superviser ce leadership.

La matrice de compétences ne devrait donc pas être considérée comme une simple formalité de reporting. Elle peut constituer un outil prospectif **d'analyse du risque de leadership**, permettant de vérifier que les capacités du conseil restent alignées sur la stratégie et sur l'évolution du profil de risque de l'entreprise. Selon les secteurs et les situations, les compétences pertinentes peuvent inclure l'expérience opérationnelle et sectorielle, la transformation, la technologie, l'intelligence artificielle, le risque cyber, l'allocation du capital, le capital humain, la culture, la durabilité ou encore l'expérience des marchés internationaux.

Les compétences sur le papier ne suffisent pas

Les anciens CEO et autres cadres dirigeants peuvent naturellement apporter au conseil une compréhension précieuse de la complexité des fonctions exécutives. Mais les titres et l'expérience ne suffisent pas. La qualité de la supervision dépend aussi de la manière dont les administrateurs se comportent lors des conseils : indépendance de jugement, capacité à poser des questions complémentaires, ouverture au désaccord, esprit de challenge constructif, compréhension des dynamiques de pouvoir et volonté d'agir lorsqu'un leadership n'est plus adapté.

Un conseil peut disposer de toutes les compétences requises sur le papier et rester inefficace s'il ne sait pas les mobiliser.

Hoya Corp., une société japonaise du secteur de la santé, a formulé une remarque particulièrement intéressante :

La performance d'un conseil d'administration ne repose pas uniquement sur des compétences techniques. L'administrateur indépendant référent a souligné que la capacité du conseil à challenger le CEO tient aussi à la posture de ses membres. Les chiffres comptent, bien sûr, mais la manière dont les résultats sont obtenus compte tout autant. Les compétences comportementales sont donc essentielles, notamment lorsque les administrateurs doivent confronter un CEO dont la performance n'est pas à la hauteur des attentes.

D'une matrice statique à une lecture prospective

Une matrice pertinente doit se projeter dans l'avenir. Elle doit identifier les compétences dont le conseil aura besoin à mesure que la stratégie et les risques évoluent, mettre en évidence les lacunes importantes et expliquer comment celles-ci seront comblées : recrutement de nouveaux administrateurs, formation, développement ou recours à une expertise externe.

Elle doit également être mise en perspective avec le processus plus large d'évaluation du conseil.

Faire apparaître une compétence dans une matrice ne prouve pas que le conseil sait réellement l'utiliser. L'évaluation du conseil peut aider à déterminer si les bonnes compétences siègent dans les bons comités, si elles sont disponibles là où elles sont le plus utiles, si les administrateurs disposent du temps nécessaire pour les mobiliser et si leur contribution est effectivement perceptible.

Pour les investisseurs, la matrice de compétences est donc surtout utile lorsqu'elle permet d'apprécier si le conseil dispose à la fois de l'expertise technique et des qualités comportementales nécessaires pour superviser la succession du CEO, l'efficacité du leadership et le risque de transition.



Rému-

Rémunération : un indicateur du mandat, et non un substitut à celui-ci

Une fois le mandat de leadership défini, la question n'est plus seulement de savoir si le bon dirigeant a été choisi, mais de vérifier qu'il remplit effectivement ce mandat. La rémunération peut jouer un rôle utile : elle permet de traduire certaines composantes du mandat en objectifs mesurables, de renforcer la responsabilité et de signaler les priorités stratégiques. Elle doit toutefois **rester une conséquence de la stratégie et du mandat de leadership, et non se substituer à l'évaluation du dirigeant.**

Le mandat sera généralement bien plus large qu'un simple tableau de bord de rémunération.

Il peut couvrir la stratégie, la culture, la qualité de l'équipe dirigeante, le capital humain, la gestion des risques ou les relations avec les parties prenantes, en complément des objectifs financiers et opérationnels. Toutes ces dimensions ne peuvent – ni ne doivent – être transformées en critères d'intéressement. Mieux vaut privilégier un nombre limité d'indicateurs réellement liés aux priorités stratégiques que chercher à rémunérer toutes les facettes du leadership.

Évaluer la performance sur l'ensemble du cycle du CEO

La performance d'un dirigeant ne se juge pas sur un seul exercice. Au début du mandat, l'attention doit porter sur les priorités convenues et sur la capacité à poser des bases crédibles pour leur réalisation.

À moyen terme, l'analyse doit davantage se concentrer sur la qualité et la durabilité de l'exécution, notamment en matière de transformation, d'allocation du capital et de capacités organisationnelles.

À plus long terme, il s'agit de déterminer si le CEO a créé une valeur durable et renforcé la résilience de l'entreprise.

Ces horizons doivent être analysés conjointement, plutôt que comme des périodes distinctes.

