

MONDE  
DES GRANDES ÉCOLES  
ET UNIVERSITÉS

# Le Magazine

Le **LEADERSHIP**  
c'est pas de ton âge ?!

Les  
young  
**LEADERS**  
sont dans  
le **GAME**



©AdobeStock

SCAN ME

Janvier 2024 - N° 109

## 4

### L'enquête

Le **LEADERSHIP** c'est pas de ton âge ?!  
Les young **LEADERS** sont dans le **GAME**

**5** Dans les coulisses des classements

**6** Jeunes leaders :  
nous n'avons pas les mêmes valeurs ?

**7** *Shadow Comex et Junior Board*  
les jeunes entrent dans la lumière

**8** Détecter un leader dès le premier entretien,  
mode d'emploi

**9** Leadership dans le sport  
les jeunes, porte-drapeaux d'une nouvelle ère

### Les experts en exclu

**25** Jean-Baptiste Duez  
Agora / CY Cergy Paris Université

**26** Olivier Guyottot  
INSEEC Grande Ecole

**27** Lara Bertola  
Rennes School of Business

**28** Marie-Nathalie Jauffret  
Groupe OmnesEducation (International University of Monaco)

**29** Olivier Creusy, ISCOM

### 30 Work In Ile-de-France

**34** Le métier à la Une :  
Opération leadership pour le COO !

### Les pros du sup' prennent la parole

**38** Polytechnique en action

**42** #StoryTime :  
le portrait de Francisco Veloso, nouveau doyen de l'**INSEAD**

**44** L'actualité de l'**IMD** en 5 infos clés

**47** « **HEC**, c'est une machine à changer les destins »

**50** « Vous êtes jeunes, vous avez des convictions,  
vous voulez avoir de l'impact ? Venez aux **Arts et Métiers** »  
Laurent Champaney

# 24 dirigeant.e.s témoignent

## Une entreprise à la Une

**2** TotalEnergies

## Leadership

**10** Dexia

Véronique Hugues

**11** CEA de Gramat

Bernard Capbern

**12** France Boissons

Laurent Théodore

**13** CNP Assurances

François Guilgot

**14** Drieux-Combaluzier

Bertrand Perroud

**16** Natixis Wealth Management

Audrey Koenig

**17** CPD

Julie Lambert-Scrivener et Ivo Maltir

**18** HSBC AM

Isabelle Bourcier

**19** Volkswagen

Valérie Pivert-Diallo

**20** AkzoNobel

Alexandre Gonin

**21** Groupe Teranga

Eric Petat

**22** ArcelorMittal

Yves Koeberlé et Matthieu Jehl

**24** Philip Morris France

Xavier Puech

## Le COO

**34** Volkswagen Financial Services

Jérôme Begorre

## Ecole polytechnique

**39** BNP Paribas Global Markets

Jacques Vigner

**40** CCR

Edouard Vieillefond

**41** Qube Research & Technologies

Laurent Laizet

## INSEAD

**43** Tractebel

Denis Dumont

## IMD

**45** Holcim

Ernst-Michael Sipple

**46** FUCHS

Max-Antoine Grolleron

## HEC Paris

**48** Veolia

Fouad Maach

## Arts et Métiers

**51** SNCF Gares et Connexions

Patrice Lucciardi

**52** VINCI Facilities Grands Property Managers

Jérôme Rouze



©Dauphine Junior Consulting

## Campus

**54** Pourquoi attendre le MBA pour se former au leadership ?

**56** Ces étudiants sont déjà à la table des leaders

**58** Buzz avec ton asso : Raid Edhec

Tour des assos Chimie ParisTech-PLS Dauphine Junior Consulting

DeVinci Junior

GEM Altigliss Challenge

SIMONU Marseille



Les Éditions Cassines 98/102, rue de Paris - 92100 - Boulogne-Billancourt - Tél : 01 41 10 88 00 www.mondedesgrandesecoles.fr - P DG : Marie-Claude Mathieu - mc.mathieu@mondedesgrandesecoles.fr - Directrice générale : Anne-Sophie Berrebi-Mathieu - as.berrebi-mathieu@mondedesgrandesecoles.fr - Directeur du Business Development et de la croissance : Morgan Gernigon m.morgan@mondedesgrandesecoles.fr / Responsable du développement et de la formation : Sophie Perbos s.perbos@mondedesgrandesecoles.fr / Responsables des relations entreprises : K. Taguemount, S. de Porcaro, V. Douieb, M. de Crey / Directrice de l'information, responsable des publications : Clarisse Watine c.watine@mondedesgrandesecoles.fr / Rédactrice plurimédia/Responsable communication/Community manager/Responsable des partenariats avec les associations étudiantes : Marine Delcros m.delcros@mondedesgrandesecoles.fr / Rédactrice pluri-média/Community manager/Responsable des partenariats avec les associations étudiantes : Margot Barberousse m.barberousse@mondedesgrandesecoles.fr / Rédacteur pluri-média / Responsable des partenariats avec les associations étudiantes : Julien Guillot j.guilgot@mondedesgrandesecoles.fr / Rédacteurs : Julien Guillot, Clarisse Watine, Fanny Bijaoui, Aurélie Nicolas, Marine Delcros, Violaine Cherrier, Mathieu Portugallo, Margot Barberousse, Valérie Maquet - Directrice de la fabrication pluri-média & Coordinatrice communauté d'experts : Catherine Giaccobi c.giaccobi@mondedesgrandesecoles.fr - Iconographie : Akila Zaour - Conception : Dominique Paris - Imprimerie : Gráficas Jomagar - www.graficasjomagar.com - Pour recevoir GEUM Tél : 01 41 10 88 00 • ISSN 0999-8632 • Dépôt légal : à parution.

