

IndexPresse *Business Review*

# COMMENT DIRIGENT-ILS ?



## LES GRANDS GROUPES FRANÇAIS

# COMMENT DIRIGENT-ILS ?

## LES GRANDS GROUPES FRANÇAIS

**M**anager, diriger, conduire, gérer, impulser... le vocabulaire du dirigeant d'entreprise est riche et varié. Mais l'interrogation est toujours la même : comment amener son entreprise à poursuivre son développement pour lui permettre de continuer à exister et à croître ?

Comme le rappelle la revue Harvard Business Review à l'occasion de l'un de ses classements annuels des PDG les plus performants, pour un dirigeant les raisons ne manquent pas de se focaliser sur le court terme : croissance faible, activisme des actionnaires, agitations politiques... Néanmoins, certains PDG parviennent à porter leur attention sur le long terme et à générer, dans la durée, des résultats solides.

Les dirigeants présentés dans ce dossier, tous à la tête de grands groupes français, sont de ceux-là. Et pourtant leur tâche est rude face à un environnement en pleine transformation, où l'économie et les modèles traditionnels sont bousculés par de nouveaux arrivants et une technologie galopante.

Sans oublier l'international, une voie de croissance quasi incontournable.

Quelles sont leurs méthodes ? Sont-elles les mêmes pour tous ? Quelles sont leurs visions pour l'avenir de leurs secteurs et de leurs groupes ?

Ce dossier ne prétend pas délivrer un absolu des bonnes méthodes de direction. Celles-ci dépendent du business exercé, des situations rencontrées, des hommes et des femmes à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du travail réalisé. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés.

Si les dirigeants présentés dans ce dossier ne détiennent pas le monopole des idées, des innovations et des pratiques managériales performantes, leurs expériences peuvent apporter un éclairage utile, et ainsi contribuer à enrichir les approches managériales de chacune et chacun.

Cette *Business Review* de la presse économique et sectorielle française de référence offre des éléments de réponse mais aussi des questionnements, à partir des informations commentées les plus pertinentes extraites des meilleurs articles sélectionnés sur le sujet. Ces éclairages avisés délivrent l'essentiel pour le lecteur et surtout le guident dans sa réflexion.

# QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

**Quelques lignes directrices** issues des sélections qui composent ce dossier, et susceptibles de guider la réflexion personnelle ou collective, doivent être soulignées.

Les nouvelles technologies bouleversent les modèles économiques, les modèles de production, les canaux de distribution, et font émerger de nouveaux métiers, de nouveaux marchés, de nouveaux défis. Chacun des dirigeants présentés s'est efforcé d'anticiper, d'adapter, de transformer, tout en affichant une vision positive du futur de l'entreprise.

Ces dirigeants proposent aussi à l'entreprise, de façon implicite ou explicite, une éthique managériale a priori en profonde adéquation avec leur vision du monde. Leurs valeurs humaines se mêlent alors étroitement à leurs choix stratégiques, jusqu'à former pour certains un socle culturel solide qui s'impose en interne comme à l'extérieur de l'entreprise.

La quête de sens, l'honnêteté, la confiance reviennent dans le vocabulaire utilisé pour les décrire et analyser leurs pratiques. Sans oublier la rigueur, la gestion d'équipe, l'autorité.

Tout en restant à l'écoute et à l'affût des changements, ils ont aussi en commun de miser avant tout sur la réactivité, pour ne pas risquer d'être dépassé et de ne pas saisir les opportunités qui créeront la différence.

# DANS CE DOSSIER

P.5

## Portraits et stratégies de dirigeants. International, digital, compétitivité

Jean-Paul AGON, PDG du groupe L'Oréal  
Jacques ASCHENBROICH, directeur général de Valeo  
Laurent BURELLE, PDG du groupe familial Plastic Omnium  
Patrice CAINE, PDG de Thales  
Henri de CASTRIES, PDG d'Axa - Thomas BUBERL, directeur général d'Axa  
Bertrand DUMAZY, PDG d'Edenred  
Tom ENDERS, président exécutif d'Airbus Group  
Emmanuel FABER, directeur général du groupe Danone  
Jean-Pierre FLORIS, PDG de Verallia  
Antoine FREROT, PDG de Veolia Environnement  
Carlos GHOSN, président de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi  
Isabelle KOCHER, directrice générale d'Engie  
Jean-Bernard LEVY, PDG d'EDF  
Maxime PICAT, directeur de la marque Peugeot  
Benoît POTIER, PDG d'Air Liquide  
Franck RIBOUD, PDG de Danone  
Jean-Pascal TRICOIRE, PDG de Schneider Electric

P.34

## Les fusions-acquisitions, un facteur-clé du développement international

119 milliards d'euros en 2016, 154 milliards en 2017  
Fusions-acquisitions: un taux d'échec toujours élevé  
Réflexions sur les succès et les échecs des fusions-acquisitions

# Portraits et stratégies de dirigeants. International, digital, compétitivité

## Jean-Paul AGON

PDG du groupe L'Oréal



Né en 1956, Jean-Paul Agon est entré dans le groupe français de cosmétiques L'Oréal en 1991. **Qualifié d'énergique, de combatif et de constructif**, il a mené toute sa carrière au sein du groupe, jusqu'à en devenir le PDG en 2011, ce qui lui offre l'avantage exclusif de posséder une connaissance approfondie de ses activités et de son organisation, tout en lui permettant d'avoir une vision globale des grands enjeux qui s'annoncent.

Patron emblématique et visionnaire, il entend être le leader de la transformation du groupe, autour d'axes stratégiques forts :

- l'international
- le développement durable
- la digitalisation

En 2015, dans une interview pour le quotidien *Les Echos*, il exprime sa conviction profonde que **la Chine et les Etats-Unis resteront les locomotives économiques du XXI<sup>e</sup> siècle**.

Pour mémoire, en 1997 L'Oréal n'était pas présent en Chine. Aujourd'hui, le groupe y réalise 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et y emploie 5 000 collaborateurs. D'ailleurs, les Etats-Unis et la Chine sont les deux pays qui ont généré en 2016 le plus de revenus pour le groupe, même si les Etats-Unis marquent le pas en 2017, et sur lesquels L'Oréal peut, et veut, encore progresser.

Il aborde également plus largement des questions de stratégie et de management, dont certaines méritent d'être soulignées :

- 2010 a été déclarée **"année digitale"** chez L'Oréal. Depuis cette date, un millier de collaborateurs ont été recrutés dans cet univers technologique. Cette vision anticipatrice s'avère importante, car le numérique a permis la relation personnalisée et directe avec les consommateurs. Cette tendance positive, et assez révolutionnaire, s'amplifiera ensuite d'année en année.
- L'e-commerce représente déjà 15 % des ventes en Chine, et environ 3 % en France.
- "Le monde qui nous entoure a plus changé au cours des trois dernières années que lors de mes trente-cinq années précédentes à l'Oréal... **Nous ne sommes plus dans une ère de transformations, mais dans une ère de mutations.**"
- "Nous devons être encore plus collectifs, plus agiles, plus flexibles, plus réactifs."
- **"Chez L'Oréal, nous sommes dans un univers de culture orale**, avec beaucoup d'autonomie donnée aux équipes, et une grande confiance dans les jeunes. Nous voulons rester un grand groupe avec un comportement de start-up, qui vend des services et plus seulement des produits."
- "Notre programme *Share & Care* va doter les salariés français et étrangers d'avantages sociaux importants et homogènes d'un pays à l'autre. Point-clé si nous voulons être une vraie entreprise globale."

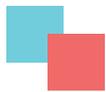
Pour Jean-Paul Agon, le point fort du groupe L'Oréal est de ne pas s'inscrire dans un système planificateur, mais dans un système entrepreneurial. Cette manière de voir et de manager lui permet de se renouveler en permanence et de saisir chaque nouveau défi comme une opportunité de croissance. Comme il le dit lui-même, "l'e-commerce n'est pas la cerise sur le gâteau, mais le nouveau gâteau".

En effet, la réactivité est le maître-mot du développement. En témoigne l'acquisition en 2017 aux Etats-Unis des marques de soins CeraVe, AcneFree et Ambi du groupe Valeant. Cette opération est une manière de se renforcer sur le créneau de la cosmétique active et de se développer sur le marché nord-américain avec des marques déjà connues et bien implantées. Elle offre également un relais de croissance important grâce à CeraVe, l'une des gammes de soins qui se développe le plus vite en Amérique du Nord, avec une croissance supérieure à 20 % par an.



#### SOURCES

*Les Echos*, 23 juin 2015, p.20, de David Barroux et Emmanuel Grasland  
*LSA: Le magazine de la grande consommation*, 16 juin 2016, n° 2417, pp.8-10, 12, 14, de Mirabelle Belloir et Florence Bray  
*Challenges*, 19 janvier 2017, n° 505, pp.24-25, de Thiébault Dromard



#### Esprit start-up

Au printemps 2017, durant deux semaines, près de 500 salariés de L'Oréal France se sont succédé au nouveau siège de Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) dans un lieu aux allures d'espace de coworking baptisé Le Bivouac, relooké pour l'occasion par My Little Paris (connu pour ses box dans les secteurs de la mode, la beauté, la déco et la culture). Le but de l'opération était d'insuffler un esprit start-up au sein des équipes et surtout de les faire travailler différemment. Le thème de la réflexion : comment parler aux hommes ?



#### SOURCE

*Stratégies*, 6 avril 2017, n° 1900, pp.48-49, de Delphine Soulas-Gesson

# Jacques ASCHENBROICH

Directeur général de Valeo

Après vingt ans passés au sein du groupe Saint-Gobain, Jacques Aschenbroich, reconnu comme spécialiste de l'industrie, devient en 2009 administrateur, puis directeur général de l'équipementier automobile français Valeo. Déficitaire à l'époque, le groupe retrouve rapidement un dynamisme sans précédent qui le mène jusqu'aux sommets :



- Un chiffre d'affaires de 18,6 milliards d'euros en 2017 et des effectifs de 55 000 personnes. Le chiffre d'affaires avait déjà progressé de 100 % entre 2009 et 2015.
- Un taux de marge record à 7,7 % dès 2015.
- Une capitalisation boursière à 11 milliards d'euros, multipliée par plus de 10 en six ans.
- Et au final, une belle revanche après son départ forcé du groupe Saint-Gobain, qu'il a dû quitter en 2008 après l'amende de 900 millions d'euros infligée au groupe par la Commission européenne pour constitution de cartel sur le marché du verre automobile.

