

DOMINIQUE SENEQUIER (72)

COMBATIVE

Un moment de pur bonheur ! Ce 8 septembre 1972, sur le perron du ministère de la Défense, Dominique Senequier, Anne Chopinet, Françoise Combelles et les quatre autres jeunes filles reçues au concours d'entrée à l'École polytechnique savourent leur plaisir sous l'œil protecteur de Michel Debré. Petite silhouette aux longs cheveux bruns, la benjamine de l'équipe réalise à cet instant qu'elle vit un moment historique. Grâce à la loi proposée par le ministre de la Défense, c'est la première fois depuis sa création que la célèbre école militaire de la rue de la Montagne-Sainte-Genève vient d'admettre des jeunes filles dans son giron. Une révolution.

« Que toutes celles qui souhaitent s'inscrire au concours d'entrée de Polytechnique lèvent la main ! » Savait-elle que ce simple geste allait changer le cours de sa vie ? Assurément pas. À l'époque, cette brillante élève du lycée Thiers

à Marseille avait tout juste seize ans. Comme sa grand-mère, professeur de mathématiques au lycée Lyautey de Casablanca au Maroc, la gamine intrépide née à Toulon rêvait d'enseigner les maths.

Mais, puisque l'occasion se présentait, la jeune matheuse issue d'une lignée de scientifiques et de polytechniciens a décidé de tenter sa chance, à la stupéfaction de ses rivaux masculins et de son prof de maths : « Mademoiselle Senequier, je trouve injuste que vous ayez été acceptée à Polytechnique. C'est votre camarade Bruno qui aurait dû être reçu à votre place », lui écrit, furieux, ce dernier après son admission.

UNE TRAJECTOIRE HORS NORME

On ne l'attendait pas à Polytechnique. On n'imaginait pas non plus que, quarante ans plus tard, la discrète patronne d'Axa Private Equity deviendrait l'une des financières les plus puissantes de la planète. En octobre 2012, pour la troisième année consécutive, DS (son surnom en interne) est, avec Christine Lagarde, la patronne du FMI,

l'autre Française du Top 100 des femmes les plus puissantes du monde du magazine *Forbes*. Un mois plus tard, à New York, elle a aussi été élue meilleure dirigeante pour la zone Europe, Moyen-Orient et Asie par le Stevie Awards, le prix qui est aux affaires ce que les Oscars sont au cinéma. La reconnaissance, enfin, d'une trajectoire hors norme d'une pionnière partie de rien il y a quinze ans.

À sa sortie de l'X, la jeune femme hésite. La recherche la tente, et elle est à deux doigts d'intégrer le CEA, lorsqu'en 1975 son oncle, polytechnicien comme il se doit et assureur chez Victoire, lui suggère de rejoindre le corps de contrôle des assurances. La jeune Dominique vient de se marier, et recherche un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Elle suit son conseil, au grand dam de ses pairs : le choix est jugé si peu prestigieux qu'à l'époque il lui vaut d'être snobée par la quasi-totalité de ses camarades de promotion.

Comme toujours, Dominique n'en a cure : « Le plus important pour moi était d'arriver à assurer mon indépendance. Je n'étais pas carriériste, et ne le suis toujours pas devenue. » Pendant cinq ans, elle contrôle les comptes des assureurs. Mais, à la longue, elle s'ennuie et décide, en 1981, de rejoindre le Gan comme secrétaire générale d'une filiale de réassurance, puis de l'assureur. Dix ans plus tard, elle devient directrice générale de Gan Participations, la filiale qui investit directement dans le capital des entreprises.

En 1996, cette pionnière du *private equity* aurait pu sombrer dans le naufrage de l'assureur public, sauf qu'elle a été repérée par un autre polytechnicien, Claude Bébéar, le patron fondateur d'Axa : « J'avais vu ce qu'elle faisait au Gan. Je la trouvais astucieuse, très dynamique, tout en étant prudente dans ses choix. Je lui ai donc proposé de nous rejoindre », se souvient ce dernier. À l'époque, Bébéar estime qu'investir une partie des actifs dans les entreprises non cotées est une diversification intelligente pour le groupe. Il fixe à Dominique



Senequier une règle simple, mais stricte, qui aujourd'hui encore n'a pas changé : Axa ajoutera 30 % des sommes qu'elle aura levées auprès des autres investisseurs. Il lui permet surtout de trouver au sein d'Axa l'écosystème qui lui convient, une petite structure dans un grand groupe : « j'aimais mon métier, j'occupais une niche suffisamment petite pour préserver mon indépendance, et j'avais affaire à une hiérarchie intelligente » confirme-t-elle, une lueur espiègle dans le regard.

UN CÔTÉ ICONOCLASTE

Une pionnière, donc, dont le succès doit aussi beaucoup à sa ténacité. En 1996, elle démarre avec un peu moins d'un million de dollars. Cinq ans plus tard, elle passe le cap des trois milliards de dollars d'actifs sous gestion. Et dix fois plus aujourd'hui. Sa puissance s'exerce désormais dans le monde entier : en Europe et en Amérique du Nord bien sûr, mais aussi de plus en plus en Asie et au Moyen-Orient. Il est vrai que, côté performances, Axa PE caracole régulièrement en tête des classements des fonds les plus rentables de la planète. Une performance qui lui vaut le respect de ses pairs, mais suscite également certaines craintes. Rares sont ceux qui prennent le risque de lui déplaire. Tous savent en effet qu'un jour où l'autre, au gré des opérations, ils pourraient se trouver avec, où face à elle. Ils sont d'autant plus prudents qu'ils savent qu'elle a la rancune tenace, et qu'elle n'a jamais hésité à rendre coup pour coup à qui lui a manqué de respect.

Plus surprenant, le côté anticonformiste, voire iconoclaste de la dame. « Si elle respecte les individus, elle se fout complètement des titres. D'ailleurs, il ne faut jamais faire péter ses galons avec elle »,

a pu constater Nicolas Moreau, son ex-patron chez Axa. Un comble pour cette financière issue de l'une des plus prestigieuses écoles de la République, les collections de diplômes ne l'impressionnent guère : « Je ne crois en aucun cas que la valeur vient de l'accumulation des diplômes, reconnaît Dominique Senequier. Ils ne prouvent qu'une chose, la capacité à travailler, à faire preuve de logique et de résistance. Mais ils ne témoignent en rien de la force d'un individu à rebondir après un échec. » À l'inverse d'une société élitiste qui n'accepte guère les faux pas professionnels, cette financière tolère d'autant plus les cicatrices de la vie que le *private equity* est un métier où l'on peut beaucoup gagner, mais aussi tout perdre.

PRENDRE DU REcul

Mais sa plus grande force a toujours été son aptitude à prendre du recul. À garder de la distance. Dans les négociations, comme dans la vie où elle déteste plus que tout les actes militants. Ce qui ne l'empêche pas de s'impliquer lorsqu'une cause lui semble juste. Au grand dam de la profession, elle fut ainsi la première à publier une tribune dans *Le Monde* appelant ses confrères à partager les insolentes plus-values des LBO d'avant la crise entre les managers intéressés au capital et le reste des salariés. Cette distance, elle la cultive aussi en prenant le temps de s'occuper d'elle, de sa fille Estelle, de s'offrir des échappées belles à Venise, de s'étourdir avec son mari Philippe d'opéra à Salzbourg et à Glyndebourne, en Angleterre. Et, chaque fois qu'elle le peut, de se retrouver avec ses amis dans sa maison familiale en Provence.

SYLVIE HATTEMER-LEFÈVRE