Les publi-rédactionnels de nos dossiers ont été réalisés par le service commercial des Éditions Cassines :  
2 TotalEnergies 10 Dexia 11 CEA de Gramat 12 France Boissons 13 CNP Assurances 14 Drieux-Combaluzier 16 Natixis Wealth Management 17 CPD 18 HSBC AM 19 Volkswagen 20 AkzoNobel 21 Groupe Teranga 22 ArcelorMittal 24 Philip Morris France 34 Volkswagen Financial Services 39 BNP Paribas Global Markets 40 CCR 41 Qube Research & Technologies 43 Tractebel 45 Holcim 46 FUCHS 48 Veolia 51 SNCF Gares et Connexions 52 VINCI Facilities Grands Property Managers.



# TotalEnergies s'engage à fond dans la mobilité des étudiants en situation de handicap

En juin 2023, la Conférence des grandes écoles (CGE) et TotalEnergies remettaient une bourse d'aide à la mobilité internationale à 15 étudiants en situation de handicap. Le point avec **Christine Hamot (Université Grenoble II 04)**, responsable Mission Handicap TotalEnergies, **Xavier Quernin (EFPP 08, Université de Strasbourg 09)**, délégué Handicap Groupe UniLaSalle et Coordinateur du plaidoyer institutionnel Handicap de la CGE, et **Sophie Odone (Sciences Po Strasbourg 22)**, chargée de mission à la commission Diversité de la CGE. Par Violaine Cherrier



## Bienvenue à toutes les énergies.

TotalEnergies s'engage pour l'insertion professionnelle et les meilleures conditions de travail des personnes en situation de handicap.



L'énergie est notre avenir, économisons-la!  
TotalEnergies SE - Capital social: 4 000 000 000 € - SAS 519 189 803 Havre  
Siège social: 1 place Jean Miller - La Defense 9 - 92402 Courcouronnes - France



**Christine Hamot**

## Comment TotalEnergies s'engage-t-elle en faveur de l'inclusion des jeunes talents en situation de handicap ?

**Christine Hamot.** Nous agissons depuis plus de 20 ans en faveur de l'accueil, de l'inclusion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. En témoignent les différents accords négociés avec les partenaires sociaux, mais aussi notre intégration au réseau Mondial Entreprises et Handicap de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2018. Une quarantaine de nos filiales se sont portées volontaires. Notre soutien depuis 2020 vis-à-vis du programme de mobilité internationale des étudiants en situation de handicap s'inscrit pleinement dans cette démarche.

## Les cinq engagements prioritaires de TotalEnergies

- Promouvoir et respecter les droits des personnes handicapées en menant des actions de sensibilisation et en luttant contre les préjugés et les stéréotypes
- Élaborer des politiques et des pratiques de protection contre tous les types de discrimination
- Rendre progressivement accessibles les locaux, ainsi que les moyens de communication au personnel de l'entreprise
- Favoriser le maintien dans l'emploi des collaborateurs en poste qui deviennent en situation de handicap
- Respecter la confidentialité des renseignements personnels concernant les personnes handicapées



**Sophie Odone**

## En quoi consiste ce dispositif d'aide mis en place par la CGE ?

**Sophie Odone.** Depuis 2019, les bourses permettent de compenser les surcoûts liés au handicap dans le cadre d'une mobilité internationale d'un semestre ou d'une année. Depuis 2020, un partenariat avec TotalEnergie en assure le financement. Elles ont été créées à la suite du plaidoyer en faveur de la création d'un Statut International d'Etudiant en Situation de Handicap (SIESH) pour lequel la CGE milite depuis plusieurs années aux côtés des associations 100 % Handinamique et Thransition. L'idée n'est donc pas de financer les séjours d'études à l'étranger mais bien de permettre aux étudiants et étudiantes en situation de handicap de poursuivre leur cursus à l'international, en finançant des surcoûts discriminatoires liés au suivi des soins, aux transports et aux déplacements, au logement, à la vie quotidienne et à la participation sociale.

## Quel est l'enjeu pour TotalEnergies ?

**Christine Hamot.** Le recrutement de talents en situation de handicap dotés des compétences requises est un défi majeur pour nombre d'employeurs. Ce programme a vocation à former des jeunes talents afin de leur offrir la possibilité de choisir leur carrière. Aujourd'hui, les expériences à l'international sont un prérequis pour intégrer une grande entreprise. Notre réflexion se porte donc sur la manière dont il est possible d'associer handicap et compétences. Ces bourses d'encouragement leur ouvriront les portes des grandes groupes et faciliteront leur accueil. C'est pourquoi, en tant qu'entreprise responsable, notre rôle est de mettre notre force de frappe à la disposition de la CGE, inciter d'autres entreprises à rejoindre l'aventure et soutenir davantage les jeunes talents dans leurs parcours à l'étranger.

### « Rejoignez-nous ! »

La mobilité internationale est un critère de recrutement essentiel, voire une obligation académique dans la plupart des grandes écoles. C'est pourquoi il est important de rendre accessible la totalité du parcours de l'étudiant aux jeunes talents en situation de handicap. Avis aux grands groupes internationaux : la CGE a besoin d'autres entreprises partenaires. Engagez-vous !

## D'autres actions en faveur du handicap à valoriser ?

**Xavier Quernin.** Nous avons mené en parallèle un travail important auprès des pouvoirs publics en faveur de la création, en mars 2023, du Réseau des référents handicap d'ambassade qui a pour but de favoriser la préparation de ces mobilités entrantes et sortantes. L'idée est d'anticiper au maximum les démarches administratives d'obtention d'aides médicales et compensatoires en France pour les étudiants étrangers en situation de handicap. De la même manière, trois ambassades de France – au Mexique, au Portugal et en Allemagne – sont particulièrement engagées pour faciliter les démarches des jeunes talents français en mobilité. Au-delà de la nomination des référents, d'autres projets sont en cours. La CGE travaille activement pour porter le plaidoyer en faveur de la création d'un statut international d'étudiante et d'étudiant en situation de handicap, et étendre le dispositif des référents et référentes handicap dans les ambassades.



