

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**À PROPOS DES ACCIDENTS
DE CARRIÈRE DES DIRIGEANTS**

par

Hamid BOUCHIKHI
Professeur à l'Essec

John KIMBERLY
Professeur à la Wharton School

Séance du 11 avril 1995
Compte rendu de Mathieu Dunant et Vincent Schächter

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

John Kimberly : Nous allons vous exposer le fruit d'une recherche en cours. On peut lire tous les mois dans la presse des histoires, quelquefois passionnantes, de mises à la porte de PDG. Mais pourquoi ces dirigeants partent-ils ? Quelles sont les conséquences pour les entreprises de ces départs ? Quel est l'impact psychologique et personnel de la rupture sur ceux qui partent ?

Une petite histoire éclairera notre intérêt pour ces questions. Il s'agit d'un joueur de hockey américain, star adulée des foules, jusqu'au jour où il se blesse au genou. Du jour au lendemain, sa carrière prend fin. On l'oublie, puis on le trouve quelque temps après, par hasard, dans une de ces rues de New York pour paumés et alcooliques. On l'amène sur les plateaux de télé, et on l'interviewe... Le résultat était triste et l'histoire m'a marqué. Ce n'est évidemment pas là un cas isolé. Pour tous ceux qui sont montés très haut, que se passe-t-il lorsque la musique s'arrête ? Comment vivent-ils le fait de ne plus être des stars ?

On observe chez nous un phénomène curieux dans le milieu des équipes sportives, football américain, basket ou hockey : un manager de club prestigieux n'est pas plutôt débarqué de son poste qu'il en retrouve un autre de même standing dans le club d'à côté. Autrement dit, le départ forcé ne fait pas tache sur le nom de cette espèce de PDG... Rencontre-t-on un phénomène identique dans des entreprises plus traditionnelles ? Plus généralement, comment fonctionne le marché aux talents ? Quelle est la décote pour blason abîmé ?

Nous avons commencé par une étude des deux côtés de l'Atlantique. Nous sommes actuellement en train de compléter notre base de données, et d'amorcer des collaborations avec des collègues dans d'autres pays. Pour chaque PDG, nous avons tenté de comprendre les raisons de la mise à pied et de reconstituer ce qu'il était devenu après coup. Ce sont les quelques découvertes inattendues auxquelles cette recherche nous a menés dont nous allons vous faire part aujourd'hui.

Hamid Bouchikhi : Un mot sur la méthode employée. Lorsque vous étudiez les accidents de carrière des dirigeants d'entreprise, vous n'êtes pas nécessairement attendus ni bien reçus. Nous avons tout d'abord constitué une première liste de dirigeants dont le départ nous semblait plus forcé que volontaire... Puis nous avons approché des chasseurs de têtes pour essayer d'en savoir plus et de confirmer ou infirmer nos soupçons. Enfin, après avoir réduit notre liste à 84 victimes confirmées d'un accident de carrière, nous avons pisté les PDG restants (Who's Who...) et les avons contactés à domicile pour leur demander un entretien. Nous partions plutôt pessimistes : à notre grande surprise, nous avons obtenu un taux de 50 % de réponses positives. Souvent, on nous a accordé dans la semaine un entretien qui a duré plus longtemps que prévu - à deux exceptions près de patrons qui nous ont reçus pour ne rien nous dire. La plupart du temps, nous avons entendu des choses qu'on ne dit pas en public, souvent même des confidences d'ordre très personnel.

Le premier enseignement de cette enquête est sans doute qu'il n'y a pas de cause simple de l'accident de carrière. Dans la littérature américaine, on mentionne souvent la corrélation entre accident de carrière et faible performance. À cela, certains modèles plus sophistiqués ajoutent l'état des relations avec le conseil d'administration. Nous pensons que ces explications sont un peu simplistes. Pour commencer, certains PDG ne savent pas très bien pourquoi ils ont été remerciés. Les chasseurs de têtes ne sont pas d'accord entre eux sur les explications. Souvent, un cocktail de raisons se dégage après examen, plutôt qu'une explication unique. Aussi nous préférons parler de contexte plutôt que de cause.

