

FUSIONS & ACQUISITIONS

La première revue des rapprochements d'entreprises

DEPUIS 1987



DOSSIER : LES FEMMES DANS LA FINANCE



Women in Finance

DEPUIS 1987 : PANORAMA COMPLET DE L'ACTUALITÉ
DES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

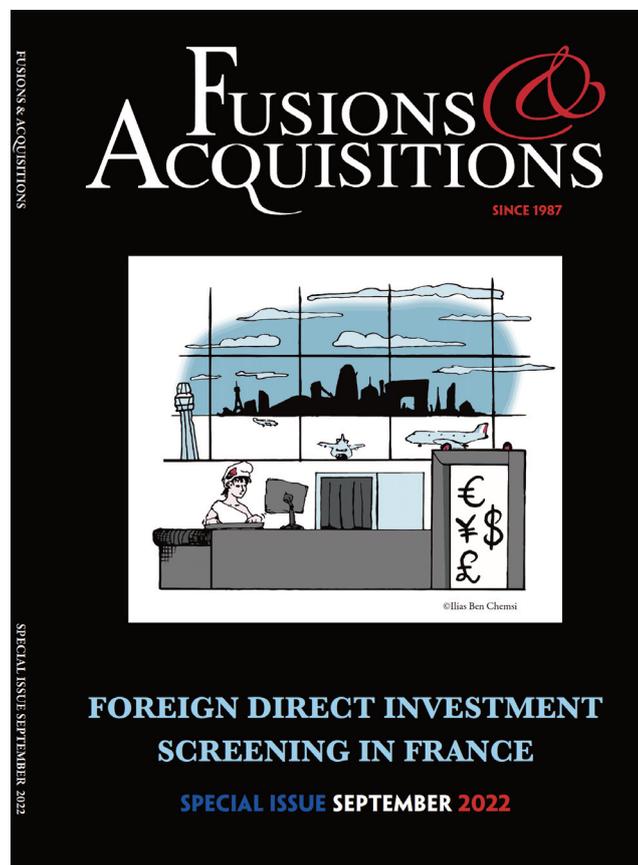
N°333 MAI-JUIN 2024



SAVE THE DATE
26 JUNE 2024 - MEDEF



FDI CONTROL FORUM
2nd EDITION



**Directrice de la publication
et rédactrice en chef**

Marina Guérassimova
mguera@fusions-acquisitions.fr

Conseil rédactionnel

Olivier Barret (Sycomore CF),
Charles Beigbeder (Audacia),
Marcus Billam (Darrois Villey Maillot
Brochier), Jérôme Calvet (Nomura),
Pierre-Yves Chabert (Cleary Gottlieb),
Jean-Baptiste Charlet (Morgan Stanley),
Bernard Cheysson (Cheysson
Marchadier & Associés),
Emile Daher (Goldman Sachs),
Nicolas Desombre (Citi),
Yann Dever (Ondra Partners),
Christophe Estivin (In Extenso),
Eric Félix-Faure (Oaklins),
Noël Forgeard (Financière de Courcelles),
Thomas Gaucher (Clearwater Intl),
Jean-Christophe Germani (CVC),
Stéphane Grandguillaume (3i),
Stéphanie Hospital (OneRagtime),
Sophie Javary (BNP Paribas), Lahlou Khelifi,
Fady Lahame (Macquarie Capital),
Claude Lebescond (CA CIB),
Fanny Letier (Geneco Capital Entrepreneur),
Alexandre Margoline (Permira),
Jérémy Marrache (Goldman Sachs),
Guillaume Mortelier (Bpifrance),
Michel Paris (PAI Partners),
Luc Paugam (HEC Paris),
Cyrille Perard (Perella Weinberg Partners),
Guillaume Piette (Financière de Courcelles),
Hervé Pisani (Freshfields),
Nathalie Police (Bpifrance),
Mathieu Remy (Clifford Chance),
Gwénaél de Sagazan (Degroof Petercam),
Hubert Segain (Herbert Smith),
Richard Thil (Rothschild),
Maja Torun (JPMorgan),
David Zeitoun (Unibail)

Conseillers scientifiques

Jean-Pierre Bertrel,
David Chekroun et Gilles Pillet



Direction commerciale

abonnement@fusions-acquisitions.fr

Fusions & Acquisitions

est une publication bimestrielle
des Éditions Dealflow-Data SAS
au capital de 10.000 €
820 108 793 R.C.S. Evry NAF 58.14Z
Dépôt légal : à parution
Commission paritaire : 0618 T 86113
ISSN 1158-1468

Imprimé par Duplicaprint
765, rue des Grands Près
88100 Sainte-Marguerite

Prix : 160 € TTC

Éditorial	2
Bloc-Notes	17

DOSSIER : LES FEMMES DANS LA FINANCE

ESCP lance une Chaire sur les femmes dans la finance	5
<i>Interview de Almudena Cañibano et Marion Festing, Co-Directrices, ESCP Chaire "Women in Finance"</i>	
" Je suis arrivée dans la Banque un peu par hasard et à une époque où on recrutait peu de femmes à des postes cadres "	8
<i>Interview de Martine Depas, Senior Partner, Amala Partners</i>	
" Si nous voulons une société durable, nous devons nous assurer que chacun puisse y apporter sa contribution dans les meilleures conditions. Je ne crois pas que cela se limite aux femmes "	10
<i>Interview de Gwen Colin, Directrice ESG, Associée, Vauban IP</i>	
" Toutes les carrières sont possibles "	12
<i>Interview de Jessica Rabut, Deputy CEO/ Head of HR, Lombard Odier (Europe) S.A</i>	
" Investir en infrastructure est une immense responsabilité et par conséquent, une immense motivation "	15
<i>Interview de Marion Calcine, Chief Investment Officer, Infrastructure, Ardian</i>	