## Retour d'expérience

Concrètement, comment fonctionne le dispositif ? En 2019, une étudiante malvoyante bénéficiaire d'une bourse apprend six semaines avant son départ pour le Mexique qu'elle doit changer de traitement médical. Un laps de temps trop court ne permettant pas d'obtenir les autorisations douanières nécessaires. Xavier Quernin contacte alors les hauts fonctionnaires référents handicap des ministères et les ambassades, mexicaine en France et française au Mexique, ainsi que l'université d'accueil, pour trouver une solution. En un mois, le protocole de fabrication a pu être transféré dans un hôpital au Mexique. La bourse a alors permis, entre autres, de prendre en charge les trajets sur place de l'étudiante.

## Les prochains axes de travail ?

**Xavier Quernin.** Les établissements doivent désormais agir sur l'ensemble du parcours étudiant, incluant la vie étudiante quotidienne et dans les résidences universitaires, la prise en compte de régimes alimentaires spécifiques, etc. Nous allons également réfléchir avec la CGE sur l'accompagnement des étudiants qui ont besoin d'une aide humaine pendant les cours. Je me souviens particulièrement du cas de deux élèves de Terminale, brillants, qui hésitaient à accepter les propositions d'études supérieures impliquant un changement de région, car ils ne savaient pas comment trouver un logement accessible et mettre en place un dispositif d'accompagnement pour la vie quotidienne dans leur nouvelle ville. A l'instar des difficultés liées à la mobilité internationale pour lesquelles nous menons ce plaidoyer, le challenge pour ces étudiants ne réside pas forcément dans l'aspect académique de leur formation, mais plutôt dans l'environnement dans lequel elle se déroulera. Nous devons donc travailler à lever ces freins logistiques et administratifs et à améliorer la coordination interrégionale.

## Quid de l'inclusion dans les entreprises ?

**Christine Hamot.** Le handicap n'est pas un frein dès lors que le candidat a les compétences requises. À compétences égales chez TotalEnergies, le candidat en situation de handicap est automatiquement *shortlisted*, ce qui fonctionne très bien. 250 recrutements ont ainsi été réalisés entre 2019 et 2022 et nous poursuivons cette tendance. Nous sommes sur une logique de compétences, d'où l'importance du parcours international qui enrichit autant qu'il complète un CV. Nous avons embauché en France un Coordinateur Recrutement et Handicap pour le sourcing et la préqualification des candidats. À terme, cela peut s'avérer une bonne pratique pour les recrutements à l'international.

## Bourses mobilité, mode d'emploi

**Sophie Odone.** Rapprochez-vous de vos référents handicap dans les grandes écoles pour connaître les dispositifs mis en place par l'établissement et la procédure de demande de bourse de mobilité à l'international.

**Xavier Quernin.** Ne vous limitez pas dans vos objectifs et vos souhaits de partir à l'étranger. Vous avez six mois devant vous : c'est là que vous allez rentabiliser vos acquis et découvrir une nouvelle culture. Profitez-en pour partir loin et construire l'avenir.

Pour toute question relative au dispositif et postuler, contactez [sophie.odone@cge.asso.fr](mailto:sophie.odone@cge.asso.fr)





# Le leadership c'est pas de ton âge ?!

## Les **young leaders** sont **dans le game**

Charismatique, visionnaire, intuitif, inspiré, inspirant : autant de skills qui collent à la peau d'un leader et qui renvoient naturellement, dans l'imaginaire collectif, à un top manager mûr, chevronné, expérimenté. Et pourtant, aujourd'hui plus que jamais, le leadership n'est plus réservé à celles et ceux qui ont patiemment gravi l'escalier des responsabilités, marche après marche : de plus en plus de jeunes à l'âme de meneur prennent l'ascenseur, sans avoir le mal des hauteurs ! Preuve en est, la multiplication des classements (*Young Leaders*, *Forbes 30 Under 30*, *Les leaders positifs de moins de 35 ans*) mettant à l'honneur des (très) jeunes top managers, entrepreneurs, artistes ou politiques qui n'ont pas attendu le poids des années pour assoir leur légitimité en tant que capitaine d'équipes et de projets ambitieux. Des jeunes leaders inspirés de leur époque et dont les convictions inspirent leur époque. Des jeunes leaders qui peuvent apprendre à leurs aînés, mais qui n'oublie pas pour autant tout ce qu'ils ont à apprendre de leurs aînés. Car si leur fougue, leurs ambitions et leurs idées ont tout pour entraîner leurs équipes dans leur vision, l'expérience reste un atout indéniable pour ne pas confondre vitesse et précipitation et aborder chaque obstacle comme une opportunité. Plus question donc de résumer le leadership à un âge certain ou à une posture. Aujourd'hui, le leadership est avant tout incarné. Incarné par un homme ou par une femme, par un savoir-faire, par des savoir-être, par une écoute attentive et différenciante du business, par une proximité avec ses équipes, par une éthique et surtout, par une véritable exemplarité. Qu'on se le dise, aujourd'hui, les young leaders sont dans le game ! La preuve dans notre enquête. Par Margot Barberousse

# Jeunes leaders : dans les coulisses des classements

Consacrés par nombre de palmarès et programmes, les jeunes leaders sont plus que jamais mis sur le devant de la scène. Des nominations synonymes d'excellence dans leur domaine et de potentiel de leadership exponentiel. Aux critères de sélection variables, les classements ont des retombées multiples : reconnaissance, réseautage, mentorat mais surtout, une plus grande capacité à agir.

