

# Les Echos EXECUTIVES

## Plus d'accès à la direction générale sans « soft skills »

### CARRIÈRE

Le défaut de leadership ne passe plus. Les chasseurs de têtes se focalisent sur les capacités mobilisatrices d'un prétendant à la direction générale et sur son degré d'intelligence émotionnelle.

Les Echos Executives

Hommes providentiels, sauveurs héroïques, passez votre chemin ! Plus personne n'y croit. Le seul grand principe qui prévaut désormais en matière de recrutement d'un leader est l'adéquation entre la situation de l'entreprise, les expériences opérationnelles du futur capitaine (lire page 38) et ses compétences non techniques et comportementales (« soft skills »). « J'écoute beaucoup », a affirmé Paul Hudson, dès son arrivée à la tête de Sanofi au début du mois. « Je discute avec les gens dans l'ascenseur et je ne me prends pas au sérieux », a-t-il poursuivi. Les mois à venir permettront à ses salariés de vérifier ses dires.

### ÊTRE DISRUPTIF ET/OU PRAGMATIQUE

Le cabinet Russell Reynolds indique chercher à identifier, entres autres, le « CEO's material » d'une candidature, c'est-à-dire à discerner si le bois dont il ou elle est fait est celui d'un leader d'aujourd'hui. Le dispositif d'évaluation s'articule en quatre points : la stratégie, l'exécution, le management des équipes et l'influence. « Nous considérons ces éléments comme les quatre piliers du leadership », explique Paul Jaeger, associé

du cabinet. Et pour chacun d'entre eux, nous travaillons sur la capacité du futur dirigeant à gérer des situations paradoxales. Par exemple, en matière de stratégie, le dirigeant est-il plutôt disruptif ou pragmatique ? Ce sont deux dimensions contradictoires, et ce qui nous intéresse est de mesurer la part de chacune d'entre elles », indique le consultant.

### METTRE LE CAP SUR LA PRUDENCE OU L'AUDACE

Même démarche pour les capacités d'exécution : le dirigeant sera-t-il un prudent ou un preneur de risques ? « Au-delà des qualités incarnées par un profil au parcours exemplaire et au tempérament bien affirmé, apporter la preuve que l'on peut prendre des risques en sachant les maîtriser est absolument essentiel », avance Antoine Frérot, le PDG de Veolia, lors d'un dîner avec de jeunes leaders, qui ont tous été lauréats ou nommés aux Next Leaders Awards, trophées que décernent chaque année, depuis trois ans, « Les Echos Executives ». « Une qualité de tribune ne suffit pas, le ou la dirigeant(e) va de plus en plus devoir faire montre d'audace et de sang-froid. Et répondre à la nécessité de concilier une vision avec une épaisseur humaine », poursuit-il.

### MÊLER PUISSANCE ET VULNÉRABILITÉ

Le bon profil d'un CEO est donc équilibré. « En matière de management des équipes, nous cherchons des dirigeants qui soient à la fois héroïques et vulnérables – c'est-à-dire qui acceptent et savent aussi montrer leurs limites », précise Paul Jaeger. La vulnérabilité est, en effet, considérée comme le meilleur moyen de bâtir des relations solides avec les équipes. En l'acceptant et en montrant qu'il ne détient pas toutes les réponses, un leader s'ouvre aux autres et développe le sentiment de confiance.

bles – c'est-à-dire qui acceptent et savent aussi montrer leurs limites », précise Paul Jaeger. La vulnérabilité est, en effet, considérée comme le meilleur moyen de bâtir des relations solides avec les équipes. En l'acceptant et en montrant qu'il ne détient pas toutes les réponses, un leader s'ouvre aux autres et développe le sentiment de confiance.

### SAVOIR GALVANISER ET CONNECTER

Pour le pouvoir d'influence, la préférence ira au candidat tout à la fois « galvaniseur », c'est-à-dire en mesure d'avoir un impact personnel fort sur les autres et de donner du sens au-delà des résultats financiers, et « connecteur », autrement dit capable de créer des passerelles entre les collaborateurs et

les idées qui circulent dans et à l'extérieur de l'entreprise. « Pour qu'un dirigeant ait de l'influence, il lui faut les deux dimensions », décrypte Paul Jaeger. Au demeurant, « ce n'est pas parce qu'un leader est marqué par une organisation qui ne sait pas mettre ses dirigeants en visibilité, qui ne favorise pas la création de réseaux externes, qu'il n'est pas capable d'avoir de l'influence ».