Cette performance saluée par tous s'appuie sur des fondements stratégiques et opérationnels forts :

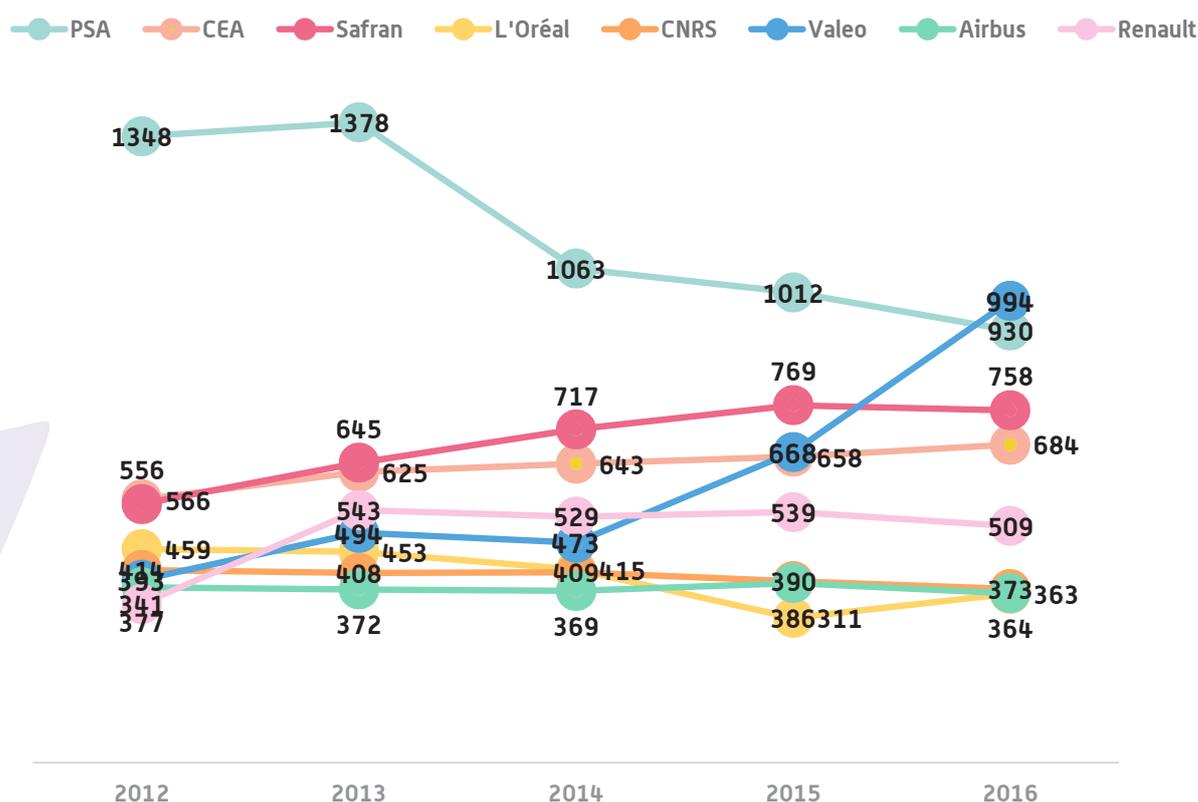
- La conviction que Valeo doit développer pleinement les économies d'énergie pour lutter contre le réchauffement climatique, ainsi que l'assistance à la conduite automobile (véhicule connecté).
- L'envie de pousser au maximum **l'innovation et la R&D**. Valeo est d'ailleurs passé de numéro 6 en 2012 à numéro 3 en 2015, puis numéro 1 en 2016 comme déposant français de brevets (cf. graphique sur la page suivante).
- Son **fort tropisme français**, mais aussi germanique de par ses origines familiales, qui a favorisé les partenariats avec Audi, BMW, Mercedes. Il s'est montré également très ouvert sur le monde, avec une passion particulière pour l'Asie et la Chine.

Comme le précise un article paru dans le magazine *Challenges* en 2016, Jacques Aschenbroich se distingue par des points de management internes marquants :

- "Beaucoup d'objectifs chiffrés, sans ambiguïté entre communication interne et externe. Il fait ce qu'il dit, avec constance."
- "Une vraie gestion d'équipe, un pacificateur social" (vision à l'allemande), mais aussi un patron "impressionnant de sérénité et de détermination à la fois", avec cependant une "relative froideur dans la communication".
- De l'éthique et une moralité dans les affaires, au "service d'une chose collective".
- Une vision des freins français, car "la France représente 18 % de nos effectifs, 21 % de notre chiffre d'affaires, mais 31 % des salaires... et 51 % des charges sociales".

## PALMARÈS DES PRINCIPAUX DÉPOSANTS DE BREVETS

(Demandes publiées en 2016 auprès de l'INPI)



Traitement IndexPresse. Source : INPI

Après plusieurs années difficiles, le groupe s'est engagé, sous la houlette de son PDG, dans une mutation industrielle majeure fondée sur l'innovation technologique, qui lui a permis de retrouver le chemin de la croissance et de la rentabilité.

Le directeur général continue de mettre en œuvre cette stratégie payante, car les défis technologiques sont toujours plus nombreux et les concurrents maintenant très diversifiés.

Selon lui, le marché est désormais confronté à trois bouleversements principaux :

- Le développement de la motorisation électrique.
- L'apparition du véhicule autonome et connecté.
- L'émergence de nouveaux acteurs de la mobilité (Google, Uber, Lyft, Gett, Didi, Blablacar, etc.).

#### SOURCES

*Challenges*, 17 mars 2016, pp.56-59, d'Alain-Gabriel Verdevoye

*Les Echos*, 5 avril 2016, p.16, de Chantal Houzelle

*Le Nouvel Economiste*, 5 août 2016, n° 1828, pp.7-9, d'Edouard Laugier

Site web de l'INPI : <https://www.inpi.fr/fr>

# Laurent BURELLE

PDG du groupe familial Plastic Omnium

Ingénieur chimiste de formation, Laurent Burelle entre à 25 ans, en 1974, chez Plastic Omnium. Fils du fondateur Pierre Burelle, il prend les rênes de la société familiale en 2001. A l'époque, le groupe industriel pèse déjà 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires et 10 millions d'euros de résultat net.

Treize ans plus tard, en 2014, le chiffre d'affaires s'établit à 6 milliards d'euros et les bénéfices s'élèvent à 237 millions d'euros. Les effectifs ont doublé pour atteindre 25 000 personnes. Le nombre des usines a quadruplé et compte 115 unités, dont 26 en Chine. Le cours de l'action a été multiplié par 20.

La progression de Plastic Omnium est extrêmement rapide. A la fin de l'année 2014, le groupe présente un nouveau plan où il indique viser un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros à l'horizon 2018. C'est chose faite dès l'année 2017 : le groupe annonce une croissance de 15 % de son chiffre d'affaires qui atteint 8 milliards d'euros.



**Qualifié de "martial"** par le magazine *Challenges*, le PDG commence sa carrière dans le groupe familial après son service militaire effectué dans les chars en Allemagne. Il devient directeur d'usine en Espagne à 28 ans. Sa nomination au poste de PDG en 2001, en remplacement de son frère, le transforme en "chef de guerre" – il est d'ailleurs un admirateur des voyageurs, des militaires et des grands conquérants.

Il met cette fibre personnelle au service du **fort développement international** de son groupe, comme en 2007 avec l'ouverture au marché chinois. Il n'oublie pas pour autant les opportunités plus proches qui peuvent émerger, comme l'acquisition de l'activité pare-chocs de son concurrent Faurecia. Cette transaction d'environ 700 millions d'euros devait apporter 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires additionnel, avec 7 700 personnes et 22 sites industriels, dont 7 en Allemagne. De quoi consolider la position du groupe chez les constructeurs BMW et Mercedes.

A travers ce portrait, on comprend que la stratégie de Laurent Burelle est fortement liée à sa personnalité.

- **Rigueur**, éthique lyonnaise des affaires.
- **Meneur d'hommes** et autoritaire.
- **Passionné par l'industrie** (visite de 50 usines par an) et par l'international (40 % du temps à l'étranger).
- **Attaché au terroir** et à la réussite française du groupe.

Ces traits de caractère pourraient décourager certains, mais ils expliquent au moins en partie la fidélité des équipes et la fierté qu'ont les collaborateurs d'appartenir à ce groupe "à la réussite si insolente".



## SOURCES

*Investir-Le Journal des finances*, 2 janvier 2016, n° 2191, p.14  
*Challenges*, 7 janvier 2016, pp.58-61, d'Alain-Gabriel Verdevoye

# Patrice CAINE

PDG de Thales



Pour remplacer le PDG Jean-Bernard Lévy, nommé à la tête d'EDF en 2014, le conseil d'administration du groupe Thales choisit de faire confiance à Patrice Caine. Après une courte période de travail en duo avec Henri Proglio, pendant laquelle les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration sont alors dissociées, il devient pleinement PDG en mai 2015.

Cette nomination est le résultat d'une progression très rapide pour Patrice Caine, ingénieur X-Mines de 45 ans, entré chez Thales en 2002. Il a su s'imposer auprès de l'ancien PDG, dont il a rapidement gagné la confiance en mettant en œuvre à ses côtés le plan de transformation de l'entreprise, Ambition 10, dont l'objectif est de faire progresser le chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros en 10 ans, avec 10 % de marge opérationnelle.

Le groupe est ainsi remis sur les rails après avoir été malmené avec la présidence de Luc Vigneron de 2009 à 2012.

Après le départ de Jean-Bernard Lévy pour EDF, Patrice Caine a consolidé et amplifié la démarche du plan stratégique, notamment **sur la cybersécurité, le big data et la transformation digitale**. L'année 2016 a affiché **des résultats records**, avec un contrat pour le métro de Londres, une marge opérationnelle de 9,1 % et des embauches (6000 en 2016 et en 2017).

Cette réussite de 2016 s'est consolidée en 2017. Thales relance **ses investissements stratégiques** par l'acquisition de Guavus, spécialiste américain du big data, et plus précisément de l'analyse de mégadonnées en temps réel. Chaque jour, Guavus traite 5 pétaoctets de données, soit 500 fois l'équivalent de la bibliothèque du Congrès américain.

Cette acquisition d'un montant de 215 millions de dollars s'ajoute aux autres opérations de croissance externe axées par le groupe sur quatre technologies prioritaires : la connectivité, (rachats de LiveTV et de Ruag), la cybersécurité (rachat de Vormetric), le big data (Guavus), l'intelligence artificielle (AI).

Sous la houlette de sa nouvelle gouvernance, le groupe a su se réinventer et se pacifier. Le nouveau dirigeant impose son style où se côtoient avec habileté rigueur de gestion et recherche de croissance. Thales figure dans le top 100 de l'innovation de Thomson Reuters et le top 10 des dépôts de brevets en France (neuvième place en 2016 avec 309 brevets déposés).

Dans l'interview qu'il a accordée aux *Echos* en octobre 2016, on peut également noter les points suivants :

- Il attache une grande importance au fait que la R&D reste en France, ce critère étant un gage d'indépendance et de pérennité. Il pense également, en ce qui concerne Thales, que la dualité civil/militaire est un vrai avantage pour la dynamique de son groupe industriel, car le métier de base "c'est l'intelligence embarquée pour les usages civils et militaires".
- Il observe aussi, pour le numérique, que "le champ des menaces informatiques a largement dépassé le seul périmètre de la défense : sécurisation des infrastructures critiques, des grandes banques, des géants du Net".

Dans ce contexte, Patrice Caine pratique un management très collectif :

- Dès sa nomination, une réflexion de tous les comités de direction du groupe est mise en place sur les styles de leadership (approche David Coleman).
- Le PDG réunit son comex (comité exécutif) tous les 15 jours et intervient en appui dans toutes les négociations commerciales importantes.
- Le PDG indique que "la force de Thales, c'est d'être une équipe qui chasse à nouveau en meute".
- Mais on observe également qu'il sait "maintenir la pression pour obtenir des résultats", et les réussites technologiques et financières sont au rendez-vous.
- Enfin, il mise sur un "management lisse, rassembleur, avec calme et sérénité".

Dès sa nomination, Patrice Caine a exclu le secrétaire général du groupe, qui fut avant lui PDG par intérim au départ de Jean-Bernard Lévy. Il a su également écarter la candidature d'Henri Proglia à la présidence non exécutive, et a ainsi pu cumuler les fonctions de président et de directeur général.

