

Substantiel

Après s'être retrouvé malgré lui sur le devant de la scène de la transition énergétique, l'un des plus discrets patrons du CAC 40 lâche les commandes du géant gazier. Mais pas sa cause : l'hydrogène décarboné.

Ces deux dernières années, il s'était senti frustré. En raison de la crise sanitaire, l'assemblée générale d'Air liquide (23,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires) s'était tenue par écrans interposés et Benoît Potier avait été privé de rencontres avec les actionnaires. Mais ce mercredi 4 mai, au diable le Covid, le PDG du géant des gaz industriels a retrouvé ses chères têtes grises au Palais des Congrès de Paris. Petite différence avec les autres années, le boss n'est pas seul à la tribune. Il est accompagné du directeur général adjoint François Jackow. Ce dernier, pur produit maison et très proche du PDG, prendra la direction générale le 1^{er} juin. Benoît Potier occupera alors le poste de président. Une succession en douceur, sans bruit, à l'image d'Air liquide. A l'image de Benoît Potier.

Héros de Le Maire

A la tête du groupe depuis plus de vingt ans, ce centralien, père de deux filles, grand-père de deux petites filles, est un des patrons les plus discrets du CAC 40. Il y a deux mois pourtant, alors qu'il lançait en Seine-Maritime la plus grande unité du monde de production d'hydrogène vert, Benoît Potier est passé, à son corps défendant, de l'ombre à la lumière. La faute à Bruno Le Maire. Dans un discours, devant les officiels, le ministre de l'Économie et de la Relance a trahi un secret connu des seuls initiés : « *En tête de tous ces salariés qui ont cru à cette stratégie hydrogène, je voudrais citer un homme en particulier sans lequel nous ne serions pas là et sans*

ASCENSION LINÉAIRE

1957

Naît à Mulhouse (Alsace).

1979

Diplômé de Centrale.

1981

Entre à Air liquide.

1993

Directeur stratégie-organisation.

1995

Directeur général adjoint.

1997

Directeur général.

2001

Président du directoire.

2006

PDG.

2022

Président du conseil.

lequel cette stratégie européenne d'hydrogène décarboné serait restée lettre morte, c'est le PDG d'Air liquide Benoît Potier. Applaudissez-le. » Assis au premier rang, l'intéressé n'a pas cillé.

Masquer ses émotions, il sait faire. Dans une vie précédente, il fut comédien. Aujourd'hui, il se produit dans des cercles de réflexion très pointus (Le Siècle, France Industrie, Conseil de l'innovation, European Round Table...). Mais c'est tout. Soucieux de l'allocation de son temps, il évite de se disperser. S'afficher dans les colloques, mettre son nom au bas d'une pétition (il a récemment refusé de signer celle de *Challenges* sur les mathématiques), donner son avis sur la marche du monde, très peu pour lui. « *Je préfère être dans la substance plutôt que dans la forme* », dit-il. « *J'ai demandé à Benoît Potier de communiquer davantage*, indique Agnès Pannier-Runacher, ministre de l'Industrie. *Il m'a répondu que ce n'était pas dans la culture d'Air liquide.* »

Défi à sa mesure

Air liquide, l'entreprise de sa vie. Le PDG y a passé plus de quarante ans. Un groupe qui, depuis sa cotation en 1913, n'a pas connu de pertes et assure à ses actionnaires des rendements réguliers : 11,4% par an sur vingt ans, 12,3% sur dix ans, 14,8% sur cinq ans, quels que soient les aléas de la conjoncture (récession, crise sanitaire, guerre). Verdict de Xavier Regnard, analyste chez Bryan, Garnier & Co : « *Air liquide ne fait pas d'étincelles, mais, sur le long terme, l'entreprise surperforme. C'est propre, tranquille,*

presque ennuyeux. » Il y a cinq ans, la beauté discrète s'est réveillée. La nécessité de décarboner et l'essor de l'hydrogène vert l'ont placée aux premières loges de la transition énergétique. Benoît Potier est alors sorti de sa réserve. Il a pris son bâton de pèlerin et fait campagne auprès des industriels et des pouvoirs publics. Ces derniers ont d'abord fait la sourde oreille puis se sont laissés convaincre. Le plan hydrogène qui était de 100 millions d'euros en 2018 est passé à 7 milliards. « *Sur ce sujet, Benoît Potier a trouvé un défi à sa mesure* », commente Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies.

