

tent des milliards d'Euros d'actifs. Nous communiquons les valeurs liquidatives au marché en temps réel, donc en cas d'erreur l'impact est immédiat. Dans ce contexte, l'exigence est naturellement très forte et les attentes de nos clients sont très élevées.

3 Être manager financier dans une entreprise industrielle¹

3.1 Défis, actions et adaptation pour franchir les étapes de l'accession au poste de manager financier

Au-delà du simple principe de Peter où nous serions susceptibles d'atteindre à un moment ou un autre notre niveau de compétence maximale, être recruté à un poste de direction est le résultat d'un passage d'étapes successives et périlleuses. L'échec à l'une de ces étapes pourrait ainsi nous faire conclure hâtivement que le *Peter Principle* s'applique alors que les causes sont multiples, voire souvent extérieures à notre volonté. L'anticipation, la préparation et la réflexion sont ainsi nos meilleures alliées.

3.2 Le bon départ

Être enfin diplômé permet d'ouvrir les portes de la vie active, ce que l'on attend avec impatience depuis ces longues années de labeur. Les stages ont permis d'avoir un premier avant-goût de la vie en entreprise, de s'être frotté aux premières problématiques de son futur poste mais sans pour autant avoir la vraie pression de la vie du collaborateur salarié. Le grand saut doit se faire en s'étant posé préalablement les bonnes questions :

3.2.1 Le choix du secteur d'activité

Les premiers stages, la cellule familiale, une passion personnelle sont autant de critères qui vont orienter le jeune diplômé vers son souhait de secteur d'activité. Ce choix est d'autant plus important qu'il fait partie des paramètres d'épanouissement professionnel. Mais le secteur d'activité doit être un critère important et secondaire dans le choix du premier poste. En effet, la réelle plus-value de ce premier poste est d'acquérir les compétences et les réflexes professionnels qui permettront d'atteindre le poste suivant de collaborateur confirmé. Aucun recruteur ne cherchera dans un jeune diplômé une connaissance métier ou lui demandera d'avoir rêvé travailler depuis sa jeune enfance dans le secteur proposé.

Le temps de la spécialisation sectorielle viendra dans les années futures. Par contre, le jeune diplômé peut d'ores et déjà s'orienter vers des affinités génériques, production ou de services, Province et ou Paris.

1. Par **Franck Lebled**, Directeur Financier Europe du groupe Parfip. Auparavant, Franck Lebled a évolué dans les métiers du financement locatif au travers de Hertz Lease (Directeur Qualité) et de Siemens Lease (Controller Financier).

3.2.2 La taille de l'entreprise

Le choix de la taille de l'entreprise se fait souvent en fonction des postes à pourvoir plutôt que d'un réel choix personnel. Les entreprises de grande taille (> 50 salariés) vont naturellement proposer plus de postes s'adressant aux jeunes diplômés que les PME. Elles proposeront aussi plus facilement des évolutions aux collaborateurs de valeur. Le jeune diplômé pourra souvent approfondir lors de sa première expérience un domaine de compétence spécifique mais risquera d'avoir une vision limitée du métier et des rouages de l'entreprise.

L'avantage des entreprises dites à taille humaine (< 80 salariés) est d'élargir les domaines de compétences de leurs collaborateurs, car la polyvalence et la réactivité sont primordiales dans un environnement où les solutions trouvées seront toujours plus limitées en termes de ressources humaines et financières. Un jeune diplômé pourra dans cet environnement se sentir plus rapidement investi de missions à responsabilité et élargir son spectre de compétences en étant rapidement intégré à des projets d'entreprise.

3.2.3 Le choix du premier job

Les stages de fin d'étude déterminent souvent la première fonction occupée. Naturellement, cette première expérience fera la différence avec les autres candidats en course pour le poste. La combinaison de sa spécialisation de fin d'étude, des stages et surtout des offres à pourvoir représentent la subtile alchimie du premier poste. En restant très ouvert sur l'environnement de l'entreprise et en privilégiant la qualité de la mission proposée, le jeune diplômé doit conserver à l'esprit qu'il doit prendre un bon départ non pas pour réussir ce premier poste, mais surtout pour pouvoir réussir les suivants.

3.3 La rencontre

Le microcosme de l'entreprise est une copie de la vie en société où votre parcours peut être rapidement influencé par vos rencontres. Le principe du Mentor en entreprise est primordial, voire indispensable pour pouvoir monter l'escalier hiérarchique.

Certaines grandes sociétés vous proposent de vous attribuer automatiquement un Mentor qui vous accompagnera au travers de rencontres souvent semestrielles tout au long de votre parcours professionnel. Mais ce n'est pas cette rencontre qui vous fera évoluer. Le mariage organisé avec un mentor en entreprise vous permettra d'avoir une oreille interne à l'écoute de vos incertitudes sur l'actualité du moment et vos revendications diverses. Sa principale plus-value sera malgré tout de vous apprendre les règles non écrites de l'entreprise.

La rencontre qui fera réellement changer la courbe de votre carrière se situe à un autre niveau, et tout simplement à un niveau supérieur du vôtre. Votre carrière peut prendre un fort coup d'accélération quand vous aurez trouvé la locomotive qui vous emportera sur les rails des responsabilités, et cette locomotive est simplement un boss que vous aurez accompagné dans la réalisation de ses objectifs et qui lui-même se retrouvera ainsi en position montante.

