Florence Soulé de Lafont (1986)

Managing Partner en charge de la Practice Services Financiers de Boyden Executive Search France.

Un ENSAE devenu artiste pour interviewer une autre ENSAE au parcours non moins atypique, cela peut surprendre ! Bien sûr Florence est une camarade de promotion, mais ce choix éditorial confirme s'il en était besoin que le facteur de développement humain doit être remis au cœur du parcours de chacun dans l'entreprise, dans le monde, dans la vie.
On parle beaucoup ces temps-ci des ressources naturelles et de leur épuisement. On parle moins souvent des ressources humaines qui sont pourtant essentielles pour mener à bien tout projet sociétal.
Voilà qui est ici réparé avec le choix de Florence Soulé de Lafont, Associée chez Boyden Executive Search, en « Tête d'affiche » de ce numéro de Variances.

Variances - *Florence, tu es actuellement responsable de conseil en recrutement, une voie originale pour une diplômée de l'ENSAE. Comment ton parcours depuis la sortie de l'Ecole t'a-t-il conduite à ce métier?*

Florence Soulé de Lafont - Effectivement, rien dans ma formation initiale à l'ENSAE, filière Finance et Actuariat, ne me prédestinait à me spécialiser dans le conseil en ressources humaines et le recrutement après presque vingt ans consacrés au management d'activités de marchés et de financements, au sein du Groupe Caisse des dépôts, puis d'IXIS devenue Natixis.

Cette évolution de carrière, relativement atypique pour une ENSAE, est à la fois le fruit de rencontres personnelles avec quelques figures emblématiques de l'*executive search* m'ayant permis de découvrir ce qui se cachait derrière ce métier souvent méconnu, et de ma conviction personnelle, forgée au cours de mes différentes expériences de développement d'activités, que le choix des hommes et un management attentif et performant du capital humain étaient souvent les clés du succès. Ayant eu à plusieurs reprises l'opportunité de développer « *from scratch* » de nouvelles activités, de l'élaboration du business plan stratégique à la constitution de l'ensemble des équipes, j'ai toujours été très investie et passionnée par le recrutement et le développement des talents.

Mon évolution vers le conseil en recrutement début 2007 s'est faite, comme souvent, par le jeu du hasard : en effet, au moment où j'allais rejoindre une banque anglo-saxonne car je souhaitais travailler dans un

environnement plus international, un cabinet anglo-saxon m'a approchée pour développer sa *practice* finance dans le cadre de sa récente implantation à Paris. L'idée était de recruter un profil financier doté d'une expérience opérationnelle diversifiée dans les activités bancaires et les marchés financiers, ayant managé des centres de profits et fait partie de comités de direction, afin de capitaliser sur sa bonne connaissance des métiers, des acteurs du marché, son réseau relationnel et son expérience personnelle du management dans différents environnements professionnels. Attirée par le côté entrepreneurial de ce nouveau challenge et convaincue de la valeur ajoutée que je pourrais apporter tant aux entreprises qu'aux candidats compte tenu de mon expérience personnelle et de ma connaissance des métiers et des organisations, je décidai d'abandonner la banque pour me consacrer au conseil en recrutement et à l'évaluation de dirigeants, métier dans lequel on se bonifie avec le temps, comme le bon vin, dit-on.

V. - *Quels souvenirs as-tu conservés de l'Ecole, qu'y as-tu appris et en quoi cette formation t'a-t-elle aidée dans ta carrière ?*

FSL - J'ai le souvenir d'une formation pointue et exercée par des enseignants de grande qualité avec un poids important donné à l'économie, aux probabilités et à la statistique, et aux mathématiques financières dans l'option que j'avais choisie. Ma formation à l'ENSAE et d'actuaire a été déterminante dans l'évolution de mes dix premières années d'expérience professionnelle. En effet, quand j'ai rejoint la Caisse des dépôts à la sortie de l'Ecole, les formations scientifiques étaient très recherchées pour les activités de salle de marchés, ce qui m'a donné l'opportunité de prendre à 25 ans la responsabilité du développement des activités de *trading* sur dérivés de taux, après une première expérience de gestionnaire obligataire. Quelques années plus tard, grâce à ma formation de base en modélisation financière et calcul stochastique et mon expérience du *trading* de produits complexes, j'ai eu la chance et le plaisir de manager les activités de recherche et développement de la Caisse Autonome de Refinancement, filiale de la CDC où était centralisée la R&D pour les activités de marché et la gestion d'actifs. Pour les activités de financement que j'ai par la suite développées, c'est ma formation d'analyste financier suivie à la SFAF qui s'est révélée la plus utile.

