

**IndexPresse** *Business Review*

# COMMENT DIRIGENT-ILS ?



## FEMMES DIRIGEANTES

## FEMMES DIRIGEANTES

L'évolution vers une plus grande place des femmes au sein de l'entreprise n'est pas naturelle. Bien qu'elle soit en relation avec les évolutions sociétales et politiques, il convient de noter qu'il existe également des "leviers de rationalité" pour pousser à la féminisation. Ainsi, les entreprises les plus féminisées seraient plus profitables ou, autrement dit, la féminisation serait "une chance" pour l'entreprise.

Cette rationalité financière ne suffisant pas à faire évoluer les habitudes, la France a également actionné un levier législatif (Loi Copé-Zimmermann, en 2011) pour inciter les entreprises à féminiser leurs conseils d'administration.

Indiquons que la féminisation n'est bénéfique que dans la mesure où elle est pertinente et réussie, c'est-à-dire que la culture de l'entreprise s'en imprègne et l'intègre. Au fond, c'est peut-être cette culture "plus ouverte" et "enrichie" qui permet une plus grande féminisation, et génère plus de profitabilité, plus de compétitivité et plus de pérennité pour l'entreprise.

Dans ce cadre, et avant d'examiner les portraits des 17 femmes dirigeantes présentées dans ce dossier, il nous a semblé utile de récapituler les différentes facettes de l'évolution de la féminisation de l'entreprise, en différenciant deux périodes distinctes en France : tout d'abord de 2012 à 2015, avec un stade encore balbutiant, puis à partir de 2016-2017, époque où le phénomène semble s'accélérer.

Les 17 femmes dirigeantes aux personnalités variées présentées dans les pages suivantes possèdent des formations initiales diverses et ont des parcours hétéroclites. L'étude de leur leadership met en exergue certaines spécificités, mais également des qualités et des attitudes managériales communes.



Cette *Business Review* de la presse économique et sectorielle française de référence offre ses éléments de réponse mais aussi des questionnements, à partir des informations commentées les plus pertinentes extraites des meilleurs articles sélectionnés sur le sujet. Ces éclairages avisés délivrent l'essentiel pour le lecteur et surtout le guident dans sa réflexion.

# DANS CE DOSSIER

P.4

## À l'aube des années 2010

Situation en France: 2012-2015  
Impact de la loi Copé-Zimmermann

## La féminisation des entreprises de 2016 à 2019

Une progression réelle depuis la loi Copé-Zimmermann  
Vers la parité?

P.9

P.17

## Dirigeantes de groupes étrangers

Flashes sur la situation américaine  
Mary Barra (General Motors)  
Carolyn McCall (EasyJet)  
Sheryl Sandberg (Facebook)  
Margrethe Vestager (Commissaire européenne à la concurrence)

## Dirigeantes de groupes français /Industrie

Marie-Françoise Damesin (Renault)  
Elizabeth Ducottet (Thuasne)  
Christel Heydemann (Schneider France)  
Isabelle Kocher (Engie)

P.22

P.28

## Dirigeantes de groupes français /Services

Sophie Bellon (Sodexo)  
Sophie Boissard (Korian)  
Élisabeth Borne (RATP)  
Méka Brunel (Gecina)  
Fabienne Dulac (Orange France)  
Caroline Parot (Europcar)

## Dirigeantes de groupes financiers

Ana Botin (Santander)  
Marie Cheval (Boursorama)  
Ariane de Rothschild (Edmond de Rothschild)  
Virginie Morgon (Eurazeo)

P.34

P.38

## Pour conclure

# À l'aube des années 2010

## En préambule

### Rapport annuel "Women Matter 2013" de McKinsey

Le premier rapport "Women Matter" de McKinsey date de 2007. Véritable "levier de rationalité" pour **une plus grande féminisation des entreprises**, au motif d'une meilleure rentabilité, ce rapport est ensuite devenu annuel. Il est établi en partenariat avec le "Women's Forum", lui aussi annuel.

L'édition 2013 s'inscrivait dans la lignée des précédents, avec trois points importants à souligner :

- Les entreprises les plus féminisées au niveau du Comex présentaient **une rentabilité moyenne d'exploitation supérieure** de 55 % aux entreprises les moins féminisées.
- L'aspiration à occuper un poste de direction générale devenait quasi identique chez les femmes (79 %) et chez les hommes (81 %) pour l'échantillon interviewé par McKinsey. (Il s'agit du seul point réellement nouveau par rapport aux années précédentes.)
- La féminisation des Comex restait néanmoins très modeste et stable par rapport à 2012. La Suède se situait au-dessus de 20 %, le Royaume-Uni à 15 %, les États-Unis à 14 %, la Norvège à 14 %, la France à 9 % et l'Allemagne à 7 %.



#### SOURCE

*Les Échos*, 14 octobre 2013, p.34, de Muriel Jasor

### Femmes de progrès, femmes de Polytechnique, de Solveig Godeluck et Sylvie Hattemer-Lefebvre

Le livre *Femmes de progrès, femmes de Polytechnique* dresse le portrait de 40 polytechniciennes. Il est édité en 2013 à l'occasion du 40<sup>e</sup> anniversaire de l'ouverture de l'école Polytechnique aux femmes, et permet ainsi de rappeler le contexte des années

1970, et l'évolution de la société depuis cette époque. L'un des buts de l'ouvrage reste néanmoins d'**afficher la nécessaire ambition féminine** – individuelle et collective – sans laquelle aucun progrès n'est possible.

L'ouvrage est préfacé par Dominique Senequier, financière de renom, qui intégra la première promotion féminine de l'X en 1972 en même temps qu'Anne Chopinet, autre major célèbre.



#### SOURCE

*Challenges*, 6 juin 2013, p.46

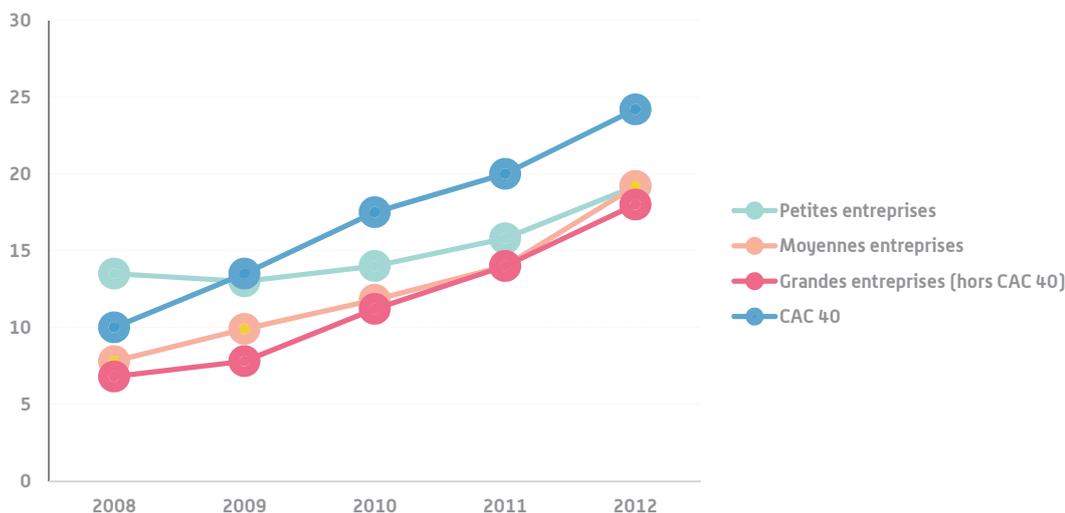
# Situation en France: 2012-2015

## En 2012 : application de la loi Copé-Zimmermann

- La loi s'applique aux Conseils des **sociétés cotées de plus de 500 salariés** et de plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle fixe le seuil à 20 % de femmes en 2014 et 40 % en 2017.
- La démarche est enclenchée, mais la phase 2014-2017 était annoncée comme délicate. Toutefois, la réglementation à respecter laissait penser que des initiatives pourraient être favorisées grâce à ce texte..

### LA PART DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

(en %)



\* Traitement et estimation IndexPresse / Sources : " Les Echos", Gouvernance et structures

#### SOURCE

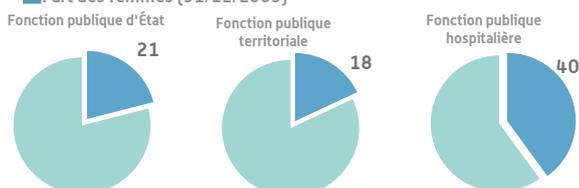
Les Échos,  
13 février 2013,  
p.29,  
de L. Boisseau

## Quel pourcentage de femmes dans les directions du secteur public ?

La fonction publique française n'était guère plus performante que le CAC 40 en ce domaine. Néanmoins, il existait un meilleur équilibre au sein des cabinets ministériels sous la présidence de François Hollande : 34 % des 514 membres étaient des femmes. La proportion avait été identique sous le gouvernement Fillon.

### DANS LES TROIS FONCTIONS PUBLIQUES

■ Part des femmes (31/12/2009)



### DANS LA FONCTION PUBLIQUE D'ÉTAT



\* Traitement IndexPresse / Sources : "Les Echos", DGAFP Rapport annuel 2010-2011 sur l'état de la Fonction publique

#### SOURCE

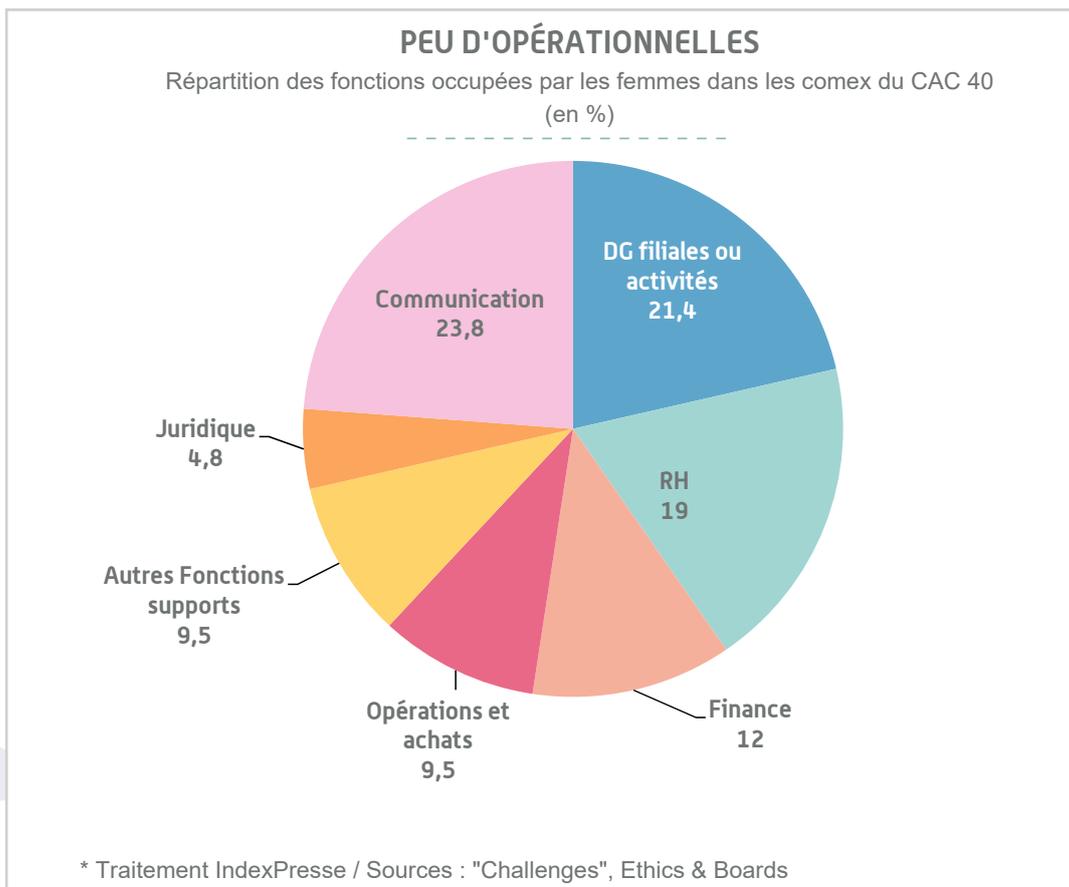
Les Échos,  
25 février 2012,  
p.3,  
de Derek Perrotte

## Pas assez de femmes dans les comités exécutifs

Les **comités exécutifs ne sont pas concernés** par les dispositions réglementaires. D'après une étude du cabinet 20.First de 2013, sur les 100 plus grandes entreprises américaines, 55 avaient au moins deux femmes dans leur Comex; alors que sur les 100 premières sociétés françaises, elles étaient seulement 25 (et 2 en Asie).

