

## LE DRH DE LA SEMAINE

## Stéphane Duret (Groupe Bull)

## SON ACTUALITÉ

Aujourd'hui spécialiste des systèmes numériques critiques, allant des supercalculateurs aux logiciels sur mesure, Bull, qui revendique l'invention du mot « informatique », vient de fêter ses quatre-vingts ans. Et, comme en 2011, Stéphane Duret s'apprête, pour ce groupe de 8.600 salariés, à recruter 1.000 collaborateurs, dont 500 en France.

## SON PARCOURS

A quarante-six ans, il a démarré, diplômé de l'Université de technologie de Compiègne sous le bras, comme chef de projet informatique à Sema Group. Devenu consultant chez KPMG Peat Marwick, il entre ensuite à la Société Générale, avant de rejoindre T-Systems France puis BT France, en tant que directeur général délégué. Il est vice-président



exécutif RH et organisation de Bull depuis 2009.

## SA CITATION

« Nous recherchons bien entendu, des profils d'experts. Mais ce que nous recherchons, avant tout, ce sont des personnalités agiles et diverses, car les technologies et les solutions de demain restent à inventer, avec nos clients et nos collaborateurs. » L.N.K.

## LE CHIFFRE

4 MILLIONS D'EUROS

Quarante anciens de l'ESCP-Europe, à titre personnel, se sont engagés à verser ensemble 4 millions d'euros à la Fondation de leur école au cours des cinq années à venir, soit en moyenne 100.000 euros chacun. Parmi eux, des personnalités comme Patricia Barbizet, Michel Barnier ou Christophe de Marjorie, toutes désireuses de donner un nouvel élan à la Fondation. Au total, la campagne de collecte de fonds en cours vise à rapporter 50 millions d'ici à 2019, date du 200<sup>e</sup> anniversaire de l'école. La Fondation ESCP-Europe dispose, il est vrai, d'un soutien de poids en la personne de Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre et lui aussi diplômé de l'ESCP, qui s'implique fortement dans la démarche.

## LE BAROMÈTRE

## Les employeurs français aborderont 2012 sans réduire les effectifs, selon Manpower

Statu quo. Bien que l'emploi semble en panne, le baromètre trimestriel des perspectives d'emploi réalisé auprès de 1.000 entreprises par ManpowerGroup révèle qu'en France, 86 % des employeurs

n'envisagent aucune évolution de leurs effectifs entre janvier et mars 2012. Seuls 5 % des sondés augmenteront leurs équipes tandis que 6 % prévoient une diminution de leur masse salariale. C'est dans l'est de la France que les entreprises se montrent les plus sereines, avec un solde net d'emploi positif (+ 2 %) pour les trois mois à venir.



A l'inverse, avec - 1 % et - 2 %, les employeurs du nord et du sud du pays affichent un solde net d'emploi négatif. L'Île-de-France et l'Ouest stagnent. En Europe, les soldes restent positifs, mais à des degrés divers. Pour le premier trimestre prochain, les employeurs de Turquie (+ 22 %), d'Allemagne (+ 10 %), de Norvège (+ 8 %) et de Suède (+ 8 %) demeurent les plus optimistes. Sans surprise, les Grecs (- 18 %), les Hongrois (- 15 %), les Italiens (- 7 %) et les Espagnols (- 6 %) ont les perspectives les plus sombres.

## À SUIVRE

## Nos quartiers ont des talents

Permettre aux jeunes diplômés (bac+4 minimum) et aux étudiants (en licence et master) de tous milieux de s'informer sur les métiers et les débouchés, de se faire conseiller et de préparer au mieux leur orientation : telle est l'ambition des deux journées de rencontres organisées à Paris (au Carrousel du Louvre) par l'association Nos quartiers ont des talents, les 14 et 15 décembre. Les participants pourront s'y entretenir « de manière privilégiée » - rien à voir avec un forum traditionnel - avec les cadres dirigeants de grandes entreprises du CAC 40 comme Orange, BNP Paribas ou Carrefour. En prime, conférences, ateliers et animations diverses.  
Inscriptions : [www.rencontres-nqt.fr](http://www.rencontres-nqt.fr)

**MANAGEMENT** Les nouveaux patrons ne sont plus de simples gestionnaires. Ils sont adaptables, rajeunis et dotés d'expériences de terrain, en France et à l'étranger.