Des «vagues» de plusieurs types ont fait et défait les carrières dans leur sillage. Par exemple, les changements de majorité politique ont en France un impact énorme, autant dans le privé que dans le secteur nationalisé. Les fusions-acquisitions jouent un rôle important : certains dirigeants sautent pour avoir raté une OPA, d'autres pour l'avoir subie. La vague immobilière

semble quant à elle avoir touché à peu près tout le monde. Le réveil du capitalisme familial, à entendre les PDG interviewés, a aussi laissé nombre de dirigeants sur le carreau.

Bien entendu, nous avons rencontré des victimes de sanctions personnelles : il arrive qu'on sanctionne une personne uniquement sur son bilan. Mais ce n'est qu'un cas de figure parmi d'autres. Un autre contexte qui s'est dégagé est celui des victimes de patrons ombrageux : nombre de DG sont partis pour cause de désaccord avec leur patron, ou parce qu'ils risquaient de faire de l'ombre à ce dernier. Par exemple, tout le monde nous a dit : «Quand vous travaillez autour d'Untel, il finit par vous arriver quelque chose un jour ou l'autre». Plus récemment, la vague judiciaire a commencé à déferler, dont on ne sait pas encore où elle mènera.

Une chose est certaine : la variété des contextes est plus grande en France qu'aux États-Unis où l'on voit assez rarement des patrons remerciés lorsqu'ils sont sur une courbe de performance ascendante. Il semble que le patron français soit plus vulnérable : la performance ne le protège pas... mais à l'inverse, les contre-performances ne lui nuisent pas nécessairement.

John Kimberly : Partis de l'idée apparemment simple que nous allions étudier les accidents de carrière, nous nous sommes très vite heurtés au problème de leur définition. Conceptuellement, on voit bien ce qu'est un accident de carrière, mais empiriquement ? La «danse rituelle» qui accompagne le départ d'un dirigeant brouille les cartes. Aux États-Unis, notre stratégie a été de nous focaliser sur les cas où se dégageait un consensus clair sur le caractère forcé du départ. Mais ces cas sont sans doute moins intéressants que ceux où se déroule cette danse rituelle entre les différents acteurs ; nous sommes donc ouverts à toutes suggestions de méthodes pour identifier les «vrais» accidents de carrière.

Au cours de nos recherches, un point m'a beaucoup frappé : le poids des perceptions subjectives, de la réputation, sur le marché du travail pour grands dirigeants. Il existe - aux États-Unis, certainement en France aussi - quelques cabinets renommés de chasseurs de têtes qui jouent un rôle très important dans la construction des réputations. Cette construction s'effectue parfois sur des bases empiriques, parfois sur d'autres critères. De même, il n'y a pas toujours consensus entre les différents cabinets. Nous sommes très intéressés par ces mécanismes de construction de réputation, et en particulier par l'origine des divergences d'opinions entre les différents observateurs.

Nous nous intéressons aussi aux réseaux cachés qui jouent un rôle dans la carrière des hauts dirigeants : au delà des réseaux visibles, grandes écoles et autres corps de l'État, il en existe d'autres qui semblent être parfois tout aussi déterminants.

Hamid Bouchikhi : En écho à l'introduction sur les milieux sportifs, nous avons fait le constat suivant : grosso modo, lorsqu'un grand patron est renvoyé, il a très peu de chances de revenir dans le cercle des grands dirigeants d'entreprise... sauf en France, justement, où une certaine fraction des patrons observés ont pu rebondir et se refaire une place au firmament. D'autres patrons cherchent à rentrer dans le cercle à un niveau plus modeste, d'autres encore en sortent complètement et créent leur entreprise, certains enfin disparaissent du marché du travail. Bien sûr, la question est : quelles explications à ces différentes trajectoires ?

On peut énoncer quelques lois simples : par exemple, un dirigeant dont toute la carrière s'est déroulée dans le monde de l'entreprise et qui a gravi les échelons à la manière traditionnelle ne se relèvera jamais d'un échec. Ceux qui reviennent dans le cercle fermé des grands patrons sont issus d'un grand corps, avec une mention spéciale pour l'Inspection des Finances. Les amitiés politiques décident alors souvent de la possibilité d'un come-back. Toutefois, nous avons beaucoup entendu parler des réseaux de solidarité plus discrets : haute société protestante, franc-maçonnerie, le Siècle... Leur rôle est parfois considéré, entre autres par les chasseurs de têtes, plus important que celui des corps.