Carrière artistique avortée

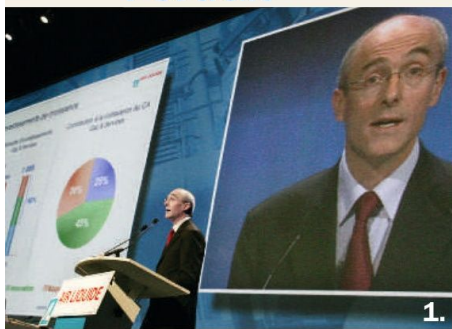
Fils d'un cadre de la BNP, le PDG d'Air liquide est le troisième d'une famille de six enfants. Il reçoit une éducation stricte où prédomine bien sûr la valeur travail. En contrepartie du labeur exigé, le jeune Potier bénéficie d'une grande liberté : « *Une fois le bagage acquis, on pouvait faire ce que l'on voulait.* » Fan des Beatles et des Rolling Stones, il gratte de la guitare électrique et se produit par ailleurs dans une troupe de théâtre. Au festival off d'Avignon, il joue dans une pièce inspirée de Tchekhov puis rejoint la Compagnie dramatique d'Aquitaine où il reste un an.

Comme Boris Vian et le chanteur Antoine, eux aussi diplômés de Centrale, il songe un moment à embrasser une carrière artistique. Mais l'échec au concours de l'École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre de la rue Blanche à Paris le fait chan- ▶▶▶

Portrait
Benoît Potier,
photographié
le 27 avril au siège
d'Air liquide, à Paris,
par Bruno Lery
pour *Challenges*.



Portrait



Benoît Potier dans son élément

1. En mai 2006, à l'assemblée d'Air liquide, à Paris. Benoît Potier raffole de ces grand-messes. D'une voix doucereuse, il narre les derniers faits d'armes de son entreprise.

2. En novembre 2019, avec Emmanuel Macron, au China International Import Expo. Grâce à lui, le plan hydrogène de l'Etat, qui se montait à 100 millions d'euros en 2018, est passé à 7 milliards.

3. En septembre 2021, avec le directeur général de Faurecia Patrick Koller, au Conseil national de l'hydrogène. Potier en est à l'origine. Selon lui, « l'hydrogène vert, c'est 2500 milliards de dollars en 2050 ».

Bruno Lévy / Divergence



4. En mars 2022, avec Bruno Le Maire, sur le site de la future plus grande usine du monde d'hydrogène décarboné, à Port-Jérôme-sur-Seine. « Sans Benoît Potier, la stratégie européenne d'hydrogène décarboné serait restée lettre morte », déclare alors le ministre de l'Economie.

5. En mars 2022, avec François Jackow. Le directeur général adjoint, très proche du PDG, prendra la direction générale le 1^{er} juin. Benoît Potier deviendra alors président.



►►► ger de voie. En 1981, il intègre donc Air liquide où il avait déjà effectué un stage : « *Le centre de recherche était tout près de chez moi.* » Aux Loges-en-Josas, dans les Yvelines. De quoi s'occupe-t-il ? « *De la thermodynamique et de la mécanique des fluides, mes centres d'intérêt.* » S'ensuit une carrière de l'ingénierie à la grande construction, en passant par l'industrie, la stratégie et la direction des marchés chimie, sidérurgie, raffinage et énergie. L'ex-comédien fait un parcours d'exception. Seule frustration, il n'obtient pas de postes à l'étranger. La direction d'Air liquide qui veille sur sa carrière a d'autres projets pour lui. L'international, il aura le temps.

