

# direction générale

**44 %**  
DES ADMINISTRATRICES  
nouvellement élues exercent un mandat au moins dans une autre société cotée. C'est le cas de 69 % des administrateurs (BSB).



**UN WOMEN'S FORUM À ROME LES 26 ET 27 JUIN**  
Une réunion exceptionnelle du Women's Forum rassemblera plus de 200 leaders gouvernementaux, dirigeants d'entreprise, lauréats du prix Nobel et les personnalités en pro-  
fession d'Europe et des pays méditerranéens. Objectif : mobiliser l'énergie des femmes pour renforcer et restaurer la confiance dans l'avenir de l'Europe et faciliter le dialogue de part et d'autre de la Méditerranée. Plus d'informations : delegates2017@womens-forum.com



**ORGANIGRAMME** // Aldi pour le prix, Amazon pour le numérique... Autour de Michael O'Leary, l'état-major veille au business model de la low cost.

# Les agents de Ryanair

L'équipe dirigeante



• LES ECHOS • SOURCE ET PHOTOS : SOCIÉTÉ

Une image régulièrement écornée par des soupçons de dumping social et tout récemment par l'exclusion du portefeuille de sept fonds d'investissement, mais de beaux rendements. Michael O'Leary, le PDG de Ryanair depuis vingt-trois ans, est aujourd'hui l'un des hommes les plus riches d'Irlande. Ancien du cabinet KPMG, il a commencé par être le conseil avisé du fondateur, Tony Ryan, avant de faire de la low cost ce qu'elle est aujourd'hui : la plus grosse compagnie aérienne européenne, avec 120 millions de passagers transportés (chiffre 2016).

**Amazon et Google**

Aux opérations depuis 2014, Michael Hickey avait dû, à peine entré en fonction, mettre en place une série de mesures pour calmer une fronde naissante des pilotes. Depuis, l'ingénieur aéronautique est à pied d'œuvre pour numériser les processus de la flotte, dont une grande partie doit être bouclée à la fin de l'année. Le chantier a été conçu par John Hurley, super-DSI nommé il y a trois ans avec la mission d'élaborer la stratégie mondiale en matière de technologie. Fort d'une première partie de carrière dans l'édition multimédia, ce diplômé en ingénierie informatique veut garder un coup d'avance : les concurrents de Ryanair ne sont ni le compatriote Aer Lingus ni le britannique easyJet, estime-t-il, mais les américains Google et Amazon. Kenny Jacobs, premier directeur marketing de la maison, est aligné sur le principe et il peut, notamment, compter sur les données recueillies auprès des 20 millions de membres de la plate-forme My Ryanair pour proposer aux clients des forfaits sur mesure. Ce marketer-distributeur,

aguerrri aux méthodes de Tesco et de Metro Cash & Carry, a annoncé en début d'année avoir pour objectif de faire pour Ryanair du « Aldi sur le prix et Amazon en numérique ». Pour le reste, il ne ménage pas ses efforts pour qu'un accord bilatéral soit signé entre la Grande-Bretagne et l'Europe afin de maintenir un « ciel ouvert ». Et on l'a souvent vu à Bruxelles au cours des derniers mois. Il devrait pouvoir compter sur le réseau du secrétaire général de l'entreprise, Juliusz Komorek. Cet avocat a en effet été membre de la Direction générale de la concurrence à la Commission européenne. C'est à un ancien militaire, David O'Brien, qui dirige les opérations aériennes de la compagnie avant d'en prendre la direction commerciale, qu'incombe le développement de nouvelles lignes. Neil Sorahan, aux finances, suit lui aussi de près les effets secondaires du Brexit. Mais c'est dans l'immédiat, cette semaine, la publication des résultats annuels du groupe qui fait son actualité. Le contexte commercial n'a pas été facile, mais Ryanair a déjà indiqué avoir atteint ses objectifs. Edward Wilson, chargé des ressources humaines, relaie de fait sur le terrain une politique en matière de droit du travail souvent mises en cause. Mais en avril dernier, la compagnie a obtenu gain de cause auprès de l'Europe sur la question des travailleurs détachés, dans sa bagarre avec l'Etat français et les syndicats de personnels du transport aérien. — V. La.

**À NOTER**  
Durant le seul été 2016, la compagnie a transporté plus d'un million de passagers.

# Comment « assurer » la continuité managériale

**TRANSITION** // L'expert en management de transition Valtus s'est inséré dans une garantie « personne clef ».

Valérie Landrieu  
@ValLandrieu

Un quart des PME périssent dans l'année qui suit la perte d'un dirigeant et la moitié disparaissent dans les cinq ans. A l'exception des grands groupes, « à peine un dirigeant d'entreprise a souscrit à une protection "homme clef" », explique Yves Mégret, qui s'est emparé du sujet chez Valtus. Face au potentiel vaste champ de développement de la garantie, sachant que 15 % des transmissions d'entreprise se font à la suite d'un accident ou d'une maladie, et que 50 % des chefs d'entreprise n'ont rien anticipé quant à leur disparition, le cabinet de management de transition s'est allié à un courtier, Willis Towers Watson, trois

sième acteur mondial du secteur, et à un assureur leader, AXA, pour offrir une solution combinée : une assurance « homme clef » qui, au-delà d'une classique couverture financière, assure une continuité managériale à l'entreprise. Le principe semble évident. Mais la solution identifiée en tant que telle n'était pas encore proposée.

