

# direction générale

**+4 %**

**C'EST LA HAUSSE DES RÉMUNÉRATIONS** fixes consenties par les boards du SBF 120 au dirigeant principal, selon l'enquête de Proxinvest.

**5**

**PME ET ETI FRANÇAISES** à fort potentiel participent aujourd'hui au programme ELITE d'appui à la transformation du London Stock Exchange.



**DE 1.200 A 1.499 EUROS/JOUR**

C'est le prix majoritairement facturé (34 %) en 2016 pour la journée d'un manager de transition assurant des fonctions de direction générale. L'année dernière, 35 % de ces missions coûtaient plus de 1.500 euros par jour. (Enquête Delville Management)



# Ce qui fait la différence pour réussir la mixité

**DIVERSITÉ //** A l'occasion du Women's Forum, McKinsey a identifié les facteurs communs aux entreprises dont les comex sont les plus féminisés.

Valérie Landrieu  
@Vallandrieu

En moyenne, dans les conseils d'administration des grandes entreprises européennes, les femmes représentent encore moins d'un quart des membres (22 %), sans parler des instances exécutives où leur pourcentage plafonne aujourd'hui à 17 %. Ces chiffres progressent trop lentement, notent, chez McKinsey, Sandrine Devillard et Cécile Kossoff, qui ont déjà établi le manque à gagner consécutif à cette faible féminisation pour l'économie mondiale. Elles présenteront l'édition 2016 de l'étude « Women Matter », le 30 novembre, au Women's Forum. Les consultantes se sont penchées sur les pratiques de 233 entreprises

de 9 pays européens. Et elles se sont aperçues que les organisations qui comptaient des femmes dans les équipes dirigeantes et à l'échelon immédiatement en dessous (EN) avaient trois éléments majeurs en commun : une persistance de la démarche dans le temps, l'engagement d'un PDG qui place cet objectif au rang des priorités stratégiques et la mise en place d'un programme de transformation. Se détachent ainsi les entreprises qui ont lancé depuis longtemps des programmes de mixité, et qui les mettent en œuvre de façon continue. Mais pas de n'importe quelle façon, car, souligne Sandrine Devillard, « le nombre de mesures mises en place n'est pas corrélé à la représentation des femmes dans les instances

dirigeantes ». Indépendamment d'un nécessaire renouvellement des modèles de travail et de performance, McKinsey propose de faire pivoter l'entreprise en termes de mixité selon une méthode bien articulée.

**Récit et mesure de la transformation**

D'abord, le cabinet recommande d'expliquer précisément à quel stade elle se trouve, et où elle a l'intention d'aller en ce qui concerne la place des femmes en son sein. « A tous les niveaux de l'entreprise, responsables de division comme managers doivent pouvoir s'approprier cette "histoire" et la rendre pertinente pour leurs équipes », précise Cécile Kossoff. Pour aller plus loin encore, il lui faut expliciter les avantages à tirer de cette démarche. Les entreprises les plus avancées tiennent à jour des indicateurs pour mesurer l'impact de la présence des femmes sur les ventes et la rentabilité. La formule a l'avantage de placer la démarche au-delà de l'éthique. « La mixité n'apparaît

plus alors comme un projet annexe, mais s'intègre à l'affectio societatis », argumentent les consultantes.

**Relais versus agents bloqueurs**

Pour progresser, il est primordial de trouver des relais, mais aussi d'identifier les « agents bloqueurs ». Car une fois la décision prise en comité exécutif, la démarche peut, étrangement, s'arrêter à ses portes. « Au premier niveau d'encadrement, l'engagement en faveur de la mixité est faible », souligne Sandrine Devillard, en pointant la diminution des taux d'engagement sur le sujet au fil de l'organigramme (60 % chez les CEO, 53 % en N-1, 34 % en N-2). Nommer des rôles modèles serait le seul moyen de valider la démarche. Sans actes, les programmes de mixité déboucheront sur un cynisme contre-productif.