Patrice Caine affiche **un sans-faute au bout de deux ans** comme PDG de Thales, même si, du côté des syndicats, les appréciations ne sont pas très élogieuses.

#### SOURCES

*L'Usine nouvelle*, 29 janvier - 4 février 2015, n° 3408, pp.27-30, 32-34, 37

*Challenges*, 17 mars 2016, n° 469, pp.52-53

*Les Echos*, 21 octobre 2016, p.13, d'Anne Bauer et David Barroux

*Challenges*, 6 avril 2017, pp.72-73, de Vincent Lamigeon

*Les Echos*, 2 mai 2017, p.23, d'Anne Bauer et Sébastien Dumoulin

# Henri de CASTRIES

PDG d'Axa (2010-2016)



Présent dès la fin des années 1990 au sein de la direction du groupe d'assurances français Axa, Henri de Castries est une figure forte du monde managérial dans son ensemble, et du secteur de l'assurance en particulier, en France bien sûr mais aussi à l'international.

Président-directeur général de l'entreprise de 2010 à 2016, il laisse au moment de son départ un héritage solide pour ses successeurs. Mais il laisse surtout derrière lui l'image d'un homme dévoué à sa tâche, qui n'a pas hésité à anticiper son départ pour permettre à son groupe de se tourner vers un nouvel avenir, un nouveau plan stratégique et un nouveau leader.

Les défis pour son groupe sont à la hauteur des transformations qui s'annoncent pour tous les géants de l'économie traditionnelle, avec comme passage obligé une réflexion en profondeur sur les modèles stratégiques et managériaux.

Les interviews d'Henri de Castries montrent que sa vision managériale est en phase avec le monde et la transformation socio-économique en cours. Le numérique accélère la mutation de toutes les économies, mûres et émergentes. Une économie nouvelle surgit avec des potentialités phénoménales. Le monde bouge très vite, et les indicateurs économiques antérieurs s'avèrent de ce fait peu pertinents au regard de réussites aussi rapides que celles d'Airbnb, de Tesla ou d'autres, comme l'application chinoise Wechat, mélange de Facebook et d'Amazon, forte aujourd'hui de 550 millions d'utilisateurs actifs.

Dans ce contexte de mutation, l'Europe et la France disposent d'atouts indéniables. Mais pour être en capacité de créer des emplois dans cette nouvelle économie, des réformes fondamentales sont à conduire, en matière économique et au niveau de l'éducation. "Le monde de demain passe par la valorisation de l'initiative individuelle, la capacité à mutualiser le savoir et les talents, ou encore la capacité à travailler en équipe dans le respect de l'autre."

## RÉSULTATS 2016

Résultat net  
5,829 Md€ (+4%)  
Résultat opérationnel  
5,688 Md€ (+3%)  
Ratio de Solvabilité 2  
197%  
Dividende  
1,16€ par action  
(+5%)  
Ratio combiné  
96,5% (+0,3 point)

Axa a dépassé pour la première fois de son histoire la barre des 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, en 2016, pour un résultat net de 5,829 milliards d'euros, en hausse de 4%, et un résultat opérationnel de 5,688 milliards d'euros, en croissance de 3%. Pourtant, malgré ces très bons scores en ligne avec les objectifs financiers fixés à horizon 2020, le cours du titre Axa est encore à la peine et les investisseurs institutionnels encore frileux. Mais sans doute moins pour des raisons propres à l'entreprise que pour des facteurs macroéconomiques.

Traitement IndexPresse. Source : Argus de l'assurance

Pour Henri de Castries, dans une économie en mouvement, la transformation des organisations semble inéluctable. Elle doit cependant s'appuyer sur des modes et des lignes de management solides, à savoir :

- Une curiosité et un maillage d'expériences et d'initiatives.
- Un bon dosage de la vitesse des transformations à mener.
- Un rôle d'animateur et de catalyseur pour les managers, également chargés de susciter des idées disruptives.
- Un impératif d'évolution et de transformation au regard de la formidable révolution numérique en cours.
- La nécessité de ne pas tomber dans le culte de la jeunesse, tout en sachant faire la place à une diversité de talents dans les grandes entreprises parfois trop hiérarchiques.
- L'obligation de s'imposer des questions de discernement et de morale pour le fonctionnement de l'entreprise.

#### SOURCES

*Les Echos Business*, 15 juin 2015, p.6, de Marie-Sophie Ramspacher

*Le Nouvel Economiste*, 24 juillet 2015, n° 1775, pp.7, 20-21, de Patrick Arnoud

*Les Echos*, 31 août 2015, p.14, de Nicolas Barré

*La Gazette des communes, des départements, des régions*, 2 au 8 mai 2016, n° 2315, p.41

## Thomas BUBERL

### Directeur général d'Axa

Promu à ce poste le 1<sup>er</sup> septembre 2016, Thomas Buberl était auparavant directeur général d'Axa Allemagne depuis 2012. Avant cela, il a été directeur général pour la Suisse de Zurich Financial Services, après avoir occupé les postes de directeur opérations et marketing chez Winterthur et consultant au BCG (Boston Consulting Group) de 2000 à 2005, au début de sa carrière.

Fort d'un **parcours rapide et brillant**, cet Allemand de 43 ans prend la suite de Claude Bébéar et d'Henri de Castries pour diriger ce groupe de 166000 employés présent dans 64 pays et réalisant plus de 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



Même si sa présence à la direction d'Axa est encore récente, quelques traits se dégagent déjà de ce nouveau dirigeant :

- Forte énergie et réel charisme, comparables à ceux d'Henri de Castries.
- Pratique éprouvée de la recherche de consensus à l'allemande, avec une grande écoute, mais aussi une grande exigence d'efficacité envers ses collaborateurs.
- Grande volonté d'innovation, avec la mise en place d'un comité de 40 dirigeants choisis par lui et n'appartenant pas forcément au top 40 statutaire de l'organigramme. Ce comité est appelé à se réunir tous les trois mois autour du thème "Mise en œuvre de la stratégie".

Ces grandes lignes ne sont pas surprenantes, au regard de la phase de sélection (comité des nominations Axa d'août 2014 à mars 2015) au cours de laquelle Thomas Buberl avait rédigé 60 pages sur les trois questions posées : **"Qui suis-je ? Quelle est ma vision d'Axa ? Comment vais-je la faire vivre ?"** Ce document avait été déterminant dans la sélection finale du choix du successeur d'Henri de Castries.

Connu pour ses ambitions et ses capacités à se réformer, il est conscient que sa nomination a pu surprendre, notamment en France. Il va dès le début de son mandat à la rencontre des équipes.



#### SOURCES

*L'Argus de l'assurance*, 1<sup>er</sup> avril 2016, n° 7451, pp.14-15, d'Estelle Durand  
*Challenges*, 24 novembre 2016, pp.68-69, de Grégoire Pinson

### AMBITION 2020

Le premier volet d'Ambition 2020 se focalise sur une progression constante du résultat. Cela devrait passer par une croissance sélective, des économies de coûts estimées à 2,1 milliards d'euros avant impôts et, par conséquent, déboucher sur une amélioration des marges. De fait, l'Asie devrait représenter un axe de développement majeur, grâce à la mise en place de partenariats forts. Par ailleurs, il vise à poursuivre la transformation de l'entreprise en dépassant le simple statut de prestataire d'assurance pour devenir un véritable partenaire de ses clients

Traitement IndexPresse. Source : Investir - Le Journal des finances, 25 juin 2016

# Bertrand DUMAZY

PDG d'Edenred

Diplômé de l'ESCP Europe et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, Bertrand Dumazy commence sa carrière en 1994 chez Bain & Company en qualité de consultant, à Paris puis à Los Angeles. Il est ensuite directeur d'investissement chez BC Partners en 1999, avant de fonder la société Constructeo. En 2002, il rejoint le groupe Neopost, où il est directeur du marketing et de la stratégie. Il devient PDG de Neopost France en 2005, puis directeur financier du groupe en 2008. En 2011, il est nommé PDG du groupe Deutsch, leader mondial des connecteurs haute performance, qu'il a dirigé jusqu'à son rachat par TE Connectivity. En 2012, il rejoint le groupe Materis en qualité de directeur général adjoint, puis directeur général et enfin PDG de Cromology. Il est nommé PDG du groupe Edenred en octobre 2015.



Bertrand Dumazy succède au bâtisseur Jacques Stern au sein de ce groupe spécialisé dans les services prépayés aux entreprises. A la différence d'autres groupes précédemment cités, il ne s'agit pas d'une structure familiale, mais d'un groupe international assez important, avec 6 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros, depuis la création en 2010 d'Accor Services, rebaptisé ensuite Edenred.

Pour autant, succéder à un PDG fondateur visionnaire comporte peut-être quelques points communs avec l'insertion d'un dirigeant étranger dans un groupe familial.

Dans une interview accordée aux *Echos Business* en janvier 2017, cinq points de management et de personnalité se dégagent :

- Lors de sa prise de fonction, il confirme l'organisation décentralisée par pays, mais renforce la responsabilité stratégique des patrons opérationnels des pays.
- En conséquence, il formalise un plan pays sur trois ou cinq ans – le cas échéant avec l'aide d'un cabinet conseil en stratégie –, partie intégrante du plan Fast Forward du groupe, à actualiser chaque année.
- A la question "S'agit-il d'un contrôle renforcé sur les pays ?" il répond qu'il s'agit plutôt "d'un but de stimulation afin d'optimiser l'exercice des responsabilités".
- Le groupe ne se dotera pas d'un "patron du numérique" car l'offre Edenred sera, à terme, exclusivement numérique, et donc tous sont concernés. La coordination d'ensemble sera assurée par un directeur général marketing et stratégie.
- Bertrand Dumazy a comme modèles de management, entre autres, Jack Welch pour "sa légendaire discipline d'exécution" et Elon Musk pour "ses projets fous qui dopent l'imagination".



## SOURCES

*Les Echos Business*, 16 janvier 2017, p.8, de Marie-Sophie Ramsbacher  
Site web d'Edenred, <http://www.edenred.com/>

# Tom ENDERS

Président exécutif d'Airbus Group



“Tom Enders aime remettre les choses en cause par principe, pour être sûr que le groupe ne s'enferme pas dans les habitudes. Quand vous lui présentez un projet à douze mois, il vous répond de le faire en quatre.” C'est par ces mots que François Auque, alors président de la division spatiale Astrium, qualifiait son nouveau patron en décembre 2013.

Né en 1958, Thomas Enders est un homme d'affaires allemand présent au sein du groupe EADS dès le début des années 1990. Il devient ensuite président du groupe Airbus d'août 2007 à mai 2012, moment où il prend la fonction de président exécutif.

En 2015, dans une interview pour *Le Point*, il revient sur l'historique d'Airbus, sa réussite et l'évolution de ses modèles A380, A400M et A350. Il aborde plusieurs points liés au management ou à son regard sur le monde :

- “Le niveau d'éducation que nous offrons à nos enfants en Europe compromet notre compétitivité. En France, comme en Allemagne, on a besoin de beaucoup plus d'élites – quel que soit le milieu social d'origine – capables de prendre à bras-le-corps la mondialisation.”
- “Ce qui compte, c'est d'être compétitif sur le long terme. Or le fossé ne cesse de se creuser entre la compétitivité de l'Europe et celle de l'Asie.”
- “J'ai emmené le comex d'Airbus en voyage d'études dans la Silicon Valley. Il y a beaucoup à apprendre dans le domaine de l'innovation. Ces entreprises n'ont pas peur d'échouer. Il faut s'inspirer de cette attitude qui permet de passer très vite d'un concept à un prototype puis à un produit.”

