

LEADERSHIP. NOUS SOMMES TOUS LES DIRIGEANTS DE NOTRE PROPRE VIE.



*Entretien-portrait avec
Gilles Andrier
Par François E. Clerc*

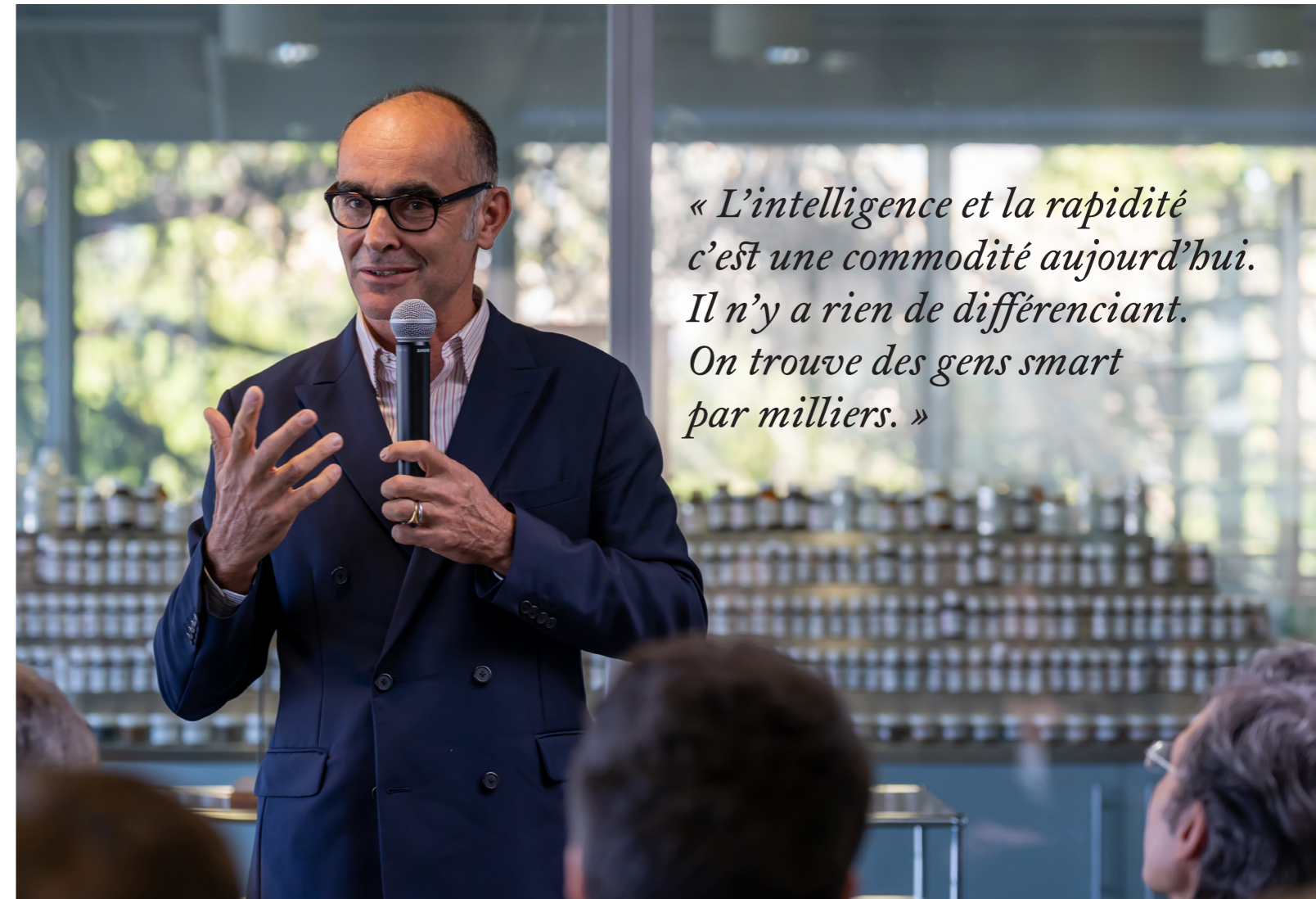
FRANÇOIS E. CLERC
Conseiller de direction. Il a fondé advalorempartners (www.advalorempartners.com) un cabinet actif dans le recrutement, le coaching et la formation de dirigeants. Avec un partenaire, il met à disposition des managers intérimaires. Il a publié un livre sur le leadership dont on peut lire le dossier sur ce site (www.moidiriger.com) et donne des conférences sur le sujet. Au cours de sa carrière, il a été associé senior d'un des plus grands cabinets d'executive search et a dirigé des sociétés en Suisse et à Hong Kong dans le domaine de la technologie, du luxe et de la santé.

