

LES GRANDS PATRONS FRANÇAIS

# Ils ne meurent jamais

**Tirer sa révérence : voilà l'exercice le plus délicat à réussir pour nombre de dirigeants. Ces messieurs s'accrochent à leur fauteuil et répugnent à envisager leur succession. Un travers bien français et toujours d'actualité. [22/02/2012]**

**C**hevelure argentée, teint hâlé, silhouette altière dans un pull col roulé noir, le patron de Publicis, quarante ans de maison au compteur dont plus de trente-cinq à la direction, défie avec élégance le temps – et les décalages horaires imposés par ses fréquents aller-retour aux Etats-Unis. Maurice Lévy vient tout juste de fêter ses 70 ans, le 18 février, et... de rempiler pour quatre ans à la tête du n° 3 mondial de la publicité. « Je ne souhaitais pas être renouvelé, explique-t-il, mais les actionnaires et certains clients ont jugé qu'en cette période de crise c'était mieux si je continuais à piloter l'entreprise. » Continuité ! Le mot est lâché. Après tout, face à Jacques Séguéla, vice-président d'Havas, 78 ans le 23 février, Lévy fait figure de jeunot. Les

très bons résultats du groupe plaident aussi en sa faveur. Ce n'est pas toujours le cas quand les patrons s'accrochent à la barre : « Ils peuvent détruire l'empire qu'ils ont construit », lâche Pierre Rodocanachi, directeur général de Management patrimonial conseil. On se souvient de Jean Mantelet, fondateur de Moulinex, mort aux commandes à 91 ans et qui, pour n'avoir pas préparé sa succession, a précipité la chute du leader français de l'électroménager. Plus récemment, l'obstination de Jacques Servier, 90 ans depuis le 9 février, à diriger son laboratoire malgré sa mise en cause dans l'affaire du Mediator, risque de nuire plus que de servir l'œuvre de sa vie.

Mais ce travers, bien français, n'est pas l'apanage des sociétés familiales : dans les grands groupes aussi, qu'ils ont contribué en partie à façonner, les patrons managers sont tentés de jouer les prolongations. Souvent avec la com- plicité des ad-

ministrateurs, qui n'hésitent pas, comme chez Publicis l'an dernier ou chez GDF Suez cette année, à repousser l'âge limite du capitaine. Selon le cabinet de chasseurs de têtes CTPartners, 30 % des dirigeants du CAC 40 et du SBF 120 ont plus de 60 ans, mais seules huit successions ont été annoncées pour 2012. De son côté, Ernst & Young assure qu'à peine un tiers des sociétés cotées à Paris mentionnent l'existence d'un plan de succession. Alors que les entreprises françaises malmènent les seniors, leurs dirigeants s'étonnent qu'on les interroge sur leur âge et leur retraite. Quant à évoquer le nom d'un successeur, c'est presque un crime de lèse-majesté !

**« Plus on vieillit, plus on veut rester en place »**

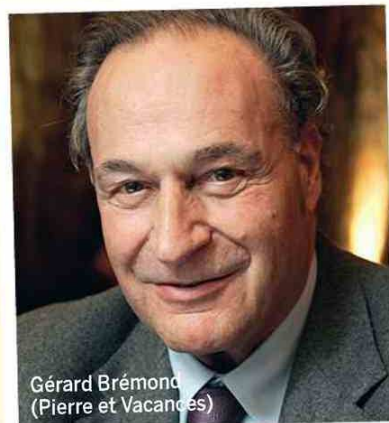
Pourtant, en la matière, l'anticipation est mère de vertu. Sinon, l'entreprise, comme l'homme, souffre. « Mon départ forcé de Generali m'a beaucoup af-

fecté », gémissait – à 85 ans ! – Antoine Bernheim, contraint, en 2010, de quitter la présidence du groupe d'assurance italien. « Plus on vieillit, plus on a tendance à vouloir rester en place », constate Pierre Rodocanachi. Président du comité de nomination de Vivendi, cet ancien patron de Booz en France a travaillé au sein de l'Institut français des administrateurs à une série de recommandations pour organiser la succession des dirigeants. Son credo : ne pas penser seulement à la retraite, prévisible même si volontiers retardée par le principal intéressé, mais aussi aux accidents de parcours, tel celui qui avait vu le staff entier du groupe Saint Louis décimé lors d'un accident d'avion en 1995. C'est d'ailleurs la mort brutale de Jean-Luc Lagardère, propulsant sans préparation son fils Arnaud à la tête de l'empire familial, qui a incité François Pinault, à 68 ans, à transmettre le flam-