La création d'une entreprise n'est pas la solution miracle : s'il est connu qu'un entrepreneur chassé de son entreprise ne convertit pas ou mal son capital de prestige en un poste de dirigeant

salarié, l'inverse semble tout aussi vrai. L'ex-PDG ne fait pas forcément un bon entrepreneur. Pensez par exemple à la tentative de reprise de Balmain par Alain Chevalier, après son départ de LVMH. La stratégie qui consiste à réviser ses prétentions à la baisse et à viser des responsabilités plus modestes après un échec n'est pas non plus gagnante.

Curiosité légitime, comment débarque-t-on un PDG ? On est surpris de constater le peu de différence avec le traitement réservé au cadre ordinaire. Première version que nous avons rencontrée, le licenciement-surprise : le PDG rentre de vacances et trouve sur son bureau une lettre de son actionnaire qui le renvoie aux avocats de la société. Autre solution, le harcèlement : on fait circuler la rumeur, on offre le poste à des amis de la victime qui vont lui en parler, etc.

Un dernier constat : le conseil d'administration ne semble pas impliqué dans la prise de décision, mais se cantonne plutôt au rôle de chambre d'enregistrement. Sur les vingt-deux PDG interviewés, un seul nous a répondu que son cas avait été débattu en conseil d'administration. Dans bien des cas, un actionnaire majoritaire prend la décision de licencier et en informe ensuite les autres membres du conseil : de quoi relativiser le discours à la mode sur le PDG qui rognait les prérogatives de son conseil d'administration.

DÉBAT

La tentation du romanesque

Un intervenant : *Votre exposé aborde un sujet fort intéressant sur lequel peu de choses ont été publiées, avant tout parce qu'il est difficile d'en parler et de recueillir des données. Vous avez été courageux de vous y attaquer.*

Cela étant, je pense que vous n'êtes pas à l'abri de ce que j'appellerais «la tentation romanesque» : des aventures terribles, arrivant à des gens très puissants, et dont les causes sont très diverses. Et cela ne conduit pas à un travail scientifique. C'est plutôt une pente qui mène à une autre tentation, celle du Canard enchaîné : les copains, les coquins, les mafias, les combines et les explications simples qui vont avec.

J'ai longuement rencontré, il y a trois jours, un HEC, juif, franc-maçon, au chômage depuis trois mois. Un homme de quarante-cinq ans. Normalement, l'un des trois attributs cités aurait du lui sauver la mise... Visiblement, cela n'a pas suffi.

Ce qui pourrait vous mettre à l'abri de la tentation romanesque, ce serait par exemple de découper le problème en huit morceaux que je vais préciser. Tout d'abord, vous traitez d'une crise qui présente deux visages quasi-disjoints : c'est une crise de l'individu, mais aussi de l'entreprise. En effet, le numéro un est hautement symbolique : on jette sa tête au peuple. Vous me direz, il ne l'a peut-être pas volé... Mais en tout cas, les raisons peuvent en être variées, et j'ai l'habitude de les séparer en quatre niveaux :

- la matière : le marché a disparu, par exemple;
- la personne : la tante Aglaé ne l'aime plus;
- l'institution : la valeur institutionnelle peut être en baisse.
- le sacré : la culture ambiante ne tolère plus des gens de ce look là, il est passé de mode, etc.