Une excellente performance annuelle peut masquer un sous-investissement, une prise de risque excessive ou une perte de talents clés. À l'inverse, les bénéfices d'une transformation engagée sur plusieurs années peuvent ne pas être pleinement visibles dans les résultats d'un seul exercice.

Le report de la rémunération, des périodes d'acquisition des droits suffisamment longues et des obligations de conservation peuvent contribuer à maintenir une exposition aux résultats à long terme. Les mécanismes de malus et de récupération (clawback) peuvent offrir des garanties supplémentaires lorsqu'il apparaît ultérieurement que les performances ont été obtenues au prix de fautes, de défaillances majeures des dispositifs de contrôle, de déclarations erronées ou d'autres manquements graves en matière de leadership.

Associer données quantitatives et jugement rigoureux

Les critères quantitatifs doivent rester au cœur des dispositifs de rémunération. Ils offrent généralement une plus grande comparabilité, prévisibilité et vérifiabilité.

Pour être crédibles, ils doivent toutefois être étroitement liés au mandat, pouvoir être attribués à l'action de la direction reposer sur des objectifs clairement définis, être mesurés sur une période appropriée et être conçus de manière à limiter les incitations indésirables.

Mais les chiffres ne permettent pas d'apprécier le « comment » – la manière dont le leadership est exercé. Le conseil d'administration doit également examiner la manière dont les résultats ont été obtenus et vérifier qu'ils restent compatibles avec la santé globale de l'organisation. Une forte performance financière peut s'avérer moins durable si elle s'accompagne d'une perte de talents clés, d'une détérioration de la sécurité, de comportements inadéquats, d'une pression excessive sur les salariés ou d'une érosion de la confiance des parties prenantes.

Cela ne justifie pas pour autant d'accorder une pondération importante à des objectifs qualitatifs très généraux dans la rémunération variable. Les investisseurs peuvent légitimement se montrer sceptiques à l'égard d'objectifs simplement désignés par les termes « leadership », « culture », « progrès stratégique » ou « gestion des parties prenantes » lorsque les objectifs et les critères d'évaluation ne sont pas clairement définis. **Lorsque des éléments qualitatifs influencent les décisions en matière de rémunération, ils doivent être liés à des attentes prédéfinies, étayés par des éléments observables et faire l'objet d'une communication transparente.**

Quels éléments les comités des rémunérations devraient-ils examiner ?

Ils devraient notamment se demander si :

- le tableau de bord reflète bien le mandat de leadership et la phase stratégique actuelle de l'entreprise ;
- les incitations de court terme sont équilibrées avec les résultats de moyen et de long terme ;
- les objectifs sont significatifs, suffisamment exigeants et réellement imputables au management ;
- la performance financière reste cohérente avec les indicateurs opérationnels, humains, culturels et de risque ;
- le pouvoir discrétionnaire, les mécanismes de malus et de clawback permettent de corriger des résultats mécaniques inappropriés ou des défaillances de leadership, avec une explication claire lorsqu'ils sont utilisés.

Pour les investisseurs, la question n'est donc pas simplement de savoir si la rémunération intègre des indicateurs de leadership, de culture ou de capital humain. Il s'agit de vérifier si le dispositif fournit des éléments crédibles sur les progrès accomplis par rapport à certaines composantes du mandat, tout en laissant au conseil la possibilité d'évaluer aussi bien les résultats que la manière dont ils ont été obtenus.



Que nous indiquent les pratiques actuelles du marché ?

Une analyse de la Vlerick Business School¹⁴ portant sur les rapports de rémunération de l'exercice 2024 des sociétés du STOXX Europe 600 a identifié 62 sociétés présentant des informations pertinentes sur leurs politiques de rémunération variable à court terme, ou STI (short-term incentive).

Parmi elles, 54 utilisaient des indicateurs clés de performance (ICP) relatifs au top management, 43 des ICP stratégiques et 35 combinaient les deux. Une seule communication pertinente relative à un dispositif de rémunération variable à long terme, ou LTI (long-term incentive), a été identifiée.

Les thèmes du leadership et de la succession apparaissaient respectivement dans 29 et 21 cas, tandis que la culture et la gouvernance n'étaient mentionnées que dans 5 cas chacune.

Ces critères prenaient souvent la forme d'objectifs individuels, de critères qualitatifs ou de multiplicateurs liés au leadership. Cela permettait d'intégrer la manière dont les résultats avaient été obtenus, mais pouvait aussi laisser une marge discrétionnaire importante.

La transparence sur les pondérations restait limitée. Celles-ci étaient disponibles dans 19 cas pour le top management et dans 17 cas pour la stratégie, avec des médianes respectives de 10 % et 12,5 %.