AVIS D'EXPERT

Herbert Smith Freehills Global M&A Outlook 2024 - Vers une reprise des opérations en France et en Europe ?	26
<i>par Frédéric Bouvet, Associé Head of corporate, Herbert Smith Freehills</i>	
Comment anticiper et gérer les sujets relatifs à la protection des données personnelles dans le cadre d'une opération M&A ?	28
<i>par Guillaume Briant, Associé, Private Equity et M&A, et Laetitia Ghebali, Counsel, Regulatory et données personnelles, Stephenson Harwood</i>	
964 opérations de cessions/acquisition de PME en 2023 : l'analyse du Panorama Régions & Transmission d'In Extenso Finance	33
<i>par Marc Sabaté, Associé et Directeur Général, et Jessy-Laure Carol, Associée, In Extenso Finance</i>	
Huit points clés pour optimiser les chances de succès d'une opération d'IT M&A	35
<i>par Eric d'Arche et Guy Roulier, Directeurs, IT M&A Advisors, Digatus</i>	
L'entourage du cédant : un facteur décisif	39
<i>Interview de Thierry Lamarque et Olivier Meier</i>	
La Data et l'IA comme leviers pour accélérer la croissance externe des PME et des ETI	42
<i>par Julien Belon CEO, Arx</i>	

MARS-AVRIL 2024

Acquisitions domestiques	46
Acquisitions françaises à l'étranger	59
Acquisitions étrangères en France	66

Les renseignements contenus dans ce document sont puisés à des sources de bonne foi. Ils n'engagent en aucune manière notre responsabilité. Aucune reproduction, même partielle, n'est autorisée sans notre accord préalable. Crédit photo : à défaut de précision, tous droits réservés.



LES FEMMES DANS LA FINANCE : TOUJOURS PAS EN NOMBRE SUFFISANT



*par Marina Guérassimova,
Rédactrice en Chef*

Partant du constat que les femmes sont sous-représentées dans les métiers de la finance, l'ESCP Business School a créé une chaire qui a pour ambition de comprendre les raisons de cet état de fait, d'identifier les principaux obstacles rencontrés et de valoriser les meilleures pratiques.

L'objectif de cette chaire est de promouvoir la présence des femmes dans la finance.

« Les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail dans un environnement où la présence des hommes reste stable. Ainsi, dans l'économie occidentale, femmes et hommes débutent de plus en plus leur carrière paritairement. Cependant, les postes de direction restent encore majoritairement occupés par des hommes, en particulier dans certains secteurs comme la finance. Cette tendance est un obstacle majeur à la croissance et au développement des organisations. La Chaire éclairera les raisons de ce phénomène et, en comprenant les expériences des femmes, nous pourrons élaborer les bons outils pour travailler à un monde du travail véritablement inclusif. », expliquent les co-directrices scientifiques de la Chaire Women in Finance, Professeures Almudena Cañibano et Marion Festing.

Les partenaires de la Chaire, parmi lesquels Amala Partners, Ardian, Eight Advisory, Lombard Odier, Ondra et Vauban Infrastructure Partners, soutiennent les activités de recherche et d'enseignement et participent à l'organisation d'événements. L'objectif est de présenter aux jeunes générations différentes carrières possibles, de parler ouvertement des difficultés et de la façon de les surmonter.

« Le leadership inclusif, un des fers de lance de ESCP, nous amène à réfléchir sur la trop modeste place des femmes en finance. Merci aux six entreprises fondatrices de cette Chaire qui, fortes de leur représentativité (l'investissement : le Private Equity, l'investissement privé, l'Asset Management, y compris l'Asset Management en infrastructure – La banque : la banque d'Investissement, le conseil en fusion acquisition et en restructuration, la banque privée et la gestion de fortune – Le conseil indépendant : les services de conseil en transaction, restructuring et transformation), décident de soutenir la recherche sur cette problématique et de contribuer à la transformation du modèle dominant », détaille Pascale Pernet, Directrice Chaires et Business Development à l'ESCP Business School.

Dans le cadre de ce numéro, nous avons interviewé plusieurs femmes qui participent au projet. Malgré les âges et les parcours différents, leur rigueur et leur capacité de toujours avancer et de ne pas avoir peur de l'échec les réunissent. Leurs expériences sont précieuses non seulement pour les étudiantes mais aussi pour l'ensemble des étudiants qui souhaitent réaliser leur carrière dans la finance. Aujourd'hui encore, pour les femmes, ce type de carrière reste un réel combat, même si l'environnement évolue petit à petit et affiche une certaine bienveillance à leur égard. Et puisqu'il s'agit d'un combat, il y a lieu d'appliquer les principes de n'importe quel art martial, parmi lesquels la maîtrise de soi, la persévérance et l'humilité.

FUSIONS & ACQUISITIONS

La première revue des rapprochements d'entreprises

Depuis 1987

Soutenez notre rédaction

BULLETIN D'ABONNEMENT

En souscrivant un abonnement annuel à **Fusions & Acquisitions Magazine** (Print + Web + PDF) d'un montant de 800 € TTC, vous recevrez en cadeau le **Récapitulatif annuel 2023** des opérations de M&A et de capital-investissement. Un abonnement de 6 mois aux bases de données **Dealflow-data.fr** sera offert aux structures de moins de 20 salariés.

