

PROPOS RECUEILLIS PAR  
**FREDERIC DE MONICAULT**  
fdemonicault@lefigaro.fr

En 2018, à 36 ans, Émilie de Lombarès était nommée présidente du directoire d'Onet. Créé en 1860, le groupe familial - plus de 70 000 personnes, 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires - est présent dans les services aux entreprises : propreté, ingénierie, maintenance technique...

**LE FIGARO.** - Un an après le début de la pandémie, quelles leçons en tirez-vous ?  
**Émilie DE LOMBARÈS.** - La crise du Covid-19 a été un révélateur. Par son ampleur et sa brutalité, cette pandémie a suscité une adaptation et une mobilisation inédite. Elle a révélé le caractère indispensable de nos métiers qui ont permis aux activités essentielles de continuer de fonctionner, en particulier dans la santé, les transports, la distribution. La protection de nos collaborateurs sur le terrain a été évidemment notre priorité absolue. La crise nous a aussi obligés à faire preuve d'intelligence collective face aux nouvelles contraintes et à adapter notre organisation du travail. Les modes de management aussi sont ébranlés : nous avons vu les limites du tout digital et de la distanciation sociale...

**La révolution numérique ne résout donc pas tous les problèmes...**  
Onet est une entreprise de services centrée sur l'humain. Nos interventions s'effectuent de jour comme de nuit. Nous sommes sans interruption au contact du client. Bien sûr, la digitalisation et le télétravail contribuent à la fluidité des opérations. Mais la proximité physique et les relations humaines sont indispensables pour assurer nos missions.

**La crise change-t-elle le regard sur vos métiers ?**  
J'espère que cette crise aura contribué à faire prendre conscience des expertises et de la culture de services qui animent nos métiers. Chez Onet, ce socle de valeurs est enraciné profondément et c'est ce qui a permis notre développement. L'arrière-arrière-grand-père de ma mère est à l'origine de cette aventure : il dirigeait une petite société de manutention à Marseille avant de la développer sur la propreté. Le groupe s'est ainsi peu à peu diversifié jusqu'aux missions d'ingénierie dans le nucléaire. Son ancrage à Marseille, avec le siège où travaillent environ 450 person-



# Émilie de Lombarès

## « Miser sur l'intelligence du collectif »

La jeune dirigeante pilote Onet, entreprise familiale devenue un géant des services.

nes, est très important. Nous traitons les dossiers de manière beaucoup plus locale que centralisée. Notre tissu de plusieurs dizaines d'agences en France illustre ce maillage resserré.

**Onet est une entreprise familiale dont vous incarnez la cinquième génération. Cet héritage est-il lourd à porter ?**  
C'est d'abord un honneur et une responsabilité. Mon parcours n'était pas tout tracé. Après une école de commerce, j'ai démarré dans l'audit financier. Je n'avais pas spécialement vocation à rejoindre le groupe. C'est une réorganisation capitalistique qui a été à l'origine d'un engagement concret de mes deux frères et moi, auprès de ma mère, au sein de l'entreprise. À partir de ce moment-là, j'ai commencé à prendre des responsabilités opérationnelles. La difficulté d'un groupe familial réside souvent dans le mélange des genres : où commence l'affectif, où s'arrêtent les affaires ? Ce n'est pas forcément facile à identifier. Notre fonctionnement est assez étanche. En 2017, le fonds EMZ est rentré au capital. La présence d'un minoritaire est une bonne chose. Elle permet d'éviter l'entre-soi et challenge les équipes de direction.

**« Dans l'entreprise, il y a des gens qui m'ont connue toute petite et qui sont toujours là. D'autres sont arrivés plus récemment. Je compte aussi bien sur les anciens que sur les plus jeunes », explique Émilie de Lombarès.**

FRANÇOIS BOULCHON / LE FIGARO

**Quand on est aussi jeune, comment pilote-t-on un groupe de cette envergure ? S'entoure-t-on de cadres aguerris ou renouvelle-t-on les générations ?**  
Je considère que l'âge n'est pas le premier critère. Mais la confrontation des générations est avant tout une richesse. Dans l'entreprise, il y a des gens qui m'ont

connue toute petite et qui sont toujours là. D'autres sont arrivés plus récemment. Je compte aussi bien sur les anciens que sur les plus jeunes. Ce qui m'importe le plus, c'est la capacité de chacun à travailler ensemble, à miser sur l'intelligence collective au service d'une vision : celle d'une entreprise à impact qui contribue positivement aux évolutions de la société.

**Vous dites-vous parfois que vous manquez d'expérience ?**  
Avant d'être nommée à la tête de l'entreprise, j'ai pris le temps de comprendre son fonctionnement. Différents postes successifs m'y ont aidée. J'apprécie d'autant plus d'avoir une vision transversale que tous les domaines m'intéressent : la finance, l'exploitation, le commerce, les ressources humaines... L'élaboration d'un plan à moyen terme a été l'un de mes premiers chantiers.

**Y a-t-il un management au féminin ?**  
Il y a bien sûr des différences mais il faut se garder des caricatures. Je crois surtout à la diversité et à la valeur de l'exemple. Je veux encourager les femmes à prendre davantage de postes à responsabilités. Très souvent, elles ne pensent même pas à réclamer alors que les hommes sont beaucoup

plus mordants dans leurs souhaits de progression. Chez Onet, nous sommes désormais trois femmes parmi les huit membres du comité exécutif. Peu à peu, on se rapproche d'un équilibre.