## La revanche des dirigeants entrepreneurs

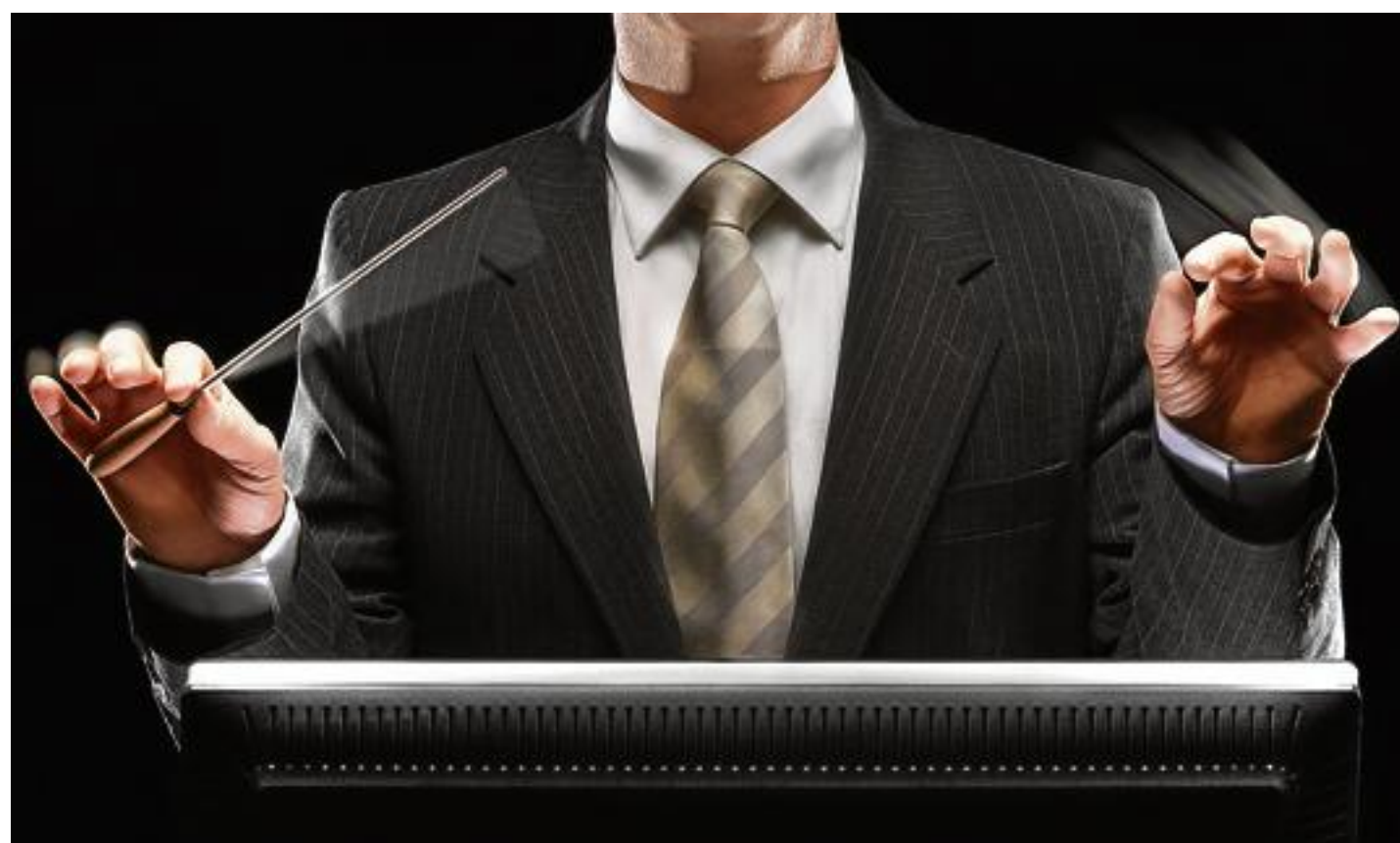
Rapidité d'exécution, grande capacité de travail, esprit de synthèse impressionnant, sens aigu et respect du client, les qualificatifs élogieux à propos du nouveau patron exécutif de BNP Paribas, Jean-Laurent Bonnafé, se multiplient. Mais ils n'empêchent toutefois pas cette interrogation : autant de qualités seront-elles suffisantes en cette période de grosses secousses économiques ? L'incertitude n'a jamais été aussi grande quant aux capacités des leaders à tenir le cap par temps de crise. Diriger est bien davantage que manager, chacun le sait. Pis, loin d'être l'essentiel, prendre la bonne décision et poser la stratégie ad hoc ne constitueraient plus que le « début d'une grande aventure économique, organisationnelle et humaine », selon Paule Boffa-Comby, coach et consultante.

