

L'alliance réussie du business et de la culture

Frédéric Dufour

Directeur général d'Exclusive Networks France

Un homme en maîtrise de sa vie et de son destin. C'est l'impression que dégage Frédéric Dufour, désormais aux commandes d'Exclusive Networks pour la France. Ses goûts et ses influences multiples font de lui un manager qui sort du lot.



REPÈRES

Frédéric Dufour a 53 ans. Il vit en couple et a deux filles.

PARCOURS

2002

Après une expérience de responsable des ventes à France Télécom Orléane, il intègre Itway comme Channel Developer, puis devient Business Manager.

2007

Entre dans la société Exclusive Networks France pour y développer la partie MSSP (Managed Security Service Provider) et opérateurs.

2017

Toujours chez Exclusive Networks France, il prend la tête de la direction commerciale et développe en parallèle « les échanges de bonnes pratiques ».

2023

Directeur de la stratégie et de la transformation. Il s'agit d'une création de poste.

Depuis fin 2023

Accède à la direction générale d'Exclusive Networks pour la France.

Par Pierre-Antoine Merlin, à Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine). Photos Jim Wallace.

Un bureau simple et fonctionnel, et une vue imprenable sur les boucles de la Seine. C'est le paysage calme et ondoyant qui entoure Frédéric Dufour, soucieux d'agrémenter les bureaux, selon ses vœux. Ici, sobriété, propreté et convivialité. L'ambiance est studieuse et pourtant détendue, sans stress ni fébrilité inutile. Comme une symbiose d'éléments épars, constitutifs d'une trajectoire personnelle qui tire sa source de l'histoire familiale du chef d'entreprise. *« Mes origines sont auvergnates par mon père et sénégalaises par ma mère. Je suis né de ce métissage dans un milieu plutôt aisé. Mes parents étaient antiquaires. J'ai passé une enfance heureuse, choyée par des parents bienveillants. »*

Un adolescent d'autrefois

Ce natif de Créteil, en banlieue parisienne, se prend vite de passion pour la musique, et plus particulièrement pour le piano. Le goût très vif pour l'apprentissage et l'interprétation devient à la fois impérieux et exigeant. Formateur, en un mot. Une passion qui n'a rien d'éphémère : *« Aujourd'hui encore, j'essaie de passer le maximum de temps à mon piano. J'achète des partitions et je travaille. Cette occupation me déconnecte totalement. J'en ai besoin. »* À l'adolescence, le jeune Frédéric s'intéresse à des passe-temps plus immédiatement ludiques : au collège, il joue à la console Atari, par exemple la 2600, et d'autres. *« J'ai une attirance pour ces appareils. Je me souviens de Pong, qui était une simulation de tennis de table. »* Puis c'est le bac, passé en section B, avec une dominante économique et sociale. Il obtient le précieux parchemin au lycée Marcellin-Berthelot de Saint-Maur (Val-de-Marne). Un lycée réputé. En 1997, changement de décor : c'est l'armée. Frédéric Dufour fait partie des derniers contingents appelés sous les drapeaux, juste avant la fin de la conscription, décidée par Jacques Chirac, alors Président. C'est là que tout se décante. *« La junior entreprise de mon école recherchait des étudiants capables*



de faire des démonstrations de Windows à un salon situé Porte de Versailles. C'est ainsi que je suis entré chez Microsoft. C'est une chance de commencer sa vie professionnelle dans une telle entreprise. » Rapidement, Frédéric Dufour trouve sa voie, et les postes s'enchaînent. Il acquiert une solide expérience chez France Télécom Orléane, complétée par un passage chez le distributeur Itway. Différents postes, mais aussi différentes fonctions. Il contracte ainsi une formation diversifiée en plein boom du numérique et connaît l'avènement de la nouvelle économie puis la chute, et enfin le rebond. La date importante pour Frédéric Dufour est 2007. Il reste dans le monde des grossistes mais rejoint les équipes d'Exclusive Networks, qu'il contribue à faire grandir. *« Il existe une véritable culture dans cette société. Une culture*





maison, fondée sur la performance mais aussi sur les valeurs humaines. Elle correspond bien à ce que je recherche. »

