

*Les patrons performants 2013  
du CAC 40*

# LES moteurs DE LA CROISSANCE

*Depuis seize ans, Challenges évalue les performances des PDG du CAC 40 en matière de croissance, de rentabilité et de parcours boursier. Et c'est un... Allemand qui remporte cette année notre palmarès aux critères 100% objectifs.*

**I**l n'appartient ni au Medef ni à l'Afep et refuse de s'exprimer en français en public, préférant utiliser l'anglais, langue de travail de l'entreprise qu'il dirige, qui ne réalise que 8% de son chiffre d'affaires en France : pour la première fois dans l'histoire du palmarès des patrons performants, le vainqueur de 2013 n'est pas un Français, mais l'Allemand Tom Enders, PDG du groupe d'aéronautique européen EADS. Une petite révolution dans l'univers feutré du CAC 40, où, malgré la mondialisation dont les entreprises françaises ont largement profité, se côtoient le plus souvent des profils formés à la haute fonction publique, comme l'énarque Baudouin Prot (BNP Paribas), vainqueur de l'édition 2012, et des personnalités restées très attachées aux réseaux parisiens, tel Maurice Lévy (Publicis), numéro un en 2011. A bientôt 55 ans – qu'il fêtera le 21 décembre –, Tom Enders a bien

quelques points communs avec l'élite économique à la française. Lui aussi a fait de la politique – au CSU, la droite bavaroise –, et ce membre du groupe Bilderberg (comme Maurice Lévy) ne dédaigne pas participer aux cercles de pouvoir, pourvu qu'ils soient internationaux. Mais, dirigeant allemand d'une entreprise mondiale ayant son siège... aux Pays-Bas et l'essentiel de sa technostucture en France, il a l'ambition d'être un patron « européen ».

### Trois exceptions

Pour l'instant, Tom Enders (*lire son portrait page 68*) est surtout perçu comme un oiseau rare, car les entreprises du CAC 40 dirigées par des non-Français se comptent sur les doigts de la main, même parmi celles qui ont transféré leur siège hors de l'Hexagone. Sur les 40 valeurs vedettes de la Bourse de Paris, elles ne sont en effet que trois – dont EADS – à présenter cette caractéristique : depuis 2005, ArcelorMittal a

Sur les 40 valeurs du CAC, trois sont dirigées par des non-Français, dont Tom Enders (EADS), leader du palmarès 2013.

pour PDG l'Indien Lakshmi Mittal (30<sup>e</sup> du classement 2013), auteur d'une OPA hostile sur Arcelor qui, en son temps, a fortement frappé les esprits. Une incursion jugée tellement incongrue que le milliardaire de l'acier avait été accusé par le ministre de l'Economie et des Finances de l'époque, Thierry Breton, de méconnaître « la grammaire des affaires »!

Depuis, l'émotion est retombée, et, en décembre 2008, le choix du Germano-Canadien Christopher Viehbacher (23<sup>e</sup> du palmarès 2013) pour diriger Sanofi a fait couler infiniment moins d'encre. Il est vrai que les circonstances étaient moins dramatiques, mais, le sujet des nationalités restant sensible, les actionnaires du premier laboratoire pharmaceutique français ont pris soin de contrebalancer la nomination de Viehbacher par celle d'un Français, Serge Weinberg, comme président du conseil d'administration. Un équilibre que les ►►►



Photos : Sipa/AFP

<b>TOM ENDERS</b> EADS	<b>HUBERT SAGNIERES</b> Essilor International	<b>MAURICE LEVY</b> Publicis Groupe	<b>OLVIER PIUO</b> Gemalto	<b>GILLES SCHNEPP</b> Legrand	<b>JEAN-PIERRE HERTEMAN</b> Safran	<b>BERNARD ARNAULT</b> LVMH	<b>JEAN-LAURENT BONNAFE</b> BNP Paribas
---------------------------	--	--	-------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	--