Alexandre Guenoun, 30 ans. Allyah Semiai, 14 ans. Jeanne Lecourt, 24 ans. Amine Kessaci, 20 ans. L'un est fondateur d'une startup d'analyses biologiques, l'une a créé une application contre le harcèlement scolaire, l'autre est pâtissière et le dernier est à la tête d'une association qui aide les habitants des quartiers Nord de Marseille. A première vue, ces profils n'ont rien en commun. Pourtant, ils ont tous été désignés comme jeunes leaders dans leur domaine. *Choiseul 100, Forbes 30 Under 30, le programme Young Leaders de la French-American Foundation, les 30 de moins de 30 ans de Vanity Fair...* En France, les classements qui distinguent les leaders de demain ne manquent pas. Si leurs critères de sélection varient – avoir moins de 40 ans et avoir une contribution directe et opérationnelle dans l'économie française pour le classement *Choiseul* ou vouloir contribuer au dialogue franco-américain pour le programme *Young Leaders* – ils s'articulent autour d'un dénominateur commun : mettre en avant la future génération du leadership. Des femmes et des hommes innovants, influents et rafraîchissants selon le magazine *Forbes*, qui incarnent un avenir en pleine mutation, que ce soit en économie, musique, diplomatie, ESS, dans la tech, les sciences ou encore la mode.

## Construire une société durable

Et depuis quelques années, des classements d'un nouveau genre apparaissent, portés par des structures motivées à faire entendre la voix d'une jeunesse peu ou pas assez représentée dans les classements dits traditionnels. C'est le cas du *Top35 des jeunes leaders positifs*, réalisé depuis trois ans par l'ONG *Positiv*, en partenariat avec *Les Echos START*. « L'idée de ce classement est venue de Jacques Attali, président de *Positiv*, en complément des classements plus normés, qui mettent souvent en avant des parcours classiques et bien tracés. Avec le *Top35*, nous souhaitons mettre en lumière des gens que l'on voit moins, une diversité sociale, de genre, culturelle ou encore territoriale » explique Agathe Pironneau, directrice marketing et communication de *Positiv*. Chaque année, l'ONG distingue 35 jeunes leaders de moins de 35 ans - entrepreneurs, collaborateurs d'entreprise, influenceurs, activistes - qui proposent des solutions pour construire une société plus durable et tournée vers les générations futures. Ici, pas question de prendre en compte l'excellence d'un parcours académique ou professionnel, « nous avons un système de notation selon quatre critères. L'impact social ou environnemental du projet, la capacité de leadership de la personne, l'innovation sociétale de son projet (c'est-à-dire comment il répond à un besoin sociétal peu ou mal satisfait) et enfin, le potentiel du projet à cinq ans » détaille Agathe Pironneau.

## Un leader fédérateur

Parmi les lauréats du *Top35*, Hawa Dramé. Après avoir grandi en quartier et fait sa scolarité en ZEP, elle intègre l'ESCP et réalise un mémoire de recherche sur l'entrepreneuriat issu de la diversité. Elle décide par la suite de fonder l'incubateur *Time2Start*, qui accompagne les entrepreneurs à potentiel dans les quartiers populaires grâce à différents programmes. Si sa nomination au classement *Positiv* n'a pas été synonyme de « basculement majeur, c'est toujours un plaisir d'être reconnue pour son travail et d'avoir une belle visibilité comme celle-ci » admet-elle. Mais sent-elle une jeune leader pour autant ? « Je ne suis pas leader de manière consciente. Je crois que ce qui fait de moi une leader, c'est la façon dont les gens me mettent en avant. J'agis et j'essaie d'avoir un impact positif sur ceux qui m'entourent » explique-t-elle. Le collectif, c'est aussi ce qui anime Noémie Marchyllie, cofondatrice de l'association *Kabubu* et lauréate du *Top35* en 2023. « J'ai accueilli ma nomination comme une belle reconnaissance des actions de l'équipe, car je n'ai pas fait ça toute seule. Nous sommes une vingtaine de salariés et une centaine de bénévoles impliqués dans l'association. Je préfère le terme *fédérer* à celui de *leader*, car je pense que le leader, c'est avant tout celui qui arrive à créer un esprit de groupe » assure-t-elle.

## Des classements vivants

Au-delà de la reconnaissance, les classements qui consacrent les jeunes leaders sont un moyen de favoriser leur leadership actuel et futur, mais aussi de renforcer leur engagement. C'est le cas du classement *Positiv* qui permet à d'anciens lauréats de devenir à leur tour jury dans le classement l'année suivante, comme Anthony Babkine, cofondateur de *Diversidays*, lauréat de la 2e édition et jury lors de la 3e. « Reprendre des lauréats des années précédentes dans le jury inscrit le classement dans un cercle vertueux puisque cela permet de mettre en avant des profils qu'ils ont à leur tour identifiés. Cela donne de la voix aux jeunes et permet de mettre les premiers concernés sur le devant de la scène » explique David Page, directeur général adjoint de *Positiv*. Aux classements des jeunes leaders s'ajoutent souvent des événements permettant aux lauréats de nouer des liens, faire des rencontres et développer leur réseau. Le programme *Young Leaders* de la *French-American Foundation* donne ainsi accès à deux séminaires répartis sur deux années consécutives en France et aux Etats-Unis, afin d'échanger sur des thèmes majeurs communs aux deux pays. Le *Choiseul 100*, classement de l'Institut *Choiseul* qui distingue chaque année les leaders économiques de demain, donne corps à une communauté de plus de 600 lauréats et alumni qui « se retrouvent régulièrement autour d'événements mêlant réflexion et convivialité » peut-on lire à son sujet.