On peut d'ailleurs affiner la classification en remarquant qu'une crise correspond non pas à un niveau qui se détraque, mais à deux niveaux qui se décalent. Mais tenons-nous en aux quatre catégories : vous les avez chacune mentionnées à un moment de votre exposé. Au passage, la raison pour laquelle le PDG part n'est souvent pas étrangère à la raison pour laquelle il est venu. J'ai cherché à l'instant des illustrations pour les quatre niveaux. Au niveau de la matière, Marcel Dassault était un prodigieux avionneur. A part ça un peu délirant mais il savait faire des avions. Au niveau des personnes, le fils Bouygues : fils de son père. Au niveau de l'institution, le Directeur Général des Postes : on peut changer la tête indéfiniment, ce sera toujours un peu le même administrateur. Au niveau du sacré, les Inspecteurs des Finances à la tête des banques et des compagnies d'assurance : majors de l'ENA, purs produits du système à la française, ils ont été formés pour ces postes, et donc ils les occupent.

Mais la crise de l'individu est un tout autre problème. D'où vient sa force, son identité ? Est-il musicien, romancier, joueur de golf ? Son autorité tient-elle à son charisme, à son charme

ou à sa compétence en droit des affaires européen ? Il me semble qu'il faudrait découper selon ces catégories pour distinguer réellement entre les différents types de crises.

Hamid Bouchikhi : Je vous remercie de l'avertissement concernant une possible dérive romanesque. Mais nous pensons, à travers les nombreux cas explorés, avoir dégagé des hypothèses précises concernant le rapport entre la manière dont un PDG a été licencié et ses chances de rebondir, indépendamment du background qui peut être le sien, du corps ou des réseaux auxquels il appartient, etc. Certains ont été renvoyés d'une façon qui les rend définitivement inemployables.

Pierre Moussa, parti dans un contexte trop conflictuel avec le pouvoir politique, était «grillé», bien qu'inspecteur des finances. Un autre exemple est celui d'Alain Minc, dont on peut par ailleurs dire qu'il vit plutôt bien à la périphérie du système : les circonstances de son départ, le raid manqué sur la Générale de Belgique, etc., l'ont rendu difficilement employable. Mais cela a peu à voir avec sa personnalité ou avec les réseaux dont il fait partie : c'est simplement une conséquence de la situation dans laquelle il a été débarqué. Et c'est d'ailleurs pour cette raison qu'on prend souvent beaucoup de précautions pour gérer son image, et les interprétations que les gens peuvent faire de la situation dans laquelle on a dû partir.

Nous avons d'autres hypothèses relatives à l'individu. On nous a parfois dit : «Untel est un caractériel notoire, et il n'a pas d'amis»... y compris dans le grand corps dont il peut faire partie. À l'inverse, on nous a expliqué le retour d'un patron dans le sérail par le fait qu'il est «simple et sympa» : ingénieur des Mines peut-être, mais quelqu'un qui a bonne réputation avant tout. Et effectivement, le capital d'un dirigeant est avant tout sa réputation. Celle-ci résulte d'un enchevêtrement de causes, participant pour certaines de son background, mais aussi de sa personne et de la situation dans laquelle il se fait débarquer.

John Kimberly : Mais... je crois que je suis tenté par le roman ! Nous avons entendu des histoires passionnantes, et j'aimerais me pencher plus avant sur chaque cas individuel.

Nous allons cependant résister à cette tentation, du fait de notre formation, sans doute. Cela dit, nous en sommes actuellement à la phase exploratoire de nos travaux. Nous tentons, à partir du matériau brut, de trouver des hypothèses, de dégager des régularités. Peut-être d'ailleurs choisirons-nous finalement les catégories que vous avez énumérées. Mais nous n'en sommes qu'au stade de la création d'une base de compréhension des données récoltées : le manque de structure scientifique ne m'inquiète donc pas encore !

Int. : *Vous avez évoqué de longues discussions, avec ces PDG qui vous ont plus ou moins raconté leur vie. Mais de ces entretiens, vous ne nous avez rien rapporté, pas d'ambiance, pas de bons mots. Alors, vous êtes tentés par le roman, et pourtant la seule chose que vous nous proposez, c'est quelques hypothèses très générales ? Vous vous dérobez ?*

Le conseil d'administration potiche

Int. : *J'aurais deux commentaires à faire. En premier lieu, il serait intéressant d'interviewer la personne du conseil d'administration qui a mené l'entretien fatidique avec le dirigeant sacrifié : «C'est fini, on s'arrête, vous partez ». Depuis douze ans que je fais ce métier, j'ai eu de nombreuses fois le privilège de rencontrer la personne qui s'est fait débarquer et de l'entendre exposer les raisons, puis de rencontrer une semaine après la personne qui l'a poussé dehors, et dont le point de vue est souvent différent...*

Rien n'est noir ou blanc, et l'on manque de nuance lorsqu'on est soi-même la victime. Connaître l'autre version de l'histoire apporte des informations précieuses, indispensables à une approche scientifique.