Rang	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b> (année 2012, en milliards d'euros)	56,5	5	6,6	2,2	4,5	13,6	28,1	39,1
<b>CROISSANCE</b> (Chiffre d'affaires 2010, 2011, 2012)								
Moyenne annuelle	9,7%	15,1%	13,5%	10,7%	7,7%	9,1%	18,1%	-0,9%
Moyenne du secteur	6,6%	9,4%	5,5%	2,4%	4,7%	6,6%	9,4%	1,2%
Sur/sous-performance	3,1	5,7	8	8,3	3	2,5	8,7	-2,1
Rang	8	5	4	3	9	11	2	24
<b>RENTABILITÉ</b> (économique ou financière 2010, 2011, 2012)								
Moyenne annuelle	44%	20%	25%	14%	20%	18%	21%	9%
Moyenne du secteur	14%	11%	18%	13%	15%	14%	19%	3%
Sur/sous-performance	3,1	1,8	1,4	1,1	1,3	1,3	1,1	3
Rang	1	3	8	17	10	11	19	2
<b>PERFORMANCE BOURSIERE ANNUALISEE</b> (2010, 2011, 2012)								
Moyenne annuelle	28,9%	23,4%	18,4%	31,2%	20,9%	36%	23%	-5,4%
Moyenne du secteur	17%	14,7%	9,6%	8,2%	8,1%	17%	20,5%	-14%
Sur/sous-performance	11,9	8,7	8,8	23	12,8	19	2,5	8,6
Rang	5	7	6	1	4	3	11	8
<b>Moyenne des rangs</b>	4,7	5	6	7	7,7	8,3	10,7	11,1

►►► actionnaires français et allemands d'EADS ont, eux aussi, tenu à respecter : si l'Allemand Enders est aux manettes, c'est le Français Denis Ranque qui préside le conseil d'administration. Une forte figure de l'industrie française de défense aux avant-postes, pour le cas où...

### Trois critères

A quoi Tom Enders doit-il d'avoir été désigné vainqueur de l'édition 2013 du palmarès des patrons performants Challenges-Oddo & Cie ? L'exercice n'a bien sûr rien de subjectif. Comme chaque année, le classement résulte d'une série de calculs en fonction de critères constants, totalement objectifs (*live ci-contre*) et qui prennent en compte les performances des trois dernières années écoulées – pour

cette édition, sont donc pris en considération les chiffres de 2010, 2011 et 2012.

A regarder de près chacun des critères utilisés – croissance du chiffre d'affaires, rentabilité économique, performance boursière –, ce qui saute aux yeux, c'est que ce n'est pas tant par sa croissance que par l'amélioration de ses résultats et de son parcours boursier que s'est distingué EADS ces trois dernières années. Sa croissance était pourtant excellente – et de 3,1 points supérieure à celle de l'aéronautique européenne –, mais, selon ce seul critère, d'autres entreprises se sont distinguées beaucoup plus que le rival de Boeing.

Entre 2010 et 2012, Schneider Electric a profité à plein de son nouveau positionnement dans les pays émer-

Jean-Pascal Tricoire décroche la palme en matière de croissance : Schneider a progressé trois fois plus que ses pairs.

gents, qui représentent aujourd'hui 40% de son chiffre d'affaires, son PDG, Jean-Pascal Tricoire (9<sup>e</sup> du palmarès), ayant même été s'installer à Hong-kong avec une partie de son staff. Cela, joint à un considérable appétit d'acquisitions, lui a permis de croître trois fois plus vite que ses pairs. Pour Bernard Arnault (LVMH, 7<sup>e</sup>), la performance sur le plan de la croissance est quasiment le double par rapport à la concurrence : toujours à l'affût d'une belle marque qui manquerait à son tableau de chasse, il a profité pendant cette même période de la bonne santé du marché du luxe, et affûté ses arguments pour convaincre la famille actionnaire de Bulgari de lui céder son joyau ancestral. Inconnu jusqu'à présent du CAC 40, dans lequel sa société, issue ►►►



<b>JEAN-PASCAL TRICOIRE</b> Schneider Electric	<b>FRÉDÉRIC OUDÉA</b> Société générale	<b>THIERRY PILENKO</b> Technip	<b>CHRISTOPHE DE MARGERIE</b> Total	<b>PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR</b> Saint-Gobain	<b>PAUL HERMELIN</b> Capgemini	<b>XAVIER HUIILLARD</b> Vinci	<b>GUILAUME POITRINAL</b> Unibail-Rodamco	<b>MARTIN BOUYGUES</b> Bouygues	<b>JEAN-PIERRE CLAMADIEU</b> Solvay
---	---	-----------------------------------	--	--	-----------------------------------	----------------------------------	--	------------------------------------	--

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
23,9	23,1	8,2	200,1	43,2	10,3	38,6	1,7	33,5	12,8
14,9%	2,1%	8,3%	15,1%	4,6%	7,0%	6%	2%	2,3%	14,8%
4,7%	1,2%	13,6%	13,6%	4,1%	2,4%	8,6%	21,8%	0,2%	11,4%
10,2	0,9	-5,3	1,5	0,5	4,6	-2,6	-19,8	2,1	3,4
1	16	32	14	17	6	26	36	13	7
15%	5%	29%	28%	9%	16%	14%	14%	12%	11%
15%	3%	20%	20%	7%	13%	9,8%	8%	10%	16%
1	1,7	1,5	1,4	1,3	1,2	1,4	1,8	1,2	0,7
23	5	6	7	12	13	9	4	14	30
13,1%	-14,7%	22,7%	0,6%	-2,2%	3,7%	1,3%	13,7%	-9,3%	15,4%
8,1%	-14%	3,3%	3,3%	-2,2%	8,2%	0%	7,3%	-5,9%	15,4%
5	-0,7	19,4	-2,7	0	-4,5	1,3	6,4	-3,4	0
10	16	2	21	14	26	12	9	23	15
11,3	12,3	13,3	14	14,3	15	15,7	16,3	16,7	17,3

\* Voir méthodologie ci-dessous.