Avec le recul, je pense que des compétences spécifiques en marketing stratégique, communication, droit des affaires, droit social acquises dès la scolarité à l'Ecole seraient les bienvenues pour la plupart des métiers exercés par des diplômés de l'ENSAE.

V. - *En quoi consistent tes responsabilités actuelles de conseil en recrutement ? Quelles sont les qualités que tu as été amenée à développer dans ce métier ?*

FSL - Associée en charge de la *practice* Finance de Boyden Executive Search pour la France, j'accompagne des dirigeants et des DRH de banques, sociétés de gestion d'actifs, compagnies d'assurance, fonds de *private equity* dans l'évaluation et le recrutement d'experts ou de managers. J'interviens également dans la recherche de profils financiers pointus pour reconfigurer des directions financières de sociétés dans la perspective d'opérations de croissance externe ou d'introduction en bourse par exemple.

Une bonne capacité d'écoute, de l'empathie, une grande réactivité et adaptabilité, un bon sens psychologique, de la patience et de la ténacité, de la force de conviction, une mémoire infaillible sont les ingrédients indispensables pour réussir dans cette activité de conseil en recrutement.

Dans le contexte actuel de mutation profonde, rapide et insécurisant des organisations, notre rôle va au-delà du rôle d'intermédiaire et de recherche de la meilleure adéquation possible entre une organisation et un candidat.

« les carrières se construisent souvent dans le sillage de mentors »

En effet, en raison du temps que nous consacrons à rencontrer des dirigeants, des candidats, des entreprises, nous sommes devenus de véritables vecteurs d'informations, le thermomètre de la conjoncture, du marché, des concurrents. De par l'envergure internationale de notre métier, nous constituons une banque de données et d'informations globale, au plus proche du terrain, et cela pour chaque secteur d'activité, chaque marché, chaque métier.

Cette position bien spécifique dans une société de plus en plus ouverte nous permet de nous positionner en conseil qui accompagne, prend des positions, est capable d'intervenir très en amont d'une stratégie d'entreprise, de conseiller sur le choix d'une organisation, sur l'opportunité de créer ou non un poste, sur la définition du profil idéal adapté au contexte.

Par exemple, pour un client avec lequel j'ai développé une relation de confiance, j'explore une attente, la précise, l'anticipe voire la bouscule si ma connaissance intime de son organisation et ma vision des enjeux internes et externes me permettent des propositions alternatives à forte valeur ajoutée.

« un management attentif et performant du capital humain est souvent une des clés du succès »

V. - *Peux-tu nous en dire plus sur les activités de ton cabinet ?*

FSL - Boyden est le plus ancien cabinet de recrutement par approche directe, créé en 1946 aux Etats Unis par un consultant en stratégie, Sydney Boyden, pour qualifier les talents de l'après-guerre, identifier les besoins des entreprises, et trouver la bonne adéquation entre la demande et l'offre.

Présent à ce jour dans plus de quarante pays, avec plus de soixante dix bureaux organisés par *practices* sectorielles globales, Boyden est l'un des réseaux de l'*Executive Search* les mieux implantés dans le monde, ce qui nous permet d'avoir une bonne connaissance des dirigeants internationaux et de mettre à disposition de nos clients toute la logistique et toute l'expérience de notre réseau. La *practice* Finance et Assurance, constituée d'une trentaine d'associés est pilotée par la Responsable du bureau de Boyden à New York.

L'un des plus importants bureaux de Boyden en Europe, Boyden Executive Search France, est basé à Paris et à Lyon, et constitué d'une vingtaine de personnes, dont onze associés en charge d'un secteur économique spécifique.

Nos activités couvrent le conseil en recrutement de managers et dirigeants par approche directe, l'évaluation des talents, l'audit de comité de direction.

Une activité de recherche de managers de transition est assurée par deux associés dédiés au management de transition au sein de Boyden Interim Management.

V. - *Depuis ce poste d'observation, quels sont selon toi les domaines dans lesquels les entreprises recherchent des professionnels, tels que ceux formés à l'ENSAE ? Ou à l'inverse, vois-tu des métiers pour lesquels les ENSAE ne seraient pas assez armés ? Aurais-tu des idées d'amélioration de la formation dispensée à l'Ecole par rapport aux attentes des entreprises et aux enjeux actuels ?*

FSL - Dans les secteurs de la banque, de la gestion d'actifs et de l'assurance, on recherche toujours des profils du type ENSAE principalement dans les métiers suivants : la structuration de produits financiers ou d'assurance complexes, la conception de solutions d'investissements sur-mesure prenant en compte les contraintes réglementaires telles que Solvency II ou Bâle III, la gestion quantitative, l'évaluation et la gestion des risques. Dans le secteur des services au sens large, à l'ère de la révolution digitale et du Big Data, les postes de *Chief Data Officer* ou de data scientist pour les profils plus juniors sont des postes pour lesquels des ENSAE ayant l'expérience professionnelle requise sont particulièrement bien adaptés.