**À NOTER**  
En Europe, le travail non rémunéré concerne deux fois plus les femmes que les hommes, selon l'OCDE.

## AFFAIRES STRATÉGIQUES



**VALÉRIE GAUTHIER**  
Professeur associé à HEC Paris  
valeriegauthier@me.com  
www.savoir-relier.com

## Diriger par influence

Chaque jour apporte le triste constat d'un leadership obsolète. Qu'il s'agisse de business ou de politique, les méthodes du passé ne marchent plus. Mais quelles solutions proposer aux dirigeants démunis ? Quelles approches peuvent ouvrir la voie à un renouveau ? Les dirigeants vont devoir apprendre à s'adapter à un mode d'organisation résolument relationnel pour répondre aux exigences d'un monde qui dépend d'une multitude de variables interconnectées. La méthode du Savoir-Relier que j'ai conçue a fait ses preuves en développant la confiance en soi et en l'autre. Cette confiance génère la croissance et la performance d'équipes qui décident de donner du temps à la qualité des relations interpersonnelles. On observe alors un changement d'état d'esprit dans le rapport à l'autorité : le dirigeant crée un environnement où les individus sont encouragés à prendre le leadership. La capacité à diriger par influence caractérise ce leadership nouveau, à la fois plus subtil et complexe, qui repose sur une autre relation à l'autorité. Diriger par influence, c'est exercer une autorité « avec » et « pour », et non une autorité « sur ». C'est en fait un problème de bon sens que les chefaux ont compris depuis des millions d'années en laissant, par exemple, le plus rapide et courageux d'entre eux mener le troupeau lorsqu'il y a un danger, ou celui qui saute le mieux et avec assurance lorsqu'il y a un obstacle, tandis qu'une jument expérimentée, en bon leader, veillera sur ce même troupeau de façon régulière. Le troupeau peut alors s'adapter collectivement à des situations difficiles en s'appuyant alternativement sur les compétences et le caractère des uns et des autres, en fonction du problème posé ou de l'objectif à atteindre. Il en va de même pour une équipe pour qui le rapport à l'autorité s'entend au sens de l'influence plutôt qu'à celui de l'ordre. Cela permet de connaître et de respecter chacun pour ce qu'il ou elle est et de lui faire confiance pour agir et décider. Le dirigeant prend alors le temps de connaître ceux et celles qui l'entourent et d'avoir de la reconnaissance pour les qualités de chacun. Diriger revient à créer cet équilibre entre structure et liberté en donnant sa confiance aux autres pour faire grandir l'entreprise vers un but commun avec un sens des responsabilités partagées. ■

## LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

**Catherine Guillouard**  
(Directrice générale déléguée, Rexel)

Directrice générale déléguée de Rexel depuis mai 2014 et directrice financière du groupe depuis mai 2013, cette énarque, passée par Eutelsat et Air France, intervient le 2 décembre prochain à Deauville dans le cadre de la 12<sup>e</sup> édition du Women's Forum, lors de la table ronde « Arriver au sommet et y rester ». Avec Claire Dorland-Claudel, membre du comité exécutif de Michelin, et Diane de Saint-Victor, secrétaire générale et membre du comex d'ABB – par ailleurs administratrice de Barclays –, elle examinera les différentes approches des entreprises sur le recrutement et la présence des femmes dans les conseils d'administration et les instances dirigeantes. ■



# Icade : cinq femmes au comité exécutif

**ORGANIGRAMME //** Olivier Wigniolle a renouvelé l'instance de pilotage après son arrivée à la tête de l'opérateur immobilier.

Avec cinq femmes au comité exécutif, Icade a comblé ce que McKinsey définit justement comme « le gap du genre ». A ce titre, la société, détenue à hauteur de 39 % par la Caisse des Dépôts et de 13 % par Groupama, a décroché, il y a un an, une première place au palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120. Quelques mois plus tôt, le conseil d'administration avait choisi de dissocier les fonctions de président et de directeur général, nommant respectivement à ces postes André Martinez et Olivier Wigniolle au printemps 2015.