Ces conditions générales témoignent des ambitions du dirigeant pour son groupe et de sa vision offensive au service de laquelle il n'hésite pas à mener **des réorganisations importantes, voire brutales**. Car l'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité et de l'efficacité devient une nécessité pour Airbus, en proie en 2016 à plusieurs difficultés.

Pour Tom Enders, il s'agit de miser sur l'agilité et la digitalisation, aussi bien en termes techniques que managériaux. Son souhait : “Nous voulons que nos managers soient plus connectés, qu'ils sachent faire preuve d'une grande ouverture d'esprit.”

Il s'agit également de pousser plus avant l'intégration tout en ménageant ses équipes, entre les dirigeants du holding et ceux de ses trois divisions. On peut noter que le pouvoir concentré entre ses mains a rapidement créé des remous en interne.

En décembre 2017, le conseil d'administration du groupe lui a d'ailleurs demandé de ne pas postuler pour un nouveau mandat. Son successeur devrait prendre ses fonctions dès le début de l'année 2019.



## SOURCES

*Le Point*, 11 juin 2015, pp.90-94, de Marie Bordet

*L'Usine nouvelle*, 6 au 12 octobre 2016, n° 3486, pp.31-40, d'Olivier James

*Challenges*, 16 février 2017, n° 509, pp.24-25, de Vincent Lamigeon

*Les Echos*, 20 mars 2018, de Bruno Trévidic

# Emmanuel FABER

Directeur général du groupe Danone

Lorsqu'Emmanuel Faber prend la place, en septembre 2014, de son charismatique prédécesseur Franck Riboud\*, ce n'est pas une surprise car son choix n'a rien d'un hasard comme le rappelle le magazine *LSA*. Considéré comme un "moine soldat", ce catholique pratiquant père de trois enfants a su séduire avec **ses valeurs humaines, voire humanistes**, et sa vision de l'avenir. Outre un changement stratégique, c'est donc aussi un changement de ton et de personnalité qui s'opère à la tête de Danone, car l'homme est décrit comme austère, cartésien, méthodique. Il est aussi considéré comme légitime et apprécié dans le monde de la finance.



Dans une interview pour *Le Figaro*, parue neuf mois après sa nomination, Emmanuel Faber confirme les grandes orientations stratégiques et les défis à relever par le groupe :

- La mission du groupe est "d'apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre".
- Via quatre pôles : produits frais, eaux, nutrition infantile et nutrition médicale.
- Dans le respect du "double projet économique et social" défini par Antoine Riboud, le fondateur.

Dans cette même interview, ce sont surtout d'autres extraits qui retiennent l'attention :

- "Nous revendiquons un droit à l'utopie et un devoir de pragmatisme, d'où l'impératif de performance économique."
- "Nous avons à développer **une culture d'entreprise** et une façon de travailler pour entraîner les équipes derrière une certaine vision de l'entreprise et du monde."
- "Danone sera toujours une entreprise différente des autres. Nous alternons développement propre et autonome avec, si nécessaire, des partenariats où nous savons donner du temps au temps pour bâtir des alliances solides (Indonésie, Maroc...)"
- "La déflation est dangereuse pour la filière, pour les fabricants et pour le pays, car au-delà du pouvoir d'achat il y a le pouvoir d'acheter, et la guerre des prix entraîne la précarité dans la filière."
- "Danone ne compte que deux femmes sur les douze membres du comex. Les choses vont évoluer."

\* Voir le portrait de Franck Riboud page 31.



Dès 2015, Emmanuel Faber remet Danone sur les rails et multiplie les actions stratégiques :

- Mutualisation des fonctions-clés.
- Rationalisation et optimisation des marques.
- Renforcement du développement international via la croissance externe.

Et plus récemment, en 2017 :

- Création d'une structure managériale favorisant la collaboration transversale et la délégation.
- Mise en place d'un plan d'économies de 1 milliard d'euros avec optimisation des achats et des coûts logistiques.

Emmanuel Faber ne renie pas pour autant son engagement où se mêlent éthique et business. Son credo reste la responsabilité sociale de l'entreprise. Il réaffirme également les valeurs du groupe et du collectif, symbole d'une vraie **"quête de sens"**. La rémunération solidaire participe aussi de cet engagement, même si le flou persiste sur les questions des hauts salaires et des paradis fiscaux.

Le 18 octobre 2017, dans un communiqué AFP, le groupe Danone annonce qu'Emmanuel Faber est nommé PDG du groupe à compter du 1<sup>er</sup> décembre. Il succède à Franck Riboud, qui devient président d'honneur de Danone ainsi qu'administrateur et membre du comité stratégique du conseil. Benoît Potier, administrateur de Danone et PDG d'Air Liquide, succède à M. Riboud en qualité de président du comité stratégique.



#### SOURCES

LSA: Le magazine de la grande consommation, 11 septembre 2014, n° 2332, pp.8-10, 12, de Camille Harel

Le Figaro, 10 juin 2015, p.20, de Keren Lentschneret et Ivan Letessier

L'Expansion, février 2016, n° 811, pp.56-59, de Julie de La Brosse

LSA: Le magazine de la grande consommation, 3 mars 2016, n° 2402, p.24, de Camille Harel

# Jean-Pierre FLORIS

PDG de Verallia (jusqu'en 2017)

Comme le rappelle un article de *Challenges* paru en 2016, lorsque Pierre-André de Chalendar, patron du groupe Saint-Gobain, met en vente sa filiale Verallia au printemps 2015, tous les repreneurs expriment leur souhait de voir Jean-Pierre Floris rester aux commandes. Reconnu pour ses qualités **de stratège et de meneur d'hommes** entreprenant au caractère affirmé, l'homme fait l'unanimité auprès de ses pairs. Y compris auprès de Jean-Luc Allavena, le dirigeant du fonds américain Apollo, qui remporte l'affaire in extremis.



Il faut dire que la carte de visite est belle. Leader européen du secteur de l'emballage en verre, Verallia affiche un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros, 9 700 salariés, 47 usines dont 10 en France. Jean-Pierre Floris a su relancer une entreprise en mauvaise posture lorsqu'il en a pris les rênes en mars 2014.

D'une interview assez sobre accordée en 2016 à Yann Le Gallès pour *Le Figaro*, avec des questions très directes et des réponses très concises, on peut retenir que depuis la reprise, le reporting et les relations avec Appollo et Bpifrance ont peu changé par rapport à la pratique antérieure chez Saint-Gobain, dont Verallia était une filiale.



En termes de management, certaines idées ressortent également de cet entretien :

- L'**honnêteté** vis-à-vis des clients est indispensable pour mériter et garder leur confiance.
- De même, **la transparence et la franchise** sont impératives vis-à-vis des collaborateurs, et *a fortiori* dans les relations entre manager et personne managée, car le manager est souvent très occupé ; être direct, voire abrupt, sur les difficultés prévisibles ne peut être que positif pour les deux, car ils vont ainsi rapidement à l'essentiel.
- Ce type de relation est aussi de nature **à enraciner la confiance réciproque**.
- Par rapport à ses fonctions antérieures de cadre dirigeant dans un grand groupe, la différence est pour lui importante, car dans son poste actuel de PDG "sa responsabilité morale de réussir et de performer est plus globale et plus complète".

Ces propos témoignent de la nature franche et directe du dirigeant, qui se réclame d'une loyauté totale.

Le 18 juillet 2017, dans un communiqué de presse, Verallia Packaging S.A.S. annonce la nomination de Michel Giannuzzi en tant que PDG du groupe à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Il succède à Jean-Pierre Floris, qui est nommé président d'honneur et demeure administrateur de la société.



## SOURCES

*Challenges*, 18 février 2016, n° 465, pp.66-67, d'Alice Mérieux  
*Le Figaro*, 25 avril 2016, p.27, de Yann Le Gallès

# Antoine FREROT

PDG de Veolia Environnement



Qualifié de **“patron miraculé”** par le magazine *Challenges* dans un portrait paru en 2014, Antoine Frérot a en effet réussi à résister aux entreprises de déstabilisation lancées en interne contre lui et à se maintenir au poste de PDG de Veolia Environnement, qu’il occupe depuis 2010. Rescapé de deux tentatives de putsch, il a su faire place nette en s’appuyant sur sa solidité, ses convictions et sa persévérance.

Selon lui, comme il le rappelle dans une interview accordée à *L’Expansion* en mars 2016, dans un environnement instable, les grands patrons doivent dépasser l’approche purement comptable et s’intéresser davantage à la sociologie et à la philosophie.

Dans une autre interview, la même année, pour *Challenges* cette fois-ci, il est tout d’abord questionné sur la sécurité, sur le terrorisme et sur la laïcité, trois thèmes symptomatiques du questionnement sociétal actuel, et aujourd’hui récurrents. Bien qu’il estime que l’entreprise soit concernée, il précise que ce sont “des questions politiques avant d’être des questions économiques”. Il est partisan du slogan “Primauté de l’économie, mais primat du politique”.

Il estime aussi que la **notion de sécurité** est au cœur de l’identité de Veolia, en prise directe avec la sécurité de l’eau. Pour lui, les difficultés sociétales actuelles marquent “le retour de l’irrationnel et des passions” alors que “les élites se veulent rationnelles [...] et cela ne fonctionne plus!” Antoine Frérot n’esquisse pas de solution, mais pense que la campagne présidentielle pourrait déjà “permettre un exercice d’autoanalyse”, préalable pour lui à toute solution efficiente.

La dernière partie de cette interview porte sur l’entreprise, sur le rôle du dirigeant et sur les modèles de gouvernance. En synthèse, on peut retenir comme vision et point de vue d’Antoine Frérot que :

- Le dirigeant doit veiller à ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, territoires, certaines ONG, et aussi les générations futures) continuent d’y trouver leur intérêt.
- A ce titre, les débats sur la rémunération des grands patrons seraient moins houleux.
- Le conseil d’administration, souverain dans les objectifs et l’appréciation des performances, gagnerait à accueillir plus de diversité en son sein.
- L’époque du dogme de l’école de Chicago, avec la “shareholder value”\*, relève plutôt du passé et **“la prééminence est en train de passer des actionnaires aux clients”**.

\* “Shareholder value” (valeur pour l’actionnaire) ou “shareholder value maximization” (maximisation de la valeur pour l’actionnaire) ou “shareholder value model” (modèle de la valeur pour l’actionnaire) : ces trois mots désignent la capacité d’une entreprise à générer de la valeur, c’est-à-dire des bénéfices pour ses actionnaires.

(Source : [www.boursedescredits.com](http://www.boursedescredits.com))

En 2017, il prend la tête de l'Institut de l'entreprise, l'occasion pour lui de sortir de sa réserve pour promouvoir une **gouvernance humaniste et réaliste** :

- Selon lui, l'entreprise a trop longtemps donné la priorité aux intérêts de ses actionnaires.
- Le conseil d'administration est sans doute le lieu le plus propice à l'échange des points de vue entre toutes les parties prenantes.
- L'entreprise est d'intérêt général.



