

Leadership for a Changing World. One in a series of communications from the Russell Reynolds Associates' CEO/Board Services Practice, *In Touch with the Board* addresses best practices in board composition, assessment, succession planning and other critical corporate governance issues.

La Succession du Directeur Général dans l'Entreprise Familiale

Le choix d'une personne extérieure à la famille pour occuper le poste de directeur général ou tout autre poste de cadre dirigeant dans une entreprise sous contrôle familial est un processus qui comporte son lot de défis, tant sur le plan émotionnel que vis-à-vis du fonctionnement et de la gouvernance de l'entreprise. Dans ce numéro de *In Touch with the Board*, Clarke Murphy, Président Directeur Général de Russell Reynolds Associates ainsi que notre « Practice CEO Board Services » identifient les facteurs clés que les entreprises sous contrôle familial doivent prendre en compte dans la planification de la relève, et fournissent un référentiel d'aide au diagnostic pour permettre aux conseils d'administration de mener à bien ce processus.

Gérer le processus de relève d'un(e) directeur(trice) général(e) et assurer une équipe dirigeante forte constituent la responsabilité ultime du conseil d'administration. Et même si tous les processus de relève et de formation d'une équipe s'avèrent complexes, obligeant le conseil d'administration à prendre en compte de nombreux facteurs parmi lesquels différentes menaces et opportunités stratégiques futures, les performances escomptées des différents

candidats, l'influence de son choix sur les capacités du capital humain et de nombreuses autres considérations, certains scénarios de relève d'un(e) directeur(trice) général(e) et d'embauche de dirigeants sont particulièrement éprouvants.

Par exemple, prenons le cas d'une entreprise familiale¹ qui décide de rechercher à l'externe un(e) directeur(trice) général(e) ou un(e) autre dirigeant(e). Il peut s'agir du premier recrutement d'un(e)

directeur(trice) général(e) ou d'un(e) cadre dirigeant(e) n'appartenant pas à cette famille pour prendre les rênes de l'entreprise, d'une division ou pour assumer une fonction. Ou peut-être que les membres de cette famille ont renoncé au contrôle managérial longtemps auparavant mais sont toujours actionnaires de l'entreprise. Dans chaque cas, la dynamique de la famille, son histoire, sa culture et ses attentes rendent le processus de recrutement du cadre dirigeant encore plus complexe.



¹ « entreprise familiale » décrit toute société, publique ou privée, dans laquelle les membres d'une seule famille exercent une influence stratégique considérable, soit par exemple en occupant les postes de direction de l'entreprise, des sièges au conseil d'administration, ou toute combinaison de ces deux scénarios.

Contrairement aux idées reçues, cette complexité recèle une opportunité, celle de puiser dans une force familiale positive à un moment crucial de la transition. Pour y parvenir, les conseils d'administration, avec les dirigeants membres de la famille et/ou les actionnaires, doivent aborder la relève de façon analytique, tant du point de vue de l'état d'esprit que pour le processus lui-même, afin d'équilibrer les atouts et les besoins de l'entreprise, le degré d'implication de la famille, les impératifs du moment pour l'entreprise et le contexte émotionnel de la transition.

Identifier le « caractère familial distinctif » de l'entreprise

Considérer que l'histoire de la famille qui contrôle une société peut être une force positive est une attitude plutôt récente. De façon traditionnelle, les entreprises familiales qui cherchaient à se doter d'un directeur général extérieur ou de tout autre dirigeant n'appartenant pas à la famille considéraient ce changement comme un pas vers la « professionnalisation » de l'entreprise. Dans cette optique, pour que la société atteigne un nouveau niveau de croissance, il fallait qu'elle ressemble à une entreprise non familiale et agisse de la même façon, c'est-à-dire que ses processus décisionnels soient plus linéaires et cliniques, qu'elle concentre davantage ses efforts sur l'efficacité et le rendement à court terme, et que sa stratégie en matière de capital humain laisse moins de place aux sentiments personnels et à l'émotion. Cette ancienne approche présupposait que les cultures et priorités respectives de la famille et de l'entreprise étaient par nature contradictoires.

La pensée des spécialistes de l'entreprise familiale a évolué et s'est démarquée de cette approche au cours des dernières années.

On reconnaît maintenant que les racines et le passé d'une entreprise familiale peuvent au contraire constituer des atouts exceptionnels.