Charles Edelstenne  
(Groupe Dassault)

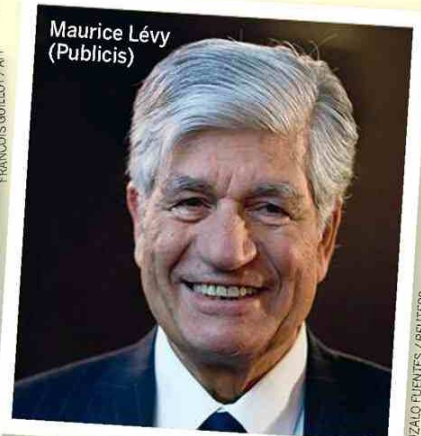


PHILIPPE WOLAZER / REUTERS



Gérard Brémont  
(Pierre et Vacances)

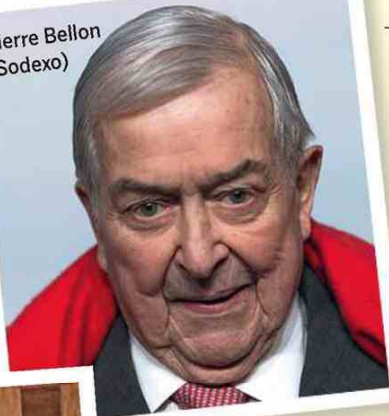
FRANÇOIS GUILLOT / AFP



Maurice Lévy  
(Publicis)

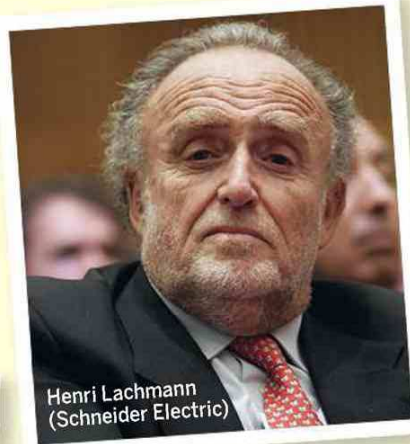
GONZALO FUENTES / REUTERS

Pierre Bellon  
(Sodexo)



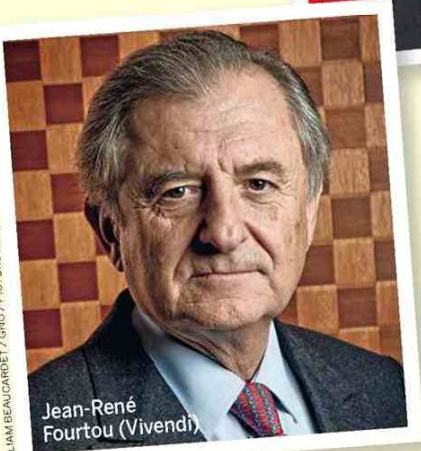
KENZOTRIBOUILLARD / AFP

Henri Lachmann  
(Schneider Electric)



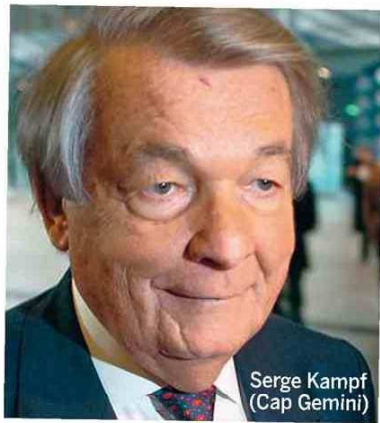
OLIVIER LUBIANI/MATEI / AFP

Jean-René  
Fourtou (Vivendi)



WILLIAM BEAUCARDET / GSHO / PICTURE/TANK

Serge Kampf  
(Cap Gemini)



JEAN-PIERRE OLIVOT / AFP

beau à François-Henri dans les règles de l'art. Un passage de témoin toujours délicat : « Il faut à la fois continuer à soutenir l'entreprise et, en même temps, ne pas chuchoter à l'oreille de l'impétrant », résume Pierre Rodocanachi.