## MÉTHODOLOGIE

### Les critères retenus par Challenges et Oddo

**G**âce au partenariat entre Challenges et Oddo, le classement des patrons les plus performants repose sur des bases totalement objectives et équitables : les résultats de chaque entreprise sont en effet appréciés en regard de ceux de leurs concurrentes de la zone euro, grâce à un benchmark établi par les équipes d'analyse d'Oddo. Les entreprises les mieux classées sont celles qui affichent les meilleures performances par rapport à la moyenne de leur univers. Sont scrutés trois exercices

(2010, 2011, 2012), à condition que les équipes dirigeantes aient été constamment en poste sur la période. Deux classements ont été établis entre sociétés du CAC 40 et hors CAC 40, ce dernier étant réservé aux groupes qui affichent plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. La performance a été mesurée en fonction du triple objectif assigné aux dirigeants : assurer le développement de l'entreprise tout en accroissant sa rentabilité et sa valeur pour les actionnaires. Le redressement

sectoriel a été opéré sur chacun des trois critères : **La croissance** est mesurée par la progression moyenne annuelle du chiffre d'affaires. Le redressement sectoriel pointe la différence entre la croissance annuelle moyenne de la société (9,7% pour EADS, par exemple) et celle du secteur (6,6% pour l'aéronautique), soit une surperformance de 3,1 points. **La rentabilité** est appréciée soit par la rentabilité économique (résultat d'exploitation/capitaux employés, c'est-à-dire les capitaux propres et l'endettement net), soit par

la rentabilité financière (résultat net/capitaux propres) pour les sociétés financières. La rentabilité de chaque groupe est alors rapportée à la moyenne de son univers, permettant de calculer un indice de performance. EADS est ainsi trois fois plus rentable que les entreprises de son secteur. **Le rendement boursier** intègre l'évolution du cours de l'action entre début 2010 et fin 2012 et les dividendes encaissés lors de ces trois exercices, et est recalculé en moyenne annuelle. Là encore, EADS (+28,9%) a largement surperformé son secteur (+17%). ■



Photos : Sipa/AFIP

**FRANCK RIBOUD**  
Danone

**GÉRARD MESTRALLET**  
GDF Suez

**STÉPHANE RICHARD**  
Orange

**BENOÎT POTIER**  
Air liquide

**CHRISTOPHER VIEHBACHER**  
Sanofi

**JEAN-DOMINIQUE SENARD**  
Michelin

**PIERRE PRINGUET**  
Pernod Ricard

**JEAN-PAUL AGON**  
L'Oréal

**BRUNO LAFONT**  
Lafarge

Rang	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b> (année 2012, en milliards d'euros)	20,9	97	43,5	15,3	34,9	21,5	8,6	22,5	15,8
<b>CROISSANCE</b> (Chiffre d'affaires 2010, 2011, 2012)									
Moyenne annuelle	11,7%	6,7%	-1,8%	8,6%	6%	13,2%	6,6%	8,7%	-0,1%
Moyenne du secteur	9%	8,5%	0,2%	11,4%	9,4%	15,7%	6,2%	9,4%	4,1%
Sur/sous-performance	2,7	-1,8	-2	-2,8	-3,4	-2,5	0,4	-0,7	-4,2
Rang	10	21	23	27	28	25	18	20	30
<b>RENTABILITÉ</b> (économique ou financière 2010, 2011, 2012)									
Moyenne annuelle	14%	8%	11%	16%	10%	18%	10%	20%	6%
Moyenne du secteur	20%	10%	10%	16%	11%	17%	14%	19%	7%
Sur/sous-performance	0,7	0,8	1,1	1	0,9	1,1	0,7	1	0,9
Rang	31	27	16	21	25	18	29	22	26
<b>PERFORMANCE BOURSIÈRE ANNUALISÉE</b> (2010, 2011, 2012)									
Moyenne annuelle	7,9%	-12,8%	-10,4%	12,8%	12,8%	13,9%	15,3%	12,2%	-3,6%
Moyenne du secteur	12,2%	-11,3%	-5,9%	15,4%	14,7%	21,3%	19,6%	20,5%	-2,2%
Sur/sous-performance	-4,3	-1,5	-4,5	-2,6	-1,9	-7,4	-4,3	-8,3	-1,4
Rang	24	18	27	20	19	29	25	31	17
<b>Moyenne des rangs</b>	<b>21,7</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22,7</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24,3</b>	<b>24</b>

