

Les dirigeants sortent quasi tous du même moule

Une vingtaine de sociétés, surtout d'audit, forment les cadres de la majorité des plus grandes sociétés de la planète, relève une étude.

Laurent Buschini

ne large majorité des dirigeants des plus grandes entreprises dans le monde ont suivi un parcours professionnel très semblable. Ces responsables, CEO, CFO et autres cadres de haut rang ont tous, à un moment de leur carrière, passé par certaines sociétés qui jouent le rôle de tremplin de carrière. C'est ce que révèle une étude menée conjointement par des chercheurs de l'Université de Lausanne et de deux instituts danois, la Business School de Copenhague et l'Université de Roskilde. L'étude a été publiée dans la revue «Global Networks».

Que les grands capitaines d'entreprises multinationales se connaissent et partagent des idées de management communes est connu. Des études ont déjà montré leurs liens en examinant la composition des conseils d'administration.

L'étude helvético-danoise choisit une autre approche. Les chercheurs ont relevé le parcours professionnel complet de 16'500 dirigeants et hauts cadres de 1366 enForbes des plus grandes sociétés de la planète. Il apparaît que certaines d'entre elles voient passer un grand nombre de ces dirigeants. En particulier au début de leur carrière, lorsqu'ils sont formés à un style de management.

20 entreprises centrales

L'étude montre que les entreprises les plus rayonnantes sont les sociétés de conseil et d'audit. Les banques, notamment les deux grands établissements suisses. UBS et Credit Suisse, sont aussi au centre du réseau des carrières. Enfin, les grands conglomérats de biens de consommations étasuniens, comme General Electric ou Procter & Gamble, jouent aussi ce rôle.



Félix Bühlmann Professeur à l'Université de Lausanne.

Les chercheurs constatent que 20 sociétés ont une place déterminante. Elles ont d'anciens employés actifs dans 81% des 1366 entreprises considérées dans l'étude. La championne est Price WaterhouseCooper. L'entreprise de conseil et d'audit a employé, à un moment de leur carrière, 456 dirigeants actuels. Mieux: d'anciens cadres de la société sont actifs dans 1055 des 1366 sociétés prises en compte dans l'étude.

Comment expliquer une telle importance pour un si petit nombre d'entreprises? «Ces sociétés ont une politique de recrutement qui commence dans les uni-

treprises listées dans le classement versités les plus prestigieuses du monde, explique Félix Bühlmann. professeur de sociologie à l'UNIL et coauteur de l'étude. Elles veulent montrer qu'elles recrutent les meilleurs jeunes de l'élite. Cela justifie aussi les prix élevés de leurs services.»

Le fait que l'on trouve d'anciens employés des sociétés d'audit dans de nombreuses sociétés internationales fait partie d'une politique, assure le professeur de l'UNIL. «C'est une stratégie délibérée de placement des anciens employés dans des entreprises clientes. Ces sociétés sont plus importantes que les autres. Leurs collaborateurs ont des compétences dans les fusions et acquisitions, dans la financiarisation des entreprises. Ces dernières recherchent leurs compétences. Ils ont un savoir-faire, un prestige

Félix Bühlmann note que peu de dirigeants viennent du secteur industriel. «Les dirigeants à la tête de groupes industriels ne donnent pas de signaux favorables en dehors de leur domaine d'activité.»

Même façon de penser

Les personnes qui ont le même parcours professionnel se reconnaissent entre elles, relève Félix Bühlmann. «Leur socialisation est commune. Le mimétisme va audelà des méthodes de management. Ils ont un même style de vie, s'habillent et se présentent de la même manière. Ils ont une même façon de penser. Leur priorité va aux valeurs de l'actionnariat, aux techniques d'optimisation fiscale, et pas au bien-être des employés ou à l'éthique, par exemple, qui sont placés au second plan.»



Les dirigeants des grands groupes ont une manière de penser similaire, quasi un esprit de corps, car ils ont passé par les mêmes sociétés durant leur carrière. KEYSTONE

La Suisse au cœur du réseau mondial

 La Suisse occupe une place centrale dans le réseau qui lie les dirigeants de part et d'autre de l'Atlantique, montre l'étude menée conjointement par l'Université de Lausanne, celle de Roskilde, au Danemark, ainsi que la Business School de Copenhague. «La globalisation a commencé aux États-Unis à partir des années 1950, explique Félix Bühlmann, professeur de sociologie à l'UNIL et coauteur de l'étude. Beaucoup d'entreprises étasuniennes ont placé leur siège européen en Suisse, comme Procter & Gamble, Pepsico ou Hewlett-Packard.»

Les banques suisses sont parties à l'assaut du marché

étasunien à la fin des années 1980. Credit Suisse a racheté First Boston, par exemple. «Il s'en est suivi beaucoup d'échanges entre les deux pays. Des dirigeants anglo-saxons ont pris la tête de banques suisses, à l'image de Brady Dougan au Credit Suisse», explique Félix Bühlmann.

Les Suisses ont aussi fait carrière des deux côtés de l'Atlantique. «Les profils les plus recherchés ont été les cadres suisses qui ont eu une expérience dans la banque d'affaires aux États-Unis, relève le professeur de l'UNIL. Par exemple, Marcel Ospel ou Sergio Ermotti chez UBS.»