Incarnation vivante de l'entreprise

De fait, Frédéric Dufour a une conception élevée de sa mission. Il n'élude pas les questions délicates. Mieux, il les précède. « Pour moi, le bon manager est celui qui sait s'entourer des bonnes personnes. Même si cela ne va pas de soi car, parfois, on hérite d'une équipe. Il faut donc s'adjointre les compétences, mais aussi penser à l'esprit d'équipe. À l'arrivée, si l'on se dote des bonnes personnes, on peut faire

« Certaines choses sont importantes, mais pas urgentes. Et inversement. On a tendance à tout mettre sur le même plan »

confiance et déléguer. » Autre constat pointé avec justesse par le patron d'Exclusive Networks France : « Certaines choses sont importantes, mais pas nécessairement urgentes. Et inversement. Parfois, dans les entreprises, on a tendance à tout mettre sur le même plan. »

Encore un exemple de la capacité de discernement exprimée par Frédéric Dufour : « Quand on repense une équipe, il faut faire l'état des lieux. S l'on arrive de l'extérieur, on connaît peu les personnes. Si l'on vient de l'interne, on les connaît mieux mais c'est parfois délicat à gérer. » Rien n'est parfait, aucune configuration ne va de soi. Il faut peser le pour et le contre, décider en conscience, prendre un parti. Seule constante lorsqu'on se trouve en position de management : la nécessité d'avoir des équipes agiles, motivées, qui se sentent bien dans leur travail. Mais pas seulement. Car le bien-être individuel ne va pas sans le bien-être collectif. « Dans un groupe tel que le nôtre, plusieurs populations doivent être également satisfaites. Celles-ci sont au nombre de trois : les employés, les clients et les actionnaires. Chacune de ces différentes entités doit trouver son compte. Toutes concourent en effet au fonctionnement de la chaîne de valeur. »

Ressources humaines, la clé de voûte

Pour que tous les acteurs se sentent à l'aise dans l'entreprise, une gestion optimale des RH est indispensable. Elle doit s'accomplir en continu, et non pas lors d'entretiens de fin d'année vite expédiés, car considérés par les uns et les autres comme un pensum. « D'abord, il faut jouer sur tous les tableaux, par exemple en utilisant l'ERP (entreprise resource planning), qui constitue un outil précieux. Il faut travailler beaucoup sur l'aspect humain. Pour vous donner une idée, je passe 35 % de mon temps sur les RH. Je considère que la ressource humaine est la principale ressource. D'autant que nous devons tenir compte de ce paradoxe qui se vérifie tous les jours : certes, on est le plus gros dans la cyber, mais on reste une toute petite boîte. Nous faisons un métier qui demeure fondé sur l'humain, le respect et la loyauté. » Ces qualités doivent être appréciées pour ce qu'elles sont. Mais elles prennent tout leur sens lorsqu'elles s'inscrivent





↙ —
« Employés, clients
et actionnaires
doivent être
satisfaits. Chacun
concourt à la
chaîne de valeur »



j'aime ♥

Musique

J'ai une formation de pianiste et je fais partie d'une famille de musiciens et mélomanes. À 80 %, j'écoute de la musique classique.

Littérature

J'aime tout ce qui atteste la maîtrise de la langue française. Par exemple, *Cyrano de Bergerac*.

Cinéma

Je recherche l'émotion et le grand spectacle. *Danse avec les loups* m'a beaucoup impressionné.

Lieux

J'adore voyager et apprécie toujours autant Venise ! Je veux aller en Égypte. J'aime la montagne et la Provence, en particulier Ramatuelle.

Gastronomie

Je suis plutôt un bon vivant. Je cuisine des desserts, comme le crumble, la tarte au citron et la crème brûlée.

Passion

Le piano. J'ai un Steinway B-211.