**Vous êtes un groupe exposé sur le plan social, avec des métiers contraignants, des bas salaires ou encore de forts besoins en flexibilité des salariés. Cela vous handicape-t-il ?**  
Je le disais précédemment, au cœur de la crise, nos activités se sont révélées plus utiles que jamais. Il est impératif que tous - entreprises, clients, usagers finaux - nous considérons différemment ces métiers, que nous les valorisons davantage. C'est par un dialogue constant avec nos parties prenantes et une meilleure compréhension mutuelle que nous pourrions faire progresser nos métiers de service et le travail quotidien des femmes et des hommes qui les exercent. ■

## CONFIDENCES

### QUELLES QUALITÉS APPRÉCIEZ-VOUS CHEZ UN COLLABORATEUR ?

La loyauté au projet, l'exigence et le sens du collectif.

### QU'EST-CE QUI EST LE PLUS AGRÉABLE DANS VOTRE VIE DE DIRIGEANT ?

Quand je suis sur le terrain avec mes équipes, dans les coulisses des sites où nous intervenons : musées, infrastructures de transport, sites industriels...

### QUELLE EST VOTRE RECETTE POUR DÉCOMPRESSER ?

Garder du temps pour mon rôle de maman.

## TOP MANAGEMENT PAR Carole Bellemare

www.decideurs.lefigaro.fr



## LES DÉCIDEURS DE La Financière de l'Échiquier

### DATES CLÉS

**2001**  
Après l'EM Lyon, débuts chez Accenture

**2006**  
Intègre Axia IM

**2018**  
Monte au management board direction et dirige l'année suivante la distribution monde

**2020**  
A 42 ans, directrice générale déléguée du Groupe Primonial et directrice générale de La Financière de l'Échiquier

La société de gestion créée en 1991 par le duo Didier Le Menestrel et Christian Gueugnier et acquise en 2019 par le groupe Primonial, présidé par Stéphane Vidal, s'appuie à écrire une nouvelle page de son histoire sous la férule d'une « patronne » désormais. Arrivée en juillet de DG déléguée en charge de la casquette de DG déléguée en charge de l'Asset management et directrice générale de La Financière de l'Échiquier (LFDE), Bettina Ducat, EM Lyon, qui débuta chez Accenture, a passé treize ans chez Axia IM, dont elle s'était vu confier en 2019 la direction de la distribution mondiale. Stéphane Vidal, qui préside également LFDE, mise sur sa nouvelle recrue pour passer la surmultipliée : « Bettina est une femme de convictions, dotée d'un grand leadership. Son importante expérience des métiers de la gestion d'actifs, notamment en matière de développement international, sera un atout indéniable dans la mise en œuvre

de notre stratégie de déploiement de l'offre. » De son côté, après le géant Axa, la quadra (42 ans) fait le pari d'un groupe indépendant et d'une maison pratiquant « une gestion de conviction, indépendante et performante ». L'an dernier, elle - ci a engrangé une collecte de 1,72 milliard d'euros. Un record en trente ans d'histoire. « Je suis fière d'avoir rejoint une entreprise aussi dynamique. L'implication, l'envie d'innover et le talent des équipes nous donnent le sentiment que tout est possible. »

### Investissement responsable

Avec une hausse de 28 % en un an, les encours sous gestion s'élevaient déjà à 12,2 milliards d'euros. À Bettina Ducat d'accélérer le développement international, de multiplier les solutions financières innovantes en misant toujours plus sur l'investissement responsable. Pour cela, elle s'appuie sur une gouvernance renouvelée et renfor-

cée, articulée autour d'un comité de direction générale et d'un comité exécutif de 8 membres au total. Au sein du premier, Bettina Ducat travaille en étroite coopération avec deux directeurs généraux délégués. L'HEC Olivier de Berranger, treize ans de maison, en charge de la gestion d'actifs, s'est vu promu en avril 2019, en même temps que Bertrand Merveille, en charge du développement retail. Cet ancien de l'AMF avait rallié LFDE en 2011 comme responsable de la conformité et du contrôle interne. Au comité exécutif, Bettina Ducat peut aussi compter sur l'expérience de 5 autres talents maison ou issus de Primonial. À l'œuvre depuis 2018 chez LFDE comme directeur commercial institutionnels & grands comptes, Robert Vela avait fait ses preuves auparavant chez Primonial. Tout comme Caroline Farrugia, directrice de la conformité et du contrôle interne, qui avait évolué chez

OFI AM avant de rallier Primonial puis LFDE. Elle s'est aussi vue promue l'an dernier. Essec et Sfia, Anne-Laure Gelot, ex-Axa IM et Groupama, dirige de son côté la direction marketing & communication depuis 2019. Autre fidèle depuis 2015, Elsa Scoury, qui fit ses armes chez PwC, dirige depuis l'an dernier les opérations. École de commerce et expertise comptable, elle avait fait ses preuves à la conformité et au contrôle interne puis à la direction financière auprès d'Edouard Duffour. Ce dernier, de même formation et arrivé la même année, a troqué sa casquette de directeur administratif et financier contre celle, plus large, de secrétaire général finances et opérations. Esprit entrepreneurial et culture de l'innovation chevillés au corps, la nouvelle dream team partage la même ambition : faire de LFDE un acteur de référence de la gestion d'actifs en France et en Europe. **C.B.**