



Les thèmes des débats du Comité Stratégique de **WAGRAM Corporate Finance** sont choisis pour permettre à ses membres et à ses partners de faire émerger des idées et des solutions pour les opérations M&A conduites par la banque.

« **Le bon profil du patron** » - plutôt que le profil du bon patron - est un sujet qui transcende l'univers des clients de Wagram : les directions générales des groupes et les acteurs du monde du private equity qui, à chaque investissements qu'ils sélectionnent font le choix d'un dirigeant et de son équipe managériale.

Les intervenants, pour animer ce débat, font également l'objet de choix précis. Deux femmes, toutes deux diplômées de IEP Paris, dont la carrière en font des spécialistes incontestées des ressources humaines autour des hauts dirigeants ont accepté d'être les « provocatrices » de ce premier débat :

Brigitte Lemerrier & Véronique Guillot Pelpel



Brigitte Lemerrier a fondé NB Lemerrier & Associés en mars 2006, société spécialisée dans l'évaluation, le recrutement et l'accompagnement de hauts dirigeants : administrateurs, PDG, DG, membres de Comité Exécutif et grands experts internationaux

27 ans au sein du cabinet Russell Reynolds Associates - dont 18 ans en tant que Directeur Général France. Début de carrière en 1974 au Département International du Crédit Industriel et Commercial

www.nblemerrieretassocies.com

Véronique Guillot-Pelpel est membre du Comité Exécutif de Nexans, directeur des RH depuis 2006 et de la communication depuis 2001.

Début de carrière en 1971 pour une décennie dans la communication

En 1983 devient directeur de la communication de la Cie Bancaire et reste jusqu'en 2000 au sein du Comité Exécutif de Paribas en charge des RH et de la communication. Depuis 20 ans, membre actif d'Entreprises et Médias - présidence de 1996 à 1998

www.nexans.fr



Le bon profil du patron

Dans le cadre de la réunion trimestrielle de son comité stratégique, WAGRAM Corporate Finance a accueilli deux spécialistes des ressources humaines pour animer le débat autour du thème : « le bon profil du patron ». Il s'agit de Brigitte Lemerrier, fondatrice de NB Lemerrier & Associés ^[1] et de Véronique Guillot Pelpel, membre du comité exécutif de Nexans ^[1] en charge des ressources humaines et de la communication.

C'est le regard de professionnelle du conseil en recrutement, d'indépendance et d'acteur extérieur à l'entreprise qui a permis à la première d'animer la réflexion. La seconde s'est appuyée sur la diversité de ses expériences RH au sein de grands groupes de la banque et de l'industrie, pour provoquer les réactions de l'assistance. Elles ont ensuite répondu à leurs questions. La richesse des propos échangés est retracée dans cet article afin de vous faire profiter du piquant de la discussion.

Définition

A l'heure de la « Corporate Governance », le mot « Patron » est-il désuet ?

Si nous commençons par un peu de sémantique, trois définitions lui sont applicables :

- le supérieur hiérarchique
- le saint patron protecteur
- le modèle en couture

Si nous poursuivons par une analyse temporelle, force est de constater qu'un véritable phénomène de mode influence le profil du patron. Il a, au fil du temps, du être : international, charismatique, visionnaire, cost killer... et aujourd'hui femme. Avec une tendance qui traverse les modes, c'est la reconnaissance des pairs - pour combien de temps encore avec les nouvelles règles de gouvernance d'entreprise ? ... / ...

Comité Stratégique de WAGRAM Corporate Finance

La philosophie est triple :

- Favoriser l'élargissement du cercle de pensée
- Démultiplier le réseau
- Anticiper les tendances stratégiques

Le principe est à double sens :

- Pour les membres : leur permettre de croiser de nouveaux horizons
- Pour les Partners : provoquer la créativité, source d'opportunités de conseils au service des directions générales des groupes français et internationaux et des fonds d'investissements

Le fonctionnement avec deux types de rencontres :

- Réunions plénières : sous forme de débats autour d'intervenants extérieurs
- Réunions bilatérales

Thématique : Finance d'entreprise, Gouvernement d'entreprise, International, Evolutions technologiques, Changements de paradigme

Retrouver le Comité :

<http://www.wagramcorporate.com/accueil/organisation/comite-strategique/membres/>

(suite)

Profil

En 2008, alors que la guerre des talents est féroce, le dirigeant au faite de sa gloire a un don d'ubiquité, est performant 24h /24 et la planète est son terrain de jeux. Et si l'impératif est sa très grande forme physique, le patron, moins financier, est devenu plus un être charnel, qui développe de la compassion – apport naturel des femmes en ce domaine.

Parmi celles qui ont incontestablement les bonnes compétences, comment identifier la bonne personne ? C'est celle qui, lorsqu'elle est sondée sur ses motivations profondes, va être en cohérence avec la culture, les valeurs et les aspirations de l'entreprise.

Sélection

Et il faut encore identifier la bonne personne au bon moment, car le dirigeant adapté à la situation d'aujourd'hui n'est pas forcément celui de demain. Rares sont les dirigeants qui vont pouvoir cumuler le profil de re-structureur et de développeur, constate l'une des intervenantes.