►►► de la fusion entre Gemplus et Axalto, a fait son entrée récemment, Olivier Piou (Gemalto, 4<sup>e</sup>) va aussi plus vite que les autres, fixant pour objectif à son entreprise de consolider sa place de leader des services numériques cryptés. Quant à Hubert Sagnières (Essilor, 2<sup>e</sup>) et Maurice Lévy (Publicis, 3<sup>e</sup>), ils ont poursuivi leur politique de croissance ciblée dans le monde entier. Le second attend désormais le « big bang » que devrait déclencher la prochaine fusion « entre égaux » de Publicis avec le groupe américain Omnicom.

### Trois restructurations

Peut-être Tom Enders aurait-il aimé les imiter. Mais c'est la chancelière allemande elle-même qui l'en a empêché quand il a tenté un rapprochement avec le britannique BAE. C'est

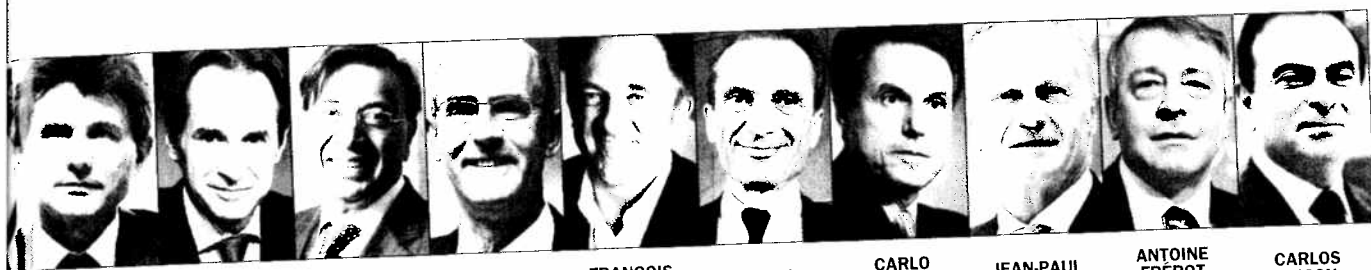
donc sur la rentabilité du groupe qu'il s'est rattrapé, dépassant en efficacité Jean-Laurent Bonnafé (BNP Paribas, 8<sup>e</sup> du palmarès) ou Hubert Sagnières (Essilor, à 2<sup>e</sup>). Qu'il soit aujourd'hui à la tête d'EADS, ou auparavant à celle d'Airbus, les plans de restructuration n'ont cessé de se succéder dans les usines du groupe : Power 8, Power 8+, Future EADS. Et ce n'est pas fini, puisque Tom Enders a annoncé, le 9 décembre, une nouvelle vague de réorganisation au sein de la branche défense. C'est l'une des raisons pour lesquelles sa désignation comme patron le plus performant de 2013 risque de faire grincer quelques dents. Comment conduira-t-il ce nouveau plan, qui a provoqué une protestation unanime des syndicats ? Pour la première fois, Tom Enders n'a pas

Tom Enders doit sa première place à la rentabilité d'EADS, meilleure que celles de BNP Paribas et d'Essilor.

exclu de recourir à des licenciements secs, même si le groupe fera tout pour l'éviter.

Plus encore que Louis Gallois, qui avait entamé la « normalisation » du management d'EADS et auquel il a succédé, Tom Enders a admis que, dans une entreprise européenne, il n'y avait plus lieu de compter le nombre de postes à responsabilité dont bénéficie chaque nationalité représentée dans l'entreprise. A l'occasion de la réorganisation de la branche défense, il a poussé cette logique « antinationale » jusqu'au bout : c'est dans son propre pays qu'il a décidé de frapper le plus fort. Cela peut-il être compris ? Si Tom Enders doit apparaître un jour comme un vrai patron européen, c'est maintenant que la partie se joue.