« C'est la fin de ces patrons simplement gestionnaires qui passaient - sans bilan brillant ou décisif - d'une entreprise à une autre et savaient donner le change, dopés qu'ils étaient à l'organisation matricielle, au reporting et à la financiarisation à outrance », pronostique un observateur du marché, admiratif des patrons de la trempe des Pébereau, Bébéar, Riboud et autres Descarpentries.

Les dirigeants qui ont le plus la cote sont à présent ceux capables de concilier une relative jeunesse et maturité, de serrer une partie des côtes tout en sachant motiver les équipes du fait de leur charisme et forte personnalité ou encore de proposer des perspectives à long terme tout en sachant jongler avec le court terme et l'urgence. « Avant de pouvoir juger du bien-fondé de ses arbitrages et du cap donné, le dirigeant devra expliquer, communiquer, entraîner, galvaniser, catalyser les énergies individuelles et collectives. [...] Il

## LA SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE

Une récente étude du cabinet de recrutement de dirigeants de haut niveau Heidrick & Struggles relève qu'avec 42 % de PDG (CEO) étrangers au Royaume-Uni contre 12 % en France, les Français semblent frileux quand il s'agit d'intégrer une personne de nationalité étrangère. Autre caractéristique : au Royaume-Uni, 71 % des CEO anglais ont entre 46 et 55 ans, contre 54 % en France. L'attachement aux longues études est beaucoup plus prononcé en France : 47 % des dirigeants anglais ne sont pas diplômés de master, MBA ou doctorat. A l'inverse, ce



Aujourd'hui, les entreprises tendent à privilégier les profils opérationnels et très flexibles aux CV 100 % parfaits.

devra dégager ce quelque chose qui fait la différence et donne confiance à l'ensemble des parties prenantes [actionnaires, fournisseurs, clients, salariés, etc., NDLR], renchérit Paule Boffa-Comby. Résultat : si elles continuent de rechercher des perles rares, les entreprises - grande nouveauté - tendent désormais à privilégier les profils opérationnels et très flexibles aux CV 100 % parfaits. Mieux, elles tolèrent même un certain degré de droit à l'erreur. « Si le futur dirigeant apparaît rapidement opérationnel, a un profil international et accepte une intervention

en mode mission, le conseil d'administration l'accepte et peu importe qu'il ait deux références négatives sur cinq ! », note un chasseur de têtes en soulignant qu'un tel cas de figure eût été inimaginable il y a quatre ou cinq ans.

## Génération nouvelle

Tout a tellement changé ces dernières années : les modes de consommation et d'échanges, les canaux de distribution, les contraintes de la concurrence et du marché, l'espace social, la relation au travail, etc. « Les dirigeants ont toujours été confrontés au changement mais la nouvelle donne, c'est le rythme du changement, son accélération », insiste Henry Kisiel, associé au sein du cabinet de chasse de têtes Leaders Trust International. Conséquence : nombre de patrons se sont vu pousser vers la sortie par leur conseil d'administration. « Ils ne sont pas mauvais mais les changements à opérer dans l'entreprise sont tellement importants que les conseils préfèrent porter leur choix vers des profils nouveaux - donc dépourvus du poids de l'histoire - pour accélérer le mouvement », poursuit Henry Kisiel. « A noter que ce sont tout particulièrement l'Etat et les fonds d'investissement qui créent le turnover des dirigeants », remarque Diane Segalen, fondatrice du cabinet de chasse de têtes Segalen