Le paiement peut être effectué par chèque libellé à l'ordre de la société éditrice, Dealflow-Data SAS, ou par virement bancaire* Professeures Almudena Cañibano et Marion Festing

Nom / Prénom

Fonction

Société

Activité

Adresse

CP/Ville

Pays

Téléphone

Mail

Date

* SOCIETE GENERALE – BIC SOGEFRPP - IBAN FR76 3000 3022 2300 0208 0516 888

Sites Internet : www.fusions-acquisitions.fr // www.fusions-acquisitions.info // www.dealflow-data.fr

Contact email : contact@fusions-acquisitions.fr

Rejoignez-notre communauté sur [LinkedIn](#)





Women in Finance

AMALA
PARTNERS

ARDIAN

EightAdvisory

17 96
LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HEINTSCHE

ONDRA

VAUBAN
INFRASTRUCTURE PARTNERS

LES FEMMES

DANS LA FINANCE

ESCP LANCE UNE CHAIRE SUR LES FEMMES DANS LA FINANCE

*Interview de Almudena Cañibano et Marion Festing,
Co-Directrices, ESCP Chaire "Women in Finance"*



Almudena Cañibano



Marion Festing

Pourquoi l'ESCP a-t-elle lancé une Chaire sur les femmes dans la finance ?

L'industrie financière s'est considérablement développée depuis le début du siècle et a un impact sur la vie quotidienne des gens dans le monde entier. Les acteurs de la finance jouent un rôle crucial dans la répartition des richesses au sein de la société et prennent des décisions qui

influencent notre mode de vie actuel et celui des générations futures. Pourtant, les femmes, et donc leurs voix, leurs expériences, leurs perspectives et leurs priorités, sont sous-représentées dans l'industrie financière.

L'objectif de cette chaire est d'identifier et de renforcer les meilleures pratiques en matière de recrutement, de développement, de promotion et de rétention des femmes

dans le secteur financier. Avec nos partenaires Amala Partners, Ardian, Eight Advisory, Lombard Odier, Ondra Partners et Vauban Infrastructure Partners, nous souhaitons mieux comprendre les causes du déséquilibre entre les hommes et les femmes dans l'industrie financière et mettre en commun notre expertise pour changer les choses.

Sur quels types d'initiatives la Chaire « Women in Finance » s'est-elle concentrée au cours de ses six premiers mois ?

Depuis notre lancement en décembre 2023, nous nous sommes concentrés sur trois piliers qui reflètent les domaines d'expertise de l'ESCP : la recherche, l'enseignement et l'apprentissage, et la création d'un débat ouvert. Toutes nos initiatives visent à 1) comprendre le phénomène en s'appuyant sur des méthodes scientifiques rigoureuses, 2) doter les étudiants de compétences en matière de développement de carrière, avec une attention particulière pour les étudiantes, et 3) susciter un débat public à la fois sur l'importance d'accroître la diversité de genres dans la finance et sur les pratiques concrètes qui aideront les organisations à évoluer.

Que disent les données scientifiques sur les raisons de la sous-représentation des femmes dans la finance ?

Les raisons de la sous-représentation des femmes dans le secteur financier sont complexes. Par exemple, nous savons que la finance étant un secteur traditionnellement dominé par les hommes, les stéréotypes liés au genre et les perceptions sociales empêchent encore de nombreuses femmes de poursuivre une carrière dans ce domaine. Les stéréotypes n'ont pas seulement un impact négatif sur l'intérêt et la motivation des femmes à poursuivre une carrière dans la finance au niveau individuel, mais ils peuvent également contribuer à un biais inconscient dans les décisions d'embauche, de promotion et de rémunération. Un travail d'éducation conséquent est nécessaire de part et d'autre (dans les entreprises, mais aussi parmi les étudiantes et les jeunes professionnelles). Par exemple, la présence croissante de modèles féminins peut contribuer à un changement durable.

Quelles sont les questions de recherche auxquelles la Chaire « Women in Finance » cherche à répondre ?

Nous avons commencé par étudier des questions relatives à l'attractivité du secteur financier du point de vue des femmes. Nous recueillons des données auprès de plusieurs groupes cibles. Tout d'abord, nous souhaitons obtenir des informations sur les femmes travaillant dans la finance afin de comprendre leurs expériences quotidiennes et d'en tirer des conclusions. Leurs expériences sont-elles différentes

de celles des hommes ? De quelle manière ? Qu'est-ce qui pousse de nombreuses femmes à quitter ce secteur après quelques années de travail ? Quels sont les facteurs qui ont incité celles qui ont décidé d'y rester ? Deuxièmement, nous recueillons des données auprès de professionnels des ressources humaines et de cadres supérieurs du secteur afin de cartographier les pratiques mises en place par les sociétés et institutions financières pour attirer et retenir davantage de femmes. Quelles sont les politiques qui ont le plus d'impact et pourquoi ? Troisièmement, nous étudions la façon dont les étudiants perçoivent le secteur financier. Qu'est-ce qui motive leur décision de chercher ou non un emploi dans ce secteur ? Comment pouvons-nous accroître l'intérêt des jeunes femmes diplômées pour les études et le travail dans le secteur financier ?

La chaire « Women in Finance » ne se concentre pas uniquement sur les travaux de recherche, mais aussi sur l'enseignement. Quelles sont les formations auxquelles les étudiants peuvent s'attendre ?

Notre initiative phare en matière de formation a été jusqu'à présent le Programme de mentorat « Women in Finance ». En collaboration avec Femstory, une organisation à but non lucratif fondée par deux anciennes élèves de l'ESCP, nous visons à renforcer les capacités des jeunes femmes intéressées par une carrière dans la finance. Alors que seules des étudiantes et jeunes diplômées participent au programme, nous avons délibérément encouragé des professionnels des deux sexes, ayant des expériences variées dans la finance, à s'engager en tant que mentors. Les 186 premières participants (93 paires) ont démarré avec succès et se rencontreront en ligne ou en face à face, selon leur préférence, pendant quatre mois.