**Plan stratégique**

C'est donc ce diplômé d'HEC, qui a commencé son parcours chez Arthur Andersen avant d'intégrer les entreprises du secteur – d'Auguste Thouard à Allianz Real Estate – qui a renouvelé le comité exécutif. L'instance est aujourd'hui toute à la mise en œuvre du plan stratégique défini il y a un an. Le dernier arrivé, Antoine de Chabannes (ESCP Europe), ancien auditeur d'EY, également passé par Allianz Real Estate France, veillera à la performance du portefeuille quand Jean Bensaïd (ENS Cachan et

ENSAE) accompagne la cession en cours des services. Cet ancien conseiller au cabinet de Lionel Jospin à Matignon se verra par la suite confier les projets spéciaux du groupe. Icade se revendique comme un opérateur immobilier intégré et se recentre dans cet objectif sur ses activités de foncière et de promotion. Cet été, Maurice Sissoko (Ecole nationale des impôts), ancien conseiller de Pierre-René Lemas à la Caisse des Dépôts, est revenu au sein de l'équipe dirigeante pour reprendre la tête de l'activité de promotion. Les objectifs fixés à ce pôle faiblement capitalistique sont ambitieux : 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2019, avec une hausse de 30 %, et fourniture de 100 à 150 millions d'euros d'actifs tertiaires à Icade Foncière chaque année. Emmanuelle Baboulin (ESTP), chargée des bureaux et parcs (Foncière Tertiaire), pilote actuellement de gros investissements ainsi qu'une reprise des achats d'actifs. Françoise Delette (IFG) est, pour sa part, aux commandes de la classe d'actifs la plus rentable : la Foncière Santé, dont elle est à l'origine. Victoire Aubry (Dauphine, HEC) chargée des finances, du juridique, des systèmes d'information et des

Direction générale



<b>Olivier Wigniolle</b> Directeur général	
<b>Victoire Aubry</b> En charge des finances, du juridique, des systèmes d'information et des moyens généraux	<b>Marianne de Battisti</b> En charge de l'innovation, de la communication et des relations institutionnelles
<b>Emmanuelle Baboulin</b> En charge du pôle foncière tertiaire	<b>Corinne Lemoine</b> En charge des ressources humaines
<b>Jean Bensaïd</b> En charge des services	<b>Françoise Delette</b> En charge du pôle foncière santé
<b>Maurice Sissoko</b> En charge du pôle promotion	<b>Antoine de Chabannes</b> En charge du portfolio management

moyens généraux, a beaucoup été mobilisée, ces derniers temps, par l'optimisation de la dette et la diminution des charges. A la tête des ressources humaines, Corinne Lemoine (Celsa) contribue à insuffler une certaine innovation sociale, à laquelle Olivier Wigniolle est attaché. La récente mise en place du télétravail en est une illustration. Marianne de Battisti (IEP Paris et Grenoble), la plus ancienne du

comex, a la haute main sur les relations institutionnelles, ce qui lui vaut d'avoir sans son orbite les sujets Grand Paris. Elle chapeaute également l'innovation, dont elle a mis en abyme le concept même, en nommant un pilote à mi-temps, Jean-François Galloüin, entrepreneur et professeur (Centrale Supélec). Un pied dedans, un pied dehors, pour sentir l'air du temps. — V. La.

« LES ECHOS » / SOURCE ET PHOTOS : SOCIÉTÉ

# vo tre carrière

**12**

**ORATEURS**  
et 7 minutes pour se projeter: « Si j'étais président(e) », le 30 novembre. Infos sur [institut-entreprise.fr](http://institut-entreprise.fr)

**81 %**

**DES ENTREPRISES**  
valorisent l'innovation mais déplorent un décalage entre appétence et maturité sur le sujet (EBG)



**RÉUSSIR SON ENTRETIEN DANS LES CABINETS DE CONSEIL**

Victor Haïm Mamou propose une méthode pour se préparer aux entretiens de recrutement des cabinets de conseil en stratégie, management et organisation. Ce normalien, consultant chez McKinsey, explique notamment comment se différencier et aborder avec brio les études de cas. « Réussir les entretiens dans les cabinets de conseil » est publié chez Eyrolles.