Dans le processus d'identification, puis de sélection, du bon dirigeant pour un poste, sont impliqués à la fois le « chasseur de tête », le comité des nominations - émanation du conseil d'administration - et la direction générale en place :

- *le spécialiste du recrutement ose-t-il proposer un candidat atypique ?*
- *la cooptation entre administrateurs peut-elle être réfrénée ?*
- *le président est-il prêt à laisser sa place, et toute sa place, à son successeur ?*

Le constat est que l'adéquation entre recherche d'un dirigeant de haut niveau et son embauche est un processus long et un challenge pour tous. Que l'ensemble des parties évoquées va devoir se pencher sur la motivation du candidat et sur les qualités qui vont permettre au « haut potentiel » de réussir.

Motivation

Chacun s'accorde à témoigner que ce qui motive le dirigeant est son aptitude à être dans l'action, agir, conduire et apporter à ses équipes, laisser une trace visible de l'amélioration sur l'avenir de l'entreprise, à créer une « success story ».

Le débat montre qu'une distinction s'établit entre la sphère anglo-saxonne et le monde latin. Dans le premier cas, c'est de ne pas perdre la face vis-à-vis de l'actionnaire qui motive et fait résister un dirigeant. Tandis qu'en Europe latine, dans un système qui reste marqué par la cooptation, c'est la fierté qui motive plus un haut dirigeant.

Si à priori, la rémunération n'est pas le premier sujet de motivation, les échanges, au cours du débat, montrent

- que la mise en place des règles de bonne gouvernance d'entreprise n'a pas toujours eu les effets escomptés. Dans le cadre de sa politique de transparence, le régulateur a imposé la publication des rémunérations dans les rapports annuels. Les patrons les moins « gratifiés » ont profité alors d'un mouvement de réalignement porté par les comités de rémunérations, dont les membres, siégeant dans différents conseils, ont « souhaité » corriger les disparités
- un grand consensus dans le débat : lors des négociations de recrutement les candidats sont aujourd'hui attentifs dans les composantes de leur contrat aux aspects financiers mais également au temps dont ils disposeront pour se ressourcer en famille
- que s'agissant des stock-options, c'est un outil complémentaire indispensable pour deux raisons : d'abord pour que les sociétés cotées puissent attirer des talents aujourd'hui très sollicités par les projets du monde du private equity et ensuite parce que c'est un alignement des intérêts pécuniers des dirigeants sur les objectifs fixés pour l'entreprise

- sur le sujet des « packages » de séparation, une réaction vive de l'une de nos intervenantes qui les trouve choquants
- enfin, face aux attraits du monde anglo-saxon pour les hauts potentiels français, qu'un changement de fiscalité est indispensable, note un intervenant, pour faire revenir des très grands dirigeants sur le sol national.

Réussite

Le débat fait ressortir des qualités pour être profilé « bon patron » :

- libre : pas de problème d'ego ou financier
- équilibré : un soutien familial indéniable
- efficace : il doit savoir choisir des collaborateurs meilleurs que lui
- qui en rêve : être patron « c'est une galère », pour être bon, il faut le vouloir à chaque instant
- qui se remet en cause et sait que douter n'est pas une marque de faiblesse
- qui accepte d'être humain et pas seulement celui qui n'a pas failli
- courageux : pour faire et dire
- décideur : qui impulse l'élan et...
-chanceux

Et alors que les échanges s'animent, il ressort que :

- les groupes britanniques puisent avec bonheur dans les hauts dirigeants français. Et si la greffe de profils internationaux est souhaitée par les groupes français, elle est peu déclinée sauf en cas d'acquisition d'une entreprise non française – cas idéal pour que la culture « globale » diffuse
- un grand danger est l'isolement et le patron qui a su créer la confiance pour que « les mauvaises nouvelles arrivent plus vite que les autres » a accru ses chances de réussite
- avec une femme, il est plus facile de faire passer des messages. Mais le problème de cette dernière est qu'elle a plus de mal à se convaincre qu'elle va réussir le challenge qui lui est offert. Et elle a moins de temps qu'un homme...
- le creux générationnel des profils de 45 ans, va imposer des transfuges sectoriels – de la banque vers l'industrie, par exemple - et qu'il n'est plus rédhibitoire d'avoir plus de 58 ans !
- c'est vertueux pour l'entreprise d'avoir une « bonne ambiance » dans l'équipe de direction générale avec des dirigeants capables de regarder au delà des limites pour le profit de tous. Des groupes de taille pas trop grande y réussissent fort bien, attirant même des dirigeants venant de très grands groupes.

« Des bons patrons »

Les discussions montrent qu'il y a de la diversité dans les styles de patron :

- le patron, chef de famille
- le patron, actionnaire
- l'entrepreneur, à la tête d'un LBO
- le haut dirigeant, responsable d'une « BU » [2]
- le président, à la tête d'un global player
- la femme, en nombre très limité

et au sein de ces styles, certains seront des bons patrons, d'autres non.

En mot de fin, retenons cette réponse : « le bon patron c'est celui qui dans une carrière fulgurante n'a pas disjoncté, qui a eu un environnement familial qui lui a fait conserver les pieds sur terre et qui, contrairement à « Alice » [3], est resté du bon côté du miroir. »

[1] – Voir biographie au recto

[2] Business Unit ou également dénommée ligne métier

[3] Il ne s'agit pas d'ADSL mais bien sur de Lewis Carroll