Anne-Marie Rocco



**HENRI DE CASTRIES** Axa  
**PHILIPPE CROUZET** Vallourec  
**LAKSHMI MITTAL** ArcelorMittal  
**PATRICK KRON** Alstom  
**FRANÇOIS-HENRI PINAULT** Kering  
**HENRI PROGLIO** EDF  
**CARLO BOZOTTI** STMicroelectronics  
**JEAN-PAUL CHIFFLET** Crédit agricole  
**ANTOINE FRÉROT** Veolia Environnement  
**CARLOS GHOSN** Renault

28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
90,1	5,3	65,3	20,3	9,7	72,7	6,5	16,3	29,4	41,3
0%	6.1%	11.6%	1%	-16.2%	3.1%	2.1%	-3.1%	-5.2%	7%
1.9%	4.7%	9.3%	4.7%	9.4%	8.5%	2.4%	1.2%	8.5%	15.7%
-1,9	1,4	2,3	-3,7	-25,6	-5,4	-0,3	-4,3	-13,7	-8,7
22	15	12	29	37	33	19	31	35	34
8%	11%	2%	18%	10%	11%	-6%	-5%	6%	11%
8%	15%	4%	15%	19%	10%	13%	3%	10%	17%
1	0,7	0,5	1,2	0,5	1,1	-0,5	-1,6	0,6	0,7
24	28	35	15	34	20	36	37	33	32
-2,6%	-11,6%	-22,2%	-12,6%	21,5%	-25,1%	-1,5%	-17,3%	-19%	5,2%
3,9%	8,1%	-10,2%	8,1%	20,5%	-11,3%	8,2%	-14%	-11,3%	21,3%
-6,5	-19,7	-12	-20,7	1	-13,8	-9,7	-3,3	-7,7	-16,1
28	36	33	37	13	34	32	22	30	35

\* Voir méthodologie page 5.

## “Les critères financiers ne font pas seuls la performance”

Philippe Oddo, associé-gérant du groupe Oddo & Cie.



**Challenges. Quelles leçons tirer du palmarès 2013 des patrons performants Challenges-Oddo & Cie?**

Philippe Oddo. Nous pouvons y discerner clairement les moteurs d'une forte croissance. L'entreprise gagnante a en général vécu une rupture. On ne peut pas être numéro un tous les ans. A titre d'illustration, c'est le changement de mode de management que Louis Gallois puis Tom Enders ont mis en œuvre qui a permis une surper-

formance d'EADS sur son secteur. BNP Paribas avait gagné l'année dernière grâce à l'acquisition réussie de Fortis. Pour Dassault Systèmes (numéro un du palmarès hors CAC 40), c'est la mise en œuvre d'un nouveau business model par Bernard Charles, intégrant les forces de vente, qui a permis un saut significatif de sa rentabilité.

**L'édition de ce palmarès précède de peu le lancement d'un nouveau service par Oddo utilisant aussi les ressorts du ranking. De quoi s'agit-il?**

Au premier trimestre 2014, le

service de recherche d'Oddo innovera en créant une grille d'analyse de la qualité du management des entreprises cotées. Nous fournirons une appréciation sur la qualité du management des chefs d'entreprise et de leurs équipes dirigeantes, sur l'organisation des groupes et leurs politiques de ressources humaines. C'est un projet important sur lequel une partie de notre équipe de 100 analystes financiers a travaillé en interne, mais également en partenariat avec un cabinet d'études extérieur.

**Quel est l'objectif de l'opération?**  
 Nous voulons démontrer que les critères financiers ne sont pas les seuls à déterminer la performance. Ce qui nous paraît le plus important, c'est de mieux réussir que ses concurrents dans la durée. Nous avons mis en évidence le rôle-clé que peut jouer l'actionnaire en distinguant les surperformances des entreprises familiales. Nous voulons aujourd'hui mettre en évidence le rôle-clé des dirigeants et des ressources humaines dans la réussite des entreprises.