Le caractère unique de l'interaction entre l'entreprise, la famille dans sa globalité et les individualités au sein de cette même famille peuvent en fait permettre l'essor de valeurs, de points forts et de capacités que les dirigeants et le conseil d'administration devraient préserver même si l'entreprise effectue une transition vers une direction non familiale ou poursuit ce type de fonctionnement. Des recherches actuellement en cours tendraient à montrer que les entreprises familiales peuvent effectuer des investissements en capitaux à plus long terme et mettre à exécution plus rapidement des décisions entrepreneuriales par rapport aux autres entreprises, que leurs employés leur sont plus fidèles et qu'elles sont également plus impliquées dans la recherche et le développement nécessaires à la mise en place de nouvelles activités.

Les « caractères familiaux distinctifs »², ces caractéristiques familiales qui confèrent à l'entreprise un avantage sur le marché, ainsi que les différents aspects correspondants de l'entreprise, doivent être préservés plutôt que mis peu à peu à l'écart par le directeur général ou le membre de l'équipe dirigeante qui aura été recruté à l'externe.

Il est important de remarquer que ces caractères familiaux distinctifs varient au fil du temps et dépendent

L'influence des entreprises familiales

L'aspect pratique de l'organisation de la relève dans les entreprises familiales concerne un nombre de dirigeants et de conseils d'administrations beaucoup plus élevé qu'on ne le croit. Les entreprises contrôlées par une même famille, ou qui appartiennent à une même famille, sont de plus en plus répandues à l'échelle mondiale et leur impact sur les économies nationales augmente sans cesse.

Selon les estimations du Family Firm Institute, les entreprises familiales sont responsables de 70 à 90 % du PIB annuel mondial. En Amérique du Nord, par exemple, la part la plus importante de la fortune américaine est entre les mains d'entreprises appartenant à des familles, celles-ci représentant entre 80 et 90 % de l'ensemble des entreprises commerciales d'Amérique du Nord.

En Amérique latine, la majorité des entreprises brésiliennes sont des entreprises appartenant à une famille et représentent 70 % des plus grands groupes commerciaux brésiliens.

En Europe, 79 % des entreprises allemandes sont contrôlées par une même famille et emploient pratiquement 45 % des travailleurs actifs du pays. Ces entreprises sont à l'origine de plus des 2/5èmes du chiffre d'affaires national.

Quant à l'Asie, tout le monde sait que des sociétés familiales chinoises contrôlent une partie de la puissance économique beaucoup plus importante que le pourcentage relatif de la population qu'elles représentent (3 % d'entreprises familiales chinoises en Indonésie détiennent environ 70 % des entreprises du pays, et sont majoritaires dans le capital d'environ 80 % des entreprises les plus importantes du pays).

Source: Family Firm Institute, Inc., « Global Data Points », <http://www.ffi.org> ; consulté le 5 janvier 2012.

² Habbershon, Timothy G. and Williams, Mary L., "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms," *Family Business Review* 1999, 12:1.

de la situation de l'entreprise par rapport à son cycle chronologique. Si le fondateur occupe toujours le poste de directeur général ou que des membres de la famille assument encore des fonctions au sein de la direction, les avantages associés au caractère familial de l'entreprise seront très vraisemblablement de nature concrète, avec par exemple une direction qui met la main à la pâte et qui apporte des connaissances techniques et des relations d'affaires. Si l'entreprise en est à un stade plus avancé du cycle, c'est-à-dire qu'elle est dirigée par des membres de la famille de troisième ou quatrième génération, les caractères familiaux distinctifs seront certainement plus abstraits, centrés sur des pratiques et des atouts culturels tels que les valeurs respectées par les employés, la réputation de l'entreprise sur le marché ou encore son modèle d'entreprise et sa structure organisationnelle.