## Une définition du leadership

Selon Antonin Gaunand, conférencier et expert en leadership et management, le leadership est « la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée »

## Le futur sera jeune

Du côté du *Top35*, on souhaite « animer une communauté autour du classement pour que les lauréats développent leurs connexions. C'est un classement qui vit, à l'image de nos lauréats qui sont demandeurs de ces rencontres. Nous organisons plusieurs fois par an des événements pour faire vivre la communauté » révèle Agathe Pironneau. Loin d'être des événements *one shot*, les classements et les structures qui les façonnent agissent le plus souvent comme des soutiens, voire des mentors, auprès des jeunes qui lancent leurs projets et sont pressentis pour être leaders dans la construction du monde de demain. *Positiv* propose ainsi différents programmes comme *Ose Entreprendre Jeune*, destiné à accompagner les entrepreneurs de moins de 30 ans à travers des ateliers d'entrepreneuriat, des événements de réseautage ou encore des sessions pour développer *soft skills* et *hard skills*. Différents tant sur la forme que sur le fond, ces palmarès sont pourtant unanimes sur un point : le futur se construit dès à présent grâce à la jeunesse et les jeunes leaders sont déjà là ! Tous montrent que l'expérience n'est pas synonyme de leadership, et inversement. « Il y a beaucoup de vertus à avoir du recul et de la maturité, mais ce n'est pas forcément un prérequis pour être un leader qui a la niaque, qui est habité par son projet de façon viscérale, qui embarque les autres et qui veut faire bouger les choses, développe David Page. On se rend compte que parfois, du fait de leur manque d'expérience, les jeunes n'ont pas forcément conscience des difficultés et des challenges qu'impliquent leur projet. Mais c'est ce qui les pousse à s'engager. Avec les jeunes, tout est possible. »

## Alexandre Guenoun, fondateur et PDG de la startup Kiro, classement Forbes 30 Under 30 Europe 2021

« Ce classement est un véritable manifeste pour dire aux Millennials de faire des choses, de s'engager, qu'ils peuvent agir, se confronter aux problématiques actuelles. Même si cela demande du travail, de la résilience, on peut apporter notre pierre à l'édifice. Je dirais même qu'on a le droit d'apposer notre pierre aux grands bâtiments et de construire un temple. »

# Jeunes leaders : nous n'avons pas les mêmes valeurs ?

Baby boomers, Génération X, Génération Z... Le leadership se heurte au choc des générations. Pourtant, d'ici 2025, 27 % de la main d'œuvre mondiale sera issue de la Génération Z selon l'OCDE. Il est donc indispensable de comprendre les attentes des jeunes en matière de leadership.

La cohabitation de plusieurs générations au travail n'est pas nouvelle. Pour autant, depuis quelques années, le fossé se creuse entre les anciennes générations – Baby boomers, Génération X – et la Génération Z, née à partir de l'an 2000. Et ce, à la fois dans la manière de travailler et de manager. « On fait face à une crise de crédibilité des porteurs d'autorité, analyse Elodie Gentina, professeure à l'IESEG et auteure de *Manager la Génération Z - mieux appréhender les nouveaux comportements* (Éditions Dunod, 2023). Les anciennes générations ont un rapport à l'autorité basé sur la connaissance. Le leader est quelqu'un doté de savoir, écouté et respecté car il est sachant. Mais les jeunes sont aujourd'hui hyperconnectés et ont la connaissance à portée de clic. Ils attendent donc autre chose de leur manager. » Plus que l'âge ou le statut, ce sont donc aujourd'hui les compétences d'une personne qui lui confèrent son leadership.

## Décider en coopérant : la nouvelle forme du leadership

Une analyse confirmée par Patrice Huerre, pédopsychiatre des adolescents et auteur de l'ouvrage *Nouveau monde, nouveaux chefs : l'autorité en question* (Éditions Odile Jacob, 2021), qui se questionne dans son livre sur l'autorité de demain en entreprise. Selon lui, les jeunes ne remettent pas en cause l'existence même de la hiérarchie, mais plutôt la forme qu'elle prend en entreprise. Ils préfèrent une autorité de compétence à une autorité de fait et sont critiques envers ceux qui les managent et les représentent. « Pour qu'un leader soit crédible aujourd'hui, il doit être expérimentateur. Il doit laisser les jeunes êtres responsables, mener des missions et se tromper » insiste Elodie Gentina. Autonomie, empathie, écoute active, *empowerment* ou encore culture du feedback positif, semblent donc être indissociables du leader d'aujourd'hui et de demain, qui adopte d'avantage une posture de coach » comme l'explique Elodie Gentina.

Selon une enquête de la Heart Leadership University – qui dépend de la Fondation Jean-Noël Thorel – sur les imaginaires sociaux du leadership chez les jeunes publiée en mai 2023, le leadership se doit ainsi d'être plus bienveillant, plus humain, animé par des valeurs sociales et écologiques. Surtout, le leader n'est plus une personne seule mais « une personne qui sait fédérer des équipes et travailler en intelligence collective ». En témoignent les résultats de l'enquête selon lesquels « 58 % des répondants estiment qu'un bon leader n'existe pas sans équipe ». On passe ainsi du leader héros, providentiel qui sauve le monde, au leader qui accompagne une équipe et la fait réussir, inspiré par ses engagements, qui donne et transmet, écoute et donne confiance.



Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**

## Shadow Comex et Junior Board : les jeunes entrent dans la lumière

Pour intégrer les jeunes leaders à leur gouvernance, de plus en plus d'entreprises se dotent de dispositifs sans pouvoir décisionnel composés de jeunes collaborateurs. L'objectif : faire profiter l'organisation de l'opinion et des idées des jeunes talents.