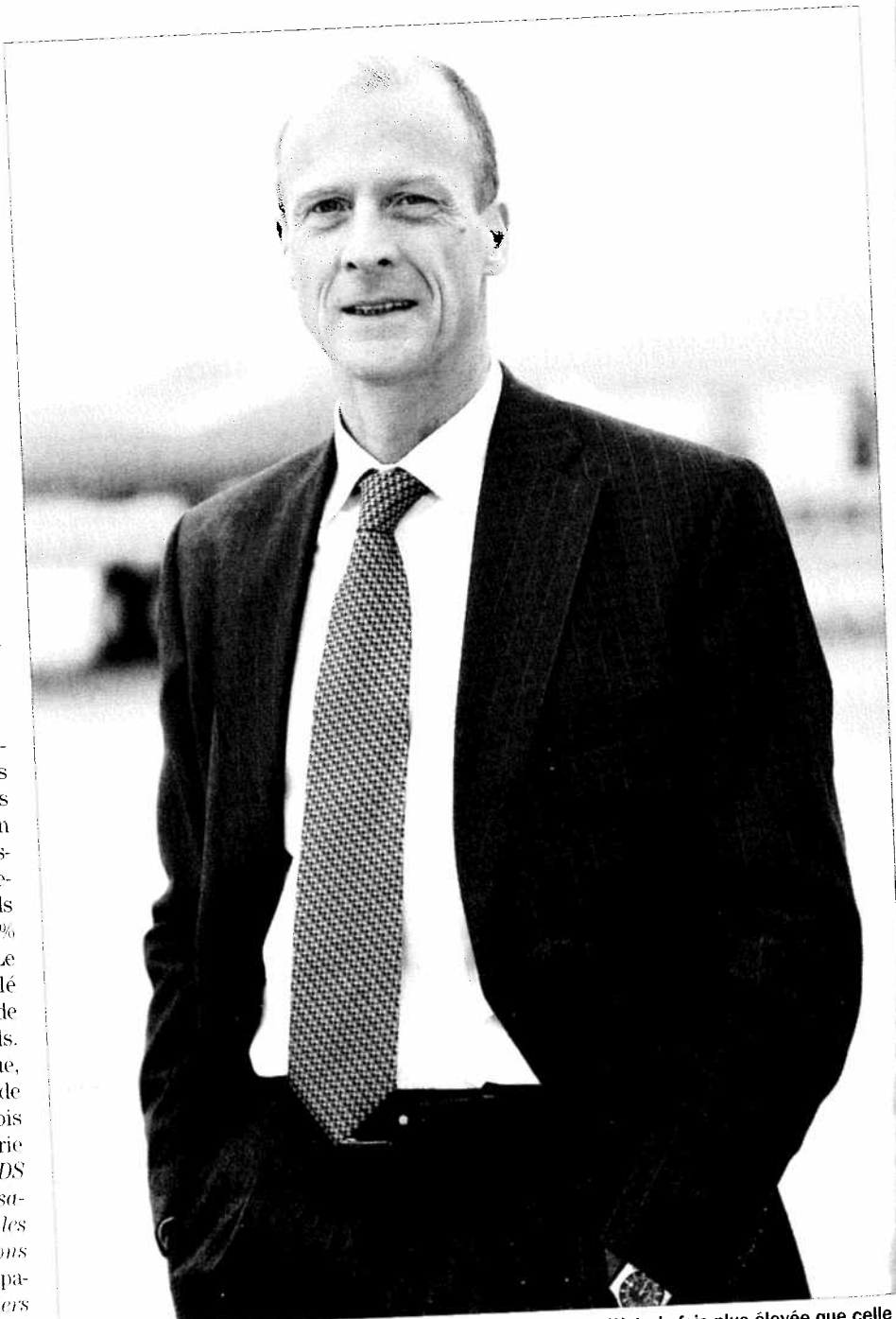
# L'exception Tom Enders

*Premier du classement 2013 des patrons performants, le président d'EADS aurait pu se contenter de gérer un champion européen en pleine croissance. Mais Major Tom – casse-cou, pas tête brûlée – vise bien plus haut.*

**Q**u'on se le dise, Major Tom a ressorti le treillis et les rangers. En dix-huit mois à la tête d'EADS, on l'avait déjà vu lancer le projet de fusion avec BAE Systems, un pari à 72 milliards d'euros torpillé par l'Allemagne fin 2012. Faire sortir du capital Lagardère et Daimler, les actionnaires historiques, tout en réduisant drastiquement le pouvoir des Etats français et allemand sur le groupe. Annoncer le changement de nom d'EADS en Airbus Group, et la fusion des activités militaires et spatiales dans Airbus Defence & Space. Ce n'était pas encore assez pour Tom Enders, qui a annoncé le 9 décembre un plan de restructuration de cette division défense. Un grand ménage qui se traduit par la suppression de 5 800 postes, au grand dam des syndicats, vent debout.

## Ambitions déçuplées

Le coup de bâton interpelle. Premier de notre classement 2013 des patrons performants, Tom Enders aurait pu se contenter de gérer un champion européen en pleine croissance. Le chiffre d'affaires ? Il devrait atteindre plus de 58 milliards d'euros en 2013, et progresse 50% plus vite que le reste du secteur. Le cours de Bourse ? Il a quintuplé depuis 2009, à 52 euros. Le carnet de commandes atteint 640 milliards. Quant à la rentabilité économique, si elle n'est pas encore au niveau de celle de Boeing, elle est trois fois plus élevée que celle de l'industrie aéronautique européenne ! « EADS récolte les fruits de sa normalisation et de son intégration, après les déboires de l'A-380 et les tensions franco-allemandes, juge l'ancien patron d'EADS Louis Gallois. Enders en a été un acteur essentiel en tant que patron d'Airbus. Il le confirme depuis qu'il dirige EADS. »



Tom Enders. Alors que la rentabilité économique d'EADS est déjà trois fois plus élevée que celle du secteur européen, son président exécutif vise les 10% de marge opérationnelle pour 2015.