En France, les **comités exécutifs du CAC 40** comp-  
taient en moyenne 8,5 % de femmes. Les femmes  
présentes dans les Comex du CAC 40 occupaient  
surtout des fonctions supports ou d'appui, et  
beaucoup plus rarement des postes opérationnels.  
Anne-Marie Rocco, journaliste à *Challenges*, avait  
alors "la certitude qu'une femme PDG d'entreprise  
du CAC 40 ou même du SBF 120, ce n'[était] pas  
pour demain".

- Les sociétés **sans aucune femme** dans le comité exécutif: Alstom, ArcelorMittal, Bouygues, Crédit agricole, EADS, Gemalto, Legrand, Solvay, ST MicroElectronics, Technip, Total, Vallourec, Vinci.
- Les **sociétés pionnières**: Accor (25 % de femmes au Comex), PPR (25 %), Saint-Gobain (25 %), Renault (22,2 %), L'Oréal (20 %), SNCF et CNP Assurances.



SOURCE

Challenges, 7 mars 2013, p.26, d'Anne-Marie Rocco

# Impact de la loi Copé-Zimmermann

Votée en janvier 2011, la loi Copé-Zimmermann a été **un levier puissant dans l'évolution** vers une plus grande place accordée aux femmes pour les postes à responsabilités et le top management dans les groupes français CAC 40 / SBF 120.

## Enquêtes SBF 120, par le cabinet Ethics & Boards

L'enquête SBF 120, réalisée par le cabinet Ethics & Boards, est basée sur une méthodologie très quantitative : féminisation du conseil (40 points, liés au chiffre d'affaires et au comité de nomination et de rémunération), féminisation des dirigeants (50 points, liés au comité exécutif et aux 100 premiers postes de l'entreprise), politique de féminisation (10 points, avec intégration des objectifs de mixité dans le calcul des bonus des dirigeants).

Nombre d'entreprises du SBF 120 et n'appartenant pas au CAC 40 ont évolué dans le sens d'**une parité croissante**. Au-delà de ce constat global, les commentaires de la journaliste Anne-Marie Rocco détaillaient en 2013 les évolutions positives comme les points de blocage.

Ainsi, l'étude du cabinet Ethics & Boards sur la féminisation du SBF 120 a introduit, pour chaque entreprise, le critère du nombre de femmes dans les 100 premiers postes de l'entreprise, ce Top 100 étant en quelque sorte l'antichambre du pouvoir (CA et Comex) : ne serait-ce qu'à ce titre, l'initiative est intéressante.

### ÉVOLUTION DE LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES ENTRE 2013 ET 2016 (en %)

	2013	2014	2015	2016
Conseils	26,2%	29,1%	33,3%	<b>38,6%</b>
Comex	12%	13%	14,5%	<b>14,9%</b>

\* Traitement IndexPresse / Source : Ethics & Boards, "Challenges"



#### SOURCE

Challenges, 17 octobre 2013, dossier d'Anne-Marie Rocco, Pierre-Henri de Menthon, Alice Mérieux

## La situation en 2014

Quelques chiffres illustrent la poursuite de cette progression de la féminisation des entreprises en 2014 :

- Les Comex du CAC 40 comportaient alors 10,6 % de femmes ; ceux du SBF 120, 11,7 %.
- Cela correspondait à une progression est de 30 % en 1 an pour le CAC 40, qui semble ainsi marquer une nette accélération.
- L'évolution concernait aussi les fonctions opérationnelles, et pas seulement les fonctions supports (RH, Communication...).

- Au-delà des groupes en pointe (Orange, Kering, L'Oréal), des sociétés comme Bouygues ou Danone ne comptaient aucune femme au sein du Comex.

En France, l'effet indirect de la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 sur les conseils d'administration était net, puisque l'on comptait près de 30 % de femmes dans les conseils d'administration du CAC 40 contre 8 % en 2006... Cette tendance du CAC 40 était encore plus marquée dans le SBF 120.

### LE PALMARÈS AU SEIN DU SBF 120

	Nombre de femmes dans le Top 100	Proportion des femmes	
		Au comex	Au conseil
<b>Entreprises les plus féminisées</b>			
1. Korian-Medica	53	25%	33,3%
2. Club Méditerranée	51	30%	28,6%
3. L'Oréal	44	25%	35,7%
4. Gecina	44	12,5%	23,1%
5. Foncière des régions	42	12,5%	28,6%
<b>Entreprises les moins féminisées</b>			
116. Bouygues	6	0%	33,3%
117. Eiffage	5	0%	33,3%
118. Faurecia	5	10%	23,1%
119. Vinci	4	0%	33,3%
120. Solvay	2	0%	26,7%

\* Traitement IndexPresse / Sources : Ethics & Boards, "Les Echos"



#### SOURCES

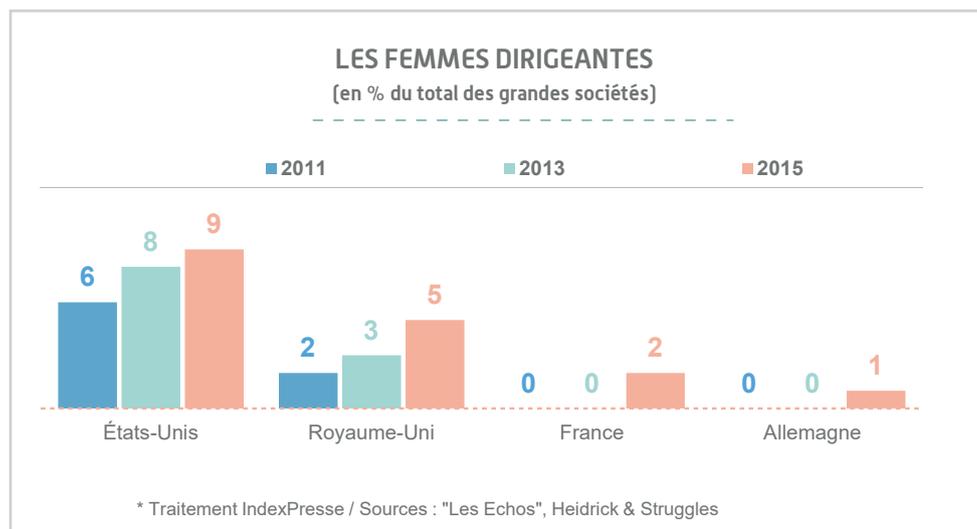
Challenges, 16 octobre 2014, p.39, d'Anne-Marie Rocco  
Les Échos, 21 octobre 2014, p.27, de Laurence Boisseau

# La féminisation des entreprises de 2016 à 2019

## Femmes dirigeantes : déficit européen face aux pays anglo-saxons

Malgré la dynamique générée par la loi Copé-Zimmermann, le **“plafond de verre” n’était pas encore brisé** en 2016, ni en France ni en Allemagne. Les chiffres montraient encore des différences notables entre les États-Unis et l'Europe :

- Aux États-Unis, 9 femmes occupaient une fonction de direction générale parmi les sociétés du Top 100 de l'indice Fortune 500 (General Electric, Oracle, PepsiCo, IBM...).
- Elles étaient 5 au Royaume-Uni (FTSE 100).
- Elles étaient 2 en France : Sophie Bellon chez Sodexo et Sophie Boissard chez Korian (SBF 120).



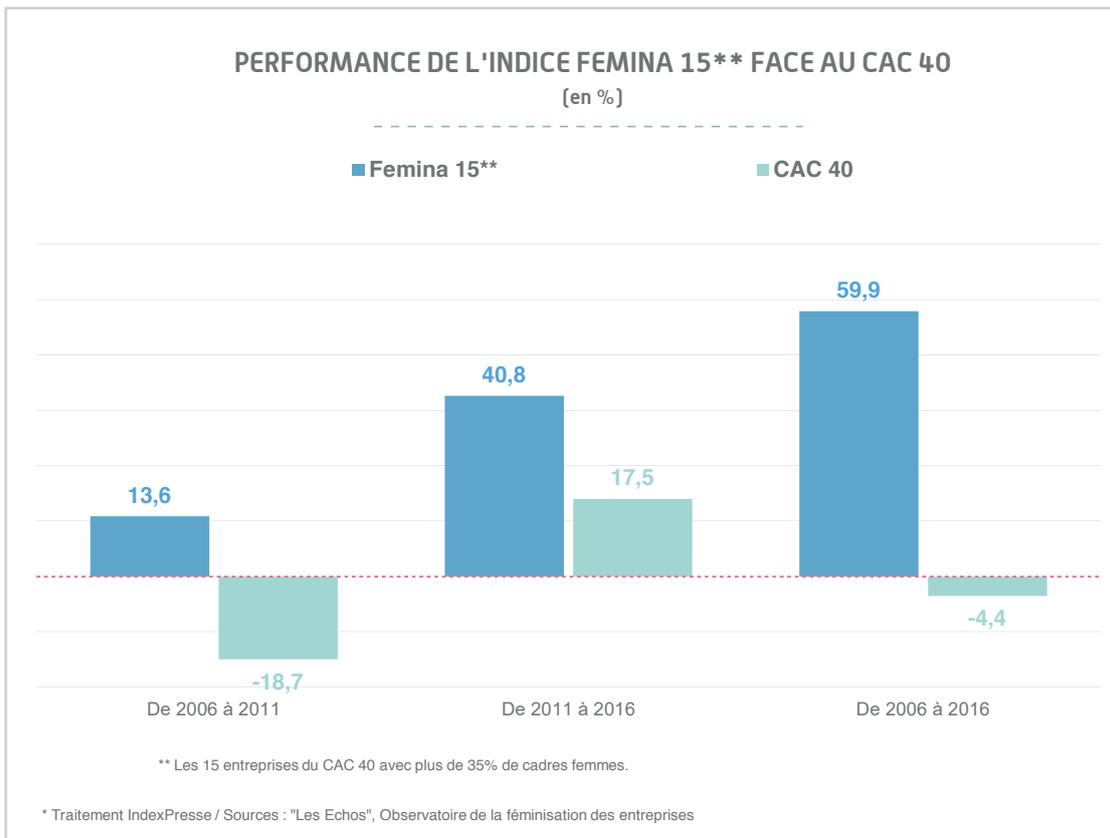
### SOURCE

Les Échos, 28 janvier 2016, p.31, de Laurence Boisseau

## Performances économiques accrues pour les entreprises les plus féminisées : étude “Femina 15”

L'étude “Femina 15”, parue au début de l'année 2016, convergeait vers les mêmes conclusions que les études annuelles “Women Matter” de McKinsey : **plus grande féminisation et rentabilité accrue** allaient de pair.

L'étude a été menée par l'Observatoire de la féminisation des entreprises, sur la base de l'indice Femina qui regroupe les 15 groupes les plus féminisés du CAC 40, en comparaison avec l'évolution des capitalisations boursières de l'ensemble des groupes du CAC 40.



## Le différentiel de capitalisation est notable

- Pour la période 2011-2016, l'écart était de 23 % entre 40,8 % de croissance pour Femina 15 et 17,5 % de croissance pour le CAC 40.
- Pour la période 2006-2011, l'écart entre + 13,6 % et - 18,7 % donnait un total de 32,3 % en faveur des Femina 15.
- Au global, sur la période 2006-2016, l'écart entre + 59,9 % et - 4,4 %, soit 64,3 %, reflétait les deux différentiels favorables des périodes 2006-2011 et 2011-2016.