De même qu'une société familiale profite de certains avantages dus à l'histoire de la famille, elle peut également être gênée par ce bagage familial : c'est ce que l'on peut appeler « caractère familial contraignant ». Ce caractère familial contraignant pousse souvent les membres d'une famille, les conseils d'administration et les dirigeants extérieurs à la famille à conclure que « famille » et « affaires » ne font pas bon ménage. En réalité, cependant, il suffit simplement de traiter ces facteurs de famille contraignants et d'en atténuer la portée, ce qui peut se faire sans pour autant renoncer aux aspects positifs de l'engagement familial. Si une structure de direction bicéphale, créée sur mesure pour une fratrie, a abouti à des prises de décision conflictuelles, l'entreprise peut revenir à une structure traditionnelle à un chef unique. Si

Etude de cas

Une entreprise emblématique mondiale de fabrication, contrôlée par les propriétaires de la quatrième génération et dirigée par un directeur général permanent, peinait à résoudre certains problèmes mettant en péril la croissance du chiffre d'affaires et remettant en question sa capacité à survivre à long terme. Pour rester compétitive, l'entreprise devait réaliser un investissement technologique considérable, mais les actionnaires de la famille n'étaient pas d'accord quant à la part de capital à assigner à cet investissement. De même, des désaccords entre générations quant à la stratégie de développement produits menaçaient la position de leader de sa catégorie qu'occupait le fabricant depuis de nombreuses années.

Le défi En cherchant un nouveau directeur général à l'extérieur de la famille, il était nécessaire à cette occasion d'atteindre un certain équilibre. Même si l'implication au long terme de la famille, avec son caractère familial distinctif, était souhaitable, il fallait introduire un décisionnaire fort et autonome qui pourrait, avec l'aval de la famille, emmener l'entreprise dans la bonne direction.

La solution Plutôt que de limiter la recherche à des cadres supérieurs ayant l'expérience des organisations familiales, le comité de sélection cibra les dirigeants de sociétés financées par des capitaux privés possédant une expérience avérée de la mise en place rapide de changements. Les candidats devaient être passés maîtres dans l'art d'augmenter la productivité et de dynamiser la croissance en adoptant une approche consensuelle et un style de leadership inclusif. Cette démarche aboutit finalement au recrutement d'un directeur général possédant la patience et la motivation nécessaires pour mener sa mission à bien.

la gestion des compétences et les stratégies de motivation n'attirent pas les meilleurs professionnels, la façon de penser et les pratiques du département RH peuvent être revues. Si les dirigeants appartenant à la famille, les membres du conseil d'administration et les actionnaires sont en conflit, il faut s'attacher à affronter directement ce problème et en déduire des politiques de gouvernance plus solides. Le prochain directeur général et son équipe doivent préserver le caractère familial distinctif de l'entreprise et s'attaquer aux problèmes causés par son caractère familial contraignant, ainsi qu'à tous les aspects de la culture de l'entreprise qui génèrent ces obstacles.

Il n'est pas toujours simple d'identifier ces caractéristiques, de distinguer immédiatement, dans une entreprise familiale, les aspects spécifiques à cette famille qui aident à la bonne marche de l'entreprise ou qui au contraire l'entravent.

Ce phénomène est amplifié par le fait que les décisionnaires de la famille considèrent bien souvent leur société comme « juste une entreprise », en négligeant d'exploiter le rôle de la famille. Certaines entreprises familiales peuvent par ailleurs utiliser un « langage familial » privé qui leur permet de communiquer très efficacement mais peut empêcher l'organisation d'envisager les forces et

Figure 1: Structure organisationnelle et implication de la famille au fil du temps

Gouvernance	Personnelle/Informelle → Personnelle/Formelle
	<i>L'entreprise entretient-elle un style décisionnel informel et « familial », reposant sur des accords tacites, ou est-elle gouvernée conformément aux politiques et aux procédures que l'on pourrait trouver dans une société non familiale de taille comparable?</i>
Implication de la famille	Propriétaire/Responsable → Directeur/Bienfaiteur
	<i>Les membres de la famille s'impliquent-ils activement dans les activités quotidiennes de l'entreprise (comme lors de la création de l'entreprise), ou leur influence se manifeste-t-elle désormais principalement lors des conseils d'administration et en tant qu'actionnaires?</i>
Stade du cycle de vie	Débuts/Création → Plus tard/Plusieurs générations
	<i>L'entreprise est-elle toujours dirigée par son(s) fondateur(trice) ou la direction en est-elle passée à la troisième ou quatrième génération, ce qui augmente considérablement le nombre de parties prenantes et peut déboucher sur un environnement stratégique plus complexe?</i>
Leadership/Prise de décisions	Hiérarchisé/Individuel → Participatif/Collectif
	<i>L'entreprise est-elle toujours dirigée par des individualités dans un style ou l'autorité est-elle plus largement partagée?</i>

les faiblesses de l'entreprise de façon plus analytique. Pour cette raison, le conseil doit alors inclure cette analyse objective dans la planification de la relève. L'utilisation d'un ensemble de questions diagnostiques peut faciliter l'exécution de ce processus analytique (voir le « Questionnaire de Diagnostic »).