**LA MASTERCLASS DE VIRGINIE MORGON //**

**« Pour la diversité, il faut des preuves, pas d'émotionnel »**

En plein chantier de transformation, la directrice générale d'Eurazeo évoque les fortes convictions qui impriment son style de leadership.



Stephane de Bourgies

—Propos recueillis par **Muriel Jasor**

**Virginie Morgon, vous avez participé à la cofondation du Women's Forum dont la 12<sup>e</sup> édition débute cette semaine : comment prospèrent vos convictions chez Eurazeo ?**  
Avant mon arrivée, en 2007, chez Eurazeo, j'avais en effet participé à la cofondation du Women's Forum aux côtés d'Aude de Thuin. Ma forte conviction – la diversité et la mixité au-delà de leur dimension éthique sont des facteurs de performance – a fait son chemin sans difficulté au sein de la société d'investissement, et Eurazeo a vite pris le relais pour soutenir le programme « Rising Talents » que je portais au Women's Forum. Précédemment, personne chez Eurazeo n'était bien sûr hostile à la diversité, il manquait simplement une volonté assumée et une forme de vigilance.

**Comment avez-vous convaincu ?**  
Par la démonstration factuelle et chiffrée, surtout pas par l'émotionnel ! La démonstration par la preuve est une habitude pour moi, qui venais du milieu de la banque d'affaires (Lazard). Chez Eurazeo comme au

sein des sociétés que nous détenons en portefeuille, nous nous imposons quantité d'indicateurs de performance en termes de RSE, d'environnement, etc. Pour convaincre ceux qui sont dans le déni ou font preuve de naïveté en croyant, à tort, faire suffisamment, il ne faut pas être trop frontal mais plutôt démontrer le bénéfice financier de la mixité. Mon obsession : soutenir les femmes, insuffisamment « vocales », à se faire entendre, en particulier en les aidant à cultiver leur réseau.

**De quelle manière ?**  
Notre société d'investissement dispose d'un réseau de promotion de la mixité, Eurazeo Pluriels. Créé il y a deux ans, je l'ai voulu mixte, avec des compétences transverses et élargi à nos participations. Ce réseau, qui donne aux femmes un sentiment d'appartenance, leur permet de combattre le sentiment de solitude. Il y a deux semaines, nous avons encore franchi une étape supplémentaire avec le lancement d'un processus de cross-mentoring de jeunes talents par des dirigeants et dirigeantes ; ces binômes mixtes permettent le dialogue entre mentees et mentors de sociétés de profils très différents, start-up, PME ou grande entreprise, françaises ou européennes.

**Quelle qualité fondamentale exigez-vous des membres de votre équipe ?**

Les sociétés qui réussissent le mieux sont celles qui ont les meilleures équipes de management. Tout est important, le CV, la performance, les réalisations, l'expertise, l'expérience, le savoir-être ainsi que la confiance, sur laquelle tout repose. Mais, l'élément fondamental dans la construction d'une décision d'investissement, c'est une capacité de jugement hors pair ! Si mon équipe reflète la diversité, élément accélérateur de transformation, je m'assure de sa capacité à exprimer le meilleur jugement.

**Comment articule-t-on petite équipe et complexité géographique ?**

Avec Patrick Sayer, le président, nous dirigeons une société agile et très entrepreneuriale, qui comprend une centaine de salariés. Ses circuits de décision sont courts et son fonctionnement, rapide et très oral (parole donnée, confiance). Pour autant, ses leviers de transformation sont mondiaux, avec une capacité à profondément influencer l'économie réelle. On a poussé les frontières hexagonales en 2011, ce qui a nécessité, plus encore qu'auparavant, de donner de l'autonomie et de mettre sur pied des plates-formes de talents locaux, en Chine, au Brésil et aux USA.

**Avec quelles conséquences ?**

Des conséquences très profondes ! Identification des talents, recrutement de compétences locales, anticipation des moments stratégiques, gestion des différences culturelles, anglais tous azimuts, accompagnement des équipes, etc., c'est un chamboulement complet !