**Il ne faudrait pas en conclure que la seule féminisation accroît la rentabilité.** L'article des *Échos* paru sur le sujet en 2016 détaillait les raisons de cette surperformance du groupe Femina 15. Parmi les quinze groupes, quatre appartenaient au secteur du luxe (Kering, Hermès, L'Oréal, LVMH) et

quatre au monde de la finance (BNP Paribas, AXA, Natixis, Société générale). Parmi les autres secteurs représentés, figuraient la communication (Publicis, Vivendi), l'agroalimentaire (Danone), le tourisme (Accor), la santé (Sanofi), la distribution (Casino) et les services (Sodexo). Toutes ces entreprises avaient en commun d'avoir 35 % ou plus de femmes dans les effectifs de cadres.

L'article observait que les consommateurs étaient souvent des femmes, à 50 % dans ces secteurs d'activité. Un fort pourcentage de cadres féminins permet sans doute une meilleure prise en compte des attentes des clients.

Une population de cadres plus féminisée témoigne sans doute aussi d'une culture d'entreprise plus ouverte, diversifiée, innovante. Elle est aussi plus motivante pour les femmes non-cadres, qui perçoivent ainsi une possibilité de promotion et de reconnaissance dans l'entreprise plus évidente que dans des entreprises moins féminisées.



SOURCE

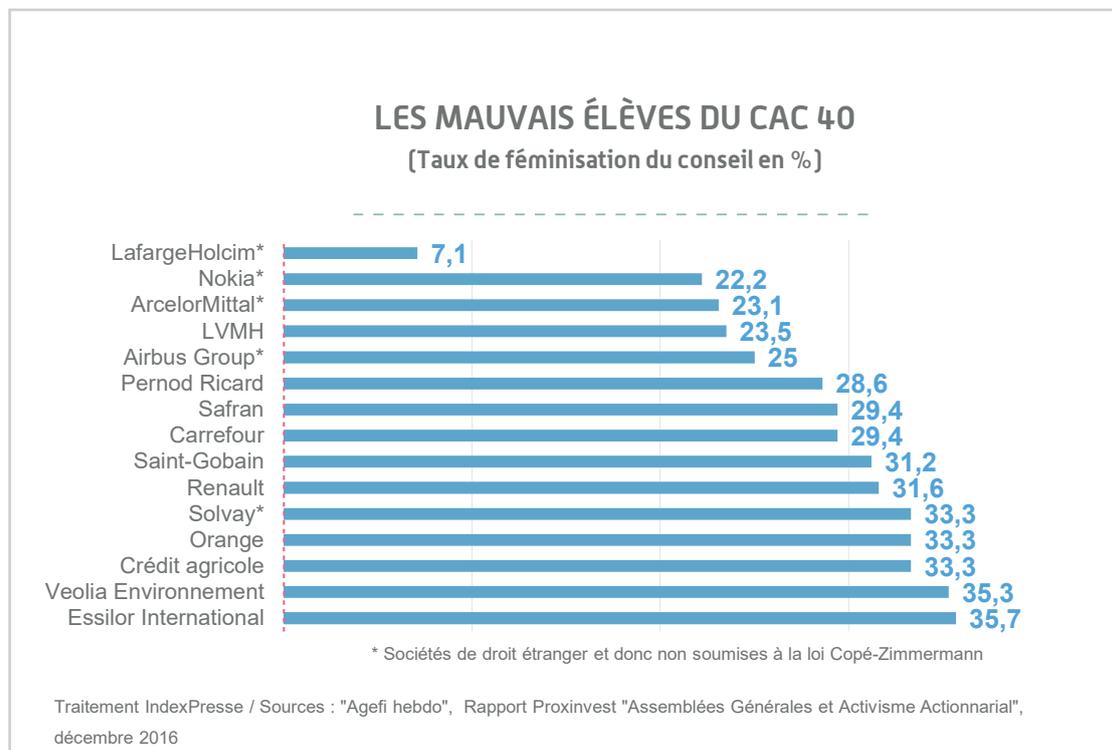
Les Échos, 8 mars 2016, p.30, de Laurence Boisseau

# Une progression réelle depuis la loi Copé-Zimmermann

En 2017, avec l'application de la loi Copé-Zimmermann votée en 2011, les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 comptaient 40,1 % de femmes en moyenne, ceux du SBF 120, 38,4 %.

Le **seuil de 40 % était globalement atteint**, malgré les retards en 2016 de plusieurs sociétés du CAC 40 comme LVMH et Carrefour.

Mais en dehors des entreprises du SBF 120, **les écarts restaient notables** : 24 % seulement de femmes dans les sociétés cotées non-membres du SBF 120.



**SOURCE**

Agefi Hebdo, 16 mars 2017, pp.24-26, d'Annick Masounave

## Des objectifs presque atteints

La progression de la féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises en France était bien réelle, comme le prouvait le palmarès 2016 Ethics & Boards réalisé sur les groupes du SBF 120. Pressées par l'échéance proche de la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 imposant un quota minimal de 40 % de femmes dans les entreprises de plus de 500 salariés et dont le CA dépasse 50 millions d'euros au 1er janvier 2017, ces entreprises avaient augmenté le taux de nomination des femmes. Ce taux atteignait 38 % en

2016, contre 33,3 % en 2015. En tête du classement, figurait l'entreprise Gecina, suivie par CNP Assurances et Engie.

- La plupart des grandes entreprises avaient atteint l'objectif de 40 % fixé par la loi Copé-Zimmermann.
- Le taux de féminisation des conseils était passé de 26,2 % à 38 % entre 2013 et 2016.
- La féminisation des comités exécutifs restait faible. Le taux de féminisation des Comex avait peu progressé, passant de 12 % à 14,9 % entre 2013 et 2016.

### SOURCE

Challenges, 17 novembre 2016, n° 498, pp.48-50, 52-53, "Palmarès 2016. L'entreprise française se féminise"

## Les femmes dépoussièrent les conseils

La loi Copé-Zimmermann a eu un véritable rôle sur la gouvernance des grandes entreprises cotées. Certaines d'entre elles, habituées à la cooptation à l'ancienne, ont sensiblement amélioré leurs pratiques. Interrogée par *L'Usine nouvelle*, Agnès

Touraine, présidente de l'IFA (Institut français des administrateurs) expliquait: "L'arrivée des femmes dans les conseils a conduit à la diversification et à la professionnalisation du recrutement dans les conseils d'administration. Cela fait progresser la gouvernance par une amélioration globale des compétences."

### SOURCE

*L'Usine nouvelle*, 6 avril 2017, n° 3510, pp.40-41

## Fin juin 2017: féminisation des conseils en France et impacts positifs

La loi Copé-Zimmermann fixait le seuil de 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance pour les sociétés cotées et les entreprises de taille intermédiaire (ETI), de plus de 500 salariés, avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros. Les résultats obtenus en 2017 étaient encourageants:

- 41,5 % de féminisation des conseils pour les entreprises du CAC 40, contre 8 % seulement en 2006 et 15,3 % en 2011.
- 41,5 % de féminisation pour les sociétés du SBF 120, contre 12,5 % en 2010.

Il fallait néanmoins noter que **plusieurs grands groupes restaient toujours en retrait**, comme Lafarge Holcim, ArcelorMittal, SFR.

ILS SONT EN POINTE		ILS SONT À LA TRAÎNE	
Société	Part des femmes au conseil d'administration	Société	Part des femmes au conseil d'administration
Kering	60%	LafargeHolcim	8,3%
Engie	56,3%	TechnipFMC	21,4%
Vivendi	54,5%	SES	23,5%
Alten	50%	Airbus	25%
Legrand	50%	Gemalto	27,3%
Hemès International	50%	Nokia	30%
Gecina	50%	ArcelorMittal	33,3%
Wendel	50%	STMicroelectronics	33,3%
Sodexo	50%	Neopost	33,3%
Publicis	50%	SFR	33,3%

\* Traitement IndexPresse / Sources : "Les Echos", Ethics & Board (au 30 juin 2017)

- Des **conseils rajeunis** (la moyenne d'âge des femmes est de 5 ans inférieure à celle des hommes) et un plus grand nombre d'administrateurs indépendants.
- La **fémisation des autres instances exécutives**, dont le comité des nominations et le comité d'audit, où le pourcentage de femmes va dépasser 30 %.

- En perspective, la loi sur l'égalité réelle adoptée en 2014 prévoyait d'**étendre les quotas** de 40 % de femmes aux entreprises non cotées de plus de 250 salariés à l'horizon 2020.

#### SOURCES

Challenges, 15 juin 2017, p.43, d'Anne-Marie Rocco  
Challenges, 22 juin 2017, p.5, d'Anne-Marie Rocco  
Les Échos, 29 juin 2017, p.13, de Laurence Boisseau

## 2019, la France championne du monde de la féminisation... mais pas dans toutes les entreprises

En mars 2019, Laurence Boisseau, journaliste aux *Échos*, fait le point sur la féminisation des conseils d'administration des entreprises françaises, un peu plus de deux ans après l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmermann.

Première bonne nouvelle, le quota de 40 % de femmes fixé par le texte est respecté : les femmes occupent 43,6 % des sièges d'administrateurs dans le SBF 120.

Seconde agréable surprise, la France est désormais au premier rang européen et international en termes de diversité. Elle devance même la Norvège, premier pays à avoir imposé des quotas dès 2003. Ces résultats témoignent de l'efficacité des politiques de quotas, même si ceux-ci continuent d'être impopulaires.

La situation française progresse donc dans le bon sens, mais des disparités continuent d'exister :

- Les groupes dont le siège social se situent hors de France ne respectent pas le taux de féminisation (LafargeHolcim, Airbus, TechnipFMC, Gemalto, ArcelorMittal, STMicroelectronics). Ces derniers ne sont effectivement pas assujettis à la loi.
- Les PME restent, elles aussi, encore loin des taux de féminisation observés dans les grandes entreprises.
- Si la présence des femmes augmente dans les conseils d'administration, elles n'occupent encore que 17,9 % des places dans les comités exécutifs ou de direction. L'article relève, qu'en 2019, une seule femme est PDG (Christel Bories, chez Eramet). Dix sont directrices générales ou présidentes du directoire. Cinq sont présidentes de conseil.



### SOURCE

*Les Échos*, 7 mars 2019, de Laurence Boisseau

## Vers la parité?

### Renouvellement 2016 des dirigeants de groupes mondiaux

L'enquête réalisée par Strategy& (activité de conseil en stratégie du cabinet PwC) analysait le renouvellement en 2016 des dirigeants des 2 500 plus grandes entreprises mondiales cotées.

- 372 dirigeants avaient quitté leur poste de dirigeant, soit un pourcentage de rotation de 14,9 %.
- 290 nouveaux dirigeants avaient été nommés en 2016, dont 10 femmes, soit 3,5 % pour la moyenne mondiale. Ce pourcentage, globalement faible, était un peu plus élevé aux États-Unis (5 %) mais au plus bas au Japon (0 %).

Pour les postes de direction, il restait beaucoup de chemin à parcourir. Comme l'indiquait L.

Boisseau, journaliste aux *Échos*, "nourrir le vivier du Top 100 à l'intérieur d'une entreprise est, sans doute, l'étape intermédiaire à consolider".

### La parité hommes-femmes reste un but à atteindre

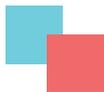
Au-delà des conseils, **il reste beaucoup à faire pour atteindre l'égalité** entre les femmes et les hommes, notamment sur deux aspects :

- La **présence des femmes dans les équipes dirigeantes**, c'est-à-dire dans le Top 100 des grandes entreprises, et leur participation au comité exécutif (14 % seulement au CAC 40 et au SBF 120).
- L'**inégalité salariale** reste en France de l'ordre de 24 %, globalement et en moyenne selon l'Insee. Elle était de 27 % en 1995!