J'AI EU DE LA CHANCE, JE CROIS.

« J'AI EU DE LA CHANCE, JE CROIS », CONFESSE GILLES ANDRIER, LE PATRON DE GIVAUDAN.

LA CHANCE. C'EST PARFOIS UN MOT QU'ON LÂCHE QUAND ON NE SAIT PAS QUE DIRE. POUR SIMPLIFIER. POUR COUPER COURT. SA « CHANCE » FUT CELLE D'ÊTRE LE BRAS DROIT DU PATRON. IL Y A TRENTE ANS.

LA CHANCE. OUI. ENCORE FAUT-IL ÊTRE À LA HAUTEUR... IL EST RAPIDE, LE JEUNE TRENTENAIRE, MAIS ÇA NE SUFFIT PAS. IL LE SAIT DÉJÀ.



*« L'intelligence et la rapidité
c'est une commodité aujourd'hui.
Il n'y a rien de différenciant.
On trouve des gens smart
par milliers. »*

« L'intelligence et la rapidité c'est une commodité aujourd'hui. Il n'y a rien de différenciant. On trouve des gens smart par milliers. » Pour celui qui est devenu le numéro un, c'est ailleurs que ça se passe. Et en deux attitudes. « C'est la curiosité d'apprendre et l'humilité de prendre un job trois ou quatre niveaux en dessous. Avec passion. » Passion. Oui. Une passion qui a la force de l'endurance et non pas l'impatience de la réussite. C'est ainsi que le jeune Gilles Andrier, « apprend le leadership, au fil du temps » à l'ombre de son patron. Non pas en serviteur diligent. Au contraire, car malgré leurs différences, les deux hommes s'étaient trouvés. « Il y avait une vraie sympathie des intelligences. Il

m'a tout appris. Et de mon côté, j'ai toujours trouvé le moyen de faire la différence, de ne pas seulement exécuter. » Mais la question demeure : pourquoi lui ? Au fond. Ce à quoi, l'ancien ingénieur répond : « Il m'a dit qu'il avait vu ça dans mon regard. »

Voir dans le regard de l'autre. La vision est donc plus qu'un simple sens. Elle donne la signification. Elle est plus rapide que la raison. Elle dépasse l'intelligence. Elle démontre que le leadership n'est pas une affaire de personnalité, d'expérience, de formation, d'intelligence. Mais de sens. De ces sens qui gisent dans la sensibilité et qui s'expriment en signification.

« JE SUIS HUMBLE, MAIS JE N'AI PAS PEUR.
JE ME SOUVIENS DE MON PARCOURS.
DE CE QUE J'AI FAIT DANS LES PARFUMS,
TOUT CE QUE JE N'AVAIS JAMAIS FAIT DANS MA VIE. »

DIRIGER ? LUI ?

Retour au début. Devenu ingénieur « par défaut », Gilles Andrier éprouve très tôt le besoin de penser hors de la boîte, comprendre, au-delà des « machines ». Ce ne sont pas les humains qui le passionnent, du moins pas encore, mais l'entreprise, un microcosme qui vit de processus et de systèmes, de chiffres et de données, qui stimule l'intelligence alerte du jeune diplômé. « Par intuition, je voulais me rapprocher du monde de l'entreprise. Je me disais que ce serait plus drôle. »

Le consulting lui ouvre les portes. Sa dernière mission l'amène à travailler sur la fusion germano-française entre Hoechst – Rhône Poulenc. On est en 1993. Il est à un âge où on

se pose de bonnes questions. « J'avais 31 ans. Je voulais trouver mon purpose. » Le purpose – le but – c'est quelque chose qui le tiendra à cœur toute sa vie, jusqu'à aujourd'hui.

Un chasseur de têtes le place chez Givaudan Roure, à Paris. C'est à l'époque une « petite » société de 2000 employés. Il sera l'assistant du patron. Ce fut sa chance. Soit. Mais la chance est trompeuse. Ce qu'elle fait gagner n'est jamais acquis. Et puis, le passage du conseil « de l'autre côté du bureau » n'est pas chose facile. « Passer du consulting à un rôle opérationnel dans l'entreprise » : les taux de succès faibles. Les consultants pensent souvent avoir tout compris. Ils sont très intelligents, très bien payés avec de gros jobs, mais ils n'ont pas les acquis. L'expérience. » Avec les années, l'homme a appris. Il en sait quelque chose.

