

votre carrière

**LA MASTERCLASS DE
JEAN-FRANÇOIS PALUS //**

« L'expatriation m'apporte un souffle nouveau »

Le directeur général délégué de Kering est installé à Londres depuis plus d'un an. Retour d'expérience collecté par la chasseuse de têtes Diane Segalen.

*Propos recueillis par
Diane Segalen*



Jean-François Palus, à quoi ressemble votre journée type ?

En fonction de l'endroit où je me réveille, le décalage horaire rythme mes journées. En général, je démarre en traitant les mails reçus la nuit des Etats-Unis, puis je travaille en direct avec l'Asie le matin, l'Europe l'après-midi et, le soir, avec l'Amérique, à nouveau.

Quel est l'avantage d'être basé à Londres ?

Londres est un bon compromis en termes de proximité entre notre siège de Paris et nos filiales mondiales. Cela a également fait évoluer la façon de travailler au quotidien, notamment avec les équipes parisiennes : elles ont gagné en autonomie. Je suis désormais essentiellement sollicité sur les sujets stratégiques.

Qu'apporte, selon vous, la double dimension groupe coté et familial ?

Avoir un actionnaire familial évite la pression du court terme. Cela nous permet de définir une stratégie à long terme et de pouvoir créer de la valeur dans la durée. Il y a un décideur et les collaborateurs du

groupe peuvent se projeter dans le temps. Chez Kering, le changement de génération s'est conduit sans manœuvre politique interne, ce qui a grandement facilité la transition. La vision est portée et incarnée par François-Henri Pinault et c'est une grande chance de pouvoir travailler à ses côtés.

Vous avez alterné rôles opérationnels et fonctions transversales. Cela influe-t-il sur votre style de management ?

J'ai acquis des réflexes en alternant. Je me pose toujours la question de savoir comment mon interlocuteur va réagir à une idée nouvelle. Je n'ai pas toujours la bonne réponse, mais je peux anticiper. L'évolution majeure dans mon style de management tient surtout au fait que je considère que ma responsabilité est de solliciter les collaborateurs et partenaires et de les stimuler à avoir des idées audacieuses.

Vous évoquez beaucoup le changement et l'évolution ; vous vivez aujourd'hui, à 50 ans, votre première expatriation. Que retirez-vous de ce nouveau challenge ?

L'expatriation m'apporte un souffle nouveau, un extraordinaire dynamisme, avec le sentiment que tout est possible. Être basé à Londres me permet de porter un regard nouveau sur l'internationalisation du groupe. En tant que manager, cela force à vivre dans la diversité et à mieux percevoir les tendances. J'en tire une énergie décuplée. Ici, je me rends compte qu'on élargit considérablement son univers, ses champs d'action et ses réseaux. Dans un univers anglo-saxon, rien n'est jamais acquis ; on est jugé uniquement sur les résultats. Cela donne une dimension supplémentaire au management, car l'ambition est la source principale de la dynamique. Il faut savoir donner des perspectives à ses collaborateurs si on souhaite les conserver. J'apprends à manager davantage par l'incitation. En créant de l'émulation et des perspectives, on arrive à retenir nos talents.

Après trente ans de carrière, quel a été pour vous le meilleur moment ?

J'ai eu beaucoup de chance et de très bons moments, mais c'est maintenant que je me sens le plus heureux. Je dois beaucoup à mon pays. Je me sens un devoir de faire rayonner la France en dehors de ses frontières pour contribuer à lui redonner une image plus positive. Ici, je suis porté par une énergie qui est beaucoup liée à mon prisme sportif, et particulièrement au sport collectif. Le coach doit développer les talents en équilibrant les talents individuels et collectifs. Enfin, j'ai la chance de travailler avec un homme qui m'a fait confiance depuis le début. Quand je vois le chemin parcouru en vingt-cinq ans, je me dis que nous avons beaucoup évolué, tout en réussissant à rester fidèles aux valeurs d'intégrité qui sont l'identité du groupe.

Quel conseil donneriez-vous à un jeune diplômé ?

De partir découvrir le monde. De faire rayonner la France à l'étranger.

Présidente fondatrice de [Segalen](#) + Associés