#### SOURCES

*Les Échos*, 8 mars 2017, pp.2-3, d'Alain Ruello  
*Les Échos*, 15 mai 2017, p.31, de L. Boisseau



### Analyse de Christian Nibourel, président d'Accenture France

L'article analysé ici était consacré à la question de la diversité, dont l'équilibre entre les hommes et les femmes, au sein d'Accenture France.

- Chaque année, Accenture France recrute de façon importante, en respectant le ratio de 40 % entre les hommes et les femmes. L'objectif d'atteindre 50 % avait été fixé pour 2020.
- Le Comex France comprenait 40 % de femmes en 2017, et il était envisagé d'augmenter ce pourcentage.

• À la double question de l'intérêt et de la pertinence de la parité entre les hommes et les femmes, au regard de la population féminine moins représentée dans les métiers d'ingénieurs, Christian Nibourel pensait qu'Accenture devait viser ce seuil de 50 % pour asseoir durablement une égalité qui n'est pas culturellement naturelle.

• D'une façon plus large, Christian Nibourel pensait que "la diversité est une source de performance et à ce titre il encourageait en interne la lutte contre les 3C: le cloisonnement, le conformisme et le clonage".



#### SOURCE

*Le Figaro*, 18 avril 2017, p.24, de Yann Le Galès

## Pistes pour accélérer l'égalité managériale entre les femmes et les hommes

L'article de la revue *Le Management* mentionne des chiffres et des recommandations déjà connues (Étude Women Matter de McKinsey, statistiques par rapport à la loi Copé-Zimmermann). Mais il présente un intérêt supplémentaire par les 15 suggestions qu'il fait aux hommes et aux femmes, de façon distincte, pour intensifier la prise de postes de responsabilité managériale par les femmes. En voici quelques-unes :

### Suggestions aux femmes

- Prenez plus de risques, n'attendez pas d'avoir 80 % des compétences requises pour postuler.
- Osez vous faire aider.
- Montrez-vous solidaires. "Il existe une place spéciale en enfer pour les femmes qui ne se soutiennent pas entre elles." (Madeleine Albright).

### Suggestions aux hommes

- Aménagez les horaires.
- Veillez à l'égalité salariale.
- Recrutez-les.



#### SOURCE

*Le Management*, septembre 2013, pp.78-79, de Claire Derville

# Dirigeantes de groupes étrangers

## Flashs sur la situation américaine

### Émergence de femmes dirigeantes américaines dans tous les secteurs

Un mouvement d'ampleur s'est également engagé aux États-Unis. *Challenges* a établi en 2014 un classement des dirigeantes, en fonction du chiffre d'affaires du groupe qu'elles dirigeaient :

1. Mary Barra (52 ans) – General Motors – chiffre d'affaires de 155 milliards de dollars.
2. Meg Whitman (57 ans) – HP – chiffre d'affaires de 120 milliards de dollars.
3. Virginia Rometty (56 ans) – IBM – chiffre d'affaires de 104 milliards de dollars.
4. Patricia Woertz (57 ans) – Archer Daniels Midland Company – chiffre d'affaires de 89 milliards de dollars.
5. Indra Nooyi (58 ans) – PepsiCo – chiffre d'affaires de 65 milliards de dollars.
6. Marilyn Hewson (59 ans) – Lockheed Martin – chiffre d'affaires de 47 milliards de dollars.
7. Ellen Kullman (58 ans) – Dupont – chiffre d'affaires de 39 milliards de dollars.
8. Irène Rosenfeld (60 ans) – Mondelez International – chiffre d'affaires de 35 milliards de dollars.
9. Phebe Novakovic (56 ans) – General Dynamics – chiffre d'affaires de 31 milliards de dollars.
10. Carol Meyrowitz (60 ans) – The TJX Companies – chiffre d'affaires de 26 milliards de dollars.

Au vu de ce classement, on pouvait remarquer qu'il n'existait **pas de discrimination par secteur d'activité** : Mary Barra (numéro 1) travaillait dans le secteur de l'automobile, Marilyn Hewson (numéro 6) et Phebe Novakovic (numéro 9) dans celui de l'armement, Ellen Kullman (numéro 7) dans celui de la chimie.

Le retard français à la même époque était cependant manifeste, puisque Sophie Bellon chez Sodexo était la seule présidente d'une société du CAC 40 et Isabelle Kocher (Engie) l'unique femme à occuper le poste de direction générale en France.



#### SOURCE

*Challenges*, 6 mars 2014, p.14, d'Anne-Marie Rocco

## Où sont les femmes dans la Silicon Valley ?

Un article de mars 2017 des *Échos Business* s'est penché plus précisément sur la situation dans la Silicon Valley. Les résultats montraient une **très faible présence des femmes** :

- 23 % de femmes chez Apple
- 19 % chez Google
- 17 % chez Facebook
- 88 % des brevets en NTIC déposés par des hommes
- 7 % de femmes parmi les fondateurs de start-up.

Diverses raisons expliquaient la sous-représentation

féminine, par exemple le recul de la proportion des femmes étudiantes en informatique (passé de 37 % en 1984 à 18 % aujourd'hui), créant des difficultés de recrutement féminin dans ce secteur d'activité. Les caractéristiques des postes, comme la mobilité jugée moins facile pour une femme que pour un homme, ou le taux de départ des femmes du secteur technologie informatique deux fois plus élevé que celui des hommes, concouraient à expliquer la forte disparité entre hommes et femmes.

Depuis 2014, sous l'impulsion de Pinterest, des actions ont été engagées. Elles ont connu quelques résultats positifs (le taux de recrutement féminin est passé à 36 % chez Apple), mais "structurellement, la Silicon Valley n'est pas un monde de la parité entre les hommes et les femmes".



### SOURCE

*Les Échos Business*, 6 mars 2017, p.1, d'Anaïs Moutot



# Mary BARRA

PDG de General Motors

Mary Barra, est considérée comme la 5<sup>e</sup> femme "la plus puissante du monde" selon le classement Forbes de juin 2016, en tant que PDG de General Motors depuis décembre 2013.

En 1979, elle intègre la General Motors Institute de Flint où elle suit des études d'ingénieur en alternance, puis se fait financer son MBA par l'entreprise. Grâce à **un parcours complet au sein du groupe** (contrôle qualité, relations sociales, direction d'usine...), elle connaît la dureté et le vacarme des chaînes de montage. Elle est nommée directrice des ressources humaines en 2009 alors que General Motors s'approchait de la faillite, puis directrice d'un département important regroupant

le développement produits et les achats. Dan Akerson, le directeur général de l'époque, souligne les performances de celle qui lui succédera lorsque son mandat finira en 2013.

À la tête du premier constructeur automobile américain, Mary Barra est **parvenue à redresser l'entreprise** déclarée en faillite en 2009, et à restaurer l'image de General Motors. Première femme à accéder à 51 ans à la tête d'un groupe automobile américain, elle est devenue un personnage incontournable du capitalisme américain. Le groupe General Motors emploie 215 000 salariés et réalise 152 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

## Ses atouts

Elle possède des atouts incontestables qui lui ont permis de gravir tous les échelons dans cet environnement historiquement masculin.

- Connaissance des usines et des chaînes de production sur le bout des doigts.
- Écoute et **art du consensus**.
- Capacité de **prendre sans hésitation des décisions lourdes** et assumées jusqu'à la résolution finale du problème (par exemple en 2014, avec le rappel massif de 30 millions de véhicules

pour défaut de qualité du système de commutateur d'allumage générant une perte de contrôle du véhicule – et limogeage de quinze cadres n'ayant pas réagi assez vite à ce défaut).

- Modification de l'organisation en silos de General Motors, jugée trop rigide.
- Management aussi par l'exemple et la gentillesse.
- Apparence de **normalité et de simplicité** "aux antipodes des chefs d'entreprise distants, froids ou très sérieux".

## SOURCES

*Challenges*, 6 mars 2014, n° 379, pp.52-55, "First Lady: Mary Barra, directrice générale de General Motors"

*Capital*, 1er septembre 2014, n° 276, pp.100-102, "Une Dame de fer au volant de General Motors: Un portrait de Mary Barra, directrice du numéro 1 mondial de l'automobile"

*Les Échos Week-End*, 18 novembre 2016, pp.26-32, de Pierre de Gasquet



# Carolyn McCALL

Ex-directrice générale d'EasyJet

Diplômée d'histoire, puis enseignante, Carolyn McCall a un profil atypique au regard du poste qu'elle a occupé chez EasyJet. Elle débute au Guardian, au département publicité et marketing, avant d'accéder, 20 ans plus tard, en 2006, à la direction générale du célèbre journal.

Elle est nommée directrice générale d'EasyJet en 2010, bien que sans expérience dans le secteur, et dans une société très masculine, alors en pleine crise de rentabilité et de conflits entre actionnaires.

**Désamorçant les tensions internes** grâce aux approches du team building, elle sait utiliser des

**méthodes très pragmatiques** en pratiquant un **management horizontal**, ce qui lui a permis de redonner un second souffle à l'activité du transporteur. Sept ans après son arrivée, EasyJet, avec 75 millions de passagers et 800 lignes desservies en Europe, est redressée et connaît une croissance annuelle de 9 %.

En juillet 2017, Carolyn McCall annonce son départ d'EasyJet pour diriger le groupe de télévision britannique ITV, alors que l'entreprise aura à gérer les défis du Brexit.

## Comment Carolyn McCall a "redonné des ailes" à EasyJet

- Dès son arrivée, elle choisit de **miser sur la marque et sur la satisfaction client**, sans renoncer au modèle low cost. Son expérience antérieure en marketing va grandement l'aider à réussir. Très vite, elle impose l'attribution de sièges affectés à bord pour rassurer le client et fluidifier l'embarquement.
- Elle surveille de très près la rentabilité, en décidant, par exemple, de développer des recettes annexes et en durcissant les critères de bagage unique gratuit en cabine.
- L'amélioration de la qualité du service permet de viser une clientèle d'hommes d'affaires.
- Au-delà de ces aspects marketing, commerciaux et de rentabilité, Carolyn McCall déploie une réelle **capacité de persuasion**, de pragmatisme, de simplicité et de maintien de la

pression sur le cap qu'elle a fixé.

- En interne, elle propose chaque vendredi un podcast aux 10000 salariés du groupe et met en place des Spirit Awards pour les employés méritants. Elle rappelle en permanence que pour conserver "l'esprit start-up", il faut **rester simple**. Elle a imposé une règle essentielle de franchise et sincérité: "On se dit tout et on se le dit en face", prônant la fluidité totale de l'information.
- Elle s'implique énormément dans le recrutement du top management du groupe.
- À l'extérieur de l'entreprise, elle se montre **ferme vis-à-vis des actionnaires**. Face à leur souhait d'obtenir au minimum 50 % des bénéfices versés sous la forme de dividendes, elle leur rappelle la nécessité d'investir dans la flotte d'appareils (exemple du 300<sup>e</sup> Airbus à Toulouse, et commandes pour la gamme A320 neo).

### SOURCES

Management, mars 2015, n° 228, pp.22-25, "Carolyn McCall, directrice générale d'EasyJet. La terreur du ciel"

Challenges, 4 mai 2017, pp.62-65, de Pauline Damour



# Sheryl SANDBERG

Directrice générale (numéro 2) de Facebook

C'est elle qui a fait de Facebook le réseau le plus puissant du monde, grâce à son **expertise pointue**, à ses intuitions et à **ses réseaux**. Elle intègre l'entreprise en 2008, après avoir travaillé chez McKinsey, dans l'administration Clinton et chez Google.

En trois ans, elle a donné une nouvelle dimension à Facebook, en le faisant passer de 500 à 2500

salariés et de 70 millions à 700 millions d'utilisateurs. Sa conviction est que l'avenir du site se joue dans la publicité. En 2012, l'entrée en Bourse du réseau social a fait d'elle une milliardaire.