Pas facile cependant d'envisager sa propre succession. Le goût du pouvoir, l'argent, l'incapacité à se projeter dans une autre vie, ou tout simplement un agenda déjà rempli pour deux ans, qui donne l'impression d'avoir l'éternité pour soi : autant de bonnes raisons d'éluder le sujet. « La fusion des fonctions de président du conseil et de directeur général encourage ce travers », estime Florence Magne, associée chez CT Partners. C'est, en effet, théoriquement au conseil d'administration de mettre en place un plan de succession. Quand le président du conseil est aussi le patron opérationnel, il a d'autres soucis... et pas forcément envie de s'imaginer un remplaçant ! Or, « la préparation de la succession doit être l'une des trois priorités d'un conseil, avec l'élaboration de la stratégie et l'évaluation de la performance », martèle Marc

Sanglié-Ferrière, de Russell Reynolds. Ce cabinet américain prône l'élaboration d'un document annuel, avec une liste de candidats potentiels. Mais il reconnaît que ses missions sur le sujet se comptent, en France, sur les doigts d'une main.

Et quand bien même un patron se décide à orchestrer sa relève, il faut se méfier : combien de présidents tout-puissants ont usé des dauphins sans jamais les propulser à leur place ? De Jean-Louis Beffa, chez Saint-Gobain, à Jean-François Roverato, chez Eiffage, en passant par Gérard Brémond, chez Pierre & Vacances, les exemples fourmillent. Le record toutes catégories est détenu par le patriarche des Laboratoires Pierre Fabre, 85 ans, qui a épuisé cinq directeurs généraux en dix ans ! « Le pire schéma, c'est celui où le président choisit lui-même son successeur », souligne d'ailleurs Florence Magne. Echec garanti : on l'a vu chez Sanofi, où Jean-François Dehecq avait adoubi le chercheur Gérard Le Fur – une erreur de cas-

ting manifeste. Ou encore chez Air France-KLM, où Jean-Cyril Spinetta a imposé son fidèle n° 2, Pierre-Henri Gourgeon, avant de l'écarteler sans ménagement... et de reprendre sa place !

**S'inventer une nouvelle vie**  
Car, pour gérer leur succession, les patrons français ont une spécialité, sévèrement jugée par les Anglo-Saxons : nos PDG ont la fâcheuse manie de nommer un directeur général et de conserver le fauteuil de président. Quitte, là encore, à faire reculer l'âge limite dans leur nouvelle fonction. L'argument avancé est d'assurer une transition en douceur. Voilà qui fonctionne parfaitement quand le président sait rester à sa place, mais le risque de dérapage est grand. Difficile en effet pour un boss qui a été omnipotent de se cantonner dans un rôle non exécutif. « Claude Bébéar chez Axa, Michel Pébereau chez BNP Paribas ou encore Henri Lachmann chez Schneider Electric ont réussi », nuance Marc Sanglié-Ferrière. Figure tuté-

laire incarnant l'histoire et les valeurs de l'entreprise (Pierre Bellon chez Sodexo, Serge Kampf chez Capgemini), l'ombre du président peut devenir « toxique », quand elle se fait trop pesante. Chez Alcatel, Serge Tchuruk n'avait pas su lâcher la bride à l'Américaine Patricia Russo. Le tandem a fini par exploser. Quant à Henri Proglio, c'est contraint et forcé qu'il a abandonné la présidence de Veolia Environnement, sans toutefois renoncer à en influencer la stratégie. Rares sont ceux, comme Louis Gallois chez EADS, à considérer que le prédécesseur n'est pas le mieux à même de juger le successeur.

Que craignent-ils donc, tous ces patrons qui font de la résistance, malgré les règles de bonne gouvernance, les appels du pied de certains proches, l'impatience de la relève ? « Ils ont gagné assez d'argent, ils n'attendent pas après des jetons de présence. Mais devenir président des Amis de l'opéra ou d'un musée quand vous avez dirigé une multinationale, c'est terrible : vous n'êtes plus rien. Même si vous gardez un bureau, une secrétaire, une voiture avec chauffeur », croit savoir Pierre Rodocanachi. « Le pouvoir galvanise. Ceux qui réussissent à lâcher sont ceux qui parviennent à s'inventer une nouvelle vie », estime la chasseuse de têtes Diane Segalen. En d'autres mots, comme l'a résumé, un jour, Antoine Bernheim : « Quand on a travaillé toute sa vie comme moi, si on arrête, on est mort. » On a beau être patron, on n'en est pas moins homme. ● VALÉRIE LION