D'autre part, la Chaire offre une variété de conférences, d'ateliers et de colloques qui visent à attirer l'attention sur le secteur financier en tant qu'employeur. Par exemple, les entreprises partenaires invitent les étudiants dans leurs locaux sous la forme d'un "Café avec...", fournissent des informations et offrent également des possibilités d'échanges informels. Les différents campus de l'ESCP organisent également un grand nombre de conférences sur un large éventail de sujets pertinents et offrent la possibilité de rédiger des mémoires de licence et de master en collaboration avec des entreprises du secteur financier.

Pourquoi les femmes devraient-elles être plus nombreuses à vouloir travailler dans le secteur financier ?

Le secteur financier est un domaine d'activité passionnant qui offre un large éventail de possibilités de spécialisation, d'influence et de réseautage international. Les mégatendances mondiales telles que la soutenabilité ou la numéri-

sation ouvrent la voie à de nouvelles orientations professionnelles (par exemple, la finance durable ou la fintech). De nombreuses entreprises réalisent désormais que la diversité des genres peut avoir un impact positif sur les résultats de l'entreprise - elles la considèrent de plus en plus comme un facteur de réussite. C'est une formidable opportunité pour les jeunes talents féminins !

Que recommanderiez-vous aux jeunes femmes intéressées par un emploi dans le secteur financier ?

Même s'il n'y a pas encore assez de modèles féminins dans des postes de responsabilité, cela ne signifie pas que les jeunes femmes ne peuvent pas atteindre le sommet. Les femmes interviewées dans ce numéro en sont la preuve vivante ! D'excellentes opportunités se présentent actuellement. Il est important de ne pas se décourager, de croire en ses propres capacités et de persévérer. Il est important de nouer très tôt des contacts avec des experts du secteur, de se former, de profiter des programmes de mentorat (tels que celui proposé par la chaire « Women in Finance ») et de découvrir les employeurs qui prennent réellement au sérieux la promotion de la diversité des genres.

Les professionnels du secteur financier concernés par la diversité des genres peuvent-ils contribuer aux activités de la Chaire d'une manière ou d'une autre ?

Bien sûr ! Nous recherchons en permanence des participants à la recherche et des mentors. Tout homme ou femme ayant au moins trois ans d'expérience professionnelle dans la finance peut s'inscrire comme mentor sur www.femstory.co/escp. Pour répondre à l'intérêt massif des étudiantes, nous acceptons en permanence des mentors supplémentaires pour de nouveaux groupes qui commenceront deux fois par an au cours des prochaines années.

Nous soutenons également des initiatives menées par des étudiantes intéressées par la finance, telles qu'un podcast et une série de séminaires qui débiteront en octobre 2024, et nous accueillerons volontiers des experts désireux de partager leurs connaissances et leurs expériences. Vous pouvez nous contacter à l'adresse suivante :

women-in-finance-chair@escp.eu

Enfin, si vous êtes une femme travaillant dans la finance et que vous souhaitez être interviewée dans le cadre de notre étude de recherche, vous pouvez vous inscrire en utilisant ce code QR :



“ JE SUIS ARRIVÉE DANS LA BANQUE
UN PEU PAR HASARD ET À UNE ÉPOQUE
OÙ ON RECRUTAIT PEU DE FEMMES
À DES POSTES CADRES ”



*Interview de Martine Depas,
Senior Partner,
Amala Partners*

AMALA
PARTNERS

Pourriez-vous expliquer votre parcours ? Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

J’ai un long parcours : après des études (IEP Paris) qui devaient plutôt me conduire vers la Fonction Publique et l’échec au concours de l’ENA, je suis rentrée, par relation, dans le secteur bancaire où j’ai passé une vingtaine d’années ; d’abord dans le financement de promoteurs immobiliers puis dans la banque commerciale, alternant les banques françaises et américaines. Mon dernier job salarié a été dans l’investissement en Fonds Propres dans la filiale lyonnaise du Groupe CIC, à la direction de leur antenne parisienne.

Un changement de politique dans le groupe a conduit à fermer cette antenne et j’ai décidé de monter ma société

de M&A. J’ai passé quelques années en indépendante, travaillant pour mon réseau relationnel, puis en 2008, j’ai rejoint une « boutique » qui a ensuite fusionné avec la Financière de Courcelles, où je suis restée une dizaine d’années, avant de rejoindre Amala Partners, fin 2022, au titre de Senior Partner couvrant le secteur de l’Education au sens large.

Ce parcours n’est donc pas une ligne droite ; je suis arrivée dans la Banque un peu par hasard et, à une époque où on recrutait peu de femmes à des postes cadres. Ensuite, j’ai beaucoup changé, tous les 3/5 ans car il n’y avait aucun problème pour retrouver un job. Je n’ai jamais réfléchi en termes de carrière mais j’ai su saisir les occasions et de plus j’ai enfin trouvé le métier de fusions-acquisitions pour lequel j’étais faite et dans lequel je me suis épanouie.

Quelles ont été pour vous les principales difficultés dans votre vie professionnelle ? Ces difficultés, étaient-elles liées au fait d'être une femme ?

Mes 20 premières années de vie professionnelle se sont passées dans un climat de plein emploi et de croissance, donc dans une certaine insouciance ; dès que je ne me plaisais plus dans une société, je la quittais, certaine de retrouver un job.

Ma principale difficulté, en tant que femme, a été de trouver mon premier emploi ; j'ai cherché en même temps qu'un de mes amis garçon qui avait les mêmes diplômes que moi et qui avait 7 rendez-vous quand j'en avais un ; ensuite je n'ai pas rencontré de difficultés particulières liées à mon sexe et j'ai été dans certaines banques (la Bank of America, par exemple) où il y avait depuis longtemps, une quasi parité dans les grades élevés.

Faut-il encore procéder à des changements afin d'aider les femmes dans leur vie professionnelle ?