En 2018, Facebook est un géant, avec 55,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

## Parmi ses qualités...

- **Très visionnaire**, elle convainc Mark Zuckerberg que l'avenir se jouera sur la publicité.
- Elle prône **un leadership qui porte attention aux individualités**, à l'authenticité des personnes, plus qu'à la perfection de leurs actions.
- Elle est **reconnue pour son humilité**, sa modestie. "Elle met les mains dans le cambouis sans forcément vouloir être au premier rang".

Cette femme d'exception, classée par Fortune dans le Top 100 mondial des plus influents, est dotée d'une fortune personnelle estimée à 1 milliard de dollars. Elle affiche clairement son engagement pour **dénoncer les inégalités entre les femmes et les hommes**, et contribue à les réduire, pas seulement chez Facebook. En témoigne son ouvrage "En

avant toutes", vendu à 1,5 million d'exemplaires.

Malgré un parcours exemplaire, elle n'échappe pas à certaines critiques. Un article du *Monde* d'avril 2019 explique que son image a été écornée à plusieurs reprises dans la presse américaine. Elle est notamment mise en cause pour avoir dissimulé pendant longtemps l'ampleur de la campagne d'influence de Moscou sur le scrutin présidentiel américain de 2016. Accusée de vouloir protéger sa propre image plutôt que les intérêts de la société, elle est également pointée du doigt pour son management et **"son cercle de fidèles lieutenants"**. Des commentaires qui ne remettent pas en cause la fidélité du patron et fondateur de l'entreprise, Mark Zuckerberg.

## SOURCES

*Les Échos*, 16 avril 2014, pp.21-22, de Nicolas Rauline

*Les Échos week-end*, 20 janvier 2017, n° 60, pp.13-21, "Sheryl Sandberg. Madame Facebook"

*Le Monde*, 4 février 2019, de Jérôme Marin



# Margrethe VESTAGER

Commissaire européenne à la concurrence

Margrethe Vestager agit efficacement et avec ténacité dans un univers très peu féminin.

Femme politique danoise aux pratiques rigoureuses, Mme Vestager s'attaque depuis 2014 (année de sa nomination) aux abus de position dominante pour le compte de l'Union européenne, sanctionne les cartels, refuse les aides publiques qui fausseraient la concurrence. L'étendue de sa mission résonne lourdement au sein de l'Union, et elle s'étend également à l'international. La commissaire examine au plus près la prédominance des solutions du géant

américain de l'informatique Google ou les contrats d'approvisionnement du gazier russe Gazprom.

Son parcours au Danemark, comme députée puis ministre de l'Éducation et des affaires ecclésiastiques, puis ministre de l'Économie et de l'Intérieur, l'ont formée à **l'art de la communication politique, et à la gestion des dossiers sensibles.**

En 2019, elle est reconduite dans sa mission de commissaire à la concurrence pour cinq années supplémentaires.

## Ses atouts et ses compétences

- Grande capacité de travail, **ténacité, continuité, détermination**, discipline.
- Pas de position doctrinale, mais **pragmatisme**, sens de la justice et de l'équité, et capacité à travailler avec tout le monde.
- Une "méthode Vestager" **transparente**, sans a priori politique, sachant s'entourer de spécialistes et déléguer.
- **Grande force de caractère.** Inflexible, elle est peu sensible aux tentatives d'intimidations.
- Très à l'aise, elle va droit au but. Elle parle facilement sans notes.
- Grande **capacité d'écoute.**

En charge de l'un des portefeuilles les plus importants de la Commission européenne, elle a infligé une amende de 2,42 milliards d'euros à Google pour abus de position dominante en juin 2017, démontrant qu'elle n'était pas une commissaire comme les autres.

### SOURCES

*Les Échos week-end*, 23 octobre 2015, n° 4, pp.21-26  
*Challenges*, 19 mai 2016, pp.72-75, de Léa Lejeune

## Dirigeantes de groupes français / Industrie



# Marie-Françoise DAMESIN

DRH du groupe Renault et de l'Alliance Renault-Nissan (jusqu'en 2018)

Lauréate en 2017 du prix "DRH de l'année" organisé par Hudson, Cadremploi et *Le Figaro Économie*, Marie-Françoise Damesin est interviewée par *Le Figaro* sur les synergies Renault-Nissan, et sur sa vision du métier RH. Elle estime que le "DRH est un alchimiste" et souligne les points suivants :

- Une synergie sur les pratiques respectives de Renault et de Nissan est nécessaire, avec une **démarche pragmatique de partage des meilleures pratiques**, afin d'en faire bénéficier l'autre partenaire.
- Le changement n'est pas naturel. Les actions dans le domaine des ressources humaines doivent **tirer chacun vers la performance optimale**, développer au mieux les talents individuels et dégager une réussite collective des challenges business.
- Dans ce cadre, l'accord de Compétitivité 2013-2016 avec les partenaires sociaux au moment

de la crise du Groupe Renault, puis la signature de l'accord CAP 2020, sont des signes tangibles d'un "plus managérial" au sein du groupe.

- L'entretien individuel annuel est maintenu, mais le groupe s'interroge sur d'autres pratiques, peut-être plus performantes.
- Génération Y et comités jeunes sont des initiatives qui peuvent avoir l'avantage de **challengeur la pertinence ou l'efficacité des pratiques RH**.

Le 1er août 2018, Marie-Françoise Damesin a fait valoir ses droits à la retraite et a quitté ses fonctions de DRH. À cette occasion, Carlos Ghosn, alors PDG de Renault-Nissan-Mitsubishi a tenu à rappeler que "**son engagement sans faille, sa loyauté exemplaire, son leadership** ont été de précieux atouts pour le développement des entreprises au sein de l'Alliance."

### "Quel DRH en 2050 ?" Les réponses de Marie-Françoise Damesin

"Le DRH devra **accompagner les changements** liés aux révolutions technologiques, aux préoccupations environnementales, aux évolutions démographiques."

"Le DRH sera de plus en plus connecté au monde extérieur et nouera des relations avec des nouveaux partenaires (start-up, ONG...). Il ancrera son action sur **des engagements de responsabilité sociale et sociétale**."

"Le DRH devra **conjuguer collectif et individuel**, cohésion sociale et prise en compte des individus dans leur singularité."

#### SOURCES

*Les Échos Business*, 22 juillet 2015, "En 2050, le DRH sera ultra-connecté"  
*Le Figaro*, 19 mars 2017, p.32, de Yann Le Galès  
*Boursier.com*, 26 juillet 2018, d'Alexandra Saintpierre



# Elizabeth DUCOTTET

PDG du groupe Thuasne

Elizabeth Ducottet est à la tête de Thuasne, une ETI stéphanoise de 2000 salariés positionnée sur les dispositifs médicaux textiles, qui réalise un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros dont 40 % à l'export. Elle commence sa carrière dans les années 1970 comme orthophoniste psychologue et rejoint le groupe familial dix ans plus tard comme attachée de direction. Elle **gravira tous les échelons** un à un jusqu'à la direction générale en 1991.

En 25 ans, Elizabeth Ducottet a multiplié par sept le chiffre d'affaires de l'entreprise tout en prenant

d'autres responsabilités, notamment celle de coprésidente du Mouvement pour les Entreprises de Taille Intermédiaire (METI). À plus de 70 ans, enthousiaste et impliquée, cette fonceuse n'entend pas passer la main de sitôt, mais elle a néanmoins entamé le processus de transmission à ses enfants. Thuasne a également été souvent mis en avant comme **porte-drapeau de l'innovation** des ETI françaises.

## Ses convictions

- Elizabeth Ducottet est la 5<sup>e</sup> génération à diriger l'entreprise familiale Thuasne. Ses deux filles et son fils sont également cadres dans l'entreprise et actionnaires.
- Elle estime que "le véritable dirigeant est celui qui **réussit les transformations**".
- À ses yeux, les piliers de la réussite ont pour fondement l'internationalisation et la recherche permanente de l'innovation.

- Elle croit au **management participatif**. "Un comité exécutif est une somme d'influences. La synthèse de leurs interventions permet de réaliser des avancées utiles."
- Elle est très marquée par la pérennité de la direction de son entreprise par l'équipe familiale, et estime que ce point est un facteur de stabilité pour l'évolution du groupe.

## SOURCES

Le Figaro, 22 février 2016, p.26, de Yann Le Galès  
Journal des Entreprises-Rhône-Alpes, avril 2016, n° 4, p.7



# Christel HEYDEMANN

Présidente de Schneider Electric France

Le Groupe Schneider Electric, leader des équipements électriques et des automatismes, réalise au niveau mondial environ 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec 185 000 salariés dans plus de 100 pays. La France, berceau historique des activités, compte encore plus de 20 000 salariés et 40 usines, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 2,5 milliards d'euros.

Christel Heydemann, ancienne élève de l'école Polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées, est PDG de l'entité France depuis avril 2017, après quatre ans passés chez Schneider et quinze ans dans des entreprises de

télécommunication. Son poste précédent était assez exposé: elle était directrice des ressources humaines du groupe Alcatel-Lucent.

Chez Schneider, elle **a pris en charge les partenariats stratégiques**, capitalisant sur son expérience de trois ans dans la Silicon Valley où elle travaillait sur les partenariats entre Alcatel et HP. Dans son dernier poste chez Schneider Electric, elle gérait les partenariats stratégiques dans le domaine des objets connectés et de l'Internet des objets (IoT), un secteur technologique à évolution rapide, notamment avec l'irruption de l'intelligence artificielle (IA).

## Atouts et talents

- Elle a été sélectionnée Young Global Leader par le World Economic Forum de Davos en 2012, puis distinguée comme Rising talent par le Women's Forum, signes tangibles de talents prometteurs dans l'univers professionnel.
- Elle a été largement confrontée dans ses fonctions chez Alcatel-Lucent à la diversité hommes-femmes et aux difficultés associées.
- Elle estime "avoir eu la chance de rentrer dans les bonnes cases".
- La **nécessité de la transformation digitale** sera au cœur de son mandat, tant sur le plan

des activités de l'entreprise qu'en interne, car Schneider est au top du CAC 40 pour son évolution numérique.

- Rompue à l'univers et à la culture high-tech, et forte du complément d'**une expérience dans les ressources humaines**, elle dispose de deux atouts indiscutables pour le poste de PDG Schneider France.

Les interviews et articles parus en 2017 rentraient encore peu dans le détail de ses pratiques et de sa culture managériale. Depuis, ses échanges avec la presse économique ont été rares et principalement consacrés à ses actions plutôt qu'à ses méthodes.

## SOURCES

Les Échos, 20 mars 2017, p.34, de Véronique Le Billon  
Le Figaro, 3 août 2017



# Isabelle KOCHER

Directrice générale d'Engie

Diplômée de l'École Normale Supérieure (ENS) et des Mines Paristech, agrégée de physique, Isabelle Kocher commence sa carrière comme chargée des budgets des Postes et Télécommunications. Conseillère pour les affaires industrielles au cabinet de Lionel Jospin de 1999 à 2002, elle entre ensuite chez Suez où elle prend en charge la vision stratégique du groupe jusqu'à devenir directrice générale de la filiale la Lyonnaise des Eaux. En mai 2016, elle devient directrice générale d'Engie, l'un des grands groupes mondiaux d'énergie (66,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2016), dans une période bouleversée par une transition énergétique et la transformation digitale.

L'investissement personnel d'Isabelle Kocher dans la transition numérique du groupe Engie a été salué par l'octroi du "Prix de la Transformation digitale e-CAC 40". Déjà, dans une interview en juin 2016, Isabelle Kocher affirmait: "Dans notre monde, le digital est aussi vital que l'air que nous respirons".