#### SOURCES

*Challenges*, 30 octobre 2014, n° 407, pp.86-87, d'Alice Mérieux

*L'Expansion*, mars 2016, n° 812, pp.16-19, de Franck Dedieu

*Les Echos*, 25 août 2016, p.9, de David Barroux, Pascal Pogam et François Vidal

*Challenges*, 2 février 2017, n° 507, pp.18-19, d'Alice Mérieux

# Carlos GHOSN

Président de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi



Carlos Ghosn est une **figure singulière** de l'univers des dirigeants de grands groupes français. Né au Brésil en mars 1954, il est diplômé de l'Ecole polytechnique et de l'Ecole des Mines de Paris. Il entre chez Renault en 1996 comme directeur général adjoint. En 1999, il rejoint Nissan Motor en tant que directeur général. Il est nommé PDG en 2001, fonction qu'il occupe jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2017, date à laquelle Hiroto Saikawa lui succède en tant que directeur général. A compter du 1<sup>er</sup> avril 2017, Carlos Ghosn est président du conseil d'administration de Nissan Motor. Directeur général du groupe Renault depuis mai 2005, il est nommé PDG en 2009, et reconduit en 2013. En décembre 2016, il devient président du conseil d'administration de Mitsubishi Motors Corp. Le 20 octobre de la même année, Nissan Motor avait pris une participation de 34 % dans le constructeur japonais. En accueillant ce troisième membre, l'Alliance Renault-Nissan se range parmi les trois premiers constructeurs automobiles mondiaux, avec plus de 10 millions de véhicules vendus par an.

Il serait ambitieux de chercher à tout dire de ces nombreux articles, parus depuis la double annonce du rapprochement avec Mitsubishi et du **retrait partiel de Carlos Ghosn** de la direction exécutive de Nissan pour se consacrer plus à Renault, dont, au fil des années, la croissance et la rentabilité ont poursuivi leur évolution très positive. Pour la première fois, **Renault est d'ailleurs plus rentable que son allié Nissan.**

Ce retrait de Nissan permet aussi à Carlos Ghosn de mieux se concentrer sur le fonctionnement de cette nouvelle Alliance, devenue numéro 4 mondial des constructeurs automobiles.

Il est intéressant de se pencher sur quelques extraits de l'article des *Echos week-end* titré "Carlos Ghosn, les secrets d'une réussite".

- Il obtient en 2016 le Grand prix de l'Economie, décerné par *Les Echos* et Radio classique.
- Carlos Ghosn est **"un enfant de la mondialisation"**, né au Brésil, puis ayant vécu au Liban, avant d'intégrer en France le lycée Henri IV, l'Ecole polytechnique et les Mines. Il s'est à l'époque "senti comme quelqu'un de différent".
- Il réalise un parcours éclair et réussi chez Michelin, puisqu'il est directeur d'usine à 27 ans, patron du Brésil à 31 ans et PDG de Michelin Etats-Unis à 36 ans.
- Il rejoint Renault, auprès de Louis Schweitzer, en 1997. Il dirige dès 1999 Nissan, que Renault a racheté, et redresse l'entreprise avec un plan choc (fermeture de trois usines, départ de 21 000 salariés sur 140 000, cession de plusieurs milliards d'actifs), confortant une image de "cost killer" déjà acquise avec la fermeture de l'usine Renault de Vilvoorde.
- Depuis Nissan et le plan progressif de retour de Renault à la croissance et à la rentabilité, il se sera imposé comme **"un patron décrié, mais indispensable"**, en fréquent conflit avec l'Etat actionnaire, qui, fort de ses 20 % de capital, souhaitait faire valoir sa vision, souvent différente de celle de Carlos Ghosn.

Dans son management, Carlos Ghosn reste assez secret. Mais au-delà des interrogations formulées ici ou là, trois traits incontestables semblent le caractériser.

- Une vision juste du futur et du plan opérationnel associé.
- Une **capacité d'écoute et un fonctionnement collégial** pour que chacun s'exprime, même si "à la fin, c'est Carlos Ghosn qui tranche".
- Un goût pour le parler vrai et les discours chocs, comme en atteste son diagnostic à son arrivée chez Nissan: "Nous sommes dans une barque en feu au milieu de l'océan. Mais j'ai deux bonnes nouvelles: nous voyons la côte, et nous avons des rames."

L'article des *Echos week-end* du 2 décembre 2016 se concluait par la phrase suivante: "Carlos Ghosn saura-t-il réussir sa sortie, prendre de la hauteur, et passer le témoin?" L'article des *Echos* du 24 février 2017 apporte quelques éléments de réponse. Carlos Ghosn met en effet quelqu'un en place chez Nissan pour le remplacer. Il veut également finaliser l'évolution positive de Renault, et peut-être ensuite évoluer vers un rôle de président non exécutif de l'Alliance des trois constructeurs.

S'il est difficile d'établir un portrait complet de ce dirigeant atypique, le magazine *Challenges* s'est quant à lui essayé au jeu de la comparaison, **entre Carlos Ghosn d'un côté et Carlos Tavares de l'autre**. Comme le dit l'article en introduction, "leurs neuf années de vie commune chez Renault-Nissan se sont terminées sur un conflit de pouvoir qui a conduit Tavares à partir pour PSA".

#### Les points communs

- Des performances impressionnantes.
- Deux personnages issus de l'immigration méritante.
- Des patrons qui aiment le pouvoir.

#### Les divergences

- Là où Ghosn est mondialiste, Tavares est nationaliste: la France est trop petite pour Ghosn alors que Tavares est prêt à faire des sacrifices pour maintenir un pavillon français.
- Là où Ghosn se déplace en avion de luxe, Tavares joue la carte de la frugalité.
- Là où Ghosn s'affranchit des codes et prône la liberté, Tavares proclame son attachement à l'industrie française.
- Là où Ghosn sait se montrer cordial et décontracté, Tavares est connu et craint pour son tempérament – même s'il se dit assagi.

Si l'article tente de trouver des facteurs explicatifs à la brouille entre les deux dirigeants, il conclut sur une analyse du communicant Jean-Christophe Alquier: "Si Carlos Ghosn a su créer une école, une génération de managers hors norme, comme Pélatà et Tavares, le problème c'est qu'ensuite il les étouffe. Si Ghosn a une vision stratégique, une vision industrielle... il n'a pas de vision managériale. C'est la part qui lui manque."



#### SOURCES

*Challenges*, 30 juin 2016, n° 484, pp.64-67, d'Alain-Gabriel Verdevoye et Thuy-Diep NGuyen

*Les Echos week-end*, 2 décembre 2016, pp.15-22, de David Barroux

*Les Echos*, 9 février 2017, p.16; 13 février 2017, p.21, de Maxime Amiot; 24 février 2017, p.17, de Yann Rousseau et David Barroux

# Isabelle KOCHER

Directrice générale du groupe Engie



Le 4 mai 2017, à moins de 50 ans, Isabelle Kocher devient la directrice générale du groupe énergétique Engie et **la première femme à diriger une entreprise du CAC 40.**

Ancienne nageuse de compétition, elle sait, comme le rappellent *Les Echos week-end*, qu'elle est attendue au tournant.

Dès son arrivée, elle mise sur la **pédagogie**, un terme repris dans le titre d'un article de *Challenges* qui lui donne la parole. Elle explique la transformation profonde qu'elle a engagée au sein du groupe pour accompagner la mutation du marché en misant sur le gaz, les énergies renouvelables et les services à l'énergie. Ce chantier, important et ingrat, nécessite une restructuration interne, des cessions d'activité et une flexibilité de la part des collaborateurs, pour un résultat non visible à court terme. Le tout sans oublier les rumeurs et tentatives de déstabilisation qui rendent la tâche encore plus ardue.

L'investissement personnel d'Isabelle Kocher dans la transition numérique du groupe Engie s'est trouvé salué par le Prix de la Transformation digitale e-CAC 40. Déjà, dans son interview du 29 juin 2016, elle affirmait : "Dans notre monde, le digital est aussi vital que l'air que nous respirons." Le 10 octobre 2016, elle renchérit en expliquant que "pour Engie, il est aussi important de maîtriser le numérique que les métiers de l'énergie".



Et de fait, le numérique est partout chez Engie, avec notamment :

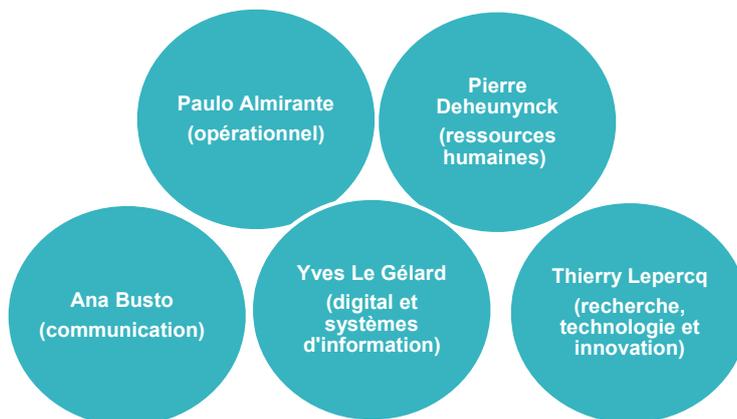
- Des contrats et des partenariats avec Accenture, Thales ou Microsoft pour penser et accompagner la transition numérique du groupe.
- Des investissements importants dans les technologies permettant d'enrichir les offres existantes et de préparer des solutions disruptives.
- L'impératif que le numérique irrigue les systèmes énergétiques, avec des logiciels spécifiques à la clé, basés sur l'émergence du big data, des capteurs et des objets connectés.
- Le réseau social Yammer, déployé en six mois, auprès de 100000 salariés du groupe.

De ses portraits et interviews, se dégagent les grandes lignes de ses méthodes de direction :

- Un sourire très présent, mais une femme d'autorité et des prises de décision rapides, comme en témoigne le renouvellement du comex modifié dès sa nomination comme directrice générale, en mai 2016, avec cinq directeurs généraux adjoints nommés par elle. Un seul ancien reste, Jérôme Tolot, mais il fait valoir ses droits à la retraite fin 2016.
- Une vision et un cap sur le moyen terme, avec une transformation radicale à réaliser vers les énergies renouvelables.
- La création d'Engie Tech, une "usine de développement de nouveaux business", ce qui va impliquer une coopération étroite avec des start-up d'avenir, à l'image des participations actuelles dans Sigfox, Tendril, ou encore Ecova et Retroficiency.
- La suppression des cinq divisions historiques du groupe et l'élimination d'un niveau hiérarchique.
- L'investissement dans les négociations sociales, avec un accord européen sur la mobilité interne, signé depuis par la CGT.
- La mise en place d'un comex en anglais, doté d'un style simple et direct.

## UN COMEX RENOUVELÉ

Les 5 directeurs généraux adjoints (DGA)  
nommés par Isabelle Kocher



Traitement IndexPresse. Source : Les Echos week-end

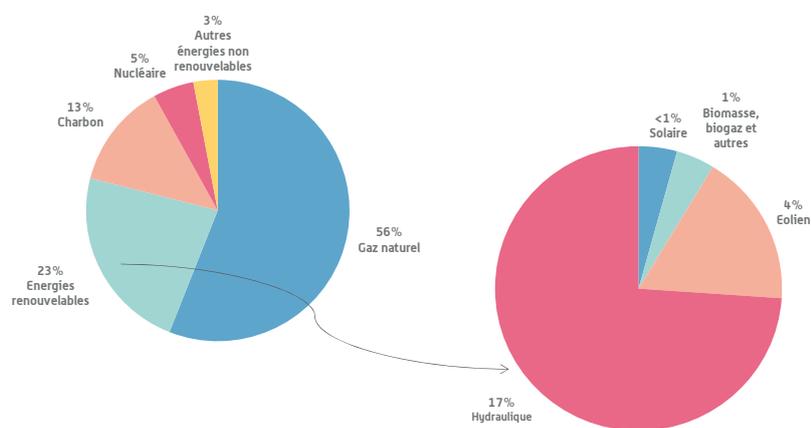
La coexistence sereine avec Gérard Mestrallet, prolongé en tant que président non exécutif, ainsi que la cohésion du comex, sont deux points-clés pour garder le cap sur les défis de *Transformation Business* à mener par Engie.