Facteurs contextuels, externes et émotionnels

Une fois identifiées les caractéristiques de l'entreprise à préserver ou au contraire à atténuer lors de la sélection de dirigeants extérieurs, il faut sonder plus précisément et déterminer les facteurs contextuels, externes

et émotionnels qui imprègnent l'environnement dans lequel se déroule le processus de relève. Le conseil d'administration peut ensuite intégrer les implications de cet environnement dans le processus de sélection.

Tout d'abord, le conseil d'administration doit évaluer l'implication de la famille et le contrôle qu'elle exerce au sein de l'entreprise.

Ceci permet de déterminer de façon très concrète l'environnement dans lequel travaillera le futur directeur général ou cadre dirigeant, ainsi que les qualités que doit présenter le prochain responsable de l'entreprise. La famille met-elle la main à la pâte pour diriger la société ou sa présence

se limite-t-elle à la salle du conseil ? Les décisions sont-elles prises « en famille » ou des politiques et procédures plus formelles ont-elles été adoptées en la matière ? La Figure 1 propose quatre axes pour mesurer l'influence de la famille sur l'entreprise ; leur utilisation conjointe fournit un profil multidimensionnel très utile de l'implication de la famille.

Ensuite, le conseil d'administration doit intégrer l'environnement économique externe dans lequel l'entreprise opère.

Ces facteurs, indépendants du fait que l'entreprise appartienne à une même famille, sont néanmoins d'une importance cruciale pour la réussite. L'environnement économique est-il assez stable et l'entreprise s'est-elle fixé une stratégie d'entreprise forte si bien qu'elle a besoin d'un dirigeant capable de s'appuyer sur une base solide ? Les marchés sont-ils au contraire agités et sujets aux changements apportés par la globalisation, par le renversement des barrières d'entrée ou encore par une innovation technologique accélérée, entraînant la nécessité de recruter un responsable capable de mettre en œuvre des transformations ?

En associant les facteurs précédents dans un modèle à deux dimensions, il est possible d'évaluer les modifications de l'organisation et du marché auxquelles l'entreprise est confrontée par rapport au niveau d'implication et de contrôle de la famille. Ce modèle permet de distinguer quatre cas de figure (quatre environnements), pour la relève (voir Figure 2).

Chacun de ces quatre environnements correspond à un ensemble spécifique d'exigences pour le directeur général recherché. **Mais le conseil d'administration doit prendre en compte**

la charge émotionnelle ressentie par la famille par rapport au changement. Dans quelle mesure les membres de la famille sont-ils d'accord sur ce que devrait être leur propre relation avec l'entreprise ? Quelle est la capacité de communication de la famille en tant que groupe ? La culture de la famille est-elle une culture d'ouverture et d'échange ou de secret et de repli sur soi ? Selon que cette charge émotionnelle est positive ou négative, des exigences supplémentaires doivent être introduites dans le processus de sélection du candidat.