Elle soulignera à nouveau quelques semaines plus tard: "Pour Engie, il est **aussi important de maîtriser le numérique que les métiers de l'énergie.**"

Le numérique est en effet partout chez Engie. Isabelle Kocher en a fait une priorité, avec:

- Des contrats et des partenariats avec Accenture, Thales et Microsoft pour penser et accompagner la transition numérique du groupe.
- Des investissements importants dans les technologies permettant d'enrichir les offres existantes et de préparer des solutions disruptives.
- L'impératif que le numérique irrigue les systèmes énergétiques, en utilisant des logiciels adaptés basés sur l'émergence du big data, des capteurs et des objets connectés.
- Le réseau social Yammer, déployé très rapidement en 6 mois auprès de 100 000 salariés du groupe.
- Création d'Engie Tech, une "usine de développement de nouveaux business", qui va impliquer une **coopération étroite avec des start-up d'avenir** (participations dans Sigfox, Tendril, Ecova ou Retroficiency).
- Investissement dans les négociations sociales, avec un **accord européen sur la mobilité interne**, signé depuis par la CGT.
- **Style simple et direct** imposé. Le Comité exécutif se tient en anglais.
- De la pédagogie pour faire comprendre la révolution énergétique en cours, et dans laquelle elle souhaite s'impliquer.
- Elle privilégie le contact pour s'imprégner et avoir une vision complète des choses.
- Elle va **vite à l'essentiel**.

## Ses méthodes de direction

- Engagement dans une vaste métamorphose qui a conduit à une **restructuration en 24 business units** et à la nomination de 350 nouveaux responsables. Suppression des cinq divisions historiques du groupe et des baronnies associées, et élimination d'un niveau hiérarchique.
- Femme d'autorité, aux **décisions rapides**. Le Comex a été renouvelé dès sa nomination comme directrice générale en mai 2016, avec cinq directeurs généraux adjoints nommés par elle. Un seul ancien, Jérôme Tolot, a conservé son poste quelques mois, jusqu'en 2017.
- Vision et cap sur le moyen terme et la transformation radicale à réaliser par le groupe vers les énergies renouvelables.

Elle a été attaquée de toutes parts à la fin de 2016 et au début de 2017. De nombreuses rumeurs ont circulé pour évoquer ses difficultés à imprimer sa marque. En cause, notamment, une organisation difficilement lisible et des relations plus ou moins fluides avec Gérard Mestrallet.

Discrétion, solidité, hypercompétence: tels sont ses atouts pour les immenses défis de progression de chiffre d'affaires et de rentabilité. Le 5 avril 2016, Anne Feitz titrait son article "Engie, la Transformation ou le Déclin". C'était juste un mois avant la nomination d'Isabelle Kocher comme directrice générale.



#### SOURCES

*Challenges*, 27 novembre 2014, n° 411, pp.72-75  
*Les Échos*, 26 février 2016, p.20  
*Les Échos*, 5 avril 2016, p.13, d'Anne Feitz  
*Les Échos*, 29 juin 2016, p.13, de David Barroux et Anne Feitz  
*Les Échos Week-End*, 9 septembre 2016, pp.19-25, d'Anne Feitz  
*Les Échos Business*, 10 octobre 2016, p.2, de Florian Dèbes  
*Challenges*, 12 janvier 2017, n° 504, pp.18-19  
*Capital*, 1er avril 2017, n° 307, pp.40-41  
*Trends*, 15 juin 2017, n° 24, pp.22-25



### "Le rêve est créateur de valeur"

*Les Échos* ont proposé en juin 2017 une interview croisée entre Isabelle Kocher et Bertrand Piccard, dont le tour du monde en avion solaire a inspiré la directrice d'Engie. L'avion solaire a servi de trame à l'échange de points de vue entre les deux dirigeants.

Le rêve de Bertrand Piccard était de faire "un tour du monde en avion solaire".

Un rêve d'Isabelle Kocher est que Engie "amène l'énergie à ceux qui ne l'ont pas aujourd'hui, car sans énergie, il n'y a pas de santé, pas d'éducation".

De cette rencontre, quelques morceaux choisis peuvent être mis en exergue :

- "Pour arriver à de grands résultats, il faut **une vision et du leadership** pour expliquer aux gens pourquoi les choses sont faites, ou à faire".
- "Les gens ne savent plus suffisamment quel est

le sens de leur action." Il faut "**donner du sens à toutes les décisions prises** et aux gestes du quotidien."

- Quand vous dites aux gens "vous serez capables", vous leur donnez de l'énergie, et vous changez leurs capacités.

Interviewée par le journal *Le Monde* en janvier 2019, elle revient sur sa condition de femme à la tête d'une grande entreprise. Étonnée d'être devenue une forme de modèle féminin en entreprise, en particulier pour les nouvelles et futures générations de femmes managers, elle réfute l'idée d'une différence entre un leadership féminin et un leadership masculin. Pour elle, **seule l'authenticité compte**: "Mes collègues du CAC 40 sont tous différents, et pourtant ce sont tous des hommes. C'est pareil pour les femmes ! Alors assumez, soyez qui vous êtes. Soyez cohérentes, alignées avec vos valeurs... et un peu résilientes."



#### SOURCES

*Les Échos Business*, 26 juin 2017, p.8, de Florian Dèbes  
*LeMonde.fr*, 17 janvier 2019, de Laure Belot

## Dirigeantes de groupes français /Services



# Sophie BELLON

Présidente du groupe Sodexo

Diplômée de l'Edhec, Sophie Bellon a commencé sa carrière à New York dans la finance comme conseil en fusions-acquisitions au sein du Crédit Lyonnais, puis dans le secteur de la mode en tant qu'agent de marques. Elle rejoint l'entreprise familiale Sodexo en 1994. En 2001, elle prend la direction du contrôle de gestion opérationnel. Elle est ensuite nommée directrice des relations clients groupe. Elle est choisie en 2008 pour la direction générale du segment entreprises en France, avant de se voir confier la stratégie de recherche, développement et innovation du groupe en 2013.

Elle devient **présidente du groupe familial** en 2016, à l'issue d'un processus de nomination dans lequel

elle était en concurrence avec sa sœur cadette (52 ans) et son frère plus jeune (50 ans), tous les trois ayant des postes opérationnels importants au sein du groupe Sodexo. C'est un jury composé de 4 administrateurs et de l'actuel directeur général Michel Landel qui, au terme d'un processus de deux ans, s'est prononcé en faveur de Sophie Bellon (56 ans) comme présidente du conseil d'administration. Ce poste est très important stratégiquement. Les enfants Bellon contrôlent 37 % du capital et 51,8 % des droits de vote, via le holding familial Bellon SA.

### Ses qualités managériales

- Pérennité du système de valeurs Sodexo, qui place **l'humain au cœur des préoccupations managériales** et de recrutement.
- Discrétion en même temps qu'**efficacité opérationnelle et vision stratégique** ont jalonné le parcours professionnel de Sophie Bellon, dont 15 années hors Sodexo, à New York dans l'activité fusions-acquisitions.
- Très forte **sensibilité aux questions de diversité et de parité** entre les hommes et les femmes. Grâce à elle, Sodexo a décroché, deux

ans d'affilée, la première place du palmarès de la féminisation des grandes entreprises.

- Un fonctionnement harmonieux avec Michel Landel, qui reste directeur général opérationnel.
- "Rien n'est impossible." Elle privilégie **le travail d'équipe** et prône l'échange de savoirs avec ses collaborateurs.
- À l'écoute, elle est engagée et **ferme dans ses décisions** une fois que son opinion est faite.
- Son rapport aux médias est un défi à relever.

### SOURCES

*Enjeux-Les Échos*, février 2015, n° 317, pp.44-45  
*Challenges*, 21 janvier 2016, p.56-59, de Jean-François Arnaud  
*Courrier cadres*, février 2016, n° 98, p.38  
*Management*, novembre 2016, n° 246, p.32



# Sophie BOISSARD

Directrice générale du groupe Korian

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'ENA, Sophie Boissard a évolué pendant plusieurs années dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État, au ministère du Travail et des Affaires sociales, et au ministère de l'Économie et des Finances. Elle a ensuite rejoint le comité exécutif du groupe SNCF en 2008, pour créer et développer une activité de gestion et de valorisation des gares, puis, en 2014, SNCF Immobilier, branche consacrée à la valorisation des actifs immobiliers. Elle a été chargée, entre 2012 et 2014, de la stratégie et du développement du groupe SNCF.

Depuis le 26 janvier 2016, elle est directrice

générale du groupe Korian, coté au SBF 120 et leader européen des maisons de retraite. En deux ans, elle a su **rationaliser l'organisation générale du groupe**. Celle-ci avait été impactée fortement par la succession d'acquisitions attractives réalisées par le prédécesseur de Sophie Boissard, Yann Coléou, en vue de doter Korian d'implantations en Allemagne, en Italie et en Belgique. Cette rationalisation a ainsi mené à la création d'une direction générale Groupe et de directions générales pays, à l'image de celle de la France, qui génère la moitié de l'activité globale.

Sa présence à la tête de Korian lui permet de capitaliser sur deux de ses expériences professionnelles antérieures :

- L'immobilier, au sein de la Direction des gares de la SNCF.
- Le secteur santé, au sein du Commissariat général du Plan.

Elle peut ainsi mettre à profit les compétences acquises au service de la croissance du groupe Korian, qui affichait en 2017 un chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros, 50 000 collaborateurs et 715 établissements en gestion. Dans son article pour *Challenges* d'octobre 2017, Anne-Marie Rocco relève deux faits significatifs de l'engagement de Sophie Boissard :

- Une direction générale **très proche du terrain**, et est également en veille auprès d'autres pays européens où Korian n'est pas présent.

- Une **forte implication également dans l'environnement professionnel**, à travers : le Conseil de l'AFEP, dont elle est administrateur, aux côtés des dirigeants de Total et de la Société Générale ; et la Fondation Korian, qu'elle a créée et qui est consacrée au "bien vieillir". Ce thème fort d'anticipation a d'ailleurs été abordé lors de l'Université du Medef 2017 dans le cadre de la table ronde "Savoir anticiper l'avenir".

En 2019, les signaux se montrent favorables pour le groupe et sa dirigeante, en passe de réussir le redressement qu'elle a opéré comme l'illustrent les résultats et le relèvement des objectifs. Dans une interview accordée à *Investir - Le Journal des finances*, elle réaffirme sa ligne de conduite et son intention de continuer à accélérer la transformation du groupe. Des ambitions à la hauteur des qualités de cette énarque de 48 ans au devenir prometteur.



## SOURCES

*Challenges*, 5 octobre 2017, pp.74-75, d'Anne-Marie Rocco

*Investir - Le Journal des finances*, 16 mars 2019, p.17, d'Anne Barloutaud



# Élisabeth BORNE

Ex-PDG de la RATP, ex-ministre chargée des transports,  
ministre de la Transition écologique et solidaire

Ancienne élève de l'école Polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées, Élisabeth Borne a effectué toute sa carrière dans les cabinets ministériels, l'administration et les entreprises privées. En mai 2015, elle est nommée PDG de la RATP, où elle n'a pas hésité à bousculer les codes et la culture interne, en recrutant de nouveaux employés et en supprimant certains maillons de la chaîne managériale. Alors que l'ouverture à la concurrence se rapproche, elle tente d'insuffler un

esprit commercial à ses équipes et de décrocher des contrats à l'étranger, tout en misant sur la féminisation des ressources humaines. Le 17 mai 2017, elle est nommée ministre chargée des Transports dans le gouvernement d'Édouard Philippe. Elle aura néanmoins eu le temps d'ouvrir plusieurs chantiers à la RATP. En juillet 2019, elle quitte ses fonctions au ministère des Transports pour rejoindre celui de la Transition écologique et solidaire.