### MANAGER LA COMPLEXITÉ

Ilian Mihov, le doyen de l'Insead, estime qu'un ou une dirigeant(e) doit désormais pouvoir dominer non seulement les situations de stress qui le touchent directement, mais aussi celles qui ciblent ses équipes. « Il lui faut des capacités de résilience pour détecter autant les signaux faibles que les angles morts », insiste-t-il (lire « Les Echos » du 25 octobre). Justement, avancent les cabinets de chasse de têtes, dans l'évaluation des candidatures, l'élément clef n'est pas l'intelligence pure, mais ce qu'il en est fait et le degré d'intelligence émotionnelle. Autrement dit, la capacité à détecter tous ces éléments, à gérer la complexité et à être tourné vers la compréhension de l'autre. Une démarche qui fait écho à la notion de « servant leadership », alternative à trop de verticalité – voire, dans certains cas, à l'autoritarisme –, mais qui laisse néanmoins sa part à l'autorité naturelle dont doit être doté tout dirigeant. ■

L'ÉDITO de Muriel Jasor

## Savoir s'adapter et se remettre en cause

Compétences business, expériences opérationnelles, parcours international, agilité intellectuelle, hauteur de vue, intelligence émotionnelle et des situations, empathie, compréhension des autres – des collaborateurs, des clients et autres parties prenantes –, qualités de communication et de fédération des équipes, appétence pour le risque maîtrisé, souci des enjeux sociétaux et environnementaux, résilience, sang-froid, courage, intuition, patience, audace... La liste des qualités requises pour être dirigeant(e) s'allonge et est impressionnante.

« Quand vous atteignez le sommet d'une organisation, les exigences de la fonction croissent de manière non pas proportionnelle mais exponentielle... », avait constaté Indra Nooyi, une fois devenue PDG de PepsiCo après plusieurs années d'expérience en direction financière. Diriger aujourd'hui, c'est plus que jamais savoir faire face à l'inconnu et à la complexité. Il n'est donc pas étonnant que l'atout le plus indispensable au leader soit alors sa faculté à s'adapter en permanence et à se remettre en cause. Car, s'il n'y prête pas attention, de trop fortes convictions, tout un savoir accumulé et une forme de rigidité peuvent finir par jouer contre elle ou lui,

voire l'aveugler et, in fine, bloquer l'efficacité collective. Dans son ouvrage « L'Entreprise délibérée », Mathieu Detchessahar, professeur de management à l'université de Nantes, propose une piste intéressante en guise de parade contre ce risque : le management opéré par le dialogue, « pour tisser et retisser les fils de l'action commune ». Avec le souci de refonder, sans les supprimer, les règles et l'autorité. Car, rappelle l'auteur, l'entreprise n'est pas – comme on essaie trop, ces derniers temps, de nous le faire croire – un lieu de liberté, mais un espace de dépendances assumées, où chacun renonce à une part de sa propre liberté afin « de faire mieux ensemble ». ■



Pour le pouvoir d'influence, la préférence ira au candidat tout à la fois « galvaniseur » et « connecteur »  
Photo Shutterstock





Pourquoi mixer intransigeance et souplesse ?

echo.st/m328997

## CHASSE DE TÊTES

# Poste de CEO : promouvoir en interne ou recruter à l'extérieur ?

Les dirigeants restent majoritairement des hommes issus de la promotion interne. A noter : certains prés carrés, à commencer par celui des grands corps, perdent en influence face aux nouveaux défis des entreprises.