Mais le nouveau boss vise bien plus haut. Avec un objectif qui a de quoi donner des sueurs froides aux équipes du groupe : 10% de marge opérationnelle dès 2015. Qu'importe si aucune division d'EADS n'a jamais atteint ce chiffre. Qu'importe si l'objectif est jugé irréaliste par beaucoup, y compris en interne. « Tom Enders aime remettre les choses en cause par principe, pour être sûr que le groupe ne s'enferme pas dans les habitudes, décrypte François Auque, président de la division spatiale Astrium. Quand vous lui présentez un projet à douze mois, il vous répond de le faire en quatre... »

### Exigence redoutée

Tom Enders ne centralise pas tous les pouvoirs pour autant. Si le comité exécutif compte treize membres, il gère le groupe au quotidien avec un noyau resserré de quatre dirigeants : le directeur de la stratégie et du marketing Marwan Lahoud, le patron d'Airbus Fabrice Brégier, mais aussi le directeur financier Harald Wilhelm et le DRH Thierry Baril, qui ont la double casquette EADS et Airbus. Chaque patron de division a aussi une fonction transversale pour tout le groupe, notamment la responsabilité d'un pays émergent-clé. « C'est une façon de décloisonner le groupe, de travailler l'esprit d'équipe : dans un pays qu'il connaît bien, un patron de division peut parler au nom des autres », souligne le président d'Eurocopter Guillaume Faury, en charge du Brésil. Mais, en cas de désaccord, Tom Enders sait trancher dans le vif. Y compris quand il s'agit de couper des têtes allemandes. Le patron de la division défense Cassidian, Stefan Zoller, avait été éjecté fin 2012 pour avoir manifesté des velléités d'indépendance de la division par rapport à EADS. Le big boss en avait profité pour remercier une bonne partie du comité exécutif de la division, pas assez performant à son goût. « Il est d'une exigence redoutable avec les généraux, mais très proche de l'homme de troupe », résume Marwan Lahoud. Chef militaire. Major Tom? Enders a toujours pris un malin plaisir à jouer de cette image de para casse-

cou aux rangers boueux, capable de sauter en parachute de l'A 400M, fin 2010, et de traverser l'Atlantique dans un Sikorsky de 1929 avec des copains fanas de vieux coucous. « Comme le fils de berger qui aidait



“Nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers”

Tom Enders, président exécutif d'EADS

**Challenges. EADS, rebaptisé Airbus Group le 1<sup>er</sup> janvier, est en plein boom. Le chiffre d'affaires et la rentabilité progressent. La restructuration annoncée le 9 décembre était-elle vraiment nécessaire ?**

Tom Enders. Absolument ! Nous devons renforcer la compétitivité de nos activités militaires et spatiales : les budgets de nos clients dans la défense stagnent ou diminuent, et aucun grand programme n'est en vue avant de nombreuses années. De plus, nous sommes confrontés à une concurrence toujours plus rude sur tous les marchés export. Nous préparons le long terme et créons le leader européen du secteur. **Mais doubler de marge opérationnelle dès 2015, n'est-ce pas trop ambitieux ?** C'est un défi pour nous. Si nous voulons que les actionnaires continuent d'investir dans Airbus Group, nous devons atteindre des retours sur investissement attractifs – ni plus ni moins. La création d'Airbus Defence & Space va nous aider à atteindre cet objectif.

**La transformation d'EADS en Airbus Group marque-t-elle une reprise en main de la maison mère ?**

Il n'y a aucun changement. Nous avons trois divisions fortes, avec Airbus, Airbus Defence & Space et Airbus Helicopters [ex-Eurocopter]. Les patrons de ces divisions ont l'entière responsabilité sur les profits ou les pertes de leurs branches, dont ils ont la charge totale.

**Dix-huit mois après votre nomination comme président exécutif, EADS est-elle vraiment une entreprise normale ?**

Avec notre nouvelle gouvernance, 70% du capital dans le flottant, un niveau de l'action qui a largement progressé, et les décisions stratégiques qui ont été prises cette année, oui, nous sommes une société normale. C'était impensable il y a encore deux ans. Toutes les personnes qui ont contribué à ce succès doivent en être fières. Le seul critère sur lequel nous ne sommes pas une société normale, c'est notre ligne de produits : nous faisons voler des engins, nous offrons l'accès à l'espace, nous contribuons à la sécurité nationale et européenne.

