

# Directeur général,

## UNE FONCTION EN PLEINE MUTATION

En dix ans, le management des directeurs généraux a fortement évolué, quelque soit la taille de l'entreprise qu'ils chapeautent. Le DG du XXI<sup>e</sup> siècle est souvent moins directif, plus éphémère et davantage ouvert sur l'international que son prédécesseur. Présentation de la fonction suprême dans ses grandes lignes.



tröm d'opérations boursières déconnectés de la réalité économique. » Résultat, une étude a ainsi montré qu'aux Etats-Unis, les CEO ne restaient plus en moyenne que 18 mois à la tête de leur entreprise contre plus de quatre ans il y a une dizaine d'années. Une valse de plus en plus rapide qui touche aussi le Vieux continent.

Le DG a donc aujourd'hui moins de temps pour faire ses preuves, alors même que le rapport de forces avec ses salariés se serait quelque peu retourné. « L'autocratie ne passe plus, observe Patrick Mataix. Il y a moins d'autoritarisme dans les entreprises et davantage de concertation autour d'un projet collectif dans un style de management plus participatif. C'est vrai dans les grands groupes où les négociations en interne sont de plus en plus politiques mais aussi pour les plus petites structures comme les start-up où il s'agit de motiver des équipes dont les salaires ne sont pas encore établis. »

### LA FIN DU DG TOUT-PUISSANT

Selon Hervé Chavas, enseignant-chercheur à Sup de Co Amiens, cette évolution managériale serait liée à une plus grande prise en compte des risques par les entreprises. « Les managers sont moins remplis de certitudes qu'il y a dix ans. Le 11 septembre est aussi passé par là. Tout peut se discuter même si le modèle de l'autorité n'a pas disparu. Les grands bénéficiaires sont les salariés qui ont gagné en autonomie et qui disposent souvent d'une marge de manœuvre plus importante pour remplir leur mission, à condition de saisir leur chance. » Au DG alors d'accepter de perdre un peu de son influence et de recruter pour ses équipes des profils diversifiés et complémentaires capables d'innover.

A cette meilleure attention portée à fédérer les forces vives de l'entreprise s'ajoute chez les directeurs généraux modernes ce que Patrick Mataix appelle une plus grande "agilité" vis-à-vis de l'environnement économique. « L'accélération incessante du business et les phénomènes de spéculation requièrent davantage de réactivité avec des équipes plus importantes, explique-t-il. Les actionnaires sont très attentifs à ça. Le DG doit aussi pouvoir s'intégrer et s'adapter aux différentes cultures qu'il rencontre, qu'elles

soient géographiques ou économiques. » C'est l'exemple de Louis Schweitzer, alors P-DG de Renault, qui assiste à une pièce de théâtre coréenne au festival d'Avignon avant l'implantation d'une usine du groupe au « pays du Matin calme ».

### L'ÂGE DE LA MATURITÉ

Une ouverture sur le monde et sur les autres qui se prépare souvent pendant la formation académique. Le double diplôme est ainsi la norme des CV de cadres dirigeants déposés chez CEO Europe. René Riu, P-DG de Materis Paints, passé par l'ES-SEC et les Mines, rappelle que « dans directeur général, il y a général » : « Mon double cursus me permet de ne pas avoir de complexe par rapport aux notions de R&D, de production ou de finance. Je suis à même de comprendre le vocabulaire technique de toutes les activités de la société. Si je n'ai pas saisi, c'est que l'on ne m'a pas bien expliqué ! »

Autre constante du profil des cadres dirigeants, une expérience du management vieille d'au moins une quinzaine d'années qui établit de facto l'âge moyen des DG de grandes entreprises autour de 50 ans. La fonction serait donc toujours empreinte de maturité. « En-dessous de 35 ans, mes clients de mon cabinet ne regardent même pas », avoue Patrick Mataix. Une expérience passée à l'international est aussi jugée indispensable par les recruteurs pour sortir du contexte franco-français et savoir raisonner le business globalement. Une ouverture sur le monde à laquelle préparent en général mieux les écoles françaises que les universités américaines.

Reste une question, les grands DG français sont-ils tous issus du même séraï ? Moins de 3 % des cadres dirigeants du fichier de CEO Europe ne sont pas diplômés d'une grande école. Cyril Accard est catégorique : « S'il n'y a pas de voie académique et professionnelle royale pour devenir DG, les réseaux sont souvent déterminants. » Et chacun sait qu'en France, contrairement aux anglo-saxons, les réseaux sont davantage des cercles d'anciens que des cercles d'affaires.



Patrick Mataix, DG de CEO Europe



Hervé Chavas, enseignant-chercheur à Sup de Co Amiens



Dorin Militaru

Le pouvoir. Dans l'entreprise, il s'incarne dans la fonction de directeur général. Quand bien même le DG serait nommé par un conseil d'administration présidé par le P-DG, c'est lui qui gère dans les faits la société et l'ensemble de ses salariés. Voilà pour la définition stricto-sensu. Car un DG c'est bien plus qu'un gestionnaire donneur d'ordres. Selon Cyril Accard, consultant au cabinet de recrutement Ores Search, « le DG est celui qui identifie et synthétise l'avenir pour en formuler une vision claire qu'il va incarner et autour de laquelle il entraînera ses collaborateurs. »

Qualité d'analyse et capacité de meneur d'hommes, ce pourrait être les deux aptitudes historiques requises pour exercer la fonction de DG. Mais l'une aurait aujourd'hui tendance à prendre le dessus sur l'autre selon Patrick Mataix, DG de CEO Europe, un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres dirigeants. « Le directeur général moderne est globalement davantage celui qui sait motiver l'équipe qu'il a choisie qu'un expert de la stratégie d'entreprise. Mais cela peut s'inverser lorsqu'il est nommé expressément pour accompagner une phase précise du développement du groupe comme une restructuration, une cession d'activité ou une fusion/acquisition. Dans ces cas-là, on lui demande surtout une expertise spécifique de la situation. »

### DES MANDATS QUI SE RACCOURCISSENT

Un appoint souvent temporaire et circonscrit par les actionnaires à la durée du retournement de la société, qui est l'une des causes du raccourcissement du mandat de DG dans les grandes entreprises. A cette effervescence capitaliste et industrielle, Cyril Accard préfère invoquer des raisons externes à la société et ce « maels-