Valérie Landrieu  
@ValLandrieu

Si il vaut manifestement mieux être un homme cinquantenaire pour diriger une entreprise du SBF120 – 94 % de l'effectif, selon l'étude annuelle Road to the Top réalisée par le cabinet de chasse de têtes Heidrick & Struggles –, quelques paramètres font la différence. C'est le cas de la formation d'origine. « Que les polytechniciens ou les énarques soient bien positionnés dans la course à la direction générale parce qu'ils ont accédé à des positions importantes dans l'organisation reste bien sûr une réalité, analyse Bertrand Richard, associé chez Spencer Stuart, en France, mais ce qui pouvait être considéré comme la chasse gardée de tel ou tel grand corps disparaît progressivement avec la complète internationalisation des entreprises » et de leurs conseils d'administration. De fait, « le côté "nomenklatura à la française" est de moins en moins pertinent pour les actionnaires », témoigne ce chasseur de têtes de haut vol. D'autant que le processus de recrutement s'internationalise doucement : alors que 92 % des dirigeants du SBF120 étaient français en 2014, ils sont aujourd'hui 88 %, selon l'étude d'Heidrick & Struggles.

### Promotion interne, sauf défis majeurs ou repositionnement

Mais la question essentielle qui se pose lors d'un recrutement de patron est de savoir s'il faut se tourner vers un talent interne ou identifier la perle rare à

l'extérieur. En France comme ailleurs (voir encadré), les grandes entreprises privilégient surtout l'interne, et pas seulement lorsqu'elles se portent bien. Guillaume Faury chez Airbus, Florent Menegaux chez Michelin, Bertrand Camus chez Suez, Vincent Ravat chez Mercialis, Christopher Guérin chez Nexans ou encore Fabrice Barthélemy chez Tarkett – si l'on s'en tient aux derniers nommés du SBF120 –, les trois quarts des dirigeants sont issus de la promotion interne. Un choix qui évite les chocs culturels.

En cas de défis majeurs ou de nécessaire repositionnement, la prime ira au candidat externe. Après plusieurs CEO venant de l'extérieur et divers frottements, le conseil d'administration de Sanofi souhaitait privilégier des candidatures internes pour succéder à Olivier Brandicourt. Mais à l'issue de plusieurs mois de process divers – alignement du board sur la stratégie, définition d'une feuille de route du dirigeant et détermination d'un portrait-robot – et face à des enjeux de développement international majeurs, il s'est finalement prononcé en faveur de Paul Hudson, le PDG de Novartis Pharmaceuticals.

Candidat de l'interne ou de l'externe, pour accéder à la direction générale, il est aujourd'hui impératif, dans la majorité des cas, d'« avoir eu une expérience opérationnelle et montré une capacité à développer un business », confie Bertrand Richard. C'est le cas des derniers nommés CEO du CAC 40 et du SBF120. Avec cette tendance de fond : tous ont été responsables d'un P&L [compte de résultat, NDLR]. « Cela signifie notamment avoir piloté des équipes et des personnes. Et la dimension leadership est importante », observe de son côté Hervé Borensztein, managing partner Europe, Middle East & Africa pour le cabinet Heidrick & Struggles. « Ce qui est frappant dans les nominations récentes, ajoute ce dernier, c'est le niveau



Paul Hudson, directeur général du groupe Sanofi, à gauche, et Florent Menegaux, président du groupe Michelin. Photos Simone Perolari/RÉA et Richard Damoret/RÉA

d'exigence demandé. Il n'y a plus de promotion surprenante, ni de parcours qui ne soient pas à la hauteur des enjeux d'un poste. Tous ces nouveaux dirigeants sont passés par l'international et possèdent une forte légitimité technique dans leur métier. »

Les nouveaux contours des recrutements de haut vol se précisent : la question n'est plus de savoir si le candidat a tel ou tel profil, mais d'identifier les défis de la société qui recrute et d'évaluer si la personne est en mesure de prouver ses qualités et son efficacité pour y faire face. Au demeurant, note Bertrand Richard, « nous sommes dans un processus où la dissociation des fonctions de président et de directeur général va progressivement s'imposer. Il va donc falloir des profils complémentaires de président et de directeur général ». ■



## APTITUDES

L'intelligence émotionnelle, est devenue une compétence incontournable !

Chacun sera évalué et recruté sur ses capacités à faire preuve d'empathie, à déchiffrer les émotions de ses collègues et à s'adapter aux changements.

Léa Surugue

Un nouveau rapport publié par le Capgemini Research Institute souligne qu'à l'heure actuelle, 74 % des cadres dirigeants et 58 % des employés non-cadres interrogés pour les besoins de l'étude estiment qu'il ne sera bientôt plus possible de faire l'impasse sur l'intelligence émotionnelle.

