

direction générale

15 %

DES DIRIGEANTS affirment être « bien préparés » aux exigences liées au déploiement du numérique, selon une enquête mondiale d'IMD.

60 %

DES DIRIGEANTS déclarent difficile d'anticiper l'impact du vieillissement démographique (Source : Harris Interactive).



Eric Pierront/AFIP

MANAGEMENT : PRIX FNEGE
Bruno Lafont (photo), président de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion en entreprise (Fnege), et François Pérol, président de BPCE, présideront la séance de remise des prix aux auteurs de livres de management. Le 20 avril, au Cese, à Paris.



Leadership et méritocratie : six profils exemplaires

Sadiq Khan



Geneviève Almouzni

Rania Belkahia



Paul Duan

Cathia Lawson-Hall



Muriel Nguyen

Photos Institut Curie - DR - Ministère de l'Intérieur

PARCOURS // Le Club XXI^e Siècle, qui valorise la diversité dans les cercles d'excellence, a décerné six trophées de la diversité, vendredi dernier, à l'Hôtel de ville de Paris.

Nicolas Scheffer

Les tables étaient dressées sous les ors des salons de l'Hôtel de ville de Paris, vendredi 24 mars, pour qu'Anne Hidalgo puisse remettre six trophées à des personnalités exemplaires, sous l'autorité de François Hollande. « Nous voulons démontrer que la réussite est possible, à travers l'exemple de modèles méritants, peu connus du grand public, plaide le président du Club XXI^e Siècle

Haïba Ouaiissi. Cette année, nous avons choisi de mettre à l'honneur des acteurs plutôt que des personnes qui théorisent. » Quatre femmes et deux hommes.

Sadiq Khan, la méritocratie londonienne

Deux images de la Grande-Bretagne se sont opposées lors de l'élection du maire de Londres. Sadiq Khan, fils d'un conducteur de bus pakistanais, élevé dans un HLM, qui a fait ses classes à l'école publique, faisait face à Zac Goldsmith, fils de milliardaire formé à la

prestigieuse école Eton. « Sadiq Khan incarne parfaitement les valeurs du Club XXI^e Siècle », déclare, admiratif, Haïba Ouaiissi. Il a été récompensé personnalité de 2017.

Geneviève Almouzni, héritière de Marie Curie

On qualifie de « nouvelle Marie Curie » Geneviève Almouzni, la directrice du centre de recherche de l'Institut... Curie. Sans doute parce qu'elle est la première femme à occuper ce poste depuis Irène Joliot-Curie en 1946. Née d'une mère institutrice et d'un père dans l'administration, la spécialiste de l'épigénétique travaille sur la prévention du cancer. Elle s'est vue distinguée du parcours chercheurs.

Rania Belkahia, banquière de l'Afrique

Les sommes d'argent envoyées par la diaspora en Afrique dépasseraient l'aide publique au développement. Les sociétés de transfert d'argent facturent une commission de 12,5 % en moyenne. Pour réduire les coûts, la fondatrice d'Afrimarket a imaginé un système où le donneur paie directement un bien de consommation. Une pratique plébiscitée par les associations, qui lui vaut le coup de cœur du jury.

Paul Duan, innovateur de la diversité

L'ingénieur de vingt-cinq ans s'est donné un défi de taille : réduire le chômage grâce à un algorithme qui accompagne finement le demandeur d'emploi dans ses démarches. Diplômé de la Sorbonne, de Sciences po et de Berkeley, ses études terminées, il fonde une ONG, Bayes Impact, pour faire de l'utilisation des données un moyen de résoudre des problèmes mondiaux. Il a été distingué pour son parcours entrepreneurial.

Cathia Lawson-Hall, mère et ambitieuse

Cathia Lawson-Hall, mère de quatre enfants, ne veut pas choisir entre vie professionnelle et vie familiale. Elle entre à la Société Générale en 1999. Seize années plus tard, elle devient responsable de la relation globale et du conseil stratégique avec les clients des grandes entreprises et des institutions financières africaines. La même année, elle est promue au conseil de surveillance de Vivendi en tant que présidente du comité d'audit. De nationalité togolaise, elle est la première femme africaine à y avoir siégé.

Muriel Nguyen, promotion Averoërs

« Une préfète de terrain », titre « L'Est Républicain » quand l'énarque de quarante-deux ans prend ses fonctions à la préfecture de la Meuse en septembre 2016. Administratrice hors classe, elle était jusqu'alors directrice de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité à la direction générale des étrangers en France. A l'ENA (promotion Averoërs), elle côtoyait Audrey Azoulay, la ministre de la Culture. Son parcours a retenu l'attention du jury pour la catégorie de l'administration. ■

AFFAIRES STRATÉGIQUES



ARIJIT CHATTERJEE ET TIMOTHY G. POLLOCK respectivement professeur à l'Essec et professeur titulaire de la Michael J. Farrell Chair in Entrepreneurship à Pennsylvania State University.