Mon deuxième commentaire concerne le manque d'influence des conseils d'administration sur la décision : je pense qu'il s'agit d'un des points forts de votre étude, s'il peut être vérifié. Le sujet est à relier au débat actuel sur le «gouvernement d'entreprise¹» : il y a là un dysfonctionnement. Il n'est pas normal qu'un président considère être le seul à pouvoir prendre ce genre de décision : sans faire de l'américanisme primaire, on ne peut par exemple plus procéder de cette manière aux États-Unis, sauf bien sûr si le président est largement

¹ Approximation française de «corporate governance». Voir plus loin le débat à ce sujet.

majoritaire et le conseil réduit au rôle de potiche. La loi française ne prévoit pas non plus ce type de fonctionnement, et les quelques cas que j'ai personnellement vécus ne m'ont pas laissé le sentiment que les administrateurs n'étaient pas au courant de ce qui se passait.

Int. : *Mais au fait, comment pouvez-vous savoir si le conseil d'administration a été consulté ou pas ? Vous pouvez tout au plus vérifier qu'il ne l'a pas été officiellement, mais que faites-vous des échanges informels ?*

H. B. : La question que nous avons posée était : le conseil d'administration a-t-il débattu au sujet du licenciement ? De façon formelle ou pas, ce n'était pas précisé, mais la réponse était : «Non !». Maintenant, qu'il y ait eu des discussions dans les couloirs ou qu'on en ait parlé à table, on peut en penser ce qu'on veut...

Reste qu'il y a deux moments forts dans la vie d'une entreprise : celui où l'on recrute le PDG et celui où l'on s'en sépare. On peut donc légitimement s'étonner que ces moments ne soient pas accompagnés d'un rituel ouvert et solennel, et parler de dysfonctionnement «à la française».

Int. : *Mais on ne peut pas en même temps parler de réseaux d'influence typiquement français, et vouloir ramener le fonctionnement de l'entreprise française au modèle américain. Ces réseaux - par exemple les corps - servent aussi à débattre autour des décisions difficiles. Les gros actionnaires se voient ailleurs qu'autour de la table du conseil : dans les couloirs, dans des soirées, aux dîners de corps, etc.*

Int. : *Au chapitre de la recherche des causes du départ, je vous suggère de coupler les raisons pour lesquelles on s'est séparé d'un PDG à celles pour lesquelles on l'a nommé : le rapport est souvent étroit. L'exemple du Général de Gaulle me vient à l'esprit : il a été porté au pouvoir en 58 parce qu'il avait sauvé la France et faisait rêver la majorité des électeurs. Mais en 69, la plupart des électeurs étaient nés trop tard pour connaître cet aspect de son rôle. Les raisons pour lesquelles on l'avait porté au pouvoir avaient disparu, même si lui n'avait pas changé.*

Je pense que dans la plupart des cas, une analyse de cet ordre pourrait jeter une vive lumière sur les causes de la crise.

Et l'âme, dans tout ça ?

Int. : *Pour avoir accompagné nombre de personnes dans cette transition délicate, où on les force à réfléchir sur eux-mêmes et sur les vraies raisons de leur éviction, je peux témoigner de l'impact de leur attitude personnelle sur les résultats de l'outplacement. Je pense que la personnalité de la personne, son attitude, ses ressources intérieures comptent plus que son école. Ceux qui n'ont pas voulu jouer le jeu et se remettre en cause n'ont pas rebondi et se sont laissés engluer dans le pessimisme et des attitudes stériles de dépendance à l'égard des réseaux.*

À l'opposé, je lisais ce mois-ci un éditorial sur Pierre Suard, dans lequel on s'étonnait que ce soit quelqu'un d'aussi peu médiatique qui soit tombé. Mais je crois qu'il jouit par ailleurs d'un tel capital de confiance et d'estime chez les autres grands patrons qu'il s'en sortira.