Le concept d'intelligence émotionnelle se définit simplement comme la capacité pour les individus de percevoir, comprendre et identifier ses propres émotions ainsi que celles des personnes avec qui ils interagissent dans la vie de tous les jours. Ces théories sont bien connues des équipes de direction dans les entreprises. Néanmoins, les changements technologiques qui bouleversent le monde du travail font désormais de l'intelligence émotionnelle une compétence indispensable pour tous les salariés, notamment pour ceux qui n'occupent pas des postes managériaux. Les salariés, à tous les niveaux de l'entreprise, vont progressivement devoir faire preuve d'intelligence émotionnelle pour répondre à la mutation de leurs rôles, désormais plus axés sur le relationnel et moins de technicité. « L'intelligence émotionnelle n'est pas un concept nouveau. Ce qui est neuf en revanche, c'est que face à la montée de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, elle va devenir nécessaire à tous les travailleurs, et pas seulement aux cadres. Il s'agit d'une compétence unique à l'Homme, qui ne risque pas d'être automatisée de sitôt », explique Jérôme Buvat directeur du Capgemini Research Institute.

### Priorité à la formation

Problème : il est parfois difficile de faire comprendre aux entreprises que l'intelligence émotionnelle ne se résume pas à une disposition de caractère, mais qu'elle peut réellement être augmentée chez toutes les personnes, grâce à des dispositifs de formation adaptés. « Il est clair que nous ne sommes pas tous égaux en matière d'intelligence émotionnelle et que celle-ci dépend beaucoup de la personnalité, de la culture et de l'éducation reçue. Néanmoins, il est tout à fait possible de l'accroître chez tous les travailleurs grâce à des programmes de formation adaptés », précise Jérôme Buvat.

Force est de constater que les organisations qui mettent en place des programmes de formation à l'intelligence émotionnelle en tirent de réels bénéfices. Le rapport souligne qu'elles connaissent en effet un niveau de productivité plus élevé, et que la satisfaction des employés y est plus importante. Les auteurs de l'étude estiment aussi que les performances économiques peuvent être multipliées par quatre lorsqu'un investissement est réalisé pour promouvoir les compétences en matière d'intelligence émotionnelle. Pour Capgemini Research Institute, la demande des entreprises pour des salariés disposant d'une forte intelligence émotionnelle pourrait ainsi être multipliée par six dans les années à venir. ■

## DAF La direction financière, voie royale vers la direction générale pour quelques-uns

La capacité des grands argentiers à devenir numéro un dépend du secteur d'activité dans lequel ils exercent, de leur rôle plus ou moins stratégique, mais aussi de leur positionnement au sein du comité exécutif.

Vincent Bouquet  
vbouquet@lesechos.fr

Catherine Guillouard, Isabelle Kocher, Bertrand Dumazy, Emmanuel Faber, Laurent Mignon, Frédéric Oudéa et Régis Schultz ont un point commun. Outre celui d'être à la tête de leurs entreprises respectives – la RATP, Engie, Edenred, Danone, BPCE, Société Générale et Monoprix –, tous sont, à un moment ou un autre de leur carrière, passés aux commandes d'une direction financière. Peut-on, pour autant, faire de leur exemple une règle et ériger la fonction comme une voie royale vers la direction générale ? « Si l'on regarde les nominations de ces deux ou trois dernières années, ce n'est pas franchement le cas, nuance Caroline Oulié, managing partner du cabinet Boyden Executive Search. La capacité d'un directeur financier à devenir directeur général dépend des secteurs. Cela reste très rare dans l'industrie, où l'on préférera souvent des profils de managers opérationnels, mais plus fréquent dans les

services, notamment financiers, où l'assimilé, où la finance fait, par essence, partie intégrante du business. »

Surtout, les cas de CFO devenus directement CEO de grandes entreprises ne sont pas légion. Tous, ou presque, ont vécu une étape opérationnelle comme tremplin vers la direction générale. Avant de prendre les rênes de la RATP, Catherine Guillouard avait été nommée directrice générale déléguée de Rexel et étendu sa sphère d'influence au-delà de la stricte fonction finance. Il en va de même pour Emmanuel Faber, directeur général de la zone Asie-Pacifique de Danone avant de prendre la direction opérationnelle du groupe, ou de Régis Schultz qui, après avoir été directeur financier de Castorama, en fut le directeur général adjoint chargé de la logistique, de l'informatique, des ressources humaines et du développement. « L'idée pour le directeur financier est de prendre, à un moment ou un autre, plus d'importance, d'étendre son champ d'action pour sortir du côté technique dans lequel peut l'enfermer sa fonction », abonde Martin Louvet, senior advisor chez Vauban Associés.

