

MONIQUE COHEN (76)

« Je n'aurais jamais eu cette carrière si je n'avais pas fait Polytechnique. Ce diplôme m'a ouvert des portes qui étaient résolument fermées aux femmes. » Pour Monique Cohen, directeur associé depuis onze ans de la société d'investissement Apax Partners, cette formation a toujours été le sésame de sa vie professionnelle. Chez Paribas d'abord, qu'elle intègre dès sa sortie de l'École, et où elle gravit tous les échelons jusqu'à devenir, en 1999, la responsable mondiale du métier actions à une époque où les femmes arrivées à un tel niveau de responsabilité se comptaient sur les doigts d'une main. De fait, reconnaît cette fille d'un couple d'enseignants – son père était professeur de lettres modernes et sa mère institutrice –, « l'aventure de l'X n'est pas née d'une vocation, mais a d'abord été un non-choix ». Après une scolarité brillante, elle se serait plutôt vue suivre des études de maths à la fac. Mais l'intervention de son proviseur de l'époque, qui avait repéré son potentiel, va modifier ses plans : « Monique doit intégrer une prépa », suggère en effet ce dernier à ses parents. Docile, l'étudiante fait sa prépa au lycée Saint-Louis, et est admise à l'X en 1976. Mais, en parallèle, elle poursuit ses études à la fac et décroche une maîtrise de mathématiques et, dans la foulée, une licence de droit et d'anglais.



DES HORAIRES DE FOLIE

À sa sortie de Polytechnique, cette pétillante brunette se trouve confrontée à un nouveau dilemme. Son classement ne lui permettant pas d'intégrer les Mines ou les Ponts, elle choisit, à défaut... les Eaux et Forêts ! « Mais enfin mademoiselle, vous n'y pensez pas. Cela ne vous mènera nulle part. Faire les Eaux et Forêts, c'est comme être abonné au Gaz de France, la rabroue un de ses profs, Dikram Indjoudjian, ancien dirigeant de Paribas. Venez donc travailler chez Paribas. » À l'époque, le sec-

teur financier a plutôt la réputation d'être tranquille, et pas trop difficile pour une femme. Sans trop se poser de questions, la jeune Monique rejoint donc en 1980 le célèbre établissement de la rue d'Antin. Et découvre que, contrairement aux idées reçues, la finance est tout, sauf reposante : « En réalité, j'ai eu des horaires de folie, et j'ai fait beaucoup de choses passionnantes », reconnaît-elle aujourd'hui encore. Le parrainage bienveillant mais exigeant de ses mentors, tous issus de l'X, n'y est du reste pas pour rien : « Sans doute parce que j'étais femme et polytechnicienne, donc l'oiseau rare de l'équipe, mon premier boss, Jean-Pierre Fontaine, m'a aidée à prendre de la visibilité », se souvient-elle. Son deuxième mentor, Christian Manset, patron de la gestion financière de Paribas, la prend à son tour sous son aile. L'expérience, à nouveau, est aussi stimulante qu'enrichissante : « La direction de la gestion financière était en réalité le cabinet de la direction générale de Paribas. Nous avons travaillé jour et nuit sur toutes les opérations stratégiques, les fusions, les acquisitions, les privatisations », explique-t-elle. En 1990, changement de cap : elle rejoint les équipes de Patrick Stevenson, la grande star des marchés de l'époque. Derrière un look de flibustier, un visionnaire de la finance, l'un des premiers à avoir compris l'importance des marchés financiers après la dérégulation : « Nous étions des pionniers, des défricheurs. Il fallait inventer des modèles, en développer d'autres venus des États-Unis. » Sous la houlette de Stevenson, l'équipe impose son savoir-faire et sa technicité, et se positionne comme l'une des banques de financement et d'investissement les plus performantes au monde. Et, au sein de cette *dream team*, cette mère de deux enfants devient une diva de la finance.

SEULE LA COMPÉTENCE IMPORTE

L'année 2000 marquera une rupture dans sa carrière. Quelques mois après la réussite

de l'OPA lancée par la BNP sur Paribas, cette financière qui avait bataillé pour le rapprochement de sa banque avec la Société générale vit la mainmise de la BNP comme un échec. Elle réalise alors qu'un long chapitre de sa vie professionnelle est en train de se fermer. Pendant ces vingt années passées à Paribas, elle a toujours apprécié la liberté d'esprit des équipes : « Personne ne nous a jamais jugés en fonction de nos diplômes. Seule notre compétence importait. » Réfractaire à la culture un peu trop hiérarchisée de la BNP, elle décide alors de quitter le géant bancaire et rejoint Apax Partners à Paris, une firme qui, en 2010, avait investi 1,2 milliard d'euros dans vingt-neuf entreprises moyennes non cotées.

Plus qu'un changement de cap, ce poste est pour elle un nouveau défi : « Comme je ne connaissais rien à cette activité, les débuts ont été difficiles », avoue-t-elle. Pourtant, à une époque où les dérives de la finance sont de plus en plus visibles, l'élégante financière apprécie de faire un métier où la finance reste utile à l'économie : « J'ai découvert un métier passionnant et stimulant. » Investir dans les entreprises de taille moyenne et les accompagner pour les aider à se développer, à s'agrandir, comble son besoin de trouver du sens à ce qu'elle fait, tout en satisfaisant sa curiosité, puisque, pour elle, « chaque opération est toujours une nouvelle aventure ».

SYLVIE HATTEMER-LEFÈVRE