Foi dans l'innovation

Président du directoire en 2001 puis PDG cinq ans plus tard, Benoît Potier investit dans de nouveaux pays et introduit les solutions Air liquide dans davantage de secteurs. Doublement de l'effectif à 66 400 salariés, triplement du nombre de clients, multiplication du chiffre d'affaires par 2,5, quintuplement de la capitalisation boursière, il chamboule la nature du groupe. Au siège d'Air liquide, quai d'Orsay à Paris, personne ne remet en cause son leadership. De même, personne ne lève un sourcil quand, en décembre dernier, il vend en quelques jours 272 000 actions pour 41 millions d'euros puis s'octroie plus de 250 000 options d'achat à un prix unitaire de moitié inférieur au cours de Bourse.

Curiosité constamment en éveil, foi indéfectible dans l'innovation, instinct toujours à l'affût, la méthode Potier a fait ses preuves. Lorsqu'en 2015, son homologue d'Airgas Peter McCausland l'invite à Philadelphie, à bord de l'*Hermione*, la frégate qui emmena La Fayette aux Etats-Unis, Benoît Potier percuta immédiatement. Airgas est à vendre et quelques mois plus tard Air liquide réalisera la plus importante acquisition de son histoire.

Même réactivité quand le ministère de l'Industrie lui demande, pendant la première phase du Covid en avril 2020, de livrer en un temps record 10 000 respirateurs aux hôpitaux. Le patron monte en trois jours une *task*

force avec Valeo, Schneider Electric et Peugeot. Et met les propriétés intellectuelles du groupe à la disposition de ses partenaires. « *Benoît est un perfectionniste qui veut toujours aller au fond des sujets* », témoigne Jean-Paul Agon, président du conseil de L'Oréal et ex-administrateur d'Air liquide. Le centralien est constamment sur la crête, à la recherche des signaux faibles susceptibles d'ouvrir de nouveaux marchés : « *Si on arrête de chercher, on tombe. Avec les clients, on se demande toujours comment aller plus loin. On s'interroge sur les pain points, les obstacles qui nous empêchent d'avancer.* »

Pour mieux comprendre les nouvelles tendances, notamment celles du numérique, il initie des voyages d'apprentissage. Et tous les ans, emmène son comité exécutif à la découverte de start-up en Californie ou en Chine. « *Benoît Potier n'avance pas comme un nageur dans sa ligne d'eau*, observe Agnès Pannier-Runacher. *Il regarde ce qui se fait ailleurs et écoute quand il est moins sachant.* » Le patron est un adepte des *deep dives*, ces plonges en profondeur à l'intérieur d'un métier ou d'une géographie. « *On se met à six ou sept autour d'une table pendant un jour ou deux et on projette un maximum de données sur l'histoire, les parts de marché, l'état de la concurrence. Cela nous permet ensuite d'avoir une vision claire pour prendre les bonnes décisions.* »

Plus respecté qu'aimé

Le PDG encourage aussi ses collaborateurs à s'exprimer et n'hésite pas à les pousser dans leurs retranchements. « *La tension, il faut l'entretenir de manière constructive*, développe Benoît Potier. *Il faut motiver par l'exigence et non par la contrainte. Quand on a une vision, on peut demander beaucoup aux gens et on obtient beaucoup. Il est important que l'orchestre soit bien accordé pour que la musique soit de grande qualité.* » Mais sur le long terme, le haut niveau d'exigence, la recherche perpétuelle de la perfection peuvent aussi fatiguer et générer du stress. Dixit un ancien de la maison, « *Benoît Potier est facile quand tout va*

Ce qu'ils disent de lui



Isabelle de Crémoux, présidente du directoire de Seventure Partners : « *Benoît Potier est passionné. Un soir, alors que nous étions réunis au siège d'Air liquide dans le cadre du Conseil de l'innovation, il nous a emmenés au sous-sol de l'entreprise pour nous montrer un prototype de voiture à hydrogène. Il a ouvert le capot du véhicule et nous a expliqué comment ça marche.* »