J. K. : Je suis très sensible à ce que vous venez de dire. Nous nous intéressons bien sûr beaucoup à l'aspect personnel de la transition. Nous avons pu entre autres constater l'influence des relations familiales sur la manière dont le dirigeant réagit : le soutien de la femme est en particulier très important.

J'ai par ailleurs à Wharton un ami psychologue, de l'école américaine, très empirique, pour laquelle tout ce qui existe se mesure... Nous avons discuté de notre recherche avec lui, et il nous a encouragés à mesurer ce que l'on appelle dans le jargon la «psychological resiliency», c'est-à-dire la capacité à rebondir. C'est un sujet sur lequel existe toute une littérature, ainsi que des outils de mesure que nous tentons d'adapter.

H. B. : Nous avons effectivement rencontré deux types de personnes : certaines dont l'identité était entièrement investie dans leur rôle professionnel - qui peut d'ailleurs le rester très longtemps après la chute - et d'autres dont l'identité est en partie investie dans d'autres domaines. Ceux-là vivent mieux la transition sur un plan personnel, mais ce n'est pas pour cela qu'ils rebondissent nécessairement vers des postes à haute responsabilité.

Int. : Effectivement, j'emploie «rebondir» au sens psychologique du terme. Mon travail est de ne pas les laisser s'enfermer dans une chape de plomb ; maintenant, pour moi, la manière spécifique dont ils se recréent une motivation n'est à la limite pas très importante.

Int. : Je pense qu'il est important de replacer votre étude dans le contexte français, très chaotique, de ces quinze dernières années, ainsi que dans le contexte international auquel la France semble de plus en plus soumise. Certaines entreprises sont franco-françaises : les facteurs de chute des dirigeants viennent de l'intérieur ; ces derniers, souvent issus de la haute administration, sont par exemple soumis aux perturbations politiques.

Par ailleurs, d'autres dirigeants français ont joué la carte de l'entreprise étrangère : quelques-uns sont devenus patrons de grandes divisions de groupes étrangers comme Otis ou Xerox. Ces gens-là ont un profil totalement différent : ils ont joué le jeu du système à l'anglo-saxonne. Et c'est bien là le terme approprié. Ce sont en général des joueurs, amateurs de grosses mises, qui ont une mentalité très différente de celle qu'on rencontre dans la première catégorie. Il y a d'ailleurs très peu de corpsards parmi eux.

Cette typologie permet d'expliquer bien des choses. Prenez quelqu'un qui décide de quitter sa voie tracée au sein de son corps, pour devenir patron d'un groupe, français à l'origine, maintenant international : Pierre Suard, en l'occurrence. Voyez la pression qui s'exerce sur lui à l'heure actuelle. Le système français tente de le préserver, mais le caractère international du groupe le rend vulnérable aux critiques sur les particularités discutables du fonctionnement à la française.

Int. : Effectivement, la double appartenance fait parfois surgir des problèmes, comme par exemple celui du salaire de Pierre Suard, un million par mois. Du point de vue du haut fonctionnaire français c'est scandaleux. A quoi Pierre Suard répond : ceux qui sont au même niveau que moi aux États-Unis gagnent dix fois plus... Mais est-il sur le registre «fonctionnaire français» ou sur le registre «business international» ?

Int. : Permettez-moi de revenir à la personnalité des dirigeants et à son rôle dans leur chute. Entre le moment où un dirigeant est porté au pouvoir et celui où il en est évincé, il n'est parfois plus la même personne : le pouvoir change les hommes. Ce que me disent souvent des administrateurs, c'est : «Il a disjoncté !» ou «He became mentally insane !». Au début, on leur donne de l'argent pour qu'ils puissent faire ce qu'ils veulent, et au bout d'un moment, ils demandent des choses aberrantes. J. Haberer a par exemple incontestablement disjoncté.