Les principaux changements tiennent à deux choses : ne pas pénaliser les femmes lors de maternités et surtout à cause de leurs responsabilités maternelles et faire évoluer l'ambiance des bureaux : les jeunes que j'observe ont tendance à rester d'un côté entre garçons

et de l'autre, entre filles ; comme les garçons sont plus nombreux, les filles ont l'impression d'être tenues à l'écart.

Pensez-vous avoir trouvé un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

Oui mais je n'ai pas eu d'enfants donc j'ai pu concilier un travail prenant avec des loisirs gratifiants : voyages, opéras, repos ou sorties quand je rentre chez moi. Mais j'admire les femmes qui doivent jongler avec leur travail, leur vie d'épouse et de mère.

Le fait d'être une femme, vous a-t-il aidé à certains moments de votre carrière ?

Je ne sais pas si ça m'a aidé mais ça ne m'a pas nui, en revanche j'ai bénéficié de l'effet « petite reine » auprès de mon environnement immédiat.

Quels conseils pourriez-vous donner aux nouvelles générations ?

De ne pas avoir peur, tout est ouvert ! De résauter, je le fais beaucoup dans différents groupes de femmes de mon milieu professionnel et je conseille aux jeunes femmes de le faire car c'est très souvent un manque par rapport aux garçons.

Martine Depas est diplômée de Sciences Po. Elle est spécialisée dans le secteur de l'éducation et de la formation, du primaire au supérieur, ainsi que dans les formations professionnelles et l'EdTech. Elle dispose de 30 ans d'expérience en conseil M&A en France et à l'international, au service de fonds d'investissement, d'entrepreneurs et de corporates du secteur.

“ SI NOUS VOULONS UNE SOCIÉTÉ DURABLE, NOUS DEVONS NOUS ASSURER QUE CHACUN PUISSE Y APPORTER SA CONTRIBUTION DANS LES MEILLEURES CONDITIONS. JE NE CROIS PAS QUE CELA SE LIMITE AUX FEMMES ”



*Interview de Gwen Colin,
Directrice ESG, Associée,
Vauban IP*



Pourriez-vous expliquer votre parcours ? Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

Je viens de Brest, où j’ai suivi un parcours universitaire classique en droit des affaires suivi d’un master en gestion des administrations.

Je suis tombée par hasard dans la finance en répondant à une offre d’emploi pour un CDD de 9 mois comme juriste OPCVM dans une société de gestion locale. J’y ai pris goût et j’ai signé un CDI au sein du Crédit Agricole Asset Management (aujourd’hui Amundi). Après 6 belles années, comme juriste, puis responsable d’une gamme de produits d’investissement répondant à des critères sharia (avec une couverture du Moyen Orient/Asie du Sud Est), j’ai décidé

de faire une pause, avec Paris et la finance. Je suis allée m’installer en Asie (Kuala Lumpur, Singapour, Hong Kong) pour finalement revenir au bout de trois années vers la finance avec une position de responsable du développement international d’un gérant américain, suivi d’un poste de consultante sur des questions de climat et de transition énergétique appliquées à la finance, depuis Hong Kong.

J’ai rencontré les fondateurs de Vauban IP fin 2019, et nous avons décidé de travailler ensemble sur leur stratégie ESG, au début comme consultante externe, puis en mars 2022 en qualité de directrice ESG dans leur équipe à Paris.

A ma sortie de la faculté, je n’avais aucune idée de ce que ma carrière allait être. Mais j’ai choisi de saisir les oppor-

tunités qui se présentaient à moi et qui répondaient à mes attentes du moment (personnelles et professionnelles).

Quelles ont été pour vous les principales difficultés dans votre vie professionnelle ? Ces difficultés, étaient-elles liées au fait d'être une femme ?

J'ai fait face à ce que nous appelons aujourd'hui « le management des années 90/2000 », qui était bien plus dure et débridé qu'il ne peut l'être aujourd'hui en Europe notamment. C'était la norme, et je trouvais le milieu professionnel beaucoup plus respectueux au Moyen Orient et en Asie. Les choses ont changé pour le mieux, même s'il reste toujours des efforts d'inclusivité à faire.

C'est un sujet important pour l'ensemble de la société, la parité, les quotas ne règlent pas le sujet de l'inclusion de tous (nous apportons tous nos spécificités, de genre, d'âge, d'origine sociale ou culturelle, de capacité physique...). Nous avons lancé le mois dernier notre recherche annuelle, au travers du Think Tank InfraVision sur l'Infrastructure Inclusive et une de nos intervenantes nous faisait remarquer qu'il ne suffit pas de retirer les barrières à l'entrée mais qu'il faut s'assurer que chaque membre de la société soit valorisé et impliqué. Si nous voulons une société durable, nous devons nous assurer que chacun puisse y apporter sa contribution dans les meilleures conditions. Je ne crois pas que cela se limite aux femmes.

Faut-il encore procéder à des changements afin d'aider les femmes dans leur vie professionnelle ?

Tant que nous n'aurons pas atteint une certaine parité (nombre, responsabilité, paie), les chiffres parleront d'eux même. Nous recherchons encore les raisons du manque de candidates et du niveau bas de rétention des femmes tout au long de leur carrière, c'est pour cela que nous nous sommes associés à l'ESCP pour creuser ces questions au sein de la chaire « Women in Finance ».

L'initiative qui m'a le plus marqué par sa réussite est la mise en place du congé paternité de 10 semaines au sein de Vauban IP. La parentalité n'est plus qu'une question de femme. Cela facilite la normalisation de l'adaptation du temps de travail. Cela devrait aider à atteindre un meilleur

taux de rétention des femmes et rendre le secteur plus attractif pour les plus jeunes candidates.