**Maintenir la confiance**

« Lorsqu'un accident survient, la confiance des parties prenantes, qu'il s'agisse des banquiers, des clients ou des collaborateurs peut rapidement décroître, entraînant une perte rapide de valeur de l'entreprise », argumente Yves Mégret. Aujourd'hui, 20 % des missions du cabinet sont actions d'urgence, de « management-relais », contre 80 % pour des missions de transformation, d'amélioration de la performance, de gestion de projet stratégique ou de redressement. Quoi qu'il en soit, 95 % des besoins sont satisfaits en huit jours. Avec cette proposition, Valtus assure ne pas vouloir spéculer sur la dispari-



**INNOVANT.** Un tel contrat, associant couverture financière et continuité managériale, n'existait pas auparavant. Photo Shutterstock

tion des personnes. « Nous ne voulons pas réaliser un considérable développement commercial, indique le consultant. Je sais que la question est anxiogène à double titre pour les dirigeants : appréhension de ne plus être en mesure de faire fonctionner l'entreprise et angoisse de sa propre disparition. Mais nous considérons là que nous apportons une solution. » Ne serait-ce, aussi parfois, que pour permettre aux héritiers de se préparer à vendre correctement. Comme ce fut le cas de cette entreprise cliente, dont le PDG est brutalement décédé. « Nous sommes intervenus avec un PDG mandataire social, et cela

a permis de préparer une cession de la société dans d'excellentes conditions », assure Yves Mégret. La couverture concerne traditionnellement les dirigeants, mais est déclinable pour toute personne clef, tels un directeur commercial pourvoyeur d'une grosse partie du chiffre d'affaires ou un directeur de la technologie qui a codé tout le système de l'entreprise.

**À NOTER**  
Prix de la couverture pour un dirigeant de 45 ans et pour un capital d'un million d'euros : 2.000 euros/an.

**AFFAIRES STRATÉGIQUES**



**PAULE BOFFA-COMBY**  
Coach de dirigeants, auteure de « Le Leader collectif » (Dunod)

# Jouer collectif, une nécessité aujourd'hui

Les intérêts personnels doivent-ils s'effacer devant l'intérêt général ? Peut-on dépasser des clivages pour concrétiser un projet qui fait sens, engage et crée du lien ? Les antagonismes d'hier peuvent-ils se révéler des vecteurs de renouveau et d'innovation ? Les transformations profondes, menées dans des contextes de crise, par de larges organisations – gouvernementales, politiques comme issues du milieu des affaires –, sont riches d'enseignements quant à la manière dont un leader compose et active un collectif performant.

**Miser sur la diversité et la compétence**

Le premier critère d'un collectif efficace n'est ni l'homogénéité de ses membres ni le degré apparent d'harmonie en son sein. Le plus important réside dans la connaissance qu'ont les leaders des forces et des faiblesses en présence. Cela leur permet, en toute humilité, de reconnaître les talents et la complémentarité des personnes qui les entourent sans en faire le moins du monde ombre. La confrontation positive évite l'écueil parfois si proche du collectif dit « de surface ».

**Fixer des règles du jeu claires**

La confrontation positive implique, pour chacun des membres du collectif comme pour son leader, d'accepter trois règles du jeu communes : prendre le risque de se positionner ; accueillir les avis des autres avec curiosité et ouverture ; servir un but seul et unique ; construire ensemble une troisième voie plus à même de répondre aux besoins de chacun et de tous.

**Incarnier et inspirer**

Le « leader collectif » comprend que sa valeur ajoutée ne réside ni dans son savoir (knowledge) ni dans son savoir-faire (expertise), ni même dans sa capacité à se faire entendre et à imposer un point de vue. Ce sont ses propres actions, son comportement, et les « autorisations » qu'il ou elle donne implicitement qui, par leur cohérence et leur persévérance, invitent chacun des membres du collectif à prendre sa part pleine et entière à la vie de l'équipe, aux diagnostics posés, aux décisions prises et donc à leur mise en œuvre, dont tous pourront tirer ensemble une grande fierté. ■

**LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE**

**Philippe Ginestet**  
(PDG, GiFi)

Le tribunal de commerce de Bobigny se penche, ce 29 mai, sur les offres de reprise d'Agora Distribution (Tati, Giga Store, Fabio Lucci et Degrif Mania). Philippe Ginestet, qui est prêt à reprendre – via gpg, son holding familial – quelque 1.200 personnes et 100 magasins Tati, avec un plan de 80 millions d'euros d'investissement, a la préférence des salariés et l'a donné favori.

L'ancien forain, devenu leader français du discount avec son enseigne GiFi, a été désigné, l'année dernière, lauréat national et régional des « Victoires des Autodidactes » créées par le Harvard Business School Club de France et coorganisées par Mazars. ■



Hamilton/REA