### Transcender sa fonction

Pour cela, il peut, avant de faire évoluer formellement son périmètre, s'imposer davantage dans les choix stratégiques. « L'étape qui prépare le mieux à devenir directeur général est celle de membre du comité exécutif, assure Sophie



Les cas de CFO devenus directement CEO de grandes entreprises ne sont pas légion. Tous, ou presque, ont vécu une étape opérationnelle comme tremplin vers la direction générale. Photo Shutterstock

Wigniolle, associée d'Eric Salmon & Partners. Les directeurs financiers peuvent se servir de cette opportunité pour transcender leur fonction, exprimer leur leadership, contribuer au projet collectif de l'entreprise et profiter de leurs contacts avec les membres du comex qui ont une vision du marché et du consommateur pour apprendre auprès d'eux. » Avant de poursuivre : « Ils y sont d'autant plus fondés que, dans les faits, ils sont de plus en plus souvent plongés dans les opérations et n'hésitent plus à participer à la conquête de nouveaux clients, à travailler sur des synergies ou des projets de croissance externe, et à analyser les risques inhérents au développement d'un nouveau marché. » Une position de stratège qui peut permettre au directeur financier de former, à terme, un tandem avec le directeur général. « Dans les entreprises fortement cotées, le directeur financier travaille en binôme avec le directeur général, notamment lors des road shows avec les investisseurs où il est particulièrement exposé. C'est d'autant plus vrai dans les sociétés sous LBO avec des fonds d'investissement au capital où le directeur financier est très sollicité et challengé par cet actionnaire », remarque Martin Louvet. De là à devenir calife à la place du calife, il n'y a alors qu'un pas. « Surtout lorsque l'on sait que, aujourd'hui, une part importante du travail du PDG d'une entreprise cotée consiste à parler aux marchés et à rassurer les actionnaires », conclut Sophie Wigniolle. ■



Dirigeants  
d'entreprises  
françaises, bientôt  
tous résidents fiscaux  
français ?  
echo.st/m332264

## RH ET JURIDIQUE

## La marche reste haute pour les DRH et les juristes

S'ils investissent les comités exécutifs, les DRH et les directeurs juridiques atteignent rarement les plus hauts niveaux de la ligne hiérarchique.

Delphine Iweins  
@DelphineIweins

Les directeurs des ressources humaines (DRH) et les directeurs juridiques ont au moins un point commun : celui de manquer de connaissances opérationnelles pour accéder à la direction générale. « Le modèle traditionnel du directeur juridique en France était très peu "business oriented" », reconnaît Ian De Bondt, directeur associé de Fed Legal. « Il faut que les DRH arrivent à aller chercher des compétences business. L'agenda des CEO n'a jamais été aussi proche de celui des DRH aujourd'hui », surenchérit, Laurent Mareschal, senior client partner de Korn Ferry. En plus de mener un projet, la première responsabilité du PDG est de veiller à pérenniser ce qu'il lance et à aider les hommes et les femmes qui poursuivront cette tâche. « La variable n°1 du directeur général est très souvent la gestion des hommes et la culture d'entreprise », développe Laurent Mareschal. Il est effectivement essentiel d'attirer les bons talents, de créer la bonne structure organisationnelle et d'instaurer la bonne culture pour piloter la stratégie. Suivant ce raisonnement, les DRH sont, a priori, plutôt bien placés pour accéder à la direction générale. La plupart d'entre eux sont d'ailleurs aujourd'hui membres du comité exécutif. Le défi principal des DRH est d'acquiescer suffisamment de compétences techniques et financières, dès leur formation initiale, puis tout au long de leur carrière. Cependant, la plupart ont embrassé plusieurs métiers comme responsable du développement commercial, directeur financier, responsable de la gestion des risques, responsable technico-commercial, responsable des opérations d'ingénierie financière et stratégie bancaire, directeur de division régionale, etc.