La Suisse se place avec les États-Unis, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et l'Irlande au cœur du réseau international des dirigeants, relève Félix Bühlmann. «D'autres pays ont un modèle plus régional, voire national. C'est le cas de la France, où des entreprises d'État et des ministères jouent le rôle de tremplin de carrière. Le Japon a aussi un modèle différent. Les dirigeants doivent davantage gravir les échelons d'une entreprise à l'interne. Les sociétés d'audit internationales y sont présentes, mais ne jouent pas le même rôle qu'aux États-Unis ou dans certains pays européens.» **LBU**

À la recherche de la bonne pièce du puzzle

L'œil du pro



Nous avouons une certaine fatigue d'entendre l'expression: «Trouvez-moi la bonne pièce du puzzle». D'abord, nous ne sommes pas céphaloclastophiles. Les responsables de recrutement non plus, quoique leur usage du terme puisse le laisser penser. La recherche d'une personne adéquate n'est pas un puzzle, encore moins un cassetête. Ce n'est pas faire honneur à l'intelligence des candidates et candidats ni à celui de l'entreprise recruteuse, ni à nous.

L'ambition et la satisfaction de

tous assemblés prendre un sens harmonieux est compréhensible. Pourtant, si nous réfléchissons à une équipe qui fonctionne dans notre propre entreprise, nous ne voyons pas des morceaux figés et parfaitement emboîtés les uns dans les autres. L'image appropriée est celle d'un ballet (dans les très bons moments) ou d'une équipe d'un sport entre rugby et volley-ball.

Pourquoi ne s'agit-il pas de simplement combler un vide? La liste des raisons à invoquer est longue.. Contentons-nous de quelques-unes: - Tout élément réagit en rapport avec un ou plusieurs autres éléments. Une personne aussi.

- Le profil recherché est une cible mouvante. L'entreprise, les collègues, l'organisation, le monde, tout est en perpétuelle mutation.

- Il est important d'engager une personne pour son potentiel, diffivoir une multiplicité d'éléments cile à définir précisément.

Le problème est que pour trop de dirigeantes et de dirigeants, la solution est unique. Il y a pourtant une multitude de bonnes solutions (mais, en ce moment, pas une multitude de candidatures). Le profil correspondant exactement aux critères recherchés, la pièce du puzzle adéquate, n'est pas forcément la seule option. Dans la plupart des cas, les compétences hards peuvent être développées, moins les softs. «Hire for attitude and train for skill» comme on dit outre-Atlantique. Cela demande une bonne dose de courage et de confiance, envers soimême comme responsable du recrutement, mais aussi envers les RH, les cabinets d'«executive search», les personnes chargées de l'évaluation, etc.

Nous sommes témoins chaque jour d'une réalité: faire confiance à des personnes sous-qualifiées sur papier a un effet magique. La confiance conférée génère chez le ou la récipiendaire un sens de la responsabilité et de la reconnaissance qui engendreront une implication et un engagement mille fois supérieurs aux éventuelles lacunes techniques. Évidemment, un expert-comptable ne sera jamais un dentiste et vice versa. Une directrice d'une société de télécommunications peut parfaitement diriger le département marketing et commercial d'une société de services financiers (cas vécu), si formation, attitude, motivation et intérêt personnel sont présents.

Et quand cela fonctionne, vous vous retrouvez avec une pièce de puzzle polymorphe capable d'assumer de nombreux rôles dans l'entreprise.

www.gancipartners.ch

Formation

Une nouvelle école pour les métiers du bâtiment

Le nouveau Centre de formation commun des métiers techniques du bâtiment (CFCMBG) va être inauguré demain à Genève. Implanté sur une surface de près de 2'500 m² au cœur d'Espace Tourbillon, dans la zone industrielle de Plan-les-Ouates, le site réunit sous un même toit les enseignants et les apprentis qui se destinent aux métiers de la construction métallique, de l'installation sanitaire, de la ferblanterie et de l'installation en chauffage. «Cette structure présente de nombreux atouts: elle favorise les synergies entre les métiers, offre une efficience dans l'utilisation des locaux, rationalise les coûts et permet le développement de la formation continue», est-il expliqué dans un communiqué de presse.

Égalité

Il faut davantage de femmes dans la science

Les branches scientifiques doivent accueillir plus de femmes dans leurs rangs. C'est le constat du Conseil fédéral après avoir examiné la réalisation des objectifs 2022 du domaine des Écoles polytechniques fédérales (EFP). Par rapport à 2021, la part de femmes parmi les étudiants et doctorants est restée pratiquement inchangée, à 32,4%. Elle a augmenté de 2,1 points de pourcentage dans le corps enseignant. Dans les postes de direction, 23,9% des personnes occupant ces fonctions étaient des femmes. Une présence féminine plus forte dans l'enseignement et la recherche, et plus particulièrement aux postes de direction et dans les instances de décision, fait partie des objectifs stratégiques pour la période 2021-2024. **FBR avec ATS**

Formation Focus sur l'apprentissage d'esthéticienne CFC. Page 6