Puisque le pouvoir se trouve désormais dans les mains de celui qui sait partager et transformer la connaissance, plutôt que dans celles de celui qui possède le savoir, « il est nécessaire de renverser la pyramide et de mettre les jeunes au cœur des processus de transformation. La culture managériale doit évoluer pour répondre aux attentes des jeunes collaborateurs » affirme Elodie Gentina, professeure à l'IESEG. Pour cela, de plus en plus d'entreprises se dotent d'un *Junior Board* ou d'un *Shadow Comex*. Il s'agit d'un *comité exécutif de l'ombre*, composé de jeunes collaborateurs qui se réunissent en parallèle du Comex, avec le même ordre du jour. Popularisés à partir de 2015, ces systèmes permettent d'apporter un regard frais et de nouvelles idées au comité exécutif grâce à une mission purement consultative.

Mais pour l'ONG Youth Forever, « le résultat est très mitigé. Ces dispositifs sont coûteux, chronophages et souvent perçus comme plus symboliques qu'utiles » indique-t-elle dans son enquête *Jeunes & pouvoir au travail*. Ce n'est pas pour autant qu'ils méritent de disparaître, car ces réseaux de jeunes « collaboratifs et inspirants sont vertueux pour l'entreprise » témoigne Elodie Gentina. « Associer la relève à l'exercice du pouvoir et des responsabilités prend tout son sens aujourd'hui. Pourtant, cela soulève un paradoxe de taille : nous avons immensément besoin de la jeunesse et elle n'a que très peu d'expérience » expose Youth Forever. Et d'ajouter, « c'est bien le défi que devront relever les entreprises : prendre appui sur la jeunesse tout en lui donnant en retour les béquilles nécessaires, à savoir, formation, responsabilités, impact. »

### La boîte à outils d'une gouvernance jeune

L'ONG Youth Forever a identifié en 2023 cinq leviers pour mettre en place et pérenniser une gouvernance jeune en entreprise.

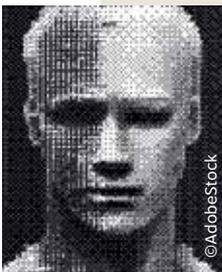
**#1 Former et mettre en capacité :** transmettre aux participants les connaissances, les compétences, le réseau et le soutien nécessaires pour réaliser leur mission.

**#2 Incarner et communiquer :** car beaucoup de frustrations émergent d'un manque de communication entre participants, avec leurs interlocuteurs et vers l'externe.

**#3 Valoriser et protéger :** identifier les participants comme tels dans l'organisation et les accompagner pour pouvoir y dédier l'investissement exigé.

**#4 Orchestrer la parole :** créer des espace-temps dédiés où la parole est libre et libérée, via un cadre de confiance, des formations à la coopération ou encore des règles de partage de la parole et de la confidentialité.

**#5 Tester et itérer :** demander du feedback pendant et après pour ajuster, voire coconstruire, le dispositif de gouvernance avec les participants.



### Portrait-robot du leader idéal

Elon Musk, Emma Watson, Mark Zuckerberg, Gandhi, Harry Potter ou encore Charles de Gaulle. La Heart Leadership University a demandé à 1014 jeunes entre 18 et 30 ans de choisir, parmi six personnalités, celle qui représente le mieux le leadership tel qu'ils aimeraient qu'il soit aujourd'hui. L'image la plus sélectionnée est celle d'Emma Watson, choisie par 23 % des répondants. S'il s'agit de la seule femme représentée – et donc un biais méthodologique – « l'attrait pour une figure comme Emma Watson traduit un leadership contemporain, teinté d'engagements et d'intégrité. Elle vient souligner l'importance accordée à la capacité de rassembler et de faire exister des espaces pour faire grandir les autres » souligne l'enquête.



## Détecter un leader dès le premier entretien : mode d'emploi

Être un leader, c'est avant tout avoir un état d'esprit qui permet d'emmener avec soi un collectif dans sa vision. Une skill indispensable à l'heure où les nouveaux modes de travail et la transversalité ont complètement rebattu les cartes du collectif. Mais comment déceler l'étincelle du leadership chez un futur collaborateur ? Éléments de réponses.

Les organisations dont le leadership est de la plus haute qualité ont 13 fois plus de chances de surpasser leurs concurrents en termes de performances financières, de qualité des produits et des services, d'engagement des employés et de satisfaction de la clientèle, selon le 6e Global Leadership Forecast. Mais comment faire pour recruter des candidats avec un potentiel de leadership élevé ? Pour Léo Bernard, formateur, créateur de contenu sur le recrutement et cofondateur de Blendy, trois conditions sont à réunir. Premièrement, bien définir sa notion de leadership. « Si vous cherchez quelqu'un avec du leadership, il faut clairement l'indiquer dans votre offre d'emploi. Pour cela, les recruteurs doivent se mettre d'accord sur le type de leadership qu'ils cherchent : un leadership d'équipe, avec les clients, à impact etc. » illustre Léo Bernard. Deuxièmement, utiliser les bonnes méthodes d'évaluation lors du processus de recrutement. « Beaucoup de gens recrutent au ressenti. Mais ce n'est pas une bonne stratégie, car c'est totalement subjectif, c'est un biais cognitif qui ne fonctionne pas » alerte Léo Bernard, qui suggère deux méthodes efficaces pour détecter le potentiel de leadership d'un candidat : l'entretien structuré et les mises en situation.