## INCONTOURNABLES : L'EXPÉRIENCE TERRAIN ET L'INTERNATIONAL

Des diplômés de grandes écoles priés de gérer une concession automobile ou une agence France Télécom, ou d'effectuer des tournées commerciales. Les stages dits de terrain permettent aux futurs dirigeants de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise avant de passer la vitesse supérieure. Un haut potentiel passe ainsi d'une direction financière à un poste opérationnel en agence ou en usine, puis fait ses armes dans un pays étranger proche avant d'expérimenter la vie professionnelle dans un pays émergent, en Chine, en Inde ou au Brésil par exemple.

& Associés. Place donc à une génération nouvelle, flexible et capable de transgresser les credos préalablement en vigueur. A des profils de patrons comme celui d'Isabelle Parize, par exemple, chez Nocibé, aussi à l'aise en finance qu'en marketing, chez Procter & Gamble et Henkel chez Canal+ ou dans le milieu des jeux en ligne. Ou encore à des Jean-Pascal Tricoire (Schneider Electric) mais aussi, plus atypi-

ques, des Jean-Baptiste Descroix-Vernier (Rentabiliweb), Hugues Pietrini (Orange France), etc.

Parallèlement à la montée en puissance de profils rajeunis, adaptables, internationaux et dotés d'expériences de terrain, on assiste au grand retour des seniors en entreprise. Des profils idéaux en période de crise, qui interviennent « en mode mission » - donc pour une durée limitée - pour réorienter une stratégie, changer un « business model » ou encore lancer une nouvelle activité. C'est par exemple le cas de Jean-Martin Folz, ancien président de l'Afep et de Peugeot SA, chez Eutelsat.

Des règles de bonne gouvernance accompagnent ces changements en France, où les comités de nomination sont plus actifs depuis quelques années. Autre nouveauté : les conseils d'administration, qui s'ouvrent à de nouveaux membres (plus jeunes, plus internationaux, féminins), se focalisent désormais moins sur les compétences que sur des profils qui vont harmonieusement s'inscrire dans le projet de l'entreprise. Ils font de plus en plus valider leurs choix internes de dirigeants par des consultants extérieurs. Quant aux recherches extérieures de sang neuf, elles passent à quelque 70 % par des cabinets de chasse de têtes.

MURIEL JASOR

## LES QUALITÉS DES LEADERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

## Les basiques

- une rapidité d'exécution
- de grandes capacités de travail
- un fort esprit de synthèse
- une capacité à comprendre des réalités complexes
- un sens aigu et respectueux du client

## Les plus

- une ou plusieurs expériences internationales
- une capacité à vite capitaliser sur des expériences et des apprentissages
- une fine connaissance du terrain
- une parfaite maîtrise de la communication interne et externe
- le souci de diffuser une culture de responsabilisation plutôt qu'une logique d'obéissance
- un sens de l'anticipation
- une grande capacité d'écoute

## Le nec plus ultra

- un état d'esprit d'entrepreneur
- une fine perception des pouvoirs informels au sein des organigrammes officiels
- un sens de l'exemplarité comme éthique personnelle et source de performance économique
- un fort engagement
- le courage de remettre en cause des postulats jugés préalablement indébouillonnables
- de la modestie et de l'humilité
- une personnalité suffisamment forte pour influencer les choses et donner aux troupes le désir et l'envie de travailler ensemble
- la reconnaissance et l'acceptation d'un droit à l'erreur (suivi par une phase d'apprentissage)

Source : en partie d'après l'ouvrage « Walk the talk » de Paule Boffa-Comby, aux éditions du Cherche-Midi, 263 pages, 19,80 euros (sur la base d'interviews de 9 patrons : Jean-Paul Bailly, Daniel Bernard, Paul Bulcke, Philippe Crouzet, Clara Gaymard, Xavier Huillard, François Pérol, Stéphane Richard, Jean-Pascal Tricoire).

## PLUS SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles de la rubrique sur [lesechos.fr/management](http://lesechos.fr/management) et sur [lesechos.fr/formation](http://lesechos.fr/formation)