### SOURCES

Les Echos, 26 février 2016, p.20, et 5 avril 2016, p.3, d'Anne Feitz  
Les Echos, 29 juin 2016, p.13, de David Barroux et Anne Feitz  
Les Echos week-end, 9 septembre 2016, pp.19-25, d'Anne Feitz  
Les Echos Business, 10 octobre 2016, p.2, de Florian Dèbes  
Challenges, 12 janvier 2017, n° 504, pp.18-19, de Nicolas Stiel

CAPACITÉS DE PRODUCTION ÉLECTRIQUE INSTALLÉES EN 2015



Traitement IndexPresse. Source : Les Echos / Engie

Les défis du groupe sont immenses, mais Isabelle Kocher peut miser sur ses atouts – **discrétion, solidité, compétence** – pour les mener à bien.

# Jean-Bernard LEVY

PDG d'EDF

Nommé à la présidence du groupe EDF en octobre 2014, Jean-Bernard Lévy a au préalable fait ses armes au sein de Vivendi puis Thales, deux groupes qu'il a su réorienter sur les chemins de la croissance. Mais comme il le dit lui-même au magazine *Challenges* en juin 2016, s'il avait anticipé les difficultés du nucléaire, il "n'avait pas imaginé qu'il arrivait dans une entreprise (EDF) qui avait mangé son pain blanc".

Car les défis qui se présentent à lui sont de taille. Son premier bilan, début 2016, montre les difficultés auxquelles il doit faire face : maintien à la baisse du cours d'EDF, mécontentement des salariés de l'entreprise, ou encore déconvenues avec les réacteurs EPR de Flamanville (dont les coûts ne cessent de croître) et d'Hinkley Point au Royaume-Uni.



En août 2016, dans une interview pour *Les Echos*, il est interrogé sur les questions énergétiques : énergies renouvelables, solaire, nucléaire et enjeux géopolitiques associés. A la question du terrorisme, il observe que les centrales nucléaires sont à l'abri des cyberattaques, car leur pilotage n'est pas connecté à l'extérieur. Il reste bien sûr à gérer les risques internes potentiels, liés à la malveillance du personnel, mais cela est commun à toute entreprise.

La seconde partie de l'interview porte sur EDF en tant qu'entreprise, ainsi que sur le rôle du chef d'entreprise et l'innovation :

- Le dialogue social historique avec les syndicats, dont notamment la CGT, doit intégrer le fait que "le monde a changé, et est fait de concurrence, de marché et de décentralisation".
- "Il faut plus de sur-mesure, **aller plus vite dans l'adaptation**, raccourcir le temps des cycles."
- Le dirigeant "définit la stratégie, choisit les collaborateurs-clés, veille à trouver **les bons équilibres entre les parties prenantes de l'entreprise**, dont les régulateurs, et reste garant des bons choix d'innovation à déployer au plus vite vers les clients".
- "Avec le numérique et la mondialisation, on change de dimension car les opportunités sont pratiquement instantanées et mondiales."
- "Nous sommes courtisés par Google et d'autres avec qui nous collaborons, mais on ne donnera pas nos données. C'est un actif-clé pour nous, que nous comptons faire fructifier."

Lorsque Jean-Bernard Lévy prend la tête d'EDF en 2014, il est particulièrement marqué par la faiblesse de l'entreprise à l'international. Le chiffre d'affaires hors Europe s'élève alors à seulement 5 % quand celui de son concurrent Engie atteint 28 %, comme le rappelle *Challenges*. **L'international devient pour lui une quête de croissance indispensable**, qu'il accompagne en (re)créant une direction internationale.

En 2017, la priorité au développement dans les pays émergents et en Amérique est devenue une réalité, avec un redéploiement financé sans acquisitions, car le groupe apprend de ses erreurs passées. Cette fois, le mouvement est orienté vers l'éolien et le photovoltaïque, par le biais de partenariats locaux.



## SOURCES

*Challenges*, 11 février 2016, n° 464, pp.52-55, de Nicolas Stiel

*Challenges*, 9 juin 2016, n° 481, pp.26-27, de Nicolas Stiel

*Les Echos*, 26 août 2016, p.9, de Véronique Le Billon et David Barroux

*Challenges*, 2 février 2017, n° 507, pp.56-57, de Nicolas Stiel

# Maxime PICAT

Directeur de la marque Peugeot (jusqu'en 2016),  
puis Directeur opérationnel du groupe PSA



Entré à 24 ans au sein du groupe PSA, ce jeune dirigeant de 43 ans devient directeur de la marque Peugeot en septembre 2012.

Dans une interview accordée au *Journal de l'automobile* peu de temps après sa prise de fonction, il dit vouloir poursuivre l'internationalisation du plan produit pour répondre aux attentes des clients, qui sont parfois communes et parfois spécifiques selon les pays. Côté technologie, les priorités et les préoccupations sont d'ordre énergétique avec comme objectif de réduire la consommation des véhicules.

Depuis, l'international et les préoccupations environnementales restent au cœur des orientations de développement, auxquelles s'ajoutent bien évidemment le digital et la perspective du véhicule autonome.

Si les interviews du dirigeant sur le plan opérationnel sont assez fréquentes, ses portraits et confidences en matière de management sont plus rares. Un article de *Challenges* de 2015 permet toutefois d'en apprendre un peu plus :

- Quelques **points communs avec la méthode de Carlos Tavares** : des réunions courtes, des sujets précis, des argumentaires synthétiques et rapides.
- Une maîtrise de ses émotions, une certaine distance dans le rapport aux autres, mais une écoute attentive, de la disponibilité, du questionnement et le souci du détail.
- Au-delà de la rapidité et de l'efficacité, il a cultivé "**subtilité et patience**" quand il était directeur général de la coentreprise Peugeot Citroën avec Dongfeng en Chine. Il parle d'ailleurs très bien le mandarin.
- Arrivé en 2012 en France dans son poste actuel, il a capitalisé sur cette expérience chinoise pour redynamiser le marketing ou encore la R&D, par **des réunions "thématiques opérationnelles produits"**. Objectif : connaître et intégrer le rythme du temps nécessaire de maturation.
- En synthèse : "Travailler mieux, c'est ne pas gaspiller le temps."



## SOURCES

*Le Journal de l'automobile*, 26 octobre 2012, n° 1169, p.22, de Gredy Raffin  
*Challenges*, 3 septembre 2015, pp.70-71, d'Alain-Gabriel Verdevoye  
*Auto infos*, janvier 2016, n° 1349, pp.16-18, de Christophe Carignano

# Benoît POTIER

PDG d'Air Liquide

Habitué du classement annuel des PDG les plus performants du monde publié par la revue *Harvard Business Review*, Benoît Potier, le PDG du groupe français Air Liquide, fait figure de référence dans le monde managérial.

A la tête du groupe depuis 1997, d'abord en tant que directeur général, puis PDG du leader mondial des gaz industriels, il se place en 2017 au 9<sup>e</sup> rang du classement qui récompense et valorise les qualités de leadership permettant de générer des résultats solides sur le long terme et dans la durée.



En 2015, dans une interview pour *Challenges*, il met l'accent sur les trois points-clés de la stratégie du groupe :

- La valorisation de l'hydrogène pour les solutions de mobilité, comme avec la Toyota Mirai à l'hydrogène. Un "marché potentiel immense dont le groupe ne peut se désintéresser".
- L'acquisition de l'américain Airgas, qui fait de l'Amérique du Nord le premier marché du groupe avec 42 % du chiffre d'affaires, et d'Air Liquide le numéro un mondial.
- L'apport de l'iLab, en termes d'innovation et d'opportunités stratégiques, qui reste toujours directement rattaché au PDG.

Parallèlement, en ce qui concerne l'organisation, **le comex affiche deux nouveautés à forte symbolique :**

- Un nouveau pôle client avec Dubaï pour la zone Afrique-Proche et Moyen-Orient-Inde, confié au plus jeune dirigeant du comex, François Jackow (46 ans), avec l'idée de toujours **donner du poids à "la voix client"**.
- Le rajout explicite du digital dans le périmètre de François Darchis, qui est déjà en charge de l'innovation, de la science et des technologies.

Il est à noter que le directeur des ressources humaines, François Abrial, était précédemment en charge de la zone Afrique/Moyen-Orient, l'objectif étant de **détenir l'expérience client** avant de passer aux ressources humaines.

Une trilogie gagnante se dégage alors au sein du groupe Air Liquide autour du client, de la technologie et du facteur temps. Sans oublier la capacité de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent, l'acquisition d'Airgas en étant l'exemple fondamental. Pour Benoît Potier, "une fenêtre s'est présentée pour augmenter fortement [son] implantation sur le marché le plus important au monde, les Etats-Unis. Il ne fallait pas la rater. Et [il a su] mener jusqu'à son terme cette opération." Cette phase de croissance externe, presque inattendue, permet non seulement au groupe de se renforcer sur le marché américain, mais aussi de se doter d'un réseau de distribution multicanal unique et d'une expérience forte dans le numérique, en particulier dans l'e-commerce.

La réussite de cette opération incite le groupe à **poursuivre encore sa recherche d'opportunités**, dans les domaines de la santé, de l'environnement ou encore de la transition énergétique, trois secteurs à fort potentiel identifiés comme des pôles de croissance.

Par cette acquisition, pour 12,5 milliards d'euros, **Air Liquide redevient numéro 1 mondial du secteur**, avec 18 milliards d'euros de chiffre d'affaires, devant l'Allemand Linde. L'Amérique du Nord devient son premier marché (42 % du chiffre d'affaires) devant l'Europe (37 % du chiffre d'affaires) et son poids s'accroît pour la fourniture de gaz à l'industrie, qui constitue l'essentiel de l'activité d'Airgas.

Le montant déboursé pour cette acquisition par Air Liquide est perçu comme un peu trop élevé, mais peut-être est-ce le prix à payer pour reprendre le leadership mondial.