### La formation, un outil indispensable

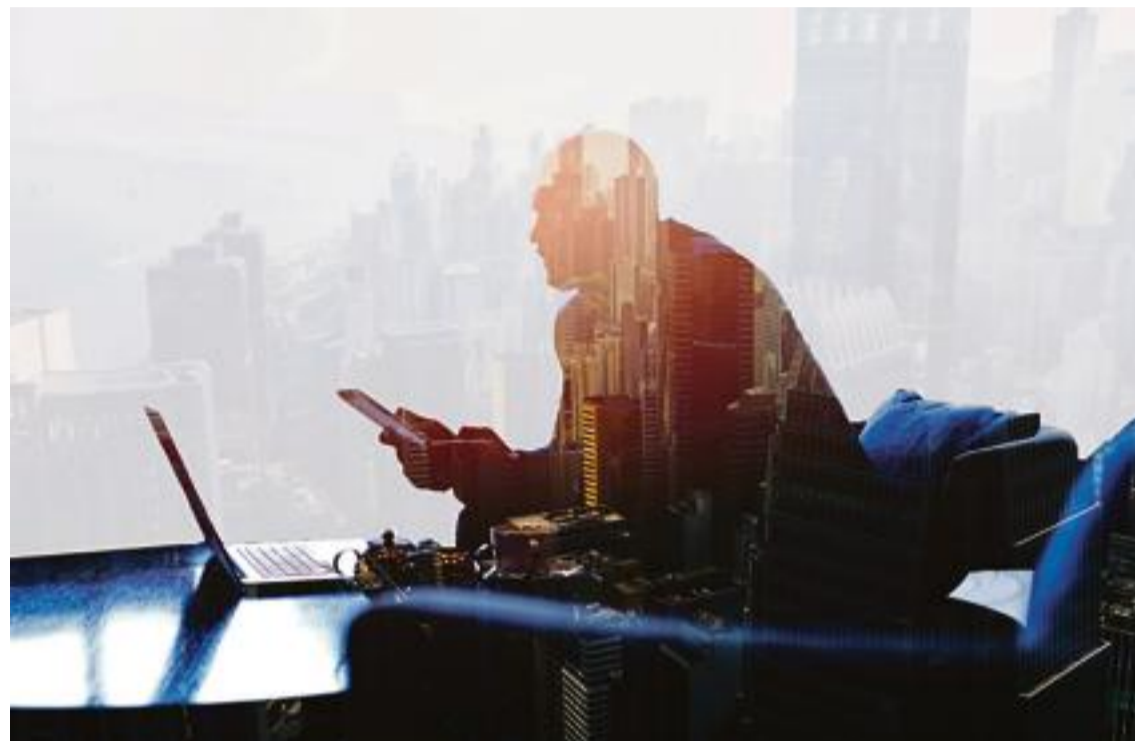
Le parcours des directeurs juridiques n'est généralement pas aussi diversifié. Nombre d'experts s'accordent à dire qu'ils sont encore trop juristes, alors que le droit n'est qu'un instrument parmi d'autres dans la stratégie de l'entreprise. La directrice générale de Vigeo Eiris, Sabine Lochmann, forte d'expériences variées entre fonctions juridiques et opérationnelles, reste l'un des rares exemples qu'un tel parcours est possible. La formation technique – financière et stratégique – ainsi que celle, plus personnelle, en management et leadership restent deux éléments importants de progression pour accéder à la direction générale. Pour répondre à ce besoin, Sciences Po, en partenariat avec l'association des directeurs juridiques Cercle Montesquieu, a mis en place un Executive Master General Counsel. Ce type de formation continue commence à porter ses fruits puisque les jeunes directeurs juridiques ont une place au comité exécutif. Dans les entreprises du CAC 40, notons Alexandre Menais, vice-président exécutif du groupe Atos, chargé des fusions et acquisitions, du développement, de la direction juridique conformité et du contract management ; Robert A. Stern, general counsel de Soxedo, Anne-Sophie Le Lay, secrétaire générale du groupe Air France-KLM ou encore Antoine Vignial, secrétaire général chargé de la responsabilité sociétale d'entreprise de Saint-Gobain. Les entreprises françaises devraient s'inspirer des Anglo-Saxons qui accordent aux general counsels une place tout aussi importante que les autres fonctions. Accenture l'a encore récemment démontré en nommant à sa tête l'Américaine Julie Sweet, ancienne avocate, entrée dans le groupe en tant que general counsel. « Les entreprises qui recrutent d'anciens avocats ont souvent une vision pleinement business du droit et leur laissent un plus large périmètre d'intervention », confirme Ian De Bondt. ■