## Actions et méthodes

- Elle a lancé le plan d'entreprise Ambition 2025 de la RATP, volontairement prospectif car les défis de libéralisation du réseau arriveront en 2024 pour le réseau Bus, et bien plus tard pour le métro.
- Elle organise **des équipes mixtes d'agents de RATP et RATP Dev**, pour "améliorer le savoir-vendre", qui n'est pas dans la culture actuelle.
- Elle opère un mélange dans les équipes de direction, avec le non-remplacement du secrétaire général afin de favoriser **une "chaîne managériale courte"**, et aussi un recrutement extérieur féminin pour le nouveau poste de directrice de la Stratégie et du Développement, en provenance d'Orange.
- Elle pousse **la parité entre les hommes et les femmes**, car il y a seulement 20 % de femmes dans le groupe, et 10 % dans les bus.
- Elle veille au **respect de la laïcité** et recrute un "Monsieur Éthique", avec la volonté d'une plus grande fermeté des sanctions en cas de dysfonctionnement.
- Elle promeut des innovations et **une mobilisation sur les enjeux technologiques**, comme l'engagement de 80 % de bus électriques en 2025 en Île-de-France. Elle plaide pour la compétitivité et l'adaptation permanente.
- Elle est capable d'une grande écoute et d'une **bonne gestion des situations complexes** où s'expriment des avis contradictoires.
- Face aux nombreux sujets et défis, Elisabeth Borne est **rationnelle, volontaire et exigeante** sur les engagements pris.

## SOURCES

*L'Usine nouvelle*, 9 juillet 2015, n° 3431-3432, pp.6-7  
*Challenges*, 23 février 2017, pp.60-61, de Pauline Damour



# Méka BRUNEL

Directrice générale de Gecina

Après un début de carrière au début des années 1980 au sein de l'entreprise de BTP Fougerolles, devenue Eiffage, Méka Brunel rejoint Simco à partir de 1996, où elle occupe différentes fonctions de direction. En janvier 2017, elle est nommée directrice générale du groupe foncier Gecina, qui

a fusionné entre-temps avec Simco. D'origine iranienne, cette **ingénieure des travaux publics** avait été repérée dès son passage au sein de Fougerolles par Jean-François Rovesato, ancien PDG du groupe Eiffage, qui l'avait imposée dans l'équipe dirigeante.

## Ses convictions et méthodes de travail

- Elle croit à la **diversité des équipes**, nécessitant de "dépasser les divergences", et "elle ne croit pas aux moules".
- Pour elle, le point clé n'est pas l'adhésion à la stratégie ou à des objectifs, mais c'est **l'adhésion à la méthode** de mise en œuvre cohérente des actions. À ce titre, et depuis sa prise de fonction, "ceux qui n'adhéraient pas au projet sont partis".
- Elle mise sur l'action: "Nos métiers sont en train de se transformer, et y aller doucement n'est pas la vitesse qui convient". Mais "accélérer", c'est aussi **sélectionner et choisir les bons projets**, ce qui signifie "trouver le bon client pour le bon produit".
- Elle n'oublie pas le facteur humain, en particulier dans le cadre de l'intégration d'Eurosic par Gecina en 2017, qui impliquait de "créer une nouvelle société". Selon elle, "beaucoup de

fusions sont ratées à cause de l'humain". Elle préconisait alors de "**construire ensemble** cette entreprise nouvelle en favorisant la constitution d'équipes mixtes des deux sociétés, à différents échelons, pour analyser et retenir les meilleurs processus de travail".

- Elle compte aussi beaucoup sur la **responsabilisation individuelle et collective**, impliquant qu'on comprenne "pourquoi on fait les choses, et ce côté entrepreneurial faisait défaut auparavant dans l'entreprise".
- Reconnue pour son parcours exceptionnel et ses multiples réussites, Méka Brunel **se défend cependant de porter une vision particulièrement féminine**. Dans un article du *Monde* de juillet 2019, elle se revendique toutefois comme une "enfant de toutes les révolutions féministes", mais nuance son propos en indiquant que son "parcours [l']a aidée à avoir un regard différent, c'est cela qui compte, plus que d'être une femme."

### SOURCES

*Les Échos Executives*, 29 janvier 2018, p.8, de Valérie Landrieu  
*Le Monde*, 27 juillet 2019, de Grégoire Allix



# Fabienne DULAC

Directrice Générale Adjointe d'Orange, CEO d'Orange France

Femme de dialogue, calme et volontariste, docteur en sociologie et à la formation très littéraire, Fabienne Dulac a pourtant une orientation "techno terrain" depuis 1993. Son parcours professionnel riche l'a mené jusqu'à l'opérateur de télécoms. Elle

est nommée directrice générale en août 2015.

Orange France emploie 77000 salariés et réalise près de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit près de 50 % du CA Groupe.

## Ses méthodes de direction

- Elle mêle **simplicité et pragmatisme** avec un "mélange de douceur et de fermeté".
- L'écoute, le terrain et le dialogue sont les autres caractéristiques de sa pratique managériale.
- Elle sait **faire confiance à ses collaborateurs**, et semble avoir réussi à introduire plus de calme et de sérénité dans le paysage Orange France.
- À noter que lors de la réorganisation des onze postes régionaux, cinq ont été réattribués, dont trois à des femmes.

La greffe semble avoir pris, d'autant qu'elle est très en phase avec Stéphane Richard, le PDG qui, au

moment de sa désignation, a souhaité qu'elle passe deux mois en formation à Stanford avant sa prise de fonction.

Le 7 mars 2019, dans le cadre de la Journée Internationale des Droits des Femmes, elle signe un article pour *La Tribune* afin de rappeler l'impact essentiel des **actions menées par les grandes entreprises en termes d'égalité femmes-hommes**. Pour elle, les entreprises "ne peuvent attendre passivement la fameuse 'évolution des mentalités': elles doivent la provoquer, par des actions ciblées, par un accompagnement et un volontarisme managérial de tous les instants."

## SOURCES

*Challenges*, 19 mai 2016, pp.76-77, de Gilles Fontaine  
*La Tribune*, 7 mars 2019, de Fabienne Dulac



# Caroline PAROT

Présidente du directoire d'Europcar

Titulaire d'un master en finance de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) et d'un diplôme d'études supérieures en économie et en mathématiques, Caroline Parot commence sa carrière chez Ernst&Young en tant que chargée d'audit. Elle rejoint ensuite Technicolor (ex-Thomson) où elle occupe notamment les fonctions de contrôleur de gestion groupe et de directeur financier du secteur technologie. Elle arrive à Europcar en 2011, comme responsable du contrôle de gestion du groupe.

Nommée directrice générale puis numéro un

d'Europcar fin 2016, Caroline Parot est chargée de **faire entrer l'entreprise dans "une nouvelle phase d'accélération de son déploiement stratégique"**, suite à son introduction en Bourse et sous l'autorité des fonds d'investissement soucieux de garantir la bonne performance financière.

Lors de sa dernière nomination, le groupe communique ainsi: "Depuis son arrivée chez Europcar en 2011, elle a joué un rôle essentiel dans la transformation du groupe, initiée en 2012, et dans la solide performance financière, démontrant la robustesse du business model d'Europcar."

## Nouvelle donne managériale

- Pour cette société de services, Jean-Paul Bailly, président du conseil de surveillance, insiste sur **"l'humain et l'importance de l'engagement collectif"**. Caroline Parot y souscrit, car la notion de contact et de service client est primordiale. Le succès de ces 2 composantes est l'œuvre de tous.
- Il semble également important pour la présidente de **redonner aux collaborateurs la fierté** d'appartenir à Europcar, qui est numéro 1 en Europe.
- Aussi, l'ouverture du capital aux salariés est un réel levier de motivation et de mobilisation collective.
- L'évolution de l'organisation **vers plus d'agilité** entraîne de grands changements pour les "processus organisationnels antérieurs, qui ont été construits sur des modèles hiérarchiques et de

contrôle". En d'autres termes, elle pilote une "mobilisation à marche forcée" vers **une organisation plus matricielle, plus réactive, plus coordonnée**, plus ouverte.

Il convient d'ajouter les deux points suivants lorsqu'elle était encore directrice financière:

- Elle favorisait **la diffusion des best practices** dans le groupe grâce à des conférences téléphoniques bimensuelles avec les directeurs financiers locaux.
- Elle organisait des séminaires conviant ces mêmes collaborateurs sur un rythme bimestriel.

Lors de son entretien pour *Les Échos Business*, Caroline Parot insiste sur le but visé et la direction suivie pour y arriver. Toutefois, les écueils de rigidité des organisations matricielles ont tendance à s'y opposer. Europcar est donc en chemin, et corrigera ces risques de handicap du "trop de matriciel".

## SOURCES

*Option finance*, décembre 2014, n° 1295, pp.18-20

*Le Monde*, 25 novembre 2016, de Denis Cosnard

*Investir.fr*, 25 novembre 2016

*Les Échos Business*, 6 février 2017, p.8, de Valérie Landrieu

# Dirigeantes de groupes financiers



## Ana BOTIN

Présidente du groupe bancaire espagnol Santander

Travaillant d'arrache-pied, elle se préparait depuis des années à perpétuer l'autorité de la famille Botin sur le groupe. Elle a su rapidement montrer sa volonté de marcher dans les pas de son père avec l'acquisition du Carfinco et l'annonce de l'entrée en négociations exclusives avec l'italien Unicredit pour le rachat de Pioneer, afin de créer l'un des principaux gestionnaires d'actifs européens.

Diplômée d'Harvard, Ana Botin travaille à Wall Street dès l'âge de 20 ans pour JP Morgan, dont elle dirigera sept ans plus tard la branche espagnole. Elle entre au conseil d'administration de Santander en 1988. Face aux exigences de son père, **elle doit faire ses preuves** à la tête de la

banque d'investissement du groupe et connaîtra son heure de gloire avec la présidence de la filiale britannique (UK Santander).

Depuis la mort de son père, le banquier Emilio Botin, en 2014, elle est **à la tête de la banque espagnole Santander**. L'établissement est l'une des premières capitalisations bancaires de la zone euro. La banque représente 125 millions de clients à travers le monde, 190 000 salariés, plus de 13 000 agences, et affichait en 2016 un chiffre d'affaires de 43,9 milliards d'euros. En 2017, deux ans et demi après son entrée en fonction, Ana Botin a trouvé ses marques dans la finance internationale et bénéficie d'une légitimité incontestée.

### Redessiner la banque

Elle a engagé un processus visant à "redessiner une banque en phase avec la société". Certes, il y a aussi eu un plan social de 1 100 emplois supprimés en juin 2016, mais la dynamique que la présidente a développée s'appuie aussi sur un brillant parcours professionnel antérieur.

- Dans les années 2000, Ana Botin a créé aux États-Unis plusieurs start-up technologiques.
- Durant 4 ans, de 2004 à 2008, elle mènera la filiale britannique de Santander à la troisième place au Royaume-Uni, malgré la morosité de la City.
- En dehors de l'Espagne, le groupe est très présent au Royaume-Uni, au Brésil et au Mexique, trois zones aux défis économiques et politiques significatifs.
- Depuis sa nomination en 2014, Ana Botin a renouvelé l'équipe de direction et **a encouragé**

### la diversité des profils.

- Sa vision à long terme du métier la conduit à mettre en avant "ce que la banque peut apporter à la communauté". Elle indique aussi que "l'important ce n'est pas seulement ce qu'on fait, mais aussi comment on le fait".

Autre marqueur fort: lors du plan social en 2016, elle a réduit de 30 % les rémunérations des dirigeants et supprimé les voitures officielles.

Passionnée par son métier, elle est aussi "**incisive, pragmatique, très intuitive**, avec un regard différent et ouvert sur les grands enjeux de société". Elle participe depuis deux ans aux réunions du groupe Bilderberg.

### SOURCES

RB, *Revue banque*, novembre 2014, n° 777, pp.10-11

*Le Point*, 28 mai 2015, n° 2229, pp.71-72

*Les Échos Week-End*, 24 mars 2017, p.30-32, de Cécile Thibaud



# Marie CHEVAL

Ex-directrice générale de Boursorama

Énarque, Marie Cheval commence sa carrière à l'Inspection des Finances, puis elle entre dans les services financiers de La Poste où elle participe à la création de la Banque postale, dont elle deviendra la directrice des opérations. Elle rejoint la Société générale en 2011 à la direction des transactions et des paiements. À partir de 2013, elle dirige la banque en ligne Boursorama, filiale du groupe bancaire français Société générale.