Luc Durand, coordonnateur CFDT Air liquide : « *Un cadavre financier, un très bon manager mais côté dialogue social c'est zéro. Du temps d'Alain Joly, son prédécesseur, c'était moins dur.* »

Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies : « *Un vrai ingénieur. Il est très pédagogue, même sur les sujets complexes. Il a porté à bout de bras le Conseil mondial de l'hydrogène. A la première réunion, on était une douzaine à Davos les pieds dans la neige. Aujourd'hui, le Conseil compte plus de 130 membres.* »

Bertrand Piccard, fondateur de Solar Impulse, sponsorisé par Air liquide : « *Un innovateur qui commercialise ses innovations, ce qui est plutôt rare. Il est solide, concret, modeste. Il a cru dans l'hydrogène avant tout le monde. Il a médiatisé sa cause mais pas lui-même.* »

bien. Quand ça se passe moins bien, il se ferme, se raidit mais sans manifester de colère ». Au sein du groupe, le patron historique est davantage respecté qu'aimé. « *On est beaucoup à être soulagés de le voir aujourd'hui prendre du recul* », avoue un cadre. Même sentiment chez les syndicats. Pour Geoffroy Poirier, coordinateur CFE-CGC, « *c'est un grand patron mais le facteur humain n'est pas son truc. Tous les ans, à l'occasion des vœux, je lui écris et sollicite un rendez-vous. Je n'obtiens jamais de réponse* ». Interrogé sur la question, l'intéressé feint la surprise : « *Le dialogue social à Air liquide est normal.* » Fin de la conversation.

Grand, mince, l'allure un peu austère, il est du genre moine-soldat, entièrement dévoué à la cause de son entreprise. Et à celle de ses parties prenantes. Il choisit particulièrement les actionnaires – ils sont 500 000 et détiennent 33% du capital, un record parmi les sociétés du CAC 40. Au rendez-vous « Investir Day », le PDG d'Air liquide est come feu Jacques Chirac au Salon de l'agriculture : impossible de l'en faire décamper.

Mais le must, ce sont les assemblées générales au Palais des Congrès. Benoît Potier raffole de cette grand-messe où il peut communier avec les petits porteurs. D'une voix douce et creuse, il joue sur leur sentiment d'appartenance et comme un oncle

bienveillant leur narre les derniers faits d'armes de « *votre société* ». Son attachement aux actionnaires est sincère. « *Lors de l'acquisition d'Airgas, il a tenu à les associer à l'augmentation de capital*, indique Patrick Renard, directeur du service actionnaire d'Air liquide. *Les banques étaient réticentes, mais Benoît Potier a tenu bon.* »

Affaire d'une vie

Dans les années à venir, le futur président du conseil va s'investir avec son épouse dans un projet personnel dans le domaine des vieilles pierres. Il n'entend cependant pas lâcher l'autre amour de sa vie. L'hydrogène décarboné est aujourd'hui sa grande affaire. Benoît Potier, qui fut à l'origine du Conseil mondial de l'hydrogène, en est persuadé : les technologies d'Air liquide dans la capture de CO2 et la présence du groupe chez les clients (pétroliers, chimistes, sidérurgistes, cimentiers) confèrent à la vieille dame du quai d'Orsay un avantage compétitif par rapport aux nouveaux entrants. « *L'hydrogène vert, c'est 2500 milliards de dollars en 2050. Si on prend 10% du marché, cela représentera 250 milliards, soit dix fois le chiffre d'affaires d'Air liquide aujourd'hui.* » En évoquant ces perspectives, l'ingénieur a les yeux qui brillent : « *Je pense toujours à l'avenir.* » Pas à la retraite.

Nicolas Stiel

IL AIME
Val d'Isère.
Le mathématicien Ampère.
Voyage au bout de l'Enfer.
Le comédien Jean-Paul Roussillon.

IL N'AIME PAS
Le bruit.
La sécheresse.
L'esbroufe.
La complaisance.