Retrouvez  
les articles sur  
business.  
lesechos.fr

## NUMERIQUE

## Encore peu de tremplins pour le digital-marketing



Pour emprunter la voie de la direction générale, il faut quatre qualités : savoir décider, manager, concevoir et faire.

Photo Shutterstock

Les profils de chief digital et de chief marketing officers restent exceptionnels à la direction générale.

Vincent Bouquet  
avec Valérie Landrieu

De mémoire de chasseurs de têtes, les chief digital officers (CDO) ou chief marketing officers (CMO) devenus CEO sont une denrée bien rare, à l'image de Cédric Taravella chez Etam ou Julie Walbaum chez Maisons du Monde. « Pour les patrons du digital, il

existe deux voies complètement différentes, explique Emmanuel Stanislas, fondateur et PDG du cabinet de recrutement digital & IT Clémentine. D'un côté, le rôle de CDO, manager d'une équipe microscopique ; de l'autre, le patron d'une business unit digitale avec son P&L [compte d'exploitation, NDLR], ses revenus, ses coûts. Dans ce cas, le responsable du numérique a le même poids qu'un patron de filiale, ce qui peut lui offrir quelques perspectives grâce à cette dimension business. » Pour emprunter la voie de la direction générale, il faut quatre qualités : savoir décider, manager, concevoir et

faire. « Les talents numériques conçoivent souvent très peu et sont habitués à manager des personnes qui leur ressemblent, ce qui, mêlé à une moindre appétence pour le jeu politique, peut les empêcher d'accéder au poste de numéro un », détaille Patrice de Fournas, associé chez Jouve Associés.

### 7 % des PDG du SBF120 issus du marketing

Les chances d'accéder à la direction générale ne seraient-elles pas plus nombreuses pour les directeurs du marketing ? Dans les entreprises de type « scale up », il n'est pas rare de voir des profils CEO-CMO ou, au moins, des dirigeants possédant une très forte culture marketing prendre la barre, soulignait dans ces colonnes Mathieu Morgensztern, country manager de WPP pour la France et défenseur d'une direction du marketing tête de pont de la stratégie. « La relation client, le marketing, le digital et la distribution multicanal jouent aujourd'hui un rôle fondamental dans le développement du business, dans des environnements compétitifs de plus en plus complexes. On trouvera donc, un jour, très certainement, une telle expérience dans les parcours des futurs CEO », concède Hervé Borensztern, managing partner Europe, Middle East & Africa pour le cabinet Heidrick & Struggles. Mais pour l'heure, seuls 7 % des PDG du SBF120 viennent du marketing. Chez Nexans, Christophe Guérin, a bien été VP sales et marketing Europe... pendant un an et sept mois. Quant à Jean-Paul Agon, il est passé par le marketing en début de carrière, mais il a surtout été patron de région et c'est son succès dans la gestion du P&L qui lui a permis, au-delà de ses autres qualités de leader, de devenir le patron du groupe L'Oréal. ■

Les Echos  
capitalfinance

LA RÉFÉRENCE DE L'ACTU DU M&A, PRIVATE EQUITY  
RESTRUCTURING ET FINANCEMENT

20%  
DE RÉDUCTION !



1 AN D'ABONNEMENT COMPRENANT :

44 numéros du magazine

+ L'accès illimité au site web et à l'appli + La newsletter quotidienne  
+ L'accès illimité aux bases sectorielles + Le guide du Corporate Finance

Profitez vite de cette offre exceptionnelle !

[boutique.capitalfinance.eu/decouverte](http://boutique.capitalfinance.eu/decouverte)



OFFRE DÉCOUVERTE