A l'inverse, notre formation prédispose moins à certaines activités à forte connotation juridique telles que la compliance et la conformité par exemple.

En termes d'équilibre de la formation initiale dispensée par l'école, comme je l'ai déjà indiqué précédemment, il me semble qu'une place plus importante pourrait être accordée à l'acquisition de compétences spécifiques en communication et marketing qui sont essentielles dans les métiers du conseil.

V. - *Le dossier de ce numéro de Variances est consacré aux Etats-Unis. Est-ce que tes entreprises clientes proposent souvent des carrières internationales, ou bien cherchent-elles essentiellement à pourvoir des postes en France ?*

FSL - Je travaille essentiellement pour des entreprises basées à Paris, et suis donc prioritairement sollicitée pour des postes basés à Paris, Luxembourg, Genève ou Londres. Pour les postes aux Etats-Unis, les recrutements sont conduits localement. Par contre, même dans le cadre de recrutements externes pour des postes basés à Paris, l'exposition internationale des candidats et leur mobilité géographique à terme sont des critères déterminants dans la sélection du candidat final. De façon réciproque, la perspective d'une carrière internationale est un facteur d'attractivité fort pour les candidats.

V. - *Plus généralement, forte de ton expérience, quels conseils prodiguerais-tu à des ENSAE dans la conduite de leur carrière ? Et quid d'une expérience à l'étranger, notamment aux Etats-Unis ? Le retour en France après une phase d'expatriation n'est-il pas délicat ?*

FSL - Mon premier conseil est de choisir un poste avant tout en fonction de ce que l'on aime faire et de ce que l'on a envie de faire à un instant donné, sans calculer systématiquement vers quel poste il permettra d'évoluer ensuite. Par contre, il est préférable dans un souci de gestion de carrière de ne pas rester trop longtemps dans un même poste afin de pouvoir justifier d'expériences complémentaires et de continuer à apprendre tout en découvrant de nouveaux environnements de travail. Mon second conseil est d'attacher beaucoup d'importance, dans les critères de décision pour choisir une opportunité professionnelle, au profil et à la personnalité du manager auquel on reportera. En effet, l'expérience montre que les carrières se construisent souvent dans le sillage de mentors.

Une expérience à l'étranger notamment aux Etats-Unis, en début de carrière est souvent un accélérateur. En effet, de telles expériences sont très valorisées par les employeurs ultérieurs. De plus, elles offrent l'opportunité de commencer très tôt à se constituer un réseau relationnel international. Enfin, on apprend ainsi à travailler différemment et dans des environnements multiculturels.

Le retour en France est en revanche quelque chose qui doit se préparer et qui est d'autant plus délicat que la période d'expatriation a été longue.

V. - *Pour revenir sur une note personnelle, comment te projettes-tu pour la suite de ta carrière ?*

FSL - Je suis aujourd'hui arrivée à un certain stade de maturité dans mon nouveau métier de conseil en recrutement qui me permet de l'exercer avec plus de plaisir chaque jour en continuant à apprendre sur la nature humaine. Je me projette donc à long terme dans ce métier en pleine mutation, avec une évolution naturelle vers plus de conseil en organisation en amont de la recherche de la perle rare qui viendra parfaire une organisation. Je pense également me développer dans le conseil en évaluation de dirigeants, de comités de direction ou de conseils d'administration qui sont des sujets que j'appréhende bien et qui me passionnent, notamment compte tenu de mon expérience personnelle de dirigeante et d'administratrice.

V. - *Quelles sont tes sources d'intérêt en dehors de ta vie professionnelle, et comment parviens-tu à trouver ta "work life balance" ?*

FSL - La musique et notamment la pratique quotidienne du piano me permettent de me ressourcer et de conserver la sérénité et le bien-être indispensables pour gérer au mieux la pression inhérente à tout métier de conseil exercé dans un cadre entrepreneurial et dans un environnement cyclique. Le ski, les randonnées en montagne, le pays basque, les voyages à l'étranger me permettent de m'évader en retrouvant le charme des grands espaces et du silence, en total contraste avec mon activité professionnelle centrée sur les rencontres et les échanges. ■

Propos recueillis par Eric Michel (1986)