

# GÉRER UNE GUERRE DE SUCCESSION

La succession constitue un moment de changement fort dans la carrière d'un manager ; et c'est aussi une période risquée. La retransmission mondiale de la *turf war* – la « guerre de territoires » – que se sont livrée Barack Obama et Donald Trump pendant plusieurs mois est le miroir médiatique de ce que vivent parfois les managers à l'heure de céder ou de prendre leurs responsabilités. Cette guerre présidentielle vient ainsi faire écho à d'autres qui ont frappé ces dernières années de grandes entreprises : Veolia, Thales, EDF, 7-Eleven, Coca-Cola... La violence de ces transitions, même si les tensions finissent par s'apaiser, laisse des traces chez tous les collaborateurs. Car les zones d'incertitude sont nombreuses dans ces périodes, et plus celles-ci durent, plus le doute tend à se renforcer.

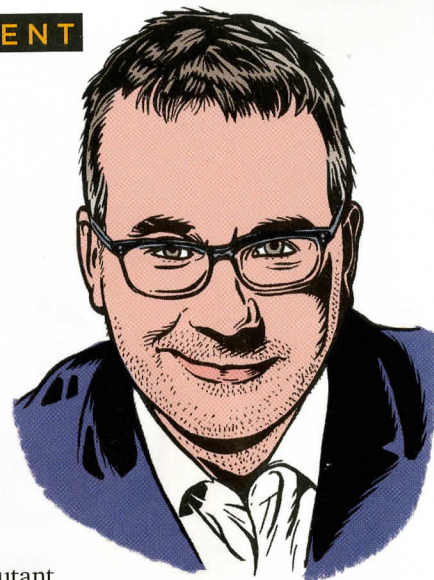
Mais la succession a en outre un fort contenu symbolique. N'est-elle pas, au fond, le geste managérial qui trouve ses racines au plus lointain de l'histoire de l'humanité ? La prise de pouvoir d'un nouveau chef sur le clan est, dans l'inconscient collectif, synonyme de polémiques

La guerre de territoires que se sont livrée Barack Obama et Donald Trump vient faire écho à celles qui ont frappé Veolia, Thales, EDF, 7-Eleven ou Coca-Cola

et de violences, de catastrophes à venir autant que d'avenir meilleur. La succession a le pouvoir de transformer le passé en âge d'or. Qui parmi nous n'a jamais regretté l'époque dorée de son ancien chef ? Et comment expliquer que les cotes de popularité de nos anciens présidents montent en flèche dès lors qu'ils n'exercent plus le pouvoir ?

Pour les managers et collaborateurs de la société hyperconnectée, cette dimension a été profondément enterrée. Cependant, négliger l'impact de la peur ancestrale et collective du changement de chef conduit souvent à mal gérer la transition. Shakespeare, qui situe son intrigue huit cents ans avant notre ère, nous raconte les affres d'une succession ratée en rendant fou son roi Lear. Les exemples réels de transitions catastrophiques dans l'histoire nous ont conduits à en réguler les effets. Dans nos entreprises, leurs conséquences sont rarement irréversibles, car des dispositifs de contrôle sont en place : *succession planning*, instances de gouvernance séparée, contrôle et audit, enquête collaborateurs, etc., permettent de vérifier que le changement de management va dans le sens d'une amélioration. Et il en est de même pour la vie publique : garde-fous et contre-feux existent dans toutes les démocraties occidentales.

Alors pourquoi certaines successions semblent-elles si difficiles ? Parce que l'enjeu principal reste sans aucun doute le manager lui-même et sa capacité à saisir le changement dans lequel il se trouve propulsé. Revenons, pour nous en convaincre, à la situation américaine : Trump n'échouera pas dans ses projets, mais dans sa capacité à diffuser durablement les valeurs américaines dans le monde. Lorsqu'ils prennent leurs responsabilités, les managers doivent s'astreindre à s'oublier un peu et, pour un temps, à mettre de côté leurs certitudes afin de se concentrer sur leur équipe, de s'adapter à ses rites, à ses habitudes et au monde qui change autour d'elle, pour en assurer la pérennité. ●



PAR ERWAN NABAT,  
DIRECTEUR ASSOCIÉ  
DU GROUPE ALTER&GO