**Pour votre agenda personnel aussi ?**

Il me faut gérer les décalages horaires et bien répartir mon temps entre les Etats-Unis, où nous venons d'ouvrir un nouveau front d'investissement, mais aussi le Brésil, la Chine, où nous avons des bureaux et bien sûr la France où je passe 10 jours par mois. Sans compter que je préside cinq des boards de nos sociétés ainsi que le conseil de surveillance d'Eurazeo PME et que je suis membre du comité d'investissement d'Eurazeo Patrimoine ainsi que de celui d'Eurazeo Croissance. Je m'appuie donc encore plus sur mes équipes.

**On imagine les financiers fort individualistes. Or, vous semblez férue d'approches collaboratives, inclusives, collectives...**

Parce que je me méfie des modes de fonctionnement solitaires. Bien s'entourer est une preuve d'intelligence et de confiance en soi. Dans notre métier, nos réussites sont par nature collectives. J'apprécie les démarches inclusives selon lesquelles l'attention de tout un chacun est requise pour chaque détail. Les tacticiens, en réserve, travaillent à la réflexion, ce qui ne les empêche pas de soutenir les équipes au front. On arrive à soulever des montagnes à force de conviction, d'énergie et de détermination. C'est très valorisant et cela justifie un engagement personnel gourmand en heures de travail, que je n'hésite pas à donner pour une dynamique de transformation, comme aujourd'hui pour lancer notre activité aux Etats-Unis. ■

**Différemment, autrement**

**BUSINESS LIFE**  
de **Muriel Jasor**  
[@Mljr75112](https://twitter.com/Mljr75112)



Angel de Munier

Les symposiums sur les façons d'agir, de vivre ou de procéder « autrement » se multiplient. L'envie d'autre chose, d'autres modes de fonctionnement, d'autres raisonnements, d'autres leaders est palpable, dans l'ensemble de la société comme en entreprise. D'ailleurs, à Paris, cette semaine, Sciences Po Executive Education se propose de solliciter un chercheur en sociologie des organisations pour réfléchir à la manière de renouveler la formation des décideurs. Pour qu'ils dirigent différemment et diversifient leur profil. Sur le terrain de la diversité, justement, on apprend, via McKinsey, que les conseils d'administration européens dénombrent 22 % de femmes et les instances exécutives 17 % (page 2). Un gâchis quand preuve est depuis longtemps faite que la mixité dope la performance ! Ironie du sort, outre-Manche, on commente depuis quelques semaines une nomination emblématique au sein de la célèbre chaîne de magasins John Lewis : celle de la première femme « managing director ». Paula Nickolds, qui y est entrée comme stagiaire, est en effet la seule à atteindre de telles responsabilités en... 152 ans d'existence du magasin. Bel effort ! Cet exemple, caricatural, n'obère pas que la diversité en termes de genre, d'origine, etc. progresse globalement. Mais d'aucuns se demandent s'il ne faudrait pas la pousser plus loin encore. Pourquoi pas une plus forte diversité de pensée ? ose-t-on, ces temps-ci, à la London Business School. Ou... vestimentaire au travail ? comme l'a suggéré « The Economist ». Les aficionados des plus originales garde-robottes qui, avec force caractère et personnalité, s'imposent là où elles ne sont pas légion, n'ont rien à craindre. C'est l'uniformisation des mises et des « dress codes » que brocardait, en un subtil jeu de mots, l'article « Suitable disruption ». Rompre avec le banal costard-cravate supposé « asseoir une crédibilité d'une façon automatique » serait un signe d'assertivité et de créativité, relevait fort sérieusement l'hebdomadaire britannique. Attention, toutefois, l'adoption généralisée d'un style « sneakers, sweat, tee-shirt » reposerait un problème analogue d'uniformisation. « Autrement » va de pair avec diversité. ■



Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rendent compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par **notre partenaire Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