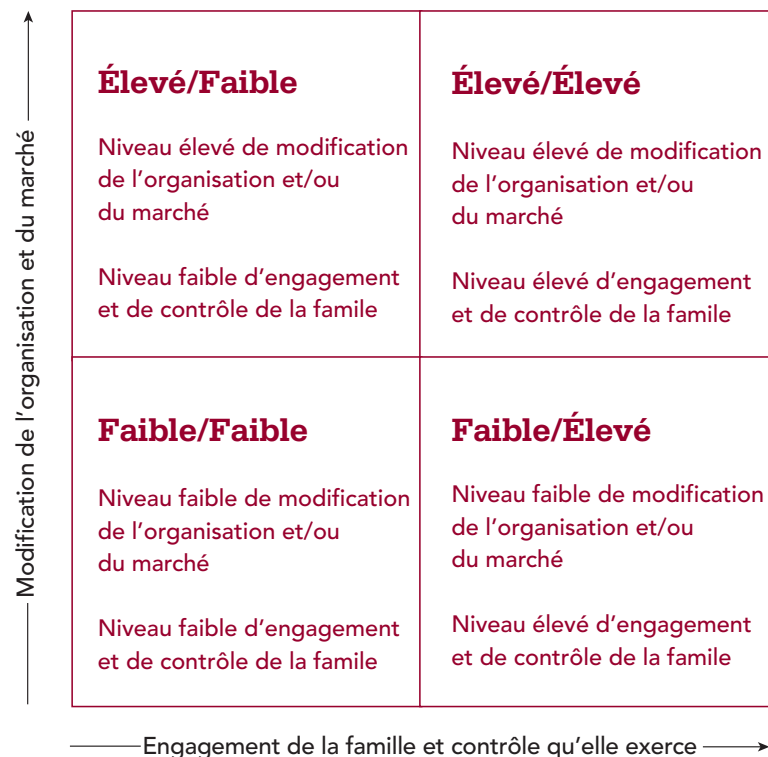


Niveau élevé de changement, niveau faible de contrôle de la famille

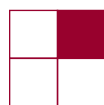
Si la charge émotionnelle est positive : cette situation suggère le choix d'un responsable capable de mettre en œuvre des transformations, une personne capable dès son arrivée de donner rapidement une nouvelle direction à l'entreprise ; le cadre dirigeant de remplacement pourrait même être officiellement un dirigeant à court terme. Avec une faible implication de la famille et l'absence de tension familiale, la préoccupation majeure sera la réussite de la transformation.

Si la charge émotionnelle est négative : si la famille est fragmentée, le dirigeant de la transformation risque d'exacerber ces divisions, étant donné que des groupes différents réagissent différemment aux changements déclenchés par le nouveau dirigeant ou la nouvelle dirigeante. La famille exerçant son influence dans la salle du conseil sans être activement impliquée dans la gestion, il est important que les directives de gouvernance de l'entreprise sur les changements en matière de vote, de contrôle et de direction soient explicites et qu'elles soient acceptées. L'établissement de limites précises permettra au dirigeant

Figure 2: Quatre environnements possibles pour la relève au sein d'une société familiale



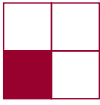
de la transformation de s'acquitter de sa tâche tout en respectant les droits des membres de la famille.



Niveau élevé de changement, niveau élevé de contrôle de la famille

Si la charge émotionnelle est positive : dans cette situation, le choix d'un responsable capable de mettre en œuvre des transformations s'impose, mais il ou elle doit également être capable d'établir un partenariat solide avec la famille qui renonce peut-être pour la première fois au contrôle quotidien de son entreprise. Même avec ce partenariat, le changement est susceptible d'être mis en place plus lentement que le nouveau dirigeant ou la nouvelle dirigeante ne l'aimerait et c'est une situation qu'il ou elle doit pouvoir gérer.

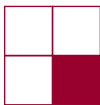
Si la charge émotionnelle est négative : ce ou cette responsable capable de mettre en œuvre des transformations doit également pouvoir évoluer dans une situation émotionnelle particulièrement délicate et être prêt à dépenser une énergie considérable pour faire régner la confiance et établir un certain niveau de confort. Défi supplémentaire à relever, il ou elle devra également succéder à un directeur général ou un cadre dirigeant appartenant à la famille. Les membres de la famille auront peut-être intérêt à recourir à un spécialiste de la dynamique familiale et des problèmes rencontrés par les entreprises familiales pour les aider à surmonter les nombreuses difficultés qu'ils rencontreront lors de cette transition.



Niveau faible de changement, niveau faible de contrôle de la famille

Si la charge émotionnelle est positive : cet environnement est soumis au nombre le moins élevé de facteurs externes. Il nécessite un dirigeant qui tienne la barre d'une main ferme et possède un palmarès avéré de réalisations dans l'activité principale.

Si la charge émotionnelle est négative : ce cas est analogue à celui d'une entreprise non familiale dans laquelle le nouveau directeur général ou la nouvelle directrice générale doit faire face à des actionnaires mécontents. Il doit pouvoir s'appuyer sur de solides compétences en matière de communication et de diplomatie.



Niveau faible de changement, niveau élevé de contrôle de la famille

Si la charge émotionnelle est positive : dans cette situation, il faut un fin stratège, capable de jouer sur le temps pour préparer petit à petit l'entreprise à son avenir. En outre, il ou elle devra établir un partenariat actif avec la famille et contribuer à maintenir son sens de l'unité.