Grâce à l'entretien structuré, le recruteur définit une liste de compétences et de critères et imagine des questions ciblées autour de ces points pour vérifier si le candidat coche les cases. « C'est très précis et donc quasi impossible pour le candidat de mentir, c'est une des techniques les plus efficaces dans le monde du recrutement » souligne le cofondateur de Blendy. Parmi les questions possibles, *Parlez-moi de la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre au cours des six derniers mois*, ou encore, *Racontez-moi la dernière fois que quelque chose d'important ne s'est pas déroulé comme prévu au travail. Quel était votre rôle ? Quel a été le résultat ?*, suggère l'enquête LinkedIn *30 behavioral interview questions to assess soft skills*. Les mises en situation permettent quant à elles de déterminer si des signes de leadership se dégagent d'un candidat durant les *roles play*. Enfin, pour un processus de recrutement complet et réussi, Léo Bernard insiste sur la nécessité de faire intervenir plusieurs recruteurs. « Laisser une seule personne maîtresse de la décision est une erreur. Il faut toujours avoir au moins un contre-avis pour échanger sur les compétences d'un candidat, le débat est primordial. »

Si les jeunes leaders ont une voix qui porte en entreprise, leur regard est aussi précieux dans l'organisation des plus grands événements mondiaux. Ainsi, tous les deux ans, une vingtaine de jeunes sont sélectionnés pour devenir les jeunes leaders du Comité International Olympique. Leur mission : être les ambassadeurs des valeurs de l'olympisme à travers le monde et mettre en place des initiatives sportives transformantes dans leurs communautés.

## Leadership dans le sport : les jeunes, porte-drapeaux d'une nouvelle ère

Représenter la France au Comité International Olympique (CIO), un rêve ? Corentin Caporal et Paul Bayet l'ont fait en intégrant l'IOC Young Leaders Programme. Lancé en 2016, il donne à « des jeunes talents les moyens de tirer parti du pouvoir du sport afin de marquer de leur empreinte leurs communautés » peut-on lire sur le site Internet du CIO. Pour cela, tous les deux ans, 25 jeunes leaders entre 20 et 25 ans sont sélectionnés pour une période de quatre ans. Paul Bayet, étudiant à la Rotterdam School of Management, aux Pays-Bas, représente la France dans la cohorte 2023-2026. « J'ai découvert le programme par hasard, alors que je cherchais des opportunités de volontariat dans le domaine du sport et des institutions sportives, car c'est ce qui m'intéresse pour la suite de ma carrière » explique-t-il. Après quatre mois de sélection intensive, il fait partie des heureux élus (sur un peu plus de 3 000 candidats au départ) disposant de quatre ans pour développer une initiative sportive grâce à un soutien humain et financier du CIO.

### Des projets catalyseurs de changement

Triathlète aguerri, classé dans le Top 30 national en duathlon aux Pays-Bas, son objectif est clair. « Je souhaite promouvoir le triathlon chez les jeunes, en donnant plus de visibilité et de reconnaissance à ce sport. On pense que c'est une discipline individuelle mais quand on est licencié dans un club, ce qui compte c'est le côté social et collectif, et c'est ce que j'aimerais transmettre » éclaire-t-il. Pour atteindre son but, il estime d'ailleurs que faire partie du IOC Young Leaders Programme est un atout. « Le fait d'avoir le label du CIO me transporte complètement. Dans mon parcours personnel mais également professionnel, puisque je peux aborder des acteurs locaux pour leur parler de mon projet ou encore accéder à des événements sportifs pour démarcher des partenaires. »



Une analyse partagée par Corentin Caporal, membre de la cohorte 2021-2024, qui a lancé *To Be Sport* grâce au programme, une initiative destinée à rendre accessible le volontariat sportif pour tous les jeunes. Si Paul Bayet est tout juste en phase d'étude et de réflexion, Corentin Caporal se trouve, lui, à un stade plus avancé. « Nous avons lancé notre programme pilote, nous allons initier des jeunes au volontariat sportif et ils participeront aux championnats du monde d'athlétisme indoor qui se déroulent en mars à Glasgow » détaille-t-il. Pour lui, le rôle de l'IOC Young Leaders Programme est indéniable, puisqu'il permet à des jeunes qui n'ont pas forcément de connexions dans le monde du sport de faire grandir leur projet. « Le sport est encore très fermé et manque réellement de diversité. Mais c'est grâce à des initiatives comme *To Be Sport*, grâce à la mise en lumière de projets catalyseurs de changements, que ce paramètre pourra être corrigé » soutient Corentin Caporal.

### Promouvoir les valeurs du sport

À ce jour, grâce au programme du CIO et à un réseau de mentors, les jeunes leaders ont mené à bien plus de 140 projets qui ont répondu aux besoins de plus de 30 000 personnes. En tant que défenseurs de l'olympisme, ils assurent la promotion des valeurs et des principes olympiques 365 jours par an. Pour Paul Bayet, « en faisant partie de ce programme, on est un ambassadeur du sport à l'échelle locale. Nous sommes 25 de 25 nations différentes et c'est tellement valorisant de représenter son pays ! C'est une responsabilité que je n'avais jamais connue auparavant et, en ce sens, j'adore être un leader. Je développe mon leadership petit à petit et, grâce à mon projet, au programme jeunes leaders, à l'accompagnement du CIO, je vais me sentir légitime : c'est ça pour moi être leader dans le monde du sport » conclut-il.



© Lucile Léber

## La décroissance est source d'opportunités chez **Dexia**

Dexia a de beaux challenges à offrir aux jeunes diplômés qui souhaitent travailler sur des sujets techniques ! Rencontre avec **Véronique Hugues (Université Paris Dauphine-PSL 93, Harvard Business School 22)**, directeur financier, membre du comité de direction et administrateur exécutif. Par Fanny Bijaoui

### Le paradoxe Dexia

Dexia est la seule entité gérée en extinction, à avoir entamé sa résolution en conservant son statut bancaire. Si elle n'a plus d'activité commerciale, elle gère un bilan d'environ 60 milliards d'euros avec l'agilité d'une petite structure. Son objectif : réussir l'extinction de son bilan et réduire les risques sans mettre en péril la dotation de capital des États français et belge, actionnaires du groupe. Après avoir traversé la crise des *subprimes* et celle des états souverains au sein du groupe, Véronique Hugues a contribué, avec l'équipe de direction à la transformation de la banque, notamment l'abandon de la licence bancaire, effectif depuis le 1er janvier 2024. « Mon défi, aujourd'hui, consiste à gérer un gros programme de transformation en parallèle des missions classiques d'une direction financière, avec des ressources limitées. C'est le concept *explore and exploit*, ou comment explorer des territoires inconnus pour assurer la décroissance d'une entreprise tout en maintenant la motivation des équipes, la sécurité et la qualité des opérations au quotidien. »