Narcissisme des PDG et organisations

Les PDG exercent une influence si grandissante sur les actions et les performances des entreprises qu'il est intéressant de se demander quel impact joue leur personnalité sur l'organisation qu'ils dirigent. En quoi leur narcissisme crée-t-il activement les contextes dans lesquels ils opèrent ? Les PDG narcissiques ont des besoins puissants et contradictoires. Ils estiment que leur grandiose mais fragile image se doit d'être renforcée par la constante approbation de leurs réalisations. Or ces narcissiques n'encouragent pas leur entourage professionnel et manquent d'empathie à son égard. Ce qui ne les empêche aucunement de vouloir dominer et contrôler les autres. Travailler avec et pour eux peut s'avérer difficile, et même inhiber l'acclamation qu'ils n'ont de cesse de rechercher.

Les PDG narcissiques gèrent leurs contradictions ou conflits internes comme leur univers professionnel. Ils récompensent et protègent les employés loyaux, et font de ceux qu'ils jugent déloyaux des boucs émissaires. Les approches de « soft power » ne leur sont pas inconnues : ils peuvent recourir à la flatterie pour gérer leurs conseils d'administration, mais emploient des méthodes plus coercitives avec leurs équipes de direction. La célébrité qu'ils acquièrent dans les médias et leur association avec les administrateurs de haut niveau font monter leur cote, mais étonnamment, pour asseoir leur domination, ils préfèrent parfois se tourner vers des cadres supérieurs d'un niveau médiocre qui dépendent d'eux. C'est le cas du PDG de Morgan Stanley, Philip Purcell : il s'est d'abord entouré de directeurs prestigieux pour peaufiner son propre statut mais, lors d'une crise de gestion, a choisi deux coprésidents inexpérimentés faisant fi des protestations des organismes de réglementation, des investisseurs institutionnels et des réseaux sociaux. Résultat : les relations entre PDG et administrateurs, enracinées dans un quiproquo, ont fait échouer les réformes.

L'approbation sociale issue du statut et de la célébrité des PDG narcissiques – véhiculée par les médias et d'autres parties prenantes – trouve, in fine, son origine dans une gamme de justifications du statu quo comme les idéalizations positives, le fait de trouver des vertus dans des défauts et d'attendre des avantages sans cesse retardés. ■

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Laurent Bataille (PDG de Poclairn Hydraulics)

Le 28 mars, le PDG de Poclairn Hydraulics rendra publics, avec sa casquette de président des Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens (EDC), les résultats de la 4^e édition du baromètre de confiance des membres du mouvement. L'enquête révèle une progression du niveau de confiance des chefs d'entreprise depuis trois ans : ils sont ainsi 75 %, contre 66 % en 2016 et 60 % en 2015, à estimer que 2017 sera une bonne année pour leur entreprise. Dans le même temps, les « EDC » sont 47 % à penser que la situation économique de leurs secteurs respectifs va s'améliorer, contre 31 % en 2016 et 27 % en 2015.

L'ensemble des résultats sur : echo.st/dg



DR

RENDEZ-VOUS PARTENAIRES

EVERSHEDS SUTHERLAND

Les EUROS PP et le financement des prêts à l'économie

La crise de 2008, et ses conséquences notamment en terme de renforcement des contraintes prudentielles sur les banques, a profondément marqué le monde du financement. Dans ce contexte, les prêteurs institutionnels sont venus prendre une part plus importante dans les prêts à l'économie. Pour ce faire, ils se sont orientés assez naturellement vers les placements privés Euro PP, ce d'autant qu'émergeait un certain nombre d'initiatives de place visant à standardiser et à donner un cadre à ces opérations. Par ailleurs, les tickets se sont progressivement réduits. On voit aujourd'hui des tickets minimum autour de trois millions d'euros, rendant de fait le format Euro PP accessible à des entreprises de taille moins importante que ce que l'on pouvait constater il y a encore deux ans.

L'Euro PP n'est pas seulement une solution alternative aux financements bancaires. Il est en effet devenu très courant que ces deux formes de financement se combinent, les institutionnels venant ainsi aux côtés des banquiers souvent historiques de l'émetteur, parfois à la demande des banquiers eux-mêmes. Au-delà de la diversification de ses sources de financement, cela permet un alignement des conditions facilitant ensuite

la gestion de ses financements par l'émetteur.

Une autre souplesse a été apportée plus récemment au format Euro PP. Alors que jusqu'à présent les fonds étaient tirés pour leur intégralité à la date d'émission, on a pu structurer certains dossiers en anticipant un étalement des tirages. De la même manière que sur un prêt bancaire classique, il est possible en effet que les fonds, bien que sécurisés, soient libérés sur une période de plusieurs mois. Cela peut s'avérer extrêmement efficace. Dans le cadre de projets d'acquisition par exemple, cela permettra notamment à l'émetteur de s'assurer de son financement en amont, et de faire débloquer les fonds au moment des différentes acquisitions. Limitant par là le coût de son financement, puisqu'il économisera le paiement d'intérêts sur la partie non libérée. Ces opérations, dites à libération fractionnée, ont par exemple été réalisées par le fonds Novi pour UNITE, AM

Trust ou Renaud Coitreau. Il y a dès lors fort à parier que l'engouement que connaît le marché de l'Euro PP depuis ces quatre dernières années se maintienne dans les mois à venir.

Ce contenu a été réalisé par Eversheds Sutherland

« L'Euro PP n'est pas seulement une solution alternative aux financements bancaires. Il est en effet devenu très courant que ces deux formes de financement se combinent »

SOPHIE PERUS
Avocate Associée
En charge du département Financement