Dans certains cas, ces pondérations s'appliquaient à des ensembles d'objectifs plus larges et ne pouvaient donc pas être attribuées exclusivement à des ICP liés au leadership.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que les enjeux de leadership sont encore principalement pris en compte au travers d'évaluations annuelles, souvent qualitatives. Leur quasi-absence des LTI confirme que la rémunération peut fournir des indices sur la mise en œuvre du mandat de leadership, mais qu'elle n'en donne qu'une vision partielle.

14-Vlerick Business School, CEO KPI Keyword Analysis, analyse par mots-clés des KPI non financiers relatifs au top management et à la stratégie dans les rapports de rémunération de l'exercice 2024 des entreprises du STOXX Europe 600. Les termes de recherche comprenaient notamment : culture, valeur, raison d'être, mission, vision, leadership, succession, gouvernance et supervision.

Conclusion

Le véritable test de la gouvernance du leadership

Les conseils d'administration ne peuvent ni éliminer le risque lié au leadership ni garantir le succès d'une nomination.

Ils peuvent toutefois améliorer leur préparation et leur capacité de réaction en considérant la succession et la supervision du leadership comme une responsabilité permanente du conseil, articulée autour d'un mandat clair, plutôt que comme un processus de nomination déclenché uniquement lorsqu'un poste devient vacant.

Ce mandat de leadership doit traduire la stratégie, la culture, la raison d'être, les risques et les priorités de capital humain en attentes concrètes à l'égard du CEO.

Il doit s'appuyer sur des options de succession internes et externes crédibles, une préparation aux situations d'urgence, une connaissance directe par le conseil des talents situés sous le niveau du CEO, ainsi qu'une appréciation à la fois des réalisations des dirigeants et de la manière dont ces résultats sont atteints.

La qualité d'un leadership ne se démontre donc ni par l'annonce d'une nomination, ni par une matrice de compétences, ni par un tableau de bord de la rémunération. Elle **se mesure à la capacité du conseil à anticiper, sélectionner, accompagner et évaluer les dirigeants et, lorsque cela devient nécessaire, à intervenir.**

Les investisseurs n'ont pas à connaître les noms confidentiels des candidats ni le contenu des délibérations internes du conseil.

Ils peuvent en revanche attendre des éléments démontrant que la succession relève pleinement de la responsabilité du conseil, qu'elle est envisagée dans une perspective de long terme et qu'elle est alignée sur l'orientation stratégique de l'entreprise.

Les 12 à 18 mois qui suivent la nomination d'un CEO devraient également être considérés comme une phase de risque particulière, justifiant un suivi attentif de l'exécution du mandat, de la culture, de la stabilité de l'équipe dirigeante, de la rétention des talents clés et des éventuels signaux d'alerte.

Cette capacité de supervision continue constitue le véritable test d'une gouvernance efficace du leadership. Elle représente aussi une garantie importante pour la création de valeur à long terme, la résilience de l'organisation et la confiance des investisseurs.

En définitive, la question que doivent se poser les conseils d'administration et les investisseurs ne consiste pas seulement à savoir qui dirige l'entreprise aujourd'hui, mais si sa gouvernance est en mesure d'identifier, de développer et de superviser le leadership dont elle aura besoin pour aborder sa prochaine phase stratégique.





**163 milliards
d'euros**

d'actifs sous
gestion au
31 décembre 2025



600

professionnels
expérimentés
et engagés



+ de 25 ans

de leadership dans
l'investissement
responsable

Le présent document est fourni exclusivement à des fins d'information et de formation et peut contenir des opinions ainsi que des informations exclusives de Candriam.

Les opinions, analyses et points de vue exprimés dans ce document sont communiqués uniquement à titre informatif. Ils ne constituent ni une offre d'achat ou de vente d'instruments financiers, ni une recommandation d'investissement, ni la confirmation d'une quelconque transaction.

Bien que Candriam apporte le plus grand soin à la sélection des données et des sources utilisées dans ce document, la présence d'erreurs ou d'omissions ne peut être exclue a priori. Candriam ne saurait être tenue responsable de toute perte directe ou indirecte résultant de l'utilisation du présent document.

Les droits de propriété intellectuelle de Candriam doivent être respectés en toutes circonstances. Le contenu de ce document ne peut être reproduit sans autorisation écrite préalable.

Le présent document ne constitue pas une recherche en investissement au sens de l'article 36, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2017/565 de la Commission.

Candriam souligne que ces informations n'ont pas été préparées conformément aux dispositions légales visant à promouvoir l'indépendance de la recherche en investissement et qu'elles ne sont soumises à aucune restriction interdisant l'exécution de transactions avant la diffusion d'une recherche en investissement.

Le présent document n'a pas vocation à promouvoir, proposer ou vendre un produit ou un service, ni à solliciter une demande de prestation de services.

CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.

WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
BY NEW YORK LIFE INVESTMENT MANAGEMENT