### Employeur attractif

Malgré son statut d'entité gérée en extinction, Dexia est en renouvellement permanent. « Nous avons une forte activité de transformation et nous avons besoin d'une grande expertise afin de conduire notre mission de résolution. Nous offrons aux jeunes recrues un vaste terrain de jeux : gestion financière, gestion des risques, gestion des portefeuilles, exécution des transactions de marché. La structure est aujourd'hui à taille humaine (500 collaborateurs), ce qui permet un échange direct avec le management et une proximité avec les décisions stratégiques. Nous formons de nombreux alternants et nous proposons régulièrement des missions à des VIE et des stagiaires. Le groupe offre aussi des formations aux collaborateurs, quelle que soit leur séniorité, tant dans des domaines d'expertise métiers que pour du développement personnel. »

### Le sens des responsabilités

Véronique Hugues est une directrice financière qui aime travailler avec ses équipes et s'intéresse intensément à leur travail. « Pour renforcer notre cohésion, nous avons mis en place des réunions d'équipe élargie dédiées à la transformation. Toutes les décisions se prennent à la majorité et nous faisons autant de tours de table que nécessaire afin de parvenir à un *oui* franc. La règle absolue ? Quand quelqu'un dit *oui*, il s'y tient. Cela nous permet d'évacuer le sujet de la fausse adhésion. »

### Leader responsable

L'adhésion est d'ailleurs un levier fort de leadership. Même si, pour Véronique Hugues, il n'existe pas de livre de cuisine du bon leader, l'authenticité est la première des qualités. « Je n'ai jamais essayé d'être une personne autre que moi-même. Je communique de façon franche et transparente et je n'hésite pas à partager mes émotions avec mes équipes, mes collègues et mon boss. Je suis entourée d'une équipe très dédiée, motivée et soucieuse de notre bien-être collectif. Enfin, j'assume la responsabilité de mes décisions et celles de l'entreprise vis-à-vis de toutes les parties prenantes. C'est la meilleure définition du leadership. »

### Le jeune leader qui vous bluffe ?

« Je suis admirative de tous ces jeunes entrepreneurs, engagés et acteurs de changement : **Thibaud Hug de Larauze, le PDG de Back Market, Alexandre Durand et Adrien Laprevote, les fondateurs de la plateforme Allo Louis ou Maïmonatou Mar, la cofondatrice de l'association Gribouilli**. Ils sont très nombreux à se lancer dans de belles aventures entrepreneuriales pleines de sens. Je n'aurais jamais osé à leur âge. »

[veronique.hugues@dexia.com](mailto:veronique.hugues@dexia.com)

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**

# CEA : s'investir au service de la dissuasion pour garantir la paix !

Travailler dans le domaine de la dissuasion, en participant à des projets diversifiés et technologiquement ambitieux : c'est ce que vous propose **Bernard Capbern (Doctorat en mécanique de l'Université de Bordeaux 86)**, directeur du centre CEA de Gramat. Par Aurélie Nicolas

« Le centre CEA de Gramat est un des cinq centres de la Direction des applications militaires (DAM), travaillant exclusivement pour la Défense, contrairement à d'autres centres CEA positionnés sur des applications civiles » explique d'entrée Bernard Capbern, directeur du centre CEA de Gramat. De fait, le centre a pour mission d'étudier l'efficacité des armements et la vulnérabilité des systèmes et infrastructures. Il travaille essentiellement sur des programmes pour la dissuasion nucléaire et la défense conventionnelle.

## Des défis technologiques de taille

Historiquement, le centre CEA de Gramat est reconnu pour sa double expertise, en électromagnétisme d'un côté, et en détonique et dynamique rapide de l'autre. Pour mener à bien ses études, il s'appuie sur une trentaine de moyens expérimentaux installés sur site, dans le Lot, au cœur d'un espace de 350 hectares. Pour les simulations numériques, Gramat est également relié en haut débit au centre de calcul du CEA DAM Île-de-France, un des plus puissants d'Europe. Sur le plan académique, Gramat a créé avec des universités, des écoles d'ingénieurs et des instituts de recherche, une dizaine de Laboratoires de Recherche Conventionnés qui contribuent au maintien et au développement d'un haut niveau d'expertise, adapté aux enjeux des programmes dont le centre a la charge. « L'ensemble de ces moyens rend le job passionnant au quotidien. Les jeunes talents qui nous rejoignent apprécient particulièrement de pouvoir travailler immédiatement sur des programmes ambitieux, comportant à la fois de grands défis technologiques et de vrais enjeux scientifiques. Le fait que ces programmes soient jalonnés dans le temps permet de formaliser les avancées techniques et de suivre toutes les étapes des projets : de la recherche, au développement, jusqu'à l'industrialisation. »

## Le centre CEA de Gramat recrute

Des techniciens, des ingénieurs et des doctorants, dans de nombreux domaines : mécanique, thermique, dynamique, électromagnétisme, mesures physiques, traitement du signal... ainsi que dans les fonctions supports, qui sont pleinement intégrées aux projets.

[www-dam.cea.fr](http://www-dam.cea.fr) - [www.cea.fr](http://www.cea.fr)

## Garantir la paix, ça fait sens

Bernard Capbern en est convaincu. « La paix est plus que jamais un rapport de force. Œuvrer pour la dissuasion c'est œuvrer pour la paix. » Avec