Pensez-vous avoir trouvé un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

Oui, et je le dis avec beaucoup de fierté et de reconnaissance, étant responsable d'une ligne métier, membre du comex, Partenaire chez Vauban IP, et la maman d'un petit garçon de 7 ans, que j'élève seule. J'y arrive avec une certaine facilité, grâce au support apporté au quotidien et la flexibilité nécessaire pour combiner les deux.

J'ai eu la chance de choisir mon employeur sur un critère de bienveillance envers ses employés. En France, nous avons la possibilité d'accéder à des données chiffrées et publique pour renforcer un premier sentiment (ex : Déclaration obligatoire de l'index égalité professionnel femmes/hommes).

Le fait d'être une femme, vous a-t-il aidé à certains moments de votre carrière ?

Représenter une minorité n'est pas un atout. Mais si nous parlons aujourd'hui d'objectifs de parité à atteindre il y a plus de possibilités qui s'ouvrent pour les femmes qu'il y a une dizaine d'année, et cela à juste titre.

Quels conseils pourriez-vous donner aux nouvelles générations ?

Les quelques conseils que je pourrais donner sur la base de ma propre expérience seraient :

- Saisissez les opportunités qui s'offrent à vous, provoquez la chance en vous formant sur les sujets qui vous intéressent et en participant aux événements de place.
- Ne restez pas dans une situation qui ne vous fait pas grandir, acceptez que toutes les expériences vous apprennent quelque chose.
- Si le choix s'offre à vous, choisissez des managers/companies sur des critères de bienveillance envers leurs employés, et d'alignement sur leur vision stratégique.

Cela s'applique à toutes les générations, quel que soit notre genre ou autre spécificité.

Gwen Colin, directrice ESG de Vauban IP, est chargée de superviser l'évolution de la méthodologie ESG et son alignement avec la stratégie à long terme de Vauban IP.
Gwen a fait l'essentiel de sa carrière au sein de grandes sociétés financières. Son implication dans la finance durable a débuté en 2008, en dirigeant l'innovation produit et en soutenant la distribution d'une offre d'investissements socialement responsables ciblant les entités souveraines du Moyen-Orient et de l'Asie du Sud-Est, les clients institutionnels, les banques privées et les family offices. Gwen est titulaire d'un master en droit des affaires et d'un master en administration des affaires de l'Université de Bretagne Occidentale en France. Elle a obtenu une certification en finance islamique auprès du Security Investment Institute de Londres.

“ TOUTES LES CARRIÈRES SONT POSSIBLES ”



*Interview de Jessica Rabut,
Deputy CEO/ Head of HR,
Lombard Odier (Europe) S.A*



LOMBARD ODIER
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

Pourriez-vous expliquer votre parcours ? Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

Diplômée d'une Ecole de commerce avec une formation généraliste, j'ai développé très vite le goût des autres et des envies de diversité. Le secteur bancaire, avec sa variété de métiers et de profils (banquier, trader, juriste, fiscaliste, ingénieur informaticien, middle officer...) au service de clients, semblait répondre à mes attentes. Au travers de la fonction HR que j'affectionne particulièrement, j'ai appris à coupler exigence et bienveillance, nécessaires à toute fonction de management par influence. Après quelques années, j'ai eu le sentiment que cette approche était finale-

ment duplicable à bien d'autres métiers de la Banque. La Maison Lombard Odier m'a fait confiance en m'offrant l'opportunité d'évoluer dans des fonctions orientées plus « business » en tant que membre de la Direction Autorisée de Lombard Odier Europe. Aujourd'hui, je seconde le CEO de notre banque européenne et en supervise les activités juridiques, d'audit, de gouvernance et... le département HR bien sûr.

Ces quelques années de parcours professionnel m'ont confirmé l'intérêt de travailler dans le secteur bancaire et financier, qui a connu et connaît encore de nombreuses évolutions. Quel plaisir de pouvoir contribuer à ces

changements, de travailler pour une entreprise qui vise à soutenir la transition vers une économie circulaire, de voir le secteur intégrer les enjeux sociétaux de durabilité et de diversité, de côtoyer des expertises variées, de faire partie d'une même chaîne de valeur pour servir des clients avec excellence. Au-delà du secteur d'activité qui fut un choix conscient, il a sans doute été pour moi plus structurant, non pas de choisir un métier, mais de choisir successivement des cultures d'entreprise qui ont fait ou font écho à mes propres valeurs personnelles et qui m'ont permis de grandir lorsque j'en exprimais le besoin. Je crois qu'ensuite toutes les carrières sont possibles.

Quelles ont été pour vous les principales difficultés dans votre vie professionnelle ? Ces difficultés, étaient-elles liées au fait d'être une femme ?

A titre professionnel, je ne cacherais pas qu'évoluer il y a quelques années en tant que « jeune » femme dans un secteur bancaire aux codes encore très masculins m'a conduit à devoir m'affirmer davantage afin d'être crédible auprès de mes pairs masculins. J'ai aussi toujours eu à cœur d'être rapidement reconnue comme légitime et ne pas être résumée à une action positive de promotion interne. J'ai voulu faire plus, plus vite, en me mettant beaucoup de pression personnelle. Avec un peu plus d'années d'expérience, j'ai appris à ne plus essayer de cacher certains traits de leadership qui pourraient être qualifiés de féminins, mais au contraire d'en faire des atouts complémentaires au sein de mes équipes successives.