Si la charge émotionnelle est négative : sans l'urgence d'un changement impératif, un environnement familial négatif peut mettre le dirigeant et la famille dans une situation d'impasse mêlant passivité et agressivité. Il ou elle devra avoir l'habitude d'être confronté à des problèmes particulièrement épineux et de mener des conversations difficiles afin d'éviter que cette situation de blocage ne s'éternise. Il pourrait également s'avérer judicieux de consulter un spécialiste de la dynamique familiale extérieur à l'entreprise.

Etude de cas

Une entreprise familiale mondiale spécialisée dans les biens de consommation et cotée en bourse devait agir rapidement pour combler les lacunes existant dans sa stratégie de planification de la relève. À l'origine de cette décision, la réduction de l'implication du président-directeur général, membre de la famille, dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, s'ajoutant au fait que le président n'avait pas suffisamment préparé sa relève. Par ailleurs, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, il n'y avait pas de membres de la famille dans l'équipe dirigeante rendant compte directement au directeur général.

Le défi Les directeurs indépendants du conseil exigeaient un plan de relève incluant des candidats n'appartenant pas à la famille, afin de disposer d'une réserve appropriée de responsables qualifiés capables de prendre la direction des opérations lors d'une transition, qu'il s'agisse d'un événement planifié ou d'une mesure d'urgence. Les discussions du conseil portèrent entre autres sur l'opportunité de séparer les fonctions de président et de directeur général, de nommer un candidat externe à la direction des opérations et/ou de maintenir un membre de la famille dans le poste de président du conseil d'administration.

La solution Le conseil d'administration évalua les candidats internes et accepta de rechercher des candidats externes pour assurer immédiatement la relève du président-directeur général. Ce processus se déroula dans une atmosphère tendue, car il fallait à la fois assurer une nouvelle vitalité à l'entreprise mais aussi lui permettre de trouver un dirigeant ayant à cœur de préserver la culture spécifique à l'entreprise. Une solution équilibrée fut enfin trouvée en la personne d'un candidat externe qui fut nommé président et directeur de l'exploitation plutôt que PDG. Cette approche en deux temps permit ainsi d'incorporer une perspective et une expertise externes précieuses dans la direction de l'organisation, solution reconnaissant l'importance de l'adéquation du candidat, des attentes liées aux différents rôles et des traits caractéristiques de la famille présents dans la culture organisationnelle.

En résumé : il est essentiel d'identifier les critères de sélection adéquats

Pour disposer de critères rigoureux et multidimensionnels sur lesquels s'appuyer lors du processus de relève, il est nécessaire d'identifier les caractéristiques de l'entreprise qui doivent être préservées et celles que l'on doit modifier, et de combiner

cette identification à une analyse de l'environnement contextuel, externe et émotionnel de la relève. Même si le recrutement d'un directeur général ou d'un cadre dirigeant externe pour une société familiale s'avère toujours complexe, ce processus gagne en souplesse lorsque l'on peut s'appuyer sur des critères de sélection générés par les outils analytiques adéquats, ce qui augmente les chances de réussir l'opération de manière durable.

L'auteur

Clarke Murphy est Président Directeur Général de Russell Reynolds Associates et coordonne nos services de recrutement de DG/membres des conseils d'administration. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans le recrutement de membres de conseils d'administration, de DG et de cadres dirigeants pour de prestigieuses entreprises internationales.

Cet article et les modèles présentés dans les figures 1 et 2 sont le fruit d'un travail mené en collaboration avec Timothy Habbershon, Professeur associé en entrepreneuriat et entreprises familiales, Babson College.

Questionnaire de Diagnostic

Les actionnaires ont-ils des points de vue à long terme analogues sur:

- la continuité du rôle de la famille?
- la vision, la direction et la forme qui seront adoptées par la société?
- les modèles de gouvernance et d'organisation?
- la répartition des forces dans le processus décisionnel?

La structure et les responsabilités du conseil d'administration sont-elles claires et nettes en ce qui concerne:

- la représentation de la famille?
- le processus de nomination et la durée du mandat?
- le rôle de la présidence?
- le champ d'action de l'autorité du conseil et ses relations avec la direction?