## SOURCES

*Les Echos Business*, 4 janvier 2015, p.2, de Valérie Landrieu

*Les Echos*, 19 novembre 2015, p.20, de Catherine Ducruet

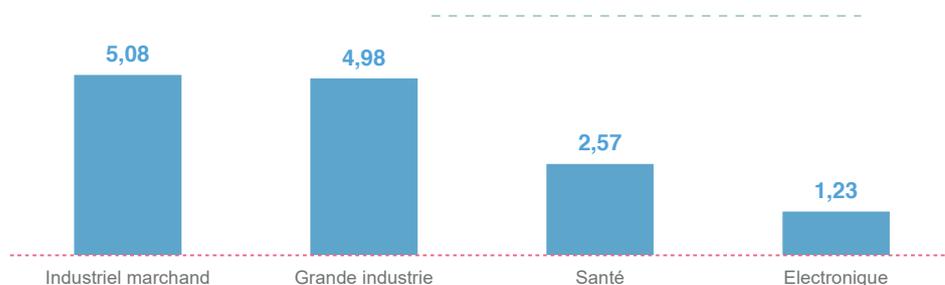
*Challenges*, 26 novembre 2015, p.34

*Challenges*, 10 décembre 2015, pp.30-32, de Nicolas Stiel

*Investir-Le Journal des finances*, 17 septembre 2016, n° 2228, p.10, de Rémy Le Bailly

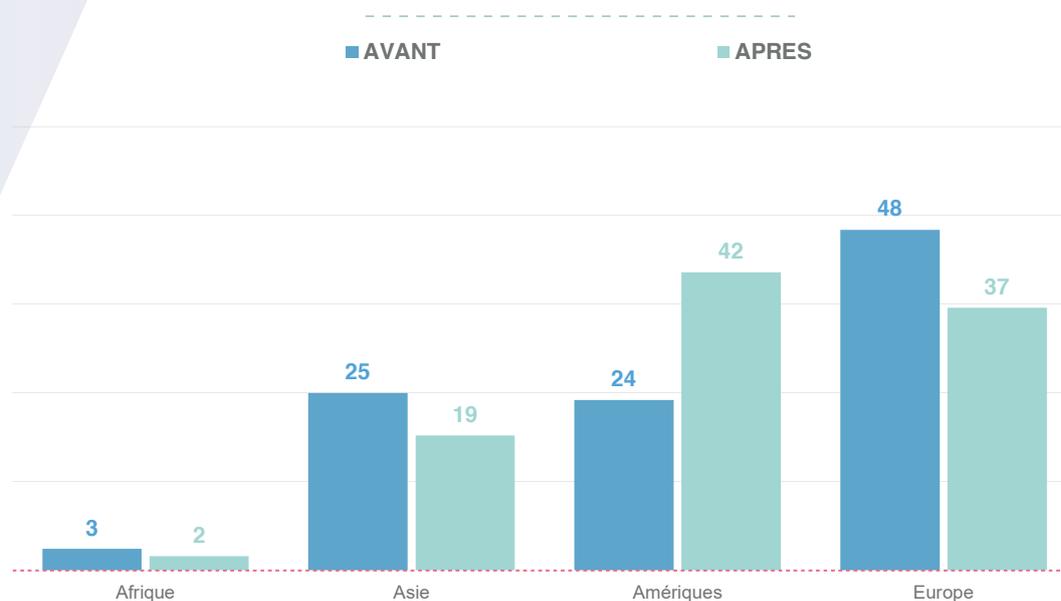
*Harvard Business Review*, décembre 2016-janvier 2017, n° 18, pp.69-86, de Daniel McGinn et Adi Ignatius

### CHIFFRE D'AFFAIRES D'AIR LIQUIDE EN 2014 (Par métier, en milliard d'euros)



Traitement IndexPresse. Source : Les Echos / Air Liquide

### CHIFFRE D'AFFAIRES D'AIR LIQUIDE AVANT ET APRÈS L'ACQUISITION (Par zone géographique en %)



Traitement IndexPresse. Source : Les Echos / Air Liquide

# Franck RIBOUD

PDG de Danone

Comme le rappelle un article de 2009 de *Liaisons sociales: Magazine*, il aura fallu treize ans après qu'il soit devenu PDG de Danone pour que Franck Riboud se fasse un prénom. Entre-temps, son chemin n'a pas été des plus simples. D'abord, il succédait à Antoine Riboud, son père, figure mythique du patronat. Ensuite, il a dû faire face aux transitions délicates de la fin des années 1990, quitte à en payer les conséquences, voire les erreurs, comme il l'admettra plus tard.

Il a dû également mener à marche rapide l'internationalisation de son groupe, aller chercher la croissance au-delà des frontières européennes, tout en le protégeant des OPA. Au début des années 2000, il déclarait avec une conviction prudente que son seul rempart contre un rachat était la culture maison.



Toutes ces étapes lui ont permis de se construire et d'asseoir progressivement ses positions pour aboutir, en 2009, à la mise en œuvre d'une "nouvelle" stratégie qui remet en route le double projet économique et social lancé en 1972 par son père :

- Renouer avec le double projet.
- Maintenir un dialogue social serein.
- Respecter l'équité de traitement en matière de ressources humaines.
- Diversifier le management.
- Développer l'autoévaluation.

En 2014, après dix-huit ans passés à la tête de l'entreprise, Franck Riboud passe le flambeau à Emmanuel Faber, alors directeur général délégué, qui était entré dans le groupe en 1997. Comme le rappelle *Agra Alimentation*, cette annonce n'est pas vraiment une surprise, ce dernier étant désigné comme le meilleur successeur potentiel. Mais elle marque **la fin d'une époque pour le groupe**, celui-ci n'ayant jamais eu auparavant que des Riboud à sa tête.

Si ce changement n'est pas étonnant dans l'univers contextuel du groupe, il l'est davantage dans celui du management, car le conseil d'administration de Danone décide de dissocier les fonctions de président et de directeur général de la société.

Il faut dire que les défis à relever sont majeurs, comme le note le magazine *LSA* :

- Redonner un second souffle à Danone pour éviter de se faire détrôner par d'autres industriels.
- Trouver de nouveaux axes de développement (marketing, croissance externe, innovations).
- Se concentrer sur trois ou quatre métiers, et clarifier le futur de la branche nutrition médicale.
- Relancer les ventes en Europe et enrayer la perte de parts de marché dans l'Hexagone.

Ce changement répond alors au souhait de Franck Riboud, qui conserve la présidence du conseil d'administration, "de se concentrer sur les grandes orientations stratégiques de Danone à moyen et long terme et de préparer dans les meilleures conditions sa succession à la tête de l'entreprise".

Ce sera bientôt chose faite. Le jeudi 24 septembre 2015, Franck Riboud prend la parole lors de la soirée mensuelle Les Echos Décideurs, à l'occasion d'un échange questions-réponses très riche.

- Dans la mission de Danone "apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre", la notion "**au plus grand nombre**" est capitale ; elle explicite la vocation sociétale de Danone, fort vecteur de la stratégie.
- Le **tandem avec Emmanuel Faber** se cherche et commence à bien fonctionner : "Nous nous voyons en tête à tête prolongé une fois tous les quinze jours (en complément de contacts plus rapides dès que nécessaire), mais notre secrétaire général fonctionne aussi en interface de nous deux, ce qui facilite notre positionnement réciproque. Précisons que nous nous connaissons depuis dix-huit ans."

Ce n'est pas le seul rôle du secrétaire général du groupe. Mais **cette idée d'interface régulatrice et facilitatrice** dans le cas où l'ancien numéro 1 se met en retrait pour laisser la place exécutive à un autre est une idée intéressante. Pour que cela marche, il faut bien sûr une forte confiance tripartite, et il est aussi nécessaire que cette partie interface ne soit qu'un sous-ensemble (a priori transitoire) des fonctions permanentes tenues par l'intéressé qui a le rôle de régulateur. C'est un moyen qui peut notamment être utilisé quand un directeur de projet prend du recul et choisit de promouvoir un membre de l'équipe à la direction de projet. Il s'agit alors de trouver, à cette occasion, quelqu'un qui soit ce régulateur de transition – à l'identique du rôle tenu par le secrétaire général de Danone. Pour que cette vision **économique et sociale** soit pertinente, il faut que les incentives des cadres soient cohérents avec cette vision, et chez Danone, le but visé pour les incentives est un tiers sociétal, un tiers managérial et un tiers économique.

- "Les **entreprises devraient se restructurer quand elles sont en bonne santé**, car alors cela ne se fait pas sous la pression financière, et les plans de mobilité, de reclassement ou de formation sont plus à la hauteur des attentes et aspirations légitimes des collaborateurs touchés par les nécessaires plans de compétitivité. Alors que l'on accepte médiatiquement ces plans en cas de difficulté économique, quand les salariés y sont trop souvent perdants et maltraités. Il y a là un paradoxe sociétal à ne pas voir en face que la meilleure solution est d'anticiper et d'agir quand on est en bonne santé financière."

Le 18 octobre 2017, dans un communiqué AFP, le groupe Danone annonce qu'Emmanuel Faber est nommé PDG du groupe à compter du 1<sup>er</sup> décembre. Il succède à Franck Riboud, qui devient président d'honneur de Danone, ainsi qu'administrateur et membre du comité stratégique du conseil. Benoît Potier, administrateur de Danone et PDG d'Air Liquide, succède à Franck Riboud en qualité de président du comité stratégique.



#### SOURCES

*Liaisons sociales: Magazine, juin 2009, n° 103, pp.42-46, de Laure Dumont*

*AGRA alimentation, 4 septembre 2014, n° 2300, pp.1, 3-4*

*LSA: Le magazine de la grande consommation, 11 septembre 2014, n° 2332, pp.8-10, 12, de Camille Harel*

*Conférence organisée par Les Echos Décideurs, au Centurial, le 24 septembre 2015*

# Jean-Pascal TRICOIRE

PDG de Schneider Electric

Né en 1963, Jean-Pascal Tricoire, ingénieur de formation, est entré dès 1988 au sein de Schneider Electric, comme chef de projet. Chef des systèmes automatiques des bâtiments en Italie, puis directeur commercial de la Chine, il devient président de la zone subsaharienne en Afrique du Sud en 1999, avant d'être nommé directeur général en 2003 et enfin PDG en 2006.

**Ingénieur électronicien** très tôt tourné vers l'Asie et la Chine (il parle le mandarin), il a été détecté par Henri Lachmann pour être son successeur, grâce à son sens du terrain, à son souci de la technique et de l'innovation, et aussi à ses talents pressentis de futur dirigeant.



Le **groupe est réellement mondial**, avec un président installé à Hong Kong et des membres du comex répartis sur trois continents (Amérique, Europe, Asie). Le groupe a construit son développement par une frénésie d'acquisitions. Ce type de management a surtout été l'œuvre de Jean-Pascal Tricoire, car ce fut l'une de ses fonctions au siège, sous l'autorité d'Henri Lachmann.

Le **business model de Schneider est entièrement orienté vers les services**, le produit n'étant qu'un vecteur, avec une stratégie de long terme très simple axée sur l'efficacité énergétique au niveau mondial. La technologie (Internet des objets) et les marchés d'avenir (Afrique, Asie) relèvent des évidences stratégiques.

Schneider Electric occupe d'ailleurs, en 2014, la première place du palmarès établi par *Enjeux-Les Echos* en vue d'évaluer les entreprises du CAC 40 sur leur niveau de digitalisation. Désigné **champion du numérique**, le groupe a mis cette thématique au cœur de son activité. Jean-Pascal Tricoire le rappelle d'ailleurs: "Notre société est, par nature au moins autant que par mission, au cœur de la révolution numérique."

Habitué des palmarès, le groupe est également en tête des entreprises les plus durables, d'après le classement publié en 2015 par *Enjeux-Les Echos*. Il récompense les groupes engagés de longue date dans une démarche écoresponsable. Là encore, Jean-Pascal Tricoire se distingue **pour avoir fait des questions de climat un atout de compétitivité pour son entreprise**.

Sur le plan du management, deux grands événements sont notables chez Schneider:

- La Learning Week, qui rassemble les membres du comex pendant une semaine pour apprendre.
- La semaine du conseil d'administration, durant laquelle les membres du CA planchent en commun pour définir la bonne stratégie de l'année à venir.