Un second point, à confirmer : d'après mon expérience personnelle, les patrons qui rebondissent le mieux sont ceux qui créent leur propre structure de conseil. Leurs amis leur donnent des contrats, la Banque de France leur donne des missions à l'étranger, ils croulent sous les demandes. Ils gagnent bien leur vie tout en entretenant leur réseau, et un beau jour, on leur propose quelque chose : ils sortent de leur activité de conseil pour reprendre une présidence de banque. Avez-vous observé le même phénomène ?

H. B. : On trouve plusieurs attitudes à l'origine de la création d'entreprise. Certains nous ont dit vouloir créer leur entreprise pour «prendre leur revanche» : leur bébé deviendra tellement grand qu'ils réussiront à le revendre à une grande entreprise et à retrouver un poste de dirigeant salarié. D'autres nous ont dit : «Je ne veux plus dépendre du pouvoir de quelqu'un» et ont créé leur entreprise pour se sentir en sécurité : j'ai même entendu un PDG comparer la vie d'entrepreneur à la vie de fonctionnaire.

Cela dit, on constate qu'en général les dirigeants qui ont envie de revenir dans le circuit ne sont pas satisfaits de ce rôle un peu forcé d'entrepreneur.

Int. : Un commentaire au sujet de J. Haberer : puisqu'il a perdu, il est facile de dire qu'il était mauvais. Mais s'il avait gagné ? On aurait dit que c'est grâce à son statut d'inspecteur des finances qu'il a pu jouer aussi gros pour se refaire : aucun autre qu'un membre de l'Inspection n'aurait été autorisé à faire ce qu'il a fait. De l'influence de l'institutionnel.

Int. : *Il me semble qu'un facteur supplémentaire de chaos est que l'on se trouve face à un ajustement en deux temps des patrons français à la norme internationale. Les salaires du niveau de ceux des patrons américains sont arrivés en France dans un premier temps, mais sans être accompagnés de la contrepartie usuelle : l'absence totale de sécurité. Les dirigeants français ont donc vécu pendant des années avec les primes de risque, mais sans le risque. Celui-ci commence seulement maintenant à traverser l'Atlantique. D'où un décalage dans les mentalités...*

H. B. : Mon expérience personnelle est plutôt que les mœurs françaises rendent encore difficile la négociation de grosses primes de départ lors de l'embauche. La plupart des patrons que nous avons interrogés n'avaient rien prévu de spécial à l'avance, ont dû négocier à la va-vite, et se sont plutôt mal débrouillés.

Int. : *Allons donc ! Ceux-là n'étaient pas faits pour devenir patrons !*

Int. : *J'aimerais vous renvoyer à une citation du dénommé Parkinson, tirée du livre «Inlaws and Outlaws». Il fait remarquer qu'un numéro 1 est différent de tout autre personnage de l'entreprise et se reconnaît à trois caractéristiques :*

- *il ne tombe malade que du vendredi soir au lundi matin, le vrai chef n'est jamais malade en semaine,*
- *il est prêt à faire tout ce que les autres ne font pas, c'est le seul qui considère que l'entreprise est vraiment son problème,*
- *il est capable d'être extrêmement cruel sans que cela l'empêche de dormir, il peut licencier une personne qui travaille depuis trente ans dans l'entreprise et ne plus y penser dès que cet homme a franchi le seuil de la porte.*

Je pense que ce n'est pas simplement de l'humour : les vrais «numéros 1» - mais il y en a hélas beaucoup de faux - ne sont réellement pas des gens comme nous !

H. B. : Mais par ailleurs, il existe chez eux un très fort besoin de parler, en même temps que le respect d'une omniprésente «loi du silence». Parler publiquement serait jouer contre eux-mêmes, et probablement trahir des accords : leur silence a été monnayé. Mais je vous garantis qu'ils ont envie de se confesser.

Ils se perçoivent par ailleurs comme des cas isolés. Beaucoup commencent par une variante de : « Je suis un cas particulier, et je crains que vous ne puissiez pas tirer grand chose de cette réunion ». Puis ils enchaînent sur un : «Au fait, savez-vous que je suis inspecteur des finances ?»

Le mirage de la Corporate Governance ?