Qui contrôle la décision d'embauche, qui intervient dans cette décision?

- S'agit-il exclusivement de la décision d'un conseil d'administration ou d'un comité de sélection?
- Des membres de la famille disposent-ils d'un droit de veto, jouent-ils un rôle dans le processus des entretiens?
- Certains membres de la famille, peut-être en dehors du conseil d'administration ou du comité de sélection, doivent-ils être consultés?

De quelle nature sont les modèles organisationnels et décisionnels?

- Hiérarchique impliquant la présence d'un dirigeant qui prenne des décisions du haut?
- Collaborative et consensuelle, impliquant le recours à la conversation et à la répétition?
- Soumise à un certain contrôle « en coulisses » par des membres de la famille, quel que soit le modèle?

S'il y a un directeur général ou dirigeant sortant:

- Quel sera son rôle après la relève?
- Comment la prise de fonctions du nouveau dirigeant ou de la nouvelle dirigeante va-t-elle s'effectuer au sein de l'organisation existante?

Si des membres de la famille occupent des fonctions de dirigeants:

- Quelle est la nature des relations?
- Comment parvenir à un équilibre entre leur rôle professionnel et leur rôle en tant que propriétaires/membres du conseil d'administration?
- A-t-on identifié une personne qui puisse jouer le rôle de médiateur pour ces problèmes?

À quelles exigences spécifiques le dirigeant doit-il satisfaire à ce stade précis de la trajectoire de l'entreprise ? Doit-il être...?

- Un sage à court terme capable de mener à bien une période de transition?
- Un « absorbeur de chocs » capable de protéger l'organisation de la tourmente qui agite le conseil ou les actionnaires?
- Un mentor de dernière génération capable de former les dirigeants plus jeunes?
- Un fin stratège capable de mieux positionner l'entreprise sur le marché?

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Leadership for a Changing World. (« Des dirigeants pour un monde en évolution »). Dans l'environnement actuel mondial des entreprises, la réussite dépend des compétences, des visions et des capacités de leadership des dirigeants.

Russell Reynolds Associates est un cabinet international de premier plan pour la recherche et l'évaluation de cadres dirigeants. Il dispose de plus de 300 consultants et possède 40 bureaux dans le monde entier. Nos consultants travaillent en étroite collaboration avec des organisations publiques et privées afin d'évaluer et de recruter des cadres dirigeants et des membres de conseils d'administration pour une croissance et une réussite de l'organisation à long terme.

Nous avons acquis une connaissance approfondie des plus importants secteurs d'activité et des défis spécifiques auxquels les entreprises de nos clients sont confrontées. Nous avons également appris à reconnaître ce qui fait l'efficacité d'un dirigeant. C'est pour cela que nous sommes en mesure de garantir à nos clients les meilleures équipes dirigeantes, pour une réussite continue de leur entreprise. www.russellreynolds.com

Americas

Atlanta

1180 Peachtree St., NE
Suite 2250
Atlanta, GA 30309-3521
United States of America
Tel: +1-404-577-3000

Boston

One Federal Street, 25th Floor
Boston, MA 02110-1007
United States of America
Tel: +1-617-523-1111

Buenos Aires

Buenos Aires Plaza
Manuela Sáenz 323
Seventh Floor, Suites 14 and 15
C1107CBP Buenos Aires
Argentina
Tel: +54-11-4118-8900

Calgary

Suncor Energy Centre, West Tower
#3000, 150-6th Avenue, S.W.
Calgary, AB T2P 3Y7
Canada
Tel: +1-403-538-1972

Chicago

155 North Wacker Drive
Suite 4100
Chicago, IL 60606-1732
United States of America
Tel: +1-312-993-9696

Dallas

8401 N. Central Expressway
Suite 650
Dallas, TX 75225-4404
United States of America
Tel: +1-214-220-2033

Houston

600 Travis Street, Suite 2200
Houston, TX 77002-2901
United States of America
Tel: +1-713-754-5995

Los Angeles

11100 Santa Monica Blvd.
Suite 350
Los Angeles, CA 90025-3384
United States of America
Tel: +1-310-775-8940

Mexico City

Torre Reforma
Paseo de la Reforma
115-1502
Lomas de Chapultepec
México 11000, D.F.
México
Tel: +52-55-5249-5130