A titre personnel, je suis aussi l'heureuse maman de deux magnifiques jeunes filles. Mes envies de maternité se sont superposées à mes ambitions professionnelles, et je me suis bien évidemment posée toutes ces questions que les femmes se posent : est-ce le bon le moment ? serais-je pénalisée par mon choix de fonder une famille dans mon parcours professionnel ? Contre tout préjugé que l'on pourrait avoir sur le secteur bancaire, cela n'a jamais été un problème pour mes employeurs respectifs. Ensuite, il est évident qu'en tant que maman travaillant à temps plein, il m'est souvent arrivé de me sentir submergée entre culpabilité (avoir le sentiment de ne jamais être au bon endroit au bon moment) et pression sociale (comme si on ne pouvait pas être à la fois une bonne mère tout en ayant des ambitions professionnelles). J'ai dû accepter de ne pas être parfaite. Ce sentiment de culpabilité me semble plus généralement une expression féminine. Pour autant, j'ai eu la chance de côtoyer des managers hommes très inspirants et performants, n'hésitant pas à faire de leur famille une priorité quand nécessaire. Ils m'ont décomplexée ; s'ils s'octroyaient cette flexibilité, je le pouvais également.

Faut-il encore procéder à des changements afin d'aider les femmes dans leur vie professionnelle ?

Bien sûr ! Malgré des évolutions certaines, je ne pense pas qu'il serait honnête de dire qu'il y a une totale égalité des chances en entreprise aujourd'hui. Et les efforts me semblent devoir être conjointement réalisés à plusieurs niveaux :

Sociétal d'abord : j'observe avec plaisir que les nouvelles générations portent un nouveau regard sur la parentalité et des rôles familiaux équilibrés. Je crois ensuite que des options de garde plus nombreuses et variées ainsi qu'une plus grande flexibilité sur les conditions légales de congés maternité et parentaux aideront de fait à apporter plus d'équité entre hommes et femmes en entreprise.

Les employeurs ont aussi encore du chemin à faire. Dans leurs critères de détection des talents par exemple (mobilité géographique, temps partiel, avancement de carrière entre 30 et 40 ans correspondant à l'âge où les femmes ont des enfants), dans la définition des compétences et en apportant bien sûr de la flexibilité et de la bienveillance pour tous, sans biais de genre.

Les femmes sont parfois leurs meilleurs ennemies en entreprise. Je suis intimement persuadée que nous ferons évoluer les choses durablement sans nous victimiser, sans répliquer les codes masculins et sans nous communautariser. En effet, les hommes ont un rôle clé pour continuer à faire évoluer les mentalités en entreprise, pour être des leaders exemplaires en matière d'inclusion, pour porter, mentorer, coacher, soutenir des femmes talentueuses sans crainte pour leur propre statut et sans faux-semblant.

Pensez-vous avoir trouvé un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

Tout à fait. Mais soyons honnêtes : tout équilibre est précaire et doit constamment se réinventer au gré des besoins familiaux ou des projets professionnels. J'ai appris avec le temps que mon équilibre personnel tenait à accepter des déséquilibres momentanés afin d'être présente au bon endroit au moment où je le dois. Mes filles ont compris, je crois, que certains jours je suis moins disponible physiquement et mentalement pour elles. Elles savent, au contraire, qu'à d'autres périodes, je sais prendre du temps pour elles. Mon employeur m'offre aussi cette flexibilité nécessaire et n'a jamais remis en cause mon engagement. Mon équilibre est là.

Le fait d'être une femme, vous a-t-il aidé à certains moments de votre carrière ?

Avec du recul, je pense qu'être une femme m'a, à ce jour, autant desservi que servi dans ma carrière. J'ai

évidemment été exposée à des biais, à des comportements ou à des jugements que ne j'ai pas perçus comme justes ni appropriés. Mais dans d'autres situations, être une femme dans un milieu d'homme m'a aussi donné l'occasion d'être plus visible si je le désirais. J'ai aussi indéniablement vu les bienfaits de l'écoute active, des approches de négociations ou styles de communication parfois très différents de mes collègues masculins. Cela a été dans de nombreux cas de réels atouts face à des situations de crise.

Quels conseils pourriez-vous donner aux nouvelles générations ?

Trois conseils : Audace, curiosité, intégrité.

Audace : osez exprimer vos ambitions, vos envies, vos besoins. Osez demander du soutien - d'où qu'il vienne.

Curiosité : ne préjugez rien. Laissez-vous surprendre aussi. Une carrière est longue et pleine d'opportunités. Il faut savoir être ouvert(e) à celles qui se présentent ... et le droit à l'erreur doit exister.

Intégrité : Donnez-vous les moyens de réaliser vos projets. Ceux-ci se construisent dans le temps et nécessitent parfois un peu de patience. Mais je suis de celles qui croient que l'engagement est toujours récompensé. N'ayez aucune complaisance pour la médiocrité ou tout comportement en inadéquation avec vos valeurs personnelles.

Jessica Rabut est Deputy CEO et Directrice des Ressources Humaines de Lombard Odier (Europe) SA. Elle accompagne le développement de la Banque Européenne et de ses succursales tout en veillant à l'intégration des valeurs de la Maison dans chacune des décisions de gestion. Avant de rejoindre Lombard Odier en 2017, elle a travaillé chez Société Générale durant près de 11 ans, principalement en tant que Directrice adjointe des Ressources Humaines à Luxembourg. Elle est diplômée d'un Master en Business Administration et Management de l'ICN Business School.

“ INVESTIR EN INFRASTRUCTURE EST UNE IMMENSE RESPONSABILITÉ ET PAR CONSÉQUENT, UNE IMMENSE MOTIVATION ”

*Interview de Marion Calcine
Chief Investment Officer,
Infrastructure, Ardian*

ARDIAN



Pourriez-vous expliquer votre parcours ? Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?

