Les recettes pour recruter les dirigeants de grands groupes sont... (/ressources-humaines/61193-les-recettes-pour-recruter-les-dirigeants-de-grands-groupes-sont.html)

RH (/RESSOURCES-HUMAINES.HTML) . 22 AVRIL 2025

IMPRIMER

(/ressources-humaines/61193-les-recettes-pour-recruter-les-dirigeants-de-grands-groupes-sont.html)

"Détecteur de talents" depuis vingt-cinq ans, Emeric Lepoutre, qui a cofondé il y a dix ans le cabinet Emeric Lepoutre & Partners, recrute des dirigeants pour les grandes entreprises et évalue les conseils d'administration des groupes du CAC 40. Il revient sur la manière dont sont recrutés les candidats et ce qui permet de dire qu'une nomination est réussie.

Décideurs. Comment êtes-vous devenu chasseur de têtes ?

Emeric Lepoutre. J'étais avocat d'affaires depuis dix ans lorsque l'un de mes clients, Jean-Philippe Saint-Geours, m'appelle pour déjeuner. Alors que je m'attendais à ce qu'il me propose un nouveau dossier de M&A, il m'annonce changer de métier pour rejoindre Heidrick & Struggles (/ressources-humaines/61155-herve-borensztejn-heidrick-struggles-en-france-les-ceo-du-cac-40-sont-davantage-nommes-en-interne.html). Il

souhaitait s'entourer de nouveaux associés et m'a dit penser à moi. Je suis tombé de ma chaise et ai refusé poliment. Mais il me relance. Connaissant l'homme et l'importance d'Heidrick & Struggles, je demande à rencontrer des associés de différents pays pour comprendre ce qu'ils font. Parmi eux, il y avait une ancienne camarade de promotion, Diane Segalen, qui m'a dit : "*Tu es fait pour ce métier.*"

Ces personnes semblaient voir quelque chose en moi que je ne percevais pas. J'ai tenté l'aventure en juin en me disant que je reprendrais la robe en septembre si ça ne me convenait pas. Immédiatement, j'ai adoré ce métier, que j'exerce depuis maintenant vingt-cinq ans. Celui-ci ne s'apprend pas sur les bancs des grandes écoles. Il faut avoir de l'intuition. On ne devient pas intuitif parce qu'on est chasseur de têtes, on devient détecteur de talents car on est né intuitif.

Votre métier est-il donc basé davantage sur de l'intuition que sur du rationnel ?

Il se fonde sur les deux. Quand je rencontre quelqu'un, je sens en une minute la personne. Cela relève de l'irrationnel, mais je ne me trompe qu'une fois sur dix. Passé mon premier sentiment, je reviens donc sur le rationnel afin de me remettre en cause. Il m'est arrivé de finalement me rendre compte que je m'étais trompé à la première minute et que j'aurais pu passer à côté de la perle rare. D'où la nécessité de combiner l'analytique et l'intuition. Le rationnel sert par ailleurs à savoir si une personne sera adaptée à la culture d'une entreprise.

> ***"Si la personne ne convient pas ou part avant un an, je recommence tout de zéro gratuitement. Je dois donc être certain que je propose le bon profil"***

Interrogez-vous les candidats sur leur vie personnelle ?

Oui. Même si les discussions sont orientées à 80 % autour des expériences professionnelles, les éléments personnels permettent de comprendre certains choix professionnels. Il ne s'agit pas d'être intrusif, mais de savoir qui sont les hommes et les femmes derrière les candidats. C'est rare, mais lorsque quelqu'un se montre sur la défensive ou me dit que mes questions ne sont pas politiquement correctes, je réponds que j'ai besoin de connaître leur vie, en commençant par-là d'où ils viennent. Cela me permet de dire à mon client qu'un candidat est le bon pour la fonction parce qu'il a les expériences nécessaires et que sa personnalité est adaptée à l'entreprise. Mon métier ne consiste pas seulement à trouver le meilleur, mais le meilleur qui va rester. J'inclus des clauses de garantie dans tous mes contrats. Si la personne ne convient pas ou part avant un an, je recommence tout de zéro gratuitement. Je dois donc être certain que je propose la bonne personne.

Les entreprises du CAC 40 ont-elles des plans de succession solides ?

Lors de mes missions d'évaluation de fonctionnement des conseils d'administration, cela fait partie des dix points que j'analyse. Il y a dix ans, les entreprises n'étaient pas totalement préparées. Désormais, la majorité des groupes les établissent sérieusement. Un quart le fait, mais se cantonne à la théorie. Le dernier quart n'en fait pas une priorité. Le courage du consultant consiste à dire la vérité.

À chaque fois qu'un patron se montre dubitatif, je prends l'exemple de Total. Au décès prématuré de Christophe de Margerie en 2014, tout était prêt. En un mois, le groupe a pu communiquer le nom de son successeur. Ce cas de figure peut arriver hélas à tout le monde. Il est dans l'intérêt de l'entreprise de se préparer. Aux États-Unis, quand un CEO est nommé, l'une des premières choses qui lui est demandée est d'anticiper sa succession.