Minneapolis/St. Paul

225 South Sixth Street, Suite 2550
Minneapolis, MN 55402-3900
United States of America
Tel: +1-612-332-6966

New York

200 Park Avenue
Suite 2300
New York, NY 10166-0002
United States of America
Tel: +1-212-351-2000

Palo Alto

260 Homer Avenue, Suite 202
Palo Alto, CA 94301-2777
United States of America
Tel: +1-650-233-2400

San Francisco

101 California Street
Suite 2900
San Francisco, CA 94111-5829
United States of America
Tel: +1-415-352-3300

São Paulo

Edifício Eldorado Business Tower
Av. Nações Unidas, 8501
11° Andar
05425-070 São Paulo - SP
Brazil
Tel: +55-11-3566-2400

Stamford

301 Tresser Boulevard
Suite 1210
Stamford, CT 06901-3250
United States of America
Tel: +1-203-905-3341

Toronto

Scotia Plaza, Suite 3410
40 King Street West
Toronto, ON
M5H 3Y2
Canada
Tel: +1-416-364-3355

Washington, D.C.

1701 Pennsylvania Avenue, NW
Suite 400
Washington, D.C. 20006-5810
United States of America
Tel: +1-202-654-7800

Asia/Pacific

Beijing

Unit 3422 China World Tower 1
No. 1 Jian Guo Men Wai Avenue
Beijing 100004
China
Tel: +86-10-6535-1188

Hong Kong

Room 1801, Alexandra House
18 Chater Road Central
Hong Kong
China
Tel: +852-2523-9123

Melbourne

Level 51, Rialto Towers
525 Collins Street
Melbourne VIC 3000
Australia
Tel: +61-3-9603-1300

Mumbai

Unit 9(A), Grand Hyatt Plaza
Santacruz (East)
Mumbai 400 055
India
Tel: +91-22-6733-2222

New Delhi

203, Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019
India
Tel: +91-11-4603-4600

Shanghai

Room 4504, Jin Mao Tower
88 Century Avenue
Pudong, Shanghai 200121
China
Tel: +86-21-6163-0888

Singapore

2 Shenton Way
#08-01 SGX Centre 1
Singapore 068804
Singapore
Tel: +65-6225-1811

Sydney

Level 40, Aurora Place
88 Phillip Street
Sydney NSW 2000
Australia
Tel: +61-2-9258-3100

Tokyo

Izumi Garden Tower 14F
1-6-1 Roppongi
Minato-ku, Tokyo 106-6014
Japan
Tel: +81-3-5114-3700

Europe

Amsterdam

World Trade Center
Tower H, 18th Floor
Zuidplein 148
1077 XV Amsterdam
The Netherlands
Tel: +31-20-305-7630

Barcelona

Edificio Prisma
Avda. Diagonal, 613, 2ªA
08028 Barcelona
Spain
Tel: +34-93-494-9400

Brussels

Boulevard St.-Michel 27
B-1040 Brussels
Belgium
Tel: +32-2-743-12-20

Copenhagen

Kongens Nytorv 3
DK-1050 Copenhagen K
Denmark
Tel: +45-33-69-23-20

Frankfurt

OpfernTurm
Bockenheimer Landstr. 2-4
60306 Frankfurt
Germany
Tel: +49-69-75-60-90-0

Hamburg

Stadthausbrücke
1-3/Fleethof
20355 Hamburg
Germany
Tel: +49-40-480-661-0

London

Almack House
28 King Street
London SW1Y 6QW
United Kingdom
Tel: +44-20-7839-7788

Madrid

Calle Miguel Angel, 11
Seventh Floor
28010 Madrid
Spain
Tel: +34-91-319-7100

Milan

Via Mascheroni, 5
20123 Milan
Italy
Tel: +39-02-430-0151

Munich

Maximilianstraße 12-14
80539 München
Germany
Tel: +49-89-24-89-81-3

Paris

7, Place Vendôme
75001 Paris
France
Tel: +33-1-49-26-13-00

Stockholm

Hamngatan 27
SE-111 47 Stockholm
Sweden
Tel: +46-8-545-074-40

Warsaw

Belvedere Plaza
ul. Belwederska 23
00-761 Warsaw
Poland
Tel: +48-22-851-68-38

Zürich

Löwenstrasse 28
CH-8001 Zurich
Switzerland
Tel: +41-44-447-30-30