#### SOURCES

*Enjeux-Les Echos*, septembre 2014, n° 313, pp.30-41

*Enjeux-Les Echos*, juillet-août 2015, n° 322, pp.36-38

*Challenges*, 10 novembre 2016, pp.56-59, de Paul Loubière

# Les fusions-acquisitions, un facteur-clé du développement international

Cette série de portraits de dirigeants montre que le développement et la pérennité des grands groupes français ne peuvent pas ignorer l'international. Cet axe est d'ailleurs en tête des priorités stratégiques de la plupart d'entre eux depuis plusieurs décennies. Si certains groupes, comme EDF, font le pari d'une croissance à l'international sans acquisitions, la croissance externe est pourtant un des outils les plus utilisés. Mais elle reste une opération délicate, qu'il faut savoir réaliser avec intelligence pour la transformer en succès, à court, moyen et long terme.

## 119 milliards d'euros en 2016, 154 milliards en 2017

En 2016, *Fusions & Acquisitions Magazine* a recensé 1 032 opérations de fusions-acquisitions et de capital-investissement impliquant au moins une société française. Le montant global est en augmentation de 30 % par rapport à 2016, soit 154 milliards d'euros.

L'année 2016 avait compté 939 opérations de fusions-acquisitions et de rachats avec participation de sociétés françaises, pour un montant global de 119 milliards d'euros. Ce montant était en baisse de 27 % par rapport à 2015 (162,7 milliards d'euros).

Parmi les opérations majeures de l'année, celle de l'échange d'actifs entre Sanofi et Boehringer Ingelheim se place en tête avec une valorisation de 6,7 milliards d'euros de l'activité Santé Grand Public de Boehringer Ingelheim, transférée au sein de la division Santé animale de Sanofi. Le rachat de l'américain WhiteWave Foods par Danone se place en deuxième position.

L'année 2016 avait quant à elle été marquée par **l'OPE de Nokia sur Alcatel-Lucent** (15,6 milliards d'euros) et **l'acquisition d'Airgas par Air Liquide** (12,6 milliards). Le premier accord par la taille fut le mariage entre Alcatel-Lucent et le finlandais Nokia, qui a permis de créer le numéro 1 mondial du secteur des télécommunications devant Ericsson, avec un chiffre d'affaires de 26 milliards d'euros et 110 000 salariés. En seconde position, venait le rachat d'Airgas (accompagné par Bank of America Merrill Lynch et Goldman Sachs) par Air Liquide (conseillé par Barclays, BNP Paribas, Société générale), qui réalisait ainsi **la plus importante opération de croissance externe de son histoire**, d'un montant de 12,6 milliards d'euros (dette comprise). Avec ce rachat, le groupe français avait pris la place de numéro 1 du marché mondial des gaz industriels, devant l'allemand Linde.

Globalement, la section des acquisitions françaises à l'étranger a affiché une hausse de 36% en montant, après une baisse de 35% en 2016. 207 opérations ont été réalisées pour un montant total de 47,4 milliards d'euros, contre 211 opérations en 2016 d'un montant total de près de 35 milliards d'euros et 145 opérations en 2015 pour un total de 54 milliards d'euros.

Au total, 22 acquisitions françaises à l'étranger d'un montant supérieur à 500 millions d'euros ont été réalisées en 2017, contre dix seulement en 2016.

Comme en 2016, **les destinations privilégiées des Français ont été les Etats-Unis et l'Allemagne.**

### LES PRINCIPALES ACQUISITIONS FRANÇAISES À L'ÉTRANGER EN 2017

Cible - Activité	Acquéreur - Activité	Opération	Montant (M€)
WHITEWAVE FOODS (Etats-Unis) Produits bio	DANONE Agroalimentaire	Prise de contrôle	11 300
BOEHRINGERINGELHEIM (Allemagne) Pharmacie	SANOFI Pharmacie	Prise de contrôle à 100% d'une activité	6 700
PIONEER INVESTMENTS (Italie) Gestion d'actifs	AMUNDI Gestion d'actifs	Prise de contrôle	3 545
GE WATER (Etats-Unis) Traitement de l'eau industrielle	SUEZ Services à l'environnement	Prise de contrôle	3 200
BERENDSEN (Royaume-Uni) Location - entretien de linge	ELIS Location - entretien de linge	Prise de contrôle à 100%	2 900
OPEL / VAUXHALL (Allemagne / Royaume-Uni) Construction automobile	GROUPE PSA Construction automobile	Prise de contrôle	2 200
BAMBORA (Suède) Services de paiement	INGENICO Services de paiement	Prise de contrôle	1 500



*Fusions & Acquisitions Magazine, mars 2018, de Marina Guérassimova*

# Fusions-acquisitions: un taux d'échec toujours élevé

Dans un article paru dans *Les Echos* en 2013, l'auteur, professeur à Harvard, rappelle qu'à terme 50 % à 70 % des opérations de fusions-acquisitions ne créent pas de valeur. Il énumère les principaux facteurs bloquants :

- Une surévaluation des synergies, d'où des acquisitions surpayées.
- Une insuffisante prise en compte des aspects culturels et organisationnels.
- Une course à la rapidité de la part de certains acteurs (consultants, banquiers, avocats d'affaires), soucieux de boucler rapidement l'opération projetée.
- La nécessité après l'acquisition de réussir rapidement et efficacement l'intégration. Celle-ci sera difficile à accomplir si l'analyse en amont n'a pas identifié correctement les risques de blocage potentiels et la façon de les éliminer, ou, à défaut, de les gérer.

Il observe également qu'en ce domaine, le rationnel et l'irrationnel se côtoient, ce qui ne facilite pas les démarches concertées.

En perspective, il indique que l'on ne retrouvera pas de sitôt le niveau mondial record de 4 600 milliards de dollars en fusions-acquisitions de 2007, mais que la "résurgence des fusions-acquisitions" est néanmoins programmée, car c'est "dans nombre de secteurs (énergie, mines, pharmacie, biotechnologies...) la forme privilégiée de croissance".



## SOURCES

*Les Echos*, 6 mars 2013, p.32, de Marc Bertonèche

# Réflexions sur les succès et les échecs des fusions-acquisitions

Mais quels sont alors les ingrédients d'une réussite? Un article de *Challenges* de 2015 reprend cette formule choc et synthétique d'un banquier parisien: "Une fusion réussie est claire, simple et rapide."

On peut, en complément, dégager quelques recommandations pour réussir:

- Aller vite, cela veut dire que les dirigeants ont préparé en amont le process d'intégration et décidé des points-clés sur lesquels agir.
- Obtenir des économies grâce aux synergies, cela veut dire que les synergies possibles et leurs montants n'ont pas été surestimés par une analyse trop sommaire.
- Réussir l'intégration, cela veut dire que les décideurs ont pris en compte les spécificités culturelles des deux entités et les ajustements à opérer qui faciliteront le rapprochement et le travail commun.

Pour alimenter cette réflexion sur les succès et les échecs des fusions-acquisitions, l'analyse d'une fusion réussie comme celle entre Atos et la division informatique de Siemens fournit une étude de cas intéressante. Un article des *Echos* de 2013 revient sur cette coopération franco-allemande de référence entre deux cultures d'entreprises nationales assez différentes, quoique l'une comme l'autre soient très internationales. Le partenariat remonte à 2011, quand Atos a repris la division informatique de Siemens, et que Siemens a acquis 15 % du capital d'Atos. L'auteur identifie la démarche et les actions qui ont permis ce mariage fructueux des cultures sur fond d'actions communes efficaces et novatrices:

- Des équipes technologiques spécifiques des deux entités sont affectées conjointement par secteurs d'activité comme la santé, l'énergie, les transports, ou encore la route, dans lesquels Siemens excelle.
- Une partie du siège d'Atos a déménagé à Munich sur le même campus que Siemens.
- Un fonds d'investissement commun de 100 millions d'euros a été créé sur les projets d'informatique embarquée (à 50/50 pour les deux partenaires).

L'apport de projets communs est également à noter. Ils ont été menés très rapidement par des équipes appartenant aux deux entités et ont généré du cash, un élément fédérateur majeur.

Rapprocher géographiquement les hommes, systématiser les projets technico-commerciaux communs entraînant des résultats financiers tangibles, engager ensemble des apports en liquidités avec prise de risques: ces trois éléments peuvent s'appliquer à nombre de projets de coopération, et ce, même sur des entités de très petite taille qui veulent se développer. Se connaître, se faire confiance, bien peser la prise de risques et l'intérêt commun: tels sont les trois facteurs préalables indispensables.



## SOURCES

*Les Echos*, 10 décembre 2013, p.21

*Les Echos*, 14 octobre 2015, p.17, d'Anne Drif

*Challenges*, 22 octobre 2015, p.36, de Thuy-Diep Nguyen et Delphine Déchaux

*Les Echos*, 23 décembre 2015, p.28



## Sources utilisées

L'Argus de l'assurance, Auto infos, Challenges, Les Echos, Les Echos Business, Les Echos week-end, Enjeux-Les Echos, L'Expansion, Le Figaro, Fusions & Acquisitions Magazine, La Gazette des communes, des départements, des régions, Harvard Business Review (France), INPI, Investir-Le Journal des finances, Le Journal de l'automobile, Liaisons sociales : Magazine, LSA, Le Nouvel Economiste, Option finance, Le Point, Stratégies, L'Usine nouvelle



## Personnes citées

Jean-Paul Agon, Jean-Luc Allavena, Jacques Aschenbroich, Thomas Buberl, Laurent Burelle, Patrice Caine, Henri de Castries, Pierre-André de Chalendar, Bertrand Dumazy, Tom Enders, Emmanuel Faber, Jean-Pierre Floris, Antoine Frérot, Carlos Ghosn, Michel Giannuzzi, Isabelle Kocher, Jean-Bernard Lévy, Gérard Mestrallet, Elon Musk, Maxime Picat, Benoît Potier, Henri Proglio, Antoine Riboud, Franck Riboud, Jacques Stern, Carlos Tavares, Jean-Pascal Tricoire, Luc Vigneron, Jack Welch



## Entreprises citées

Air Liquide, Airbus Group, Airgas, Axa, Constructeo, Cromology, Danone, Deutsch, EADS, Edenred, EDF, Engie, Materis, Neopost, L'Oréal, Peugeot, Plastic Omnium, Groupe PSA, Renault-Nissan-Mitsubishi, Saint-Gobain, Schneider Electric, Thales, Valeo, Veolia Environnement, Verallia



## A propos de la collection *IndexPresse Business Review*

IndexPresse et *Elit Business Review* s'allient dans cette collection pour vous aider – individuellement et collectivement – à capitaliser et enrichir vos acquis en “management des situations et des hommes”.

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces booklets thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissement.

Ces sélections et éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

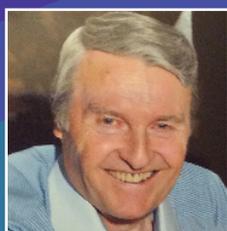
Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des bonnes méthodes de direction. Les “bonnes” méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont aussi fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et points perfectibles associés. A chacune et à chacun de trouver son “excellence managériale évolutive”.

La collection *IndexPresse Business Review* vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident et forgent la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

**IndexPresse** *Business Review*

Date de parution - 2018. *IndexPresse Business Review* est réalisé avec le concours d'ELIT ® Business Review.



**Robert LE LANN**

robert.lelann@RLLpartners.com

Président et cofondateur de RLL Partners

En collaboration avec **Nadine Bruel**, IndexPresse



IndexPresse  
19 rue René Thomas  
38024 Grenoble cedex 1  
Tél. 04 76 92 05 25  
[indexpresse@indexpresse.fr](mailto:indexpresse@indexpresse.fr)