En première partie de césure à l'ENSAE en 2005, j'ai fait un stage d'actuariat chez AXA. On m'a ensuite conseillé de faire ma seconde partie de césure chez AXA IM, la filiale de gestion d'actifs du groupe. Mon CV posté, Mathias Burghardt m'a appelée pour être stagiaire au sein de l'activité d'investissement en infrastructures nouvellement créée. Je ne me destinais pas à la finance d'entreprise et ne l'avais jamais étudiée, mais le côté concret de l'investissement en infrastructures ainsi que l'impact inhérent à l'activité m'ont immédiatement séduite. Apporter l'eau et l'électricité dans des foyers, contribuer à la transition énergétique dans l'industrie et les transports, sont des thèmes qui ont fortement résonné en moi. Et concrètement, la diversité des missions et des investissements sous-jacents ainsi que l'admiration que j'ai pour mes collègues

ont été primordiales dans ma décision de poursuivre ma carrière dans ce secteur et d'y rester depuis 18 ans...

Quelles ont été pour vous les principales difficultés dans votre vie professionnelle ? Ces difficultés, étaient-elles liées au fait d'être une femme ?

La jeunesse et le fait d'être une femme ont certes été un défi, dans ce monde assez conventionnel du private equity. Il est souvent arrivé que l'on s'adresse à un collègue homme, parfois plus junior que moi, en croyant qu'il s'agissait de mon supérieur hiérarchique... Cela a développé chez moi une grande force de caractère (il faut savoir amener ses idées et convaincre dans des réunions de négociations avec une trentaine de personnes, dans lesquelles vous êtes souvent la seule femme). J'en conçois aujourd'hui une grande fierté, et j'encourage les plus jeunes à s'affirmer et se faire confiance. Les recruteurs dans ce milieu cherchent

actuellement à féminiser leurs effectifs, c'est donc un avantage d'être une femme.

Faut-il encore procéder à des changements afin d'aider les femmes dans leur vie professionnelle ?

Les femmes ne sont pas nécessairement attirées par les métiers de la finance, et nous cherchons à changer cela. Il y a, je crois, beaucoup de clichés dans la façon dont les femmes voient les rôles d'investisseur : un métier exigeant, qui tourne autour de l'argent, et dans lequel il faut se forcer à entretenir son réseau, au détriment de sa vie personnelle. Nous devons avant tout changer ce prisme pour attirer des femmes dans l'investissement en infrastructure. Pour moi, ce métier est avant tout une immense responsabilité et par conséquent, une immense motivation, car avec des fonds de plusieurs milliards, des milliers de salariés dans nos sociétés de portefeuilles, nous pouvons et nous devons beaucoup, car nous avons un impact similaire sur l'économie et l'environnement aux plus grandes entreprises mondiales. Changer de prisme pour attirer les femmes, nécessite de parler plus intensément de nos actions concrètes pour l'économie et l'environnement, mais aussi de faire émerger des rôle models plus divers, pour générer des vocations. Il faut aussi aller chercher les femmes plus jeunes dans leur parcours scolaire pour leur parler de finance – c'est ce que va chercher à étudier la chaire Women in Finance de l'ESCP, qu'Ardian accompagne actuellement.

Les employeurs et la société au sens large s'adaptent dans le bon sens pour permettre aux femmes d'avoir des carrières épanouies. Ardian a été précurseur avec des politiques de parentalité exemplaires (places en crèche, pionnier sur l'extension du congé paternité, etc) et une attention particulière au recrutement et à la rétention des femmes (mesure du gender pay gap depuis longtemps, mise en place d'un comité diversité, exigence auprès des chasseurs de tête d'avoir toujours des profils féminins dans les candidats sélectionnés, etc).

Pensez-vous avoir trouvé un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

Complètement ! Je suis arrivée à un niveau professionnel dont je n'aurais jamais osé rêver, tout en ayant une vie personnelle et familiale très épanouie.

Le fait d'être une femme, vous a-t-il aidé à certains moments de votre carrière ?

Oui. J'ai vraiment le sentiment qu'être une femme a accéléré ma progression : mon manager m'a toujours poussée à aller au-delà de ma zone de confort, à prendre des responsabilités au-delà de ce que j'imaginai, jusqu'au poste de membre du directoire d'Ardian France.

Désormais j'essaie de jouer ce rôle pour d'autres femmes, en les encourageant (chez Ardian au sein du Women's Club, dans des programmes de mentorat externes comme Infravenir), et en essayant de féminiser les instances de direction, notamment dans les sociétés dans lesquelles nous investissons !

Et n'oublions pas que la société dans laquelle je travaille, Ardian, a été fondée par Dominique Senequier, une femme au parcours incroyable, dotée d'une intelligence et d'une vision hors normes. C'est un exemple pour nous toutes.

Quels conseils pourriez-vous donner aux nouvelles générations ?

Tout d'abord, je pense que les études scientifiques mènent à tout, et qu'il ne faut pas avoir peur de s'y engager – elles ouvrent plus de portes que bien d'autres voies, et les jeunes filles sont très préparées pour y exceller.

Ensuite, les principales barrières des femmes sont de l'ordre de la confiance en soi (un peu d'autocensure, ne pas oser s'exprimer, s'affirmer, considérer sa propre carrière comme aussi importante que celle de son conjoint) – avoir un manager et un entourage qui vous considèrent, vous encouragent et vous incitent à vous mettre en risque est essentiel. Mesdames, faites-vous confiance, et le reste suivra !

Marion Calcine est Chief Investment Officer d'Ardian Infrastructure et membre du Directoire d'Ardian France.

Elle supervise les processus d'investissement pour les fonds Ardian Infrastructure, en Europe et aux Etats-Unis. Elle a participé à de nombreuses transactions (dont les parkings Indigo en France, les autoroutes d'Ascendi au Portugal, l'aéroport de Londres Luton, et plus de 500MW de renouvelables en Italie). Elle est ou a été membre du conseil de surveillance des sociétés 3NEW, 4NEW, 2i Rete Gas, Trados M45, Mila.

Marion dirige enfin le projet digital Opta, visant à optimiser les performances opérationnelles et minimiser le risque de marché d'un portefeuille de 2GW au travers d'outils statistiques et IA.

Education : Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique, Actuaire