

A la recherche du meilleur dirigeant

RECRUTEMENT Plusieurs géants suisses ont vu leurs directeurs se succéder rapidement au gré de crises et de scandales ces dernières années, malgré des processus d'évaluation rigoureux. Comment expliquer ces départs et réduire la marge d'erreur lors du choix du candidat?

OLIVIA SCHMIDELY

En septembre, Nestlé licenciait brusquement son directeur général, Laurent Freixe, après qu'une enquête interne avait révélé une relation non divulguée avec une subordonnée, en violation du code de conduite du groupe. Ce départ surprise marque le troisième changement de capitaine en à peine un an, après le départ de Mark Schneider en 2024. Derrière ces rebondissements se dessine une problématique plus large: celle du recrutement à la tête des grandes entreprises et des processus qui le précédent.

Aujourd'hui, les groupes recrutent majoritairement leurs directeurs via des chasseurs de têtes et des centres d'évaluation. Retraites Populaires, Romande Energie, Naef ou encore la Vaudoise confirment passer par ces méthodes pour garantir «objectivité, équité et crédibilité».

Ces méthodes, héritées de l'armée américaine, comprennent des tests en ligne (mémoire, attention, organisation) et des exercices pratiques (simulation, études de cas, logique, rapidité). Si elles permettent une certaine sélection, elles comportent des limites et des biais.

Un besoin de précisions

Certaines entreprises ne sont pas toujours au clair sur le profil dont elles ont besoin lorsqu'elles font appel à des chasseurs de têtes et des cabinets d'*assessment*, spécialisés dans les procédures d'évaluation. «Les clients ont parfois des demandes assez sommaires, sans avoir une réflexion suffisamment approfondie en amont sur leurs réels besoins. Certaines firmes ont besoin de personnes qui resserrent les boulons, là où d'autres ont besoin de profils qui boostent l'innovation», explique Pierre Girardin, spécialisé dans la recherche et le coaching de hauts profils, notamment des fonctions de direction générale.



(RICHVINTAGE)

«Les entreprises ont tendance à chercher le mouton à cinq pattes, et c'est ensuite notre rôle d'intervenir pour calibrer et challenger les compétences nécessaires au bon déroulement des objectifs de la société, et celles qui le sont moins, puisque le candidat idéal n'existe pas», complète Anne Donou, directrice de Von Rundstedt Suisse romande et «évaluateuse» elle-même.

Une autre piste: «Souvent l'erreur qui est faite est que les recruteurs essayent de tirer les caractéristiques de capacités du CV mais ces dernières ne sont pas forcément discernables de cette façon, il faut creuser plus loin. Si un candidat nous dit avoir fait un redressement dans l'entreprise, il faut investiguer précisément pour savoir comment

il s'y est pris: gestion des équipes, transformation, contexte. Cela peut changer toute la perception des compétences du candidat», développe Pierre Girardin. D'où l'importance de s'attarder sur des éléments périphériques: c'est un indice qui pourrait valoriser un candidat, même issu d'un autre secteur.

Réduire la durée du processus: un risque

Par ailleurs, une pratique courante dans ce type de recrutement consiste à aller chercher le candidat directement auprès de la concurrence. Les candidats sont aussi de plus en plus habitués à travailler avec ces évaluations et apprennent parfois à être performants dans cet exercice.

Le temps reste un facteur crucial: «Les compétences clés d'un PDG qui sont la vision stratégique, la gestion politique, l'influence à long terme ou encore la capacité à transformer sont extrêmement difficiles à mesurer dans les quelques heures que l'on a pour évaluer le candidat», complète Anne Donou. Par ailleurs, ces *assessments* représentent un coût non négligeable et une certaine lourdeur dans la mise en place: les entreprises essayent donc de réduire la durée du processus, perdant ainsi en rigueur.

Etienne Nagy, membre du conseil d'administration de Naef et ancien directeur général, est conscient d'avoir eu ce luxe: la transition avec la nouvelle directrice, recrutée à l'interne, s'est faite sur plusieurs années.

Ces évaluations comportent aussi des angles morts, à commencer par celui qui évalue: «Même avec des grilles très sophistiquées, il y a toujours un risque que l'«évaluateur» projette sur le candidat ses propres stéréotypes du leader idéal», relève encore Anne Donou.

L'erreur peut aussi résider dans des outils trop normatifs ou des mises en situation trop fictives. «Il est aussi important de veiller au bagage culturel de celui qui mène l'évaluation, car ce dernier peut induire des biais énormes, en mettant l'accent sur des aspects jugés problématiques alors que le candidat pourrait répondre aux besoins de l'entreprise et inversement», avertit Heinz Wiesmann, chasseur de têtes chez Oprandi & Partner.

Au-delà des *assessments*, les problèmes émanent très souvent d'une inadéquation, voire d'une rupture totale, avec le conseil d'administration, comme peut en témoigner le récent départ du président du conseil d'administration de Nestlé, Paul Bulcke.

Le cas Sanitas peut être un exemple de la confrontation entre intuition et résultat: un président qui cherche l'autonomie et un directeur général dominant n'ont pas pu fonctionner ensemble, malgré une bonne évaluation sur le papier.

En outre, «les choses très fines et très révélatrices comme les relations interpersonnelles en entreprise ne sont pas vérifiables par test», avertit Pierre Girardin.

S'aligner sur le conseil d'administration

Une évaluation idéale sur le plan technique n'est jamais suffisante: «Les atomes crochus entre le conseil d'administration et le candidat sont essentiels», affirme Heinz Wiesmann. «Les membres des conseils d'administration gagneraient à être plus souples. La marge d'amélioration se situe aussi là et le grand défi reste dans l'alignement du Conseil».

Et ce particulièrement dans des grands groupes où les intérêts des actionnaires ne sont pas alignés sur la même temporalité, relève également Paul Courtaud, fondateur de la société Neobrain, qui recourt à l'intelligence artificielle dans les recrutements. Pour lui, un point pivot dans le futur du recrutement repose sur le fonctionnement du conseil d'administration en lui-même: «Les conseils manquent de diversité de profils, et n'arrivent plus à s'adapter à la rapidité des crises et des changements. Il s'agit d'un problème systémique». Une des solutions résiderait dans le fait d'inclure plus de profils issus directement des RH dans le conseil d'administration afin de pallier des problématiques récurrentes dans l'appréciation des futurs dirigeants. ■