Le **doublent du nombre de clients** depuis son arrivée est certainement le fait marquant de son mandat. La poursuite de cette progression a fait partie de sa feuille de route avec un objectif de deux millions de clients en 2020.

Marie Cheval a rejoint le groupe Carrefour début octobre 2017, en tant que directrice digitale, puis directrice des hypermarchés un an plus tard.

## Son approche managériale

- Elle a su **entretenir l'esprit start-up** (codes, stratégie d'hypercroissance), tout en conservant les liens et en recherchant les synergies avec la maison mère, dont elle tenait à perpétuer la culture.
- Elle a instauré **une communication fluide** entre les différentes équipes (juridique, communication, sécurité informatique) et une bonne cohésion interne (en s'appuyant sur le management en place à son arrivée et en organisant des conventions annuelles avec toutes les équipes).

- "Je manage comme je suis, avec **une stratégie claire** et le souci de la faire comprendre aux équipes, en ayant le même discours pour les salariés que pour le conseil d'administration."
- Elle développe **un dialogue social constructif** souligné par les délégués syndicaux.
- Elle reste en veille sur les pratiques d'autres entreprises en siégeant à des conseils d'administration.

### SOURCES

*Stratégies*, 7 janvier 2016, n° 1841, p.46  
*Challenges*, 9 février 2017, n° 508, pp.60-61



# Ariane de ROTHSCHILD

Présidente du comité exécutif du groupe Edmond de Rothschild

Diplômée de la Pace University de New York, Ariane de Rothschild a travaillé comme cambiste à la Société générale et chez l'assureur AIG avant de rencontrer son mari. Elle **fait preuve de persévérance, d'efficacité opérationnelle et d'une vision stratégique à long terme.**

La persévérance illustre sans doute le mieux ce "voyage au long cours" au sein de la dynastie Rothschild, puisqu'elle a rencontré, en 1993, puis épousé, Benjamin de Rothschild, héritier de son père Edmond. Mais ce n'est qu'en 2008, en tant que membre du conseil de surveillance, puis en 2009, en tant que Présidente, qu'elle a commencé à prendre les rênes, et à unifier le groupe

construit par son mari, en gestion d'actifs et de fortune, autour de trois pôles géographiques (Suisse, Luxembourg et France), chacun ayant été doté de managers brillants.

L'affrontement classique de "la baronne contre les barons" s'est traduit par les départs, en 2012, de Michel Cicurel (qui dirigeait Paris), puis de Claude Messulam (Suisse) et de Frédéric Otto (Luxembourg). Puis un nouveau CEO, Christophe de Backer, est nommé pour "fédérer et unifier les trois boutiques". Prélude à son départ, qui laissera Ariane de Rothschild **seule aux commandes** en tant que présidente de l'ensemble.

## Ses principales qualités

- Travailleuse et hyperactive.
- Elle est **tenace, ou "énergique"** comme le titre le portrait de *Challenges* paru en 2016, notamment dans le conflit patronymique qui l'a opposé à David de Rothschild, au sujet du nom Rothschild et de son utilisation.
- Elle va **au fond des sujets**, même arides, comme les systèmes d'information bancaires.
- Elle sait s'entourer avec **des recrutements féminins** dans cet univers plutôt masculin: Cynthia Tobiano, comme directrice financière, Sabine Rabald, promue directrice des opérations, et Mathilde Lemoine, ex-directrice des études économiques d'HSBC France.
- Au-delà de sa prise de pouvoir, elle a su faire preuve **d'anticipation, d'une vision** et elle a

développé la diversification d'activités, notamment dans la philanthropie.

Le portrait très élogieux dressé par *Challenges* est certainement mérité, à la lecture des points de vue exprimés sur elle par Maurice Lévy ou Véronique Morali, entre autres.

En juin 2019, *Les Échos week-end* reviennent à leur tour sur le parcours atypique de la dirigeante et rappellent que c'est aussi sur son impulsion que ses équipes d'investissement s'engagent **vers l'investissement durable**. "L'argent seul ne suffit plus, relève-t-elle. Souvent, nous avons affaire à des entrepreneurs qui se retrouvent à la tête d'une petite fortune parce qu'il ont revendu leur entreprise, et ils seront d'autant plus motivés par un investissement si celui-ci leur permet de la faire fructifier tout en rendant service à la société."

## SOURCES

*Challenges*, 14 janvier 2016, pp.56-59, de Delphine Déchaux  
*Le Nouvel économiste*, 18 mars 2016, pp.13, 16-17  
*Les Échos week-end*, 13 juin 2019, d'Henri Gibier



# Virginie MORGON

Présidente du directoire d'Eurazeo

Le parcours de Virginie Morgon, 46 ans, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'un mastère d'économie et management de l'Université Bocconi à Milan, est exceptionnel au regard du métier qu'elle exerce dans un univers plutôt rude et masculin. Attirée par la banque, elle commence sa carrière chez Lazard (où elle fut nommée associée gérante à l'âge de 31 ans), à New York, puis à Londres. Elle apprend le métier en évoluant dans

les fusions-acquisitions où elle conseille de grands dirigeants. Elle quitte Lazard fin 2007 pour le capital-investissement Eurazeo (gestion de 5 milliards d'euros d'actifs, participations dans 32 groupes, dont Accor Hotels, Elis, Europcar, Foncia, Moncler, InVivo, Léon de Bruxelles). Directrice générale d'Eurazeo, elle succède à Patrick Sayer à la tête de l'entreprise en novembre 2017.

## Au service de la banque

- Travailleuse, **dure en négociation et dans ses relations de travail**, elle a détenu les rôles opérationnelles d'Eurazeo pendant son mandat de directrice générale, avant d'en devenir présidente du directoire.
- Fonctionnant en trio avec Patrick Sayer et le directeur financier Philippe Audoin pendant de nombreuses années, Virginie Morgon entend bien rester dans la continuité du plan stratégique adopté en 2011.

Symbole de la réussite d'une femme dans un univers très masculin, Virginie Morgon s'appuie sur deux atouts majeurs : **la franchise et la féminité**, comme le relève le journaliste Philippe Escande dans un de ses articles pour *Le Monde* de 2019.

- L'implantation d'Eurazeo à New York, là où "Wall Street n'attend pas les petits Français dans la finance !" constitue **un défi de taille**. Il s'agit, non plus d'accompagner les clients, comme Eurazeo l'a fait en ouvrant des bureaux en Chine ou au Brésil, mais "de faire des investissements en direct dans des sociétés américaines, seuls ou en partenariat, avec des tickets de 200 à 450 millions de dollars".
- Virginie Morgon est également engagée dans la défense des droits de l'homme et s'implique dans **la cause des femmes**.

Une personnalité qu'elle revendique en s'associant à des événements marquants comme le *Women's Forum for Economy and Society*, une sorte de "Davos au féminin" qui se tient tous les ans à Paris.

## SOURCES

*Le Point*, 31 mars 2016, p.64-67, de Maria Bordet  
*Challenges*, 28 avril 2016, p.43, de A.-M. R.  
*Le Monde*, 17 août 2019, de Philippe Escande

# POUR CONCLURE

Ce dossier ne prétend pas délivrer un absolu des bonnes méthodes de direction. **Les “bonnes” méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé**, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui sont à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du métier. Elles sont également **fonction de la personnalité de chacun**, et donc des points forts et des points perfectibles associés.

Si les dirigeantes présentées dans ce dossier ne détiennent pas l'absolu des idées, des innovations et des pratiques managériales performantes, leurs portraits peuvent cependant apporter un éclairage utile, et ainsi contribuer à perfectionner les approches managériales de chacune et chacun.

Les approches managériales de ces dirigeantes mettent en exergue des points communs, mais aussi des spécificités, car le contexte ou leur secteur d'activité ont des problématiques différentes. De plus, comme pour les dirigeants hommes, les parcours, les personnalités et les formations initiales des dirigeantes citées dans ce dossier sont spécifiques.

Pour autant, il semble que quelquefois – sans qu'il y ait eu de changement révolutionnaire des pratiques managériales – le seul fait de nommer une femme à un poste de direction génère un changement perceptible dans les rapports entre les membres du comité exécutif, qui deviennent plus respectueux et plus efficaces.

Agissant dans un univers parfois rude et masculin, souvent seules dans des assemblées d'hommes, les femmes dirigeantes font preuve d'une **agilité** remarquable. Pour preuve: leur capacité à combiner fermeté dans les décisions, force de persuasion et simplicité, ce qui implique aussi écoute et pragmatisme.

La majorité des femmes étudiées dans ce dossier mettent en avant **l'importance de l'information et de la communication** au sein de leur entreprise. L'information doit être fluide, la communication transparente, identique pour tous et clairement transmise. Le souci de pédagogie est également présent: “expliquer aux personnes pourquoi les choses sont faites, ou à faire”.

Il semble que ces femmes portent particulièrement **attention aux individualités**, pour optimiser l'engagement collectif.

Sans grande surprise, elles se sentent engagées pour améliorer la situation des femmes dans leur entreprise, ou dans le monde de l'entreprise en général.

L'objectif de parité entre les hommes et les femmes visé au niveau d'une entreprise est un sous-ensemble de la démarche plus globale de diversité, générant ouverture, innovation, agilité, recherche d'efficacité collective. Tous ces points peuvent doter l'entreprise, si le business model est adapté et bien défendu, d'une pérennité où l'efficacité et la rentabilité côtoient la convivialité et le développement des talents individuels. Et sans doute, pour accélérer l'évolution en ce sens, le renforcement du ratio entre les hommes et les femmes dans le Top 100 de l'entreprise est un atout à ne pas négliger.



## Sources utilisées

Agefi Hebdo, Capital, Challenges, Courrier cadres, Enjeux-Les Échos, Entreprendre, Investir.fr, Journal des entreprises, L'Usine nouvelle, Le Figaro, Le Monde, Le Nouvel économiste, Le Point, Les Échos, Les Échos Business, Les Echos Week-End, Management, Option finance, RB-Revue banque, Stratégies, Trends



## Entreprises analysées

General Motors, EasyJet, Facebook, Commission européenne – Direction générale de la Concurrence, Gecina, KorianRenault, Thuasne, Schneider France, Engie, Sodexo, RATP, Orange France, Europcar, Santander, Boursorama, Edmond de Rothschild, Eurazeo



## Personnes citées

Mary Barra, Sophie Bellon, Sophie Boissard, Élisabeth Borne, Ana Botin, Méka Brunel, Marie Cheval, Marie-Françoise Damesin, Elizabeth Ducottet, Fabienne Dulac, Christel Heydemann, Isabelle Kocher, Carolyn McCall, Virginie Morgon, Caroline Parot, Ariane de Rothschild, Sheryl Sandberg, Margrethe Vestager

## À propos de la collection *IndexPresse Business Review*

IndexPresse et *Elit Business Review* s'allient dans cette collection pour vous aider – individuellement et collectivement – à capitaliser et enrichir vos acquis en “management des situations et des hommes”.

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces booklets thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissement.

Ces sélections et éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des bonnes méthodes de direction. Les “bonnes” méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont aussi fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et points perfectibles associés. A chacune et à chacun de trouver son “excellence managériale évolutive”.

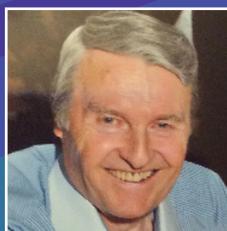
La collection *IndexPresse Business Review* vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident et forgent la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

### **IndexPresse** *Business Review*

Date de parution - 2018. IndexPresse Business Review est réalisé avec le concours d'ELIT® Business Review.

Date de mise à jour - septembre 2019.

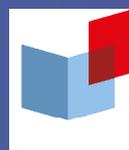


**Robert LE LANN**

robert.lelann@RLLpartners.com

Président et cofondateur de RLL Partners

En collaboration avec **Gaëlle Cocâtre**, IndexPresse



**IndexPresse**  
19 rue René Thomas  
38024 Grenoble cedex 1  
Tél. 04 76 92 05 25  
indexpresse@indexpresse.fr