Sport et loisirs

VTT, ski, natation. Plutôt des sports individuels.

dans une dynamique : celle du progrès personnel et professionnel. « *Il nous faut attirer et retenir les talents*, explique Frédéric Dufour. *Nous avons une belle image et offrons de bonnes conditions de travail. Par ailleurs, nous recevons en permanence, via toutes sortes de canaux, beaucoup de CV. Avec un résultat objectif : on enregistre très peu de turnover.* » Un autre indicateur montre que la méthode Exclusive fonctionne. « *Nous avons très bien anticipé le télétravail. Quand le confinement est arrivé, il y a quatre ans, nous étions prêts. Il n'y a pas eu d'effet de surprise ou d'embarras à prendre en compte.* » Aujourd'hui que les choses semblent rentrer dans l'ordre, l'approche privilégiée reste celle du *fine tuning* : il ne faut surtout pas passer du présentiel au télétravail sans nuance. Tout doit être tempéré. « *Il est essentiel de garder un lien physique avec l'entreprise, de rester en communication, de participer.* » Frédéric Dufour insiste sur ce point, car il craint que le recours systématique au télétravail érode le lien entre les membres d'une communauté professionnelle, même inconsciemment. De la mesure en toute chose est une priorité.

Le piano comme trait d'union

À 53 ans, Frédéric Dufour est un homme comblé. Peut-être est-ce la raison pour laquelle il n'éprouve pas le besoin de se projeter. La détente, la retraite, l'après-vie professionnelle : ces échéances sont encore loin. Pour le moment, il reste ébahi, presque incrédule lorsqu'il regarde le chemin parcouru. Comme lors d'un soliloque, il détaille à voix presque basse ses impressions et se raconte discrètement, sans emphase.

« *Je n'ai pas vu le temps passer. Depuis que je suis là, la boîte n'a cessé de croître. Je suis reconnaissant à tous ceux qui m'ont fait confiance. Au fond, l'entreprise est montée très vite, et je suis monté avec elle. Avec bonheur, car mon travail est plus riche que si j'étais chez un éditeur. Ici, c'est très varié, on ne fait pas que du commerce. On est au carrefour de tout : le business, la finance, la compétition, la technique... On est en plein milieu de la chaîne de valeur. Il faut donc être proche des fournisseurs, des revendeurs et du client final. Pour dire les choses autrement, nous sommes des facilitateurs.* » Dans sa vie quotidienne, il garde deux objectifs en tête : d'une part, maintenir un équilibre entre le monde physique et celui de la virtualisation. C'est particulièrement crucial dans l'univers de la cybersécurité, où tout le monde a tendance à se perdre dans le virtuel. D'autre part, il veut rester conscient du fait que les enjeux de ce secteur sont énormes, et toujours en progression constante. Raison de plus « *pour avoir un back-office optimal* », martèle-t-il. Quant à sa feuille de route personnelle en tant que directeur de filiale, elle est intangible et précise. Il lui incombe de renforcer la position du groupe comme leader du marché français de la cybersécurité, de poursuivre la professionnalisation des activités pour atteindre les objectifs fixés et de continuer à mener la transformation stratégique de l'entreprise pour maximiser les opportunités. Enfin, il doit piloter le comité exécutif et l'équipe française. Ses responsabilités, à la fois harassantes et exaltantes, sont un moteur pour l'action. Une chose frappe, au moment de prendre congé. Durant toute la première partie de la rencontre, Frédéric Dufour est habité par ses années de formation. Le piano est le trait d'union qui le relie à son passé, à son présent et sans doute à l'avenir. Mais dans sa vie de *businessman*, qui constitue la trame de la deuxième partie de l'entretien, il reste obstinément le même, comme trempé dans l'effort, galvanisé par l'adversité, avec ce besoin de déconnexion qui est aussi une reconnexion au travail. En ce sens, le monde de l'art, de la culture, des affaires et du numérique ne font plus qu'un.

« Il est essentiel de garder un lien physique avec l'entreprise, de rester en communication, de participer »