Int. : *Lorsque vous parlez de la plus grande vulnérabilité des patrons français, n'est-ce pas au fond que leur sort est plus aléatoire parce que les contextes en France sont plus diversifiés, pris entre les traditions locales et l'internationalisation de ces quinze dernières années ? Les aléas de la politique guettent le patron français aussi bien que les risques liés au monde des affaires. J'ai aussi l'impression que le «gouvernement des entreprises» est une notion plus stabilisée aux États-Unis qu'en France.*

Int. : *Bien entendu. Le débat de la «Corporate Governance» fait rage aux États-Unis depuis vingt ans, les Anglais s'y sont mis il y a 7-8 ans ; on commence tout juste à l'aborder en France.*

J. K. : Nous avons lancé il y a un an à la Wharton School et en liaison avec le cabinet Spencer-Stuart une «école de governance». Nous essayons en ce moment d'attirer des participants membres de conseils d'administration américains. La «Corporate Governance» est devenue là-bas un vrai business !

Int. : *Soit, mais le problème est moins simple qu'il n'y paraît et renvoie à des différences culturelles profondes. La «Corporate Governance», c'est l'actionnaire qui exerce son pouvoir : les hommes de l'entreprise ne comptent pas. À l'opposé, on trouve le modèle*

allemand : l'entreprise y est conçue comme une communauté, avec tout un système de cogestion, et l'actionnaire a peu d'importance.

La France est intermédiaire entre deux genres : l'entreprise dotée d'un patron charismatique qui représente ses hommes, et où l'actionnaire - souvent, c'est l'État - est là pour se taire, et l'entreprise où le patron représente les intérêts des actionnaires. Nous partons du modèle allemand pour nous rapprocher du modèle américain, et cela ne se fera pas sans grands dégâts. L'idée répandue en France que le gouvernement d'entreprise est la voie d'avenir ne me paraît pas si évidemment juste. Nous n'avons ni les traditions américaines, ni les actionnaires américains...

H. B. : Un dernier mot au sujet des chasseurs de têtes. En France, lorsqu'on recrute des très grands patrons, on a peu recours à leurs services, ce que bien entendu les chasseurs de têtes déplorent. Mais ce que nous avons pu glaner de nos entrevues avec les patrons qui ont eu des expériences dans ce domaine, c'est que ces derniers ont souvent le sentiment que les chasseurs de têtes oublient de leur renvoyer l'ascenseur le moment venu. Lorsque le dirigeant tombé en disgrâce demande à être mis sur une «short list», le chasseur de têtes aurait tendance à se dire que c'est risqué et à être plus prudent que le marché.

Il semblerait toutefois que cette attitude commence tout juste à changer et qu'il soit désormais possible, dans les cas où les raisons de la chute sont connues et acceptables, de faire figurer une star déchue dans un peloton de tête de candidats retenus pour un poste important.

Int. : *En ce qui concerne le premier point, à savoir que les chasseurs de têtes ne recrutent pas les PDG, c'est en train de changer. J'ai actuellement trois mandats de présidents de société, dont un pour l'une des plus grosses présidences du pays. Là encore, les États-Unis ont de l'avance sur la France : le métier de chasseur de têtes y a émergé vers le milieu des années 40, contre le début des années 70 chez nous. Le jour où IBM a eu besoin d'un nouveau président on a appelé les présidents de deux cabinets de chasseurs et on leur a demandé de dénicher la perle rare. Désormais, c'est systématique : on fait d'abord jouer le «old boys network», et on fait appel tout de suite après à un cabinet. Par exemple, les trois mandats dont je m'occupe m'ont été confiés par les conseils d'administration, qui voulaient un regard extérieur en sus d'une liste qu'ils avaient constituée ; j'essaie pour ma part de leur trouver des noms qui ne sont pas sur la liste.*

Quant à l'ingratitude supposée du chasseur de têtes, l'attitude professionnelle intelligente consiste justement à choisir le moment où le président est débarqué pour l'appeler et prendre ses marques. Mais en revanche, nous n'avons pas toujours sous la main le mandat qu'il faut ! Nous ne sommes qu'un élément d'élasticité entre une offre et une demande, nous n'inventons pas les postes.