> ***"Aux États-Unis, quand un CEO est nommé, l'une des premières choses qui lui est demandée est d'anticiper sa succession"***

Interrogez-vous les candidats sur leur capacité à prendre en main ce sujet ?

Il s'agit de l'une des premières questions que je pose, mais ce n'est pas le contenu de la réponse qui m'intéresse. Je vois vite au langage corporel si les candidats me disent la vérité ou non. Nommer un faux numéro deux ou un faux dauphin n'est pas une bonne stratégie. La première qualité d'un patron : savoir s'entourer des meilleurs.

Quand Pierre-André de Chalendar a passé la main chez Saint-Gobain, il avait trois excellents successeurs potentiels. Idem pour Antoine Frérot chez Veolia, avec Estelle Brachlianoff (/immobilier-public-environnement/42820-estelle-brachlianoff-prochaine-directrice-generale-de-veolia.html), une femme dans un monde d'hommes qui a pourtant été choisie.

Comment savoir qu'on ne se trompe pas dans le choix final ?

Le prédécesseur de Pierre-André de Chalendar, Jean-Louis Beffa, avait quatre successeurs potentiels, dont Jean-Dominique Senard, ancien patron de Michelin aujourd'hui président de Renault. C'est une prouesse d'avoir réussi à faire monter autant de beaux profils. Le premier qu'il a choisi est parti rapidement pour des raisons de personnalité. Il a été remplacé par Pierre-André de Chalendar. Faire sortir du lot les trois meilleurs n'est pas le plus difficile. Ce qui est compliqué c'est de distinguer le finaliste.

Comment sait-on qu'une nomination de CEO est biaisée ou réussie ?

Si la personne nommée n'est pas la plus compétente de la short-list, cela donne une première indication négative. Ensuite, si des membres du comité exécutif partent à son arrivée, cela peut vouloir dire que le patron ne sait pas retenir les talents ou que ceux-ci considèrent qu'il n'est pas meilleur qu'eux et leur apporte peu. Troisième signal : il ou elle doit arriver à s'imposer de façon légitime et naturelle, savoir interagir avec le président et les actionnaires, disposer de compétences stratégiques et politiques et donner une vision, un espoir aux troupes.

Auriez-vous un exemple récent à citer ?

Au regard de ces critères, la nomination d'Estelle Brachlianoff chez Veolia fut à la fois courageuse et remarquable.

Les femmes ont-elles une chance d'arriver à réellement briser le plafond de verre pour atteindre davantage de postes de CEO ?

Il y a douze ans, j'étais hésitant sur le projet de Copé-Zimmermann pour la parité dans les conseils d'administration, estimant naïvement que les directions allaient se régénérer naturellement. J'avais tort. Il fallait une loi pour les boards comme il a fallu la loi Rixain de 2021 (/ressources-humaines/60033-loi-rixain-seulement-50-des-entreprises-pretes-pour-2026.html) afin de pousser à la mixité dans les instances dirigeantes. On voit désormais plus de femmes dans les comex du CAC 40 où elles occupent tous les types de fonctions. Le plafond de verre persiste néanmoins pour les nominations de numéro un, notamment lorsque le numéro un renouvelle cinq fois son mandat. Je regrette ainsi le départ à l'étranger de Marguerite Bérard (/finance/40935-marguerite-berard-banquiere-d-un-monde-qui-change.html) pour prendre la direction générale de la banque néerlandaise ABN Amro, qui avait toujours été pilotée par des hommes. Il est dommage que BNP Paribas et la France se privent de talents comme le sien.

Quelles sont les qualités recherchées actuellement ?

Dans des moments de tensions comme ceux que nous connaissons avec la guerre en Ukraine, les conflits au Moyen-Orient et la hausse des droits de douane, il faut du courage de la part des CEO, mais aussi de leurs n-1. Les dirigeants s'aperçoivent qu'ils ne sont pas suffisamment bien entourés au sein de leur comité exécutif. Ce type de crise met en exergue les membres du comex qui sont en dessous des autres. Il en va de même pour les conseils d'administration. Les questions de nomination et de gouvernance sont intimement liées. C'est pour cela que je travaille tant sur les recrutements de dirigeants que sur les évaluations de conseils d'administration. Les compétences sont nombreuses, le courage est plus rare.

Comment évaluez-vous le courage ?

En regardant les parcours professionnels, les choix faits et ce qui a été écrit sur quelqu'un, on peut déjà se faire une première idée. Ensuite, la façon dont une personne entre dans mon bureau, me serre la main, s'assoit et

s’exprime en dit long sur son courage. Le courage n’est pas lié à la confiance en soi, mais à une capacité à faire des choix face à des situations difficiles.

Quelle forme cela peut prendre ?

Depuis quelque temps, des femmes démissionnent de conseils d’administration parce qu’elles ne veulent pas s’accrocher à un mandat ou parce qu’elles désapprouvent la politique menée. D’autres ne le font pas. J’apprécie également les gens qui ont du panache, comme Jamie Dimon de JP Morgan. Mais c’est plus personnel et ce n’est pas un *must have*.

Propos reccuellis par Olivia Vignaud