Mais, au fond, pourquoi certains ont-ils cru en lui ? La question donne bien des réponses. Lorsque son patron se voit confier la mission de fusionner deux sociétés du groupe, c'est une première. Jamais fait. Pas d'expérience. Gilles Andrier et lui se lancent dans l'aventure. « Quand on a passé de 2000 à 6000 employés, on a appris ensemble. Je n'avais jamais « vu » un P&L (compte d'exploitation) de ma vie, mais j'étais le contrôleur financier. On apprenait tous les deux en même temps » dit le désormais patron avec du recul.

L'opération terminée, il faut fermer une usine aux États-Unis. En construire une autre. Aux États-Unis aussi. Convaincre d'investir 60 millions de dollars. Gilles Andrier n'a pas d'expérience. Qu'à cela ne tienne. Ce sera une mission pour lui. Il fermera l'usine et construira la nouvelle. Quatre ans plus tard, il est de retour en Europe. À Paris. Nouveau poste : direction commerciale de la parfumerie ! « Je me suis demandé comment, moi, l'ingénieur, plutôt timide, j'allais faire pour vendre un kilo de parfum à un client. Mais bon, j'aime prendre des risques. Et surtout j'ai une avidité d'apprendre. De commencer au début. » Patron des parfums depuis quelques années, il reçoit un jour un appel du CEO de l'époque. Le message est laconique : « Je viens à Paris, je veux prendre un petit déjeuner avec toi. » De quoi susciter de l'inquiétude. On a



beau être « successful », on n'est pas l'abri de doutes. Gilles Andrier l'avoue : « Sur le moment, je pense qu'il va me virer, le soir même j'en fais part à ma femme. »

Lors du rendez-vous, l'entretien ne dure pas longtemps. En fait, il se résume à une déclaration : « Je vais devenir le Chairman. Toi, tu seras le prochain CEO. » C'est dit. Gilles Andrier se souvient. L'homme ne lui a pas demandé ce qu'il en pensait, ni même s'il était d'accord. C'était décidé. Inscrit. Fait. Quand on lui demande dans quel état il était à ce moment-là, Gilles Andrier répond : « Je suis humble, mais je n'ai pas peur. Je me souviens de mon parcours. De ce que j'ai fait dans les parfums, tout ce que je n'avais jamais fait dans ma vie. Mais CEO, c'était intimidant.

Or, j'avais une espèce de confiance en moi. Je savais ce que je ne savais pas et je savais ce que je savais. »

L'HUMILITÉ GAGNANTE

Arrivé en entreprise, Gilles Andrier n'était pas qu'un esprit brillant, mais un « doer ». Celui qui « fait » et pas celui qui dit qu'on devrait faire. Et à force de faire, l'homme finit par se forger une réputation. Quoi de mieux pour couronner sa formation ? Mais cela ne suffit pas.

La formation d'ingénieur aide à voir le monde à travers le prisme des mathématiques. Les scientifiques aiment à dire que « ce qui ne se



mesure pas n'existe pas ». Quand l'ingénieur Gilles Andrier découvre que malgré son impeccable préparation et son raisonnement infaillible, le client ne signe pas, il est devant le fait accompli du réel. L'homme en face de lui, ce mammifère pensant et doué de logique, s'avère être un spécimen inattendu. C'est là que le scientifique découvre l'homme « inquantifiable ». Alors, on oublie les maths et on revient au calcul élémentaire. On reprend l'offre. On lime un peu les aspects techniques, on rabote ça et là les conditions financières. Et soudain, on voit ce qui était sous nos yeux. Et à ce moment, ce n'est pas un kilo de parfum qu'il achète, le client, ce sont des tonnes... C'est en apprenant qu'on acquiert de l'expérience, non ?

Ah ! l'expérience ! si noble et si convaincante. Mais c'est quoi l'expérience ? Celle de l'expert qui a passé sa vie à approfondir sa connaissance, creusant son savoir pour en faire de l'assurance et des certitudes ? Ou celle de celui qui a passé d'un monde à l'autre, réalisant que ce qu'il savait n'était rien en regard de ce qu'il découvrirait, que ses connaissances le rendaient humble et curieux à la fois, incertain, mais confiant, stimulé par son agilité adaptative et sa passion pour l'inconnu ? Sûr de rien, mais confiant tout de même ? Alors, panoramique ou tubulaire, cette expérience ? Gilles Andrier a déployé la sienne. À large spectre. C'est là sa personnalité.