La réussite de ce binôme gagnant est presque qu'une question de bon sens. S'investir dans sa mission et apporter sa contribution à des projets, à la résolution

de problématiques organisationnelles ou un désordre informatique (souvent lors de migrations comptables) demande uniquement de la méthode (ce que vous avez appris lors de votre formation), une gestion des priorités intelligentes et une communication efficace (ni trop, ni trop peu) des avancées et des difficultés. Le respect de ces trois règles doit vous permettre d'instaurer une relation de confiance avec votre encadrement et vous faire reconnaître au sein de l'entreprise.

C'est aussi ces qualités qu'un manager attend de ses équipes, de façon à se sentir suffisamment armé pour affronter le remous de la vie en entreprise. En toute logique, lors de son évolution professionnelle, un manager cherchera systématiquement à redéfinir ce schéma d'organisation, en rappelant des collaborateurs connus dans une vie antérieure. Ce phénomène de la cooptation représente aujourd'hui une des premières méthodes de recrutement en entreprise.

3.4 Le choix de rester ou le choix de partir

Voler de ses propres ailes quand on a connu plusieurs années de partenariat gagnant avec un patron est une décision difficile à prendre, que certains peuvent ne jamais prendre. Le choix du confort : avoir franchi les étapes hiérarchiques après s'être fortement investi au prix de longues heures au bureau peut donner l'envie de retrouver une période de stabilité voire de confort professionnel. Dans ce cas, trouver de nouveaux challenges n'est plus à l'ordre du jour et votre parcours professionnel risque de stagner et d'être soumis aux opportunités internes. Seule une opportunité interne vous permettra d'évoluer. Votre investissement initial dans une période de nettoyage risque d'être vite oubliée car en situation normale, l'interchangeabilité des salariés redevient d'actualité et vous risquez de perdre tout l'élan que vous aviez pris initialement. Cette situation représente également un autre risque plus caché : avoir le sentiment de ne plus être capable de lancer seul des chantiers professionnels quand on a toujours l'habitude d'être driver ou de le faire systématiquement en binôme. Le schéma de la réussite ayant toujours été lié avec une notion de binôme, vous ne pensez plus avoir les compétences de faire seul ce que vous avez appris à faire à deux. Cette situation est d'autant plus difficile que lors du départ de votre responsable, vous risquez de ne pas pouvoir ou vouloir postuler à son remplacement.

Vous devenez un second rôle qui après avoir été tiré pendant plusieurs années par votre locomotive risque d'être votre dernier rôle. Avant d'arriver à cette situation extrême, il est important de savoir reconnaître le bon moment de l'envol.

Le test de l'annonce : une méthode simple pour savoir si vous êtes prêt à quitter le nid est de choisir le poste auquel on pense pouvoir postuler et de lire les offres d'emplois (journaux, internet) concernant ce poste pour essayer de se reconnaître. Ce simple test permet de savoir si vos différents critères d'âge, d'expérience, de salaire sont compatibles avec votre souhait d'évolution. Ce mini *gap analysis* vous permettra aussi d'analyser vos axes d'amélioration de façon à correspondre aux critères du marché de l'emploi.

Conclusion

Accepter et intégrer les règles de l'entreprise est le meilleur gage de succès de votre carrière. Ces règles sont simples et permettent de créer un climat de confiance qui vous ouvrira les portes des responsabilités.

Le fameux précepte de l'équipe qui gagne s'applique également. Le rappel d'un manager pour le suivre dans sa carrière est l'aboutissement d'un investissement personnel et d'une volonté de reproduire un schéma de réussite qui a déjà fonctionné auparavant. Le but du jeu est alors à son tour de devenir une locomotive professionnelle, à l'image de celle qui nous a d'ores et déjà fait avancer.

Section 4

LE MANAGEMENT AU FÉMININ

1 Existe-t-il un management au féminin¹ ?

La moitié des clients des entreprises (et beaucoup plus pour les industries de grande consommation) sont des clientes. La moitié des diplômés des grandes écoles – le réservoir de talents où les entreprises recrutent leurs cadres – sont des femmes. Pourtant, à l'heure où nous écrivons ces lignes, et alors même qu'une femme se trouve pour la première fois à la tête du MEDEF, on ne trouve aucune représentante du beau sexe à la tête d'une entreprise du CAC-40. Les entreprises doivent-elles prendre à leur égard des mesures volontaristes pour faciliter leur accès au pouvoir ? Si oui, au nom de quel principe ?

Le texte qui suit questionne les principaux arguments de tous ceux – simples citoyens, chercheurs, responsables d'entreprise – qui militent pour ce qu'on appellera en première approximation la « féminisation de l'entreprise ». On verra que ces arguments se rattachent à deux types de considérations. D'une part, des considérations pragmatiques (efficacité), d'autre part des considérations plus idéologiques (changement de paradigme). Or ces considérations, qui renvoient de manière indirecte à la dualité du discours féministe (discours égalitariste contre discours différencialiste²) sont loin d'être neutres au regard des mesures qu'il convient de mettre en œuvre pour promouvoir la mixité dans l'entreprise...

1. Par **Dominique Michel**, rédactrice en chef déléguée de *L'Expansion Management Review*.

2. Très schématiquement, on peut dire que le féminisme s'est peu à peu scindé en deux courants. Un courant égalitaire qui refuse le discours sur la différence, partant du principe que c'est la différence biologique qui a justifié la répartition sociale des rôles et la dévalorisation du rôle féminin. Et un discours différencialiste, qui met en avant le fait que la norme étant masculine, il faut revendiquer la spécificité féminine, refuser de mimer les hommes et faire advenir de nouvelles normes.