**ARRÊT SUR SOI** par Eric Albert

# La solitude du dirigeant

Les observateurs constatent que l'hôte de l'Élysée est de plus en plus seul. Il y aurait certainement beaucoup à dire pour expliquer la situation du président, mais là n'est pas notre propos. Arrêtons-nous sur la condition des dirigeants d'entreprise, le pouvoir les isole-t-il ? Pas tous, mais beaucoup d'entre eux, si l'on en croit Le Lab de la BPI qui vient de publier une étude approfondie. Sur 2.400 dirigeants interrogés, 45 % se sentent seuls. Est-ce le pouvoir qui isole ou la façon de l'exercer ? La solitude peut être le résultat d'une stratégie de protection individuelle. Elle évite d'avoir à se confronter aux regards des autres, voire à la critique. Ce que pensent les autres du chef lui est épargné, car jamais formulé. Ailleurs, il ne trouve, de fait, personne autour de lui qui a la maturité, la compétence et la disponibilité pour échanger. Et progressivement, il prend l'habitude d'être seul. Convaincu que personne ne peut comprendre ce qu'il vit, le dirigeant ne cherche plus à échanger. Difficile ensuite de sortir de la posture à laquelle est souvent associée une image de chef héroïque.

D'ailleurs, il vérifie régulièrement que ses collaborateurs ne réagissent pas comme lui, n'ont pas les mêmes préoccupations, ni le même poids des responsabilités. Mesure-t-on suffisamment les dangers de cette solitude ? Perte de confiance dans ses interlocuteurs, manque de prise de recul, fragilité psychologique, tout en cherchant, la plupart du temps, à montrer exactement l'inverse. Enfermé dans un personnage qui s'attache à paraître lisse ou impénétrable, le dirigeant se trouve confronté tous les jours à l'angoisse d'avoir à combler le décalage entre ce qu'il prétend être et ce qu'il est vraiment. Evidemment, ses décisions en pâtissent. En n'ayant personne à qui exprimer ses doutes, il se ferme le champ des possibles et il répète ce qu'il a déjà fait. Se construire un entourage de qualité avec lequel le niveau de confiance est suffisant pour partager est une condition de la performance. En effet, tout dirigeant a besoin d'être soutenu, a besoin des autres pour prendre du recul et progresser, et, bien sûr, pour faire fonctionner l'intelligence collective. Cela suppose que

chacun s'interroge sur les relations qu'il entretient avec ses proches. A qui demande-t-il conseil sur les sujets délicats ? Qui peut-il appeler lorsqu'il a un coup de mou ? Avec qui élabore-t-il ? A qui confie-t-il ses doutes ?



**ET APRÈS ?**

Si ce questionnaire révèle des trous dans la raquette, il faut développer une stratégie relationnelle. Prospector et choisir des interlocuteurs internes et externes. Puis prendre le temps de cultiver la relation pour ensuite prendre le risque de la confiance. Certes, se dévoiler est un risque mais, à terme, c'en est un bien supérieur de ne rien montrer de soi. A force d'être impénétrable pour son entourage, le président de la République a dérapé lors de confidences à des journalistes qui l'affaiblissent et le décrédibilisent. Le dirigeant, comme tout un chacun, est un animal social qui ne s'épanouit que dans les relations authentiques. ■



**ÉRIC ALBERT**  
Fondateur et président de l'Ifas  
[ea@ifas.net](mailto:ea@ifas.net)

**Web**  
**SUR BUSINESS.LESECHOS.FR**  
● Comment la direction juridique doit faire face à une enquête de concurrence. Les visites des autorités de la concurrence sont toujours des moments délicats. [echo.st/m302426](http://echo.st/m302426)  
● Qui verse les plus gros salaires aux Etats-Unis ? Le conseil et l'IT restent les deux secteurs les plus rémunérateurs. [echo.st/m302433](http://echo.st/m302433)

**E-CONVOICATIONS.COM**  
**DÉMATÉRIALISEZ VOS CONVOICATIONS**  
Sécurisez vos procédures d'envoi de courriers et envoyez un grand nombre de documents électroniques au même instant.  
[solutions.lesechos.fr/convoication-electronique](http://solutions.lesechos.fr/convoication-electronique)  
Un service proposé par Les Echos Solutions