« Un leader, ça doit avoir du charisme ». Comprendre de la personnalité. Au-delà

des clichés d'autoritarisme qui lui sont habituellement associés, on découvre avec Gilles Andrier la puissance insoupçonnée de l'humilité. C'est que, parfois, l'ignorance permet de poser de bonnes questions. De celles qui sont dotées d'un fort pouvoir de remise... en question justement. Combien de fois, les décideurs se sont empêtrés dans une confiance déplacée, bien que fondée sur des qualités avérées, une confiance qui mène à un désastre, car personne n'a eu le courage de poser la question qu'on croyait « bête » et qui n'était que « toute simple », comme le bon sens. Et si ce courage-là était une composante de l'humilité conquérante ? Une humilité largement servie par un esprit vif.

Si la vivacité est signe d'intelligence, elle n'en est pas la garantie. La fulgurance peut s'avérer contreproductive, le Lièvre de la fable existe aussi dans les domaines de l'esprit. Comprendre vite aide à saisir, mais pas toujours à agir. Surtout s'il s'agit de faire comprendre aux autres. Dans la tête de l'intelligent, le ralentissement suscite de l'impatience et engendre de la maladresse.

L'intelligence 1.0 est celle de celui qui comprend vite. La version 2.0 est celle qui fait comprendre vite. Il y aurait beaucoup à dire sur les versions 3.0 et 4.0... Gilles Andrier est pourvu de la variante 3.0. Celle du patron – qui ne sait pas tout – mais qui intègre celles de tous dans sa réflexion jusqu'à remettre en question ses propres idées. « On dit que le job de CEO est très solitaire. Moi, je ne l'ai jamais été. Les décisions sont collectives. En 20 ans, j'ai dû trancher trois fois. Si chacun a le droit de parler avec l'exigence intellectuelle qu'il convient, on a la contribution de tous. Il faut comprendre ce que l'autre veut dire. On évite le consensus mou. L'important est de ne pas avoir peur de perdre la face si on change d'avis. Il faut créer un climat de confiance. » À l'heure où l'on parle beaucoup d'intelligence collective, Gilles Andrier parle, lui, de « collective ownership ». C'est bien plus fort. Car, raisonner collectivement, c'est bien. Mais assumer ensemble, c'est mieux. Cela présuppose du partage et du courage. Des notions pas toujours proportionnelles à la simple intelligence.

COMMUNIQUER DU SENS

Il faut l'admettre, l'inventaire des qualités du CEO décrit la nature du leader, mais n'explique rien. L'exhaustivité ne donne jamais d'éclaircissement. Au contraire. La vérité est ailleurs. Gilles Andrier le sait bien lui-même. « J'ai été un ancien consultant. J'avais le défaut « naturel » de celui qui voulait tout expliquer en couvrant tous les points possibles. J'étais exhaustif. Des détails à profusion. Je suis un ingénieur. Je voulais montrer qu'on n'avait rien oublié. » Alors ? L'essentiel, où est-il quand on est un leader ? Numéro un qui plus est ? Il l'avoue : « Aujourd'hui, mon job c'est 90% de communication ! » C'est donc ça ! Mais concrètement, ça veut dire quoi ? Concrètement ? C'est tout simple. Il résume : « On apprend à dire en 3 minutes ce qu'il faut pour avoir un impact sur les gens. »

À l'entendre, on comprend que diriger une entreprise, c'est bien plus que lui donner une

J'AVAIS LE DÉFAUT « NATUREL »
DE CELUI QUI VOULAIT TOUT EXPLIQUER
EN COUVRANT TOUS LES POINTS POSSIBLES.



direction. C'est lui donner du sens. À chacun le sien, des ouvriers aux cadres, aux clients et à tous les autres. Mais s'il y a un sens qui émerge en premier dans la conscience de celui qui est à la tête de l'entreprise : c'est celui de la responsabilité. Pour le patron de Givaudan, c'est peut-être une responsabilité envers les 15'000 employés bien sûr, mais aussi envers les autres parties prenantes sans qui rien ne serait possible : les clients, les fournisseurs, les actionnaires. Surtout quand parmi ces derniers « on a Bill Gates comme actionnaire principal ! » Ce sens de la responsabilité, Gilles Andrier en parle comme d'une « obligation ». Pour l'homme qui a fait de l'humilité le carburant de son intelligence, c'est le devoir avant la contrainte.