**Appréciez-vous autant le job de patron d'EADS que celui de président d'Airbus ?**

Je suis ravi d'avoir eu la chance de diriger Airbus pendant cinq ans, et je suis tout aussi ravi d'avoir l'opportunité de présider EADS en ces temps de profonds changements. J'ai pu construire sur les fondations posées par Louis Gallois de 2007 à 2012. Nous avons bien travaillé en 2013, mais nous ne pouvons pas nous reposer sur nos lauriers.

**Votre surnom, Major Tom, vous convient-il ?**

Que je l'aime ou pas, Major Tom est devenu une part de mon branding personnel. Honnêtement, je peux vivre avec ! [Rires.]

**Propos recueillis par Vincent Lamigeon**

son père dans les pâturages, cela relève de la légende mise au point par ses communicants il y a quelques années, assure un proche. Même si tout n'est évidemment pas à jeter. »

« L'ancien patron d'Airbus a ainsi démontré qu'il n'hésitait pas à monter au front. » Il a prouvé lors du sauvetage de l'A 400M et du projet de fusion avec BAE qu'il n'avait pas peur d'aller à l'affrontement », souligne le président d'Airbus, Fabrice Brégier. Début 2010, en pleine polémique sur les surcoûts de l'A 400M, Enders, alors patron d'Airbus, avait carrément menacé d'arrêter ce programme à 26 milliards pour obliger les Etats à remettre la main au portefeuille. Le coup de poker avait réussi, les Etats prenant en charge 2 des 6 milliards de surcoûts, mais au prix d'un conflit ouvert avec le gouvernement allemand. Un an plus tard, nouveau coup de sang : Tom Enders claquait la porte de la CSU pour protester contre la politique allemande sur l'intervention en Libye et le renoncement de Berlin au nucléaire. D'aucuns assurent que ces relations déléteres avec l'administration Merkel sont en partie responsables du veto allemand sur le projet de fusion avec BAE. Enders n'en a cure : « Ce qui caractérise le mieux Tom, c'est sa liberté », répond Marc Fontaine, secrétaire général d'Airbus. Si quelque chose lui paraît absurde, il le dit. Sa seule obsession, c'est l'intérêt du groupe. »

### Stratège avisé

L'homme est loin d'être une tête brûlée. Derrière la caricature de la brute épaisse, ses proches dressent le portrait d'un fin connaisseur des rapports de force politiques, pour avoir travaillé au ministère allemand de la Défense et dans des think tanks diplomatiques. « Il ne mène jamais un combat sans avoir une bonne chance de le gagner », pointe Marwan Lahoud. « La façon dont il a mis à profit l'échec de l'opération BAE pour éjecter Lagardère, Daïmler et les Etats actionnaires reste au modèle du genre », renchérit un consultant du groupe. Le front ouvert avec la restructuration de la branche défense reste néanmoins un pari. « Comme pour le plan Pincer S, il y a toujours un risque de retour de qu'elles franco-allemandes », assure Ludovic Andrevon, délégué syndical CFE-CGC d'EADS. Tom Enders ne va pas de chausser les rangs tout de suite.

Vincent Lamigeon

## Les patrons performants 2013 hors CAC 40

# L'avenir 3D de Bernard Charlès

A la tête de Dassault Systèmes depuis 1995, le gagnant de notre palmarès des patrons hors CAC 40 a une idée bien réelle de l'univers virtuel de demain. « Et nous serons leader sur ce secteur », assure-t-il.

Sur la terrasse de son bureau, au milieu du campus Dassault Systèmes de Vélizy-Villacoublay où travaillent 2800 des 10000 salariés du groupe, Bernard Charlès s'est fait aménager un petit jardin zen. Quoi de plus important en effet, quand on a pour métier d'inventer l'avenir, que de pouvoir s'isoler pour réfléchir en toute sérénité ? « Nous avons déjà un parcours de trente ans, marqué par des cycles d'innovation de dix ans », résume le directeur général du seul acteur français du logiciel qui compte au milieu de tous les géants américains.

### La santé comme débouché

La seule question qui intéresse vraiment ce manager de 56 ans, gagnant de l'édition 2013 du palmarès des patrons performants hors CAC 40, est la suivante : « Que fait-on pour les dix prochaines années ? » Et là, son sourire s'agrandit, car les idées se bousculent. « Nous allons harmoniser les produits, la nature et la vie », lance Bernard Charlès, sibyllin. Nous allons modéliser des organes pour étudier comment ils vieillissent, nous pourrions observer l'évolution des cancérs, nous sommes en train de créer le premier cœur vir-



« A l'instar de Gemcom International, le directeur général de Dassault Systèmes a réalisé une douzaine d'acquisitions pour élargir l'horizon du groupe »