Le devoir. Celui de mener le bateau de l'entreprise à destination. Sans se perdre en route. Mais pour savoir où l'on veut aller, il

est utile de savoir d'où l'on vient. Si diriger c'est donner un but qui définit la direction, un leader ne fait pas que pointer l'avenir. Pour donner la bonne direction, encore faut-il avoir un bon sens de l'orientation. « Le purpose, c'est essentiel. Quand on la pose, c'est une question puissante. On y a travaillé 6 mois. Tous. Bottom-up (du bas en haut de la hiérarchie). C'était intimidant. Je redoutais qu'il en sorte des banalités. Que ce soit médiocre. Au début, c'était juste un questionnaire, mais il s'est avéré très utile pour tout. Jusqu'à définir notre stratégie d'acquisitions. Il a posé la question d'être ou de ne pas être. La réponse a été que nous ne voulions pas être dans un conglomérat. Ce sens donne une certaine fierté. Pour les acquisitions. Et la stratégie. Ça donne une direction. C'est comme ça qu'on en est arrivé à définir : 'Creating For Happier, Healthier Lives With Love For Nature. »

LES LEADERS DOIVENT FAIRE AVEC DES INTÉRÊTS DIVERGENTS QUI AGISSENT COMME AUTANT DE FORCES SOUVENT ANTAGONISTES. CHAQUE DIRIGEANT DOIT TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE LES PARTIES PRENANTES QUI SONT AUTANT DE COMPOSANTES À PONDÉRER.

Une fois le point fait sur la position et le but à atteindre, le dirigeant qui a mis la machine en marche s'efforce de la stabiliser. Les leaders doivent faire avec des intérêts divergents qui agissent comme autant de forces souvent antagonistes. Chaque dirigeant doit trouver l'équilibre entre les parties prenantes qui sont autant de composantes à pondérer. Le quotidien du dirigeant, c'est choisir, décider, composer. Et quand on travaille dans le monde des arômes et des parfums, on sait l'importance de l'équilibre. Dans ce métier on

parle de dosages. Car c'est dans les proportions des ingrédients que réside le secret des réussites.

Des 2000 employés de jadis aux 15000 d'aujourd'hui, l'entreprise a grandi comme un organisme vivant. Si elle n'est pas obligatoire, la croissance est souvent inévitable. Pas toujours réussie. Tant s'en faut. Savoir user de ses moyens – humains et financiers – aux bons moments est gage d'endurance. Voire de pérennité. Tout autant que celui de l'équilibre, le sens de la mesure permet à l'entreprise de s'inscrire positivement dans la durée. D'ailleurs, est-ce que le sens de la mesure ne serait-il pas le sens premier de l'économie. Un terme qui, étymologiquement, désigne très prosaïquement « la gestion du ménage ». Une notion qui, elle, fait résonner aussi bien prévoyance que modération et qu'on a renommé aujourd'hui en « durabilité ».

LES AUTRES SENS

Faut-il le rappeler, derrière chaque grand homme, se cache une femme ?

L'épouse de Gilles Andrier est une parfumeuse réputée qui a nombre de *followers*. Une créatrice pour qui « le parfumeur est l'interprète de l'air du temps et d'un univers rêvé par quelqu'un. » Une formule qui aurait de quoi inspirer tous les leaders censés interpréter les tendances du marché dans l'air du temps et de l'avenir rêvé par quelques-uns qui nous font espérer tous.

Lorsque Gilles Andrier fut nommé au poste de CEO, l'action de la société valait (au 1er mars 2005) CHF 743,70. En 2022, elle a atteint un niveau maximum de CHF 4'830. Certains pourront y trouver une performance de plus de 10% annuels sur dix-neuf ans. Est-ce là, la preuve d'une humilité saine, solide et endurante ?

Cette performance s'est aussi faite par acquisitions. Nombreuses depuis l'arrivée de Gilles Andrier à la tête de l'entreprise. Mais, pour en faire des réussites, encore faut-il savoir bien en deviner le potentiel, en prévoir correctement l'intégration et avoir suffisamment de sagacité pour bien les choisir, autant dire avoir du nez et aussi un (bon) gout du risque. Une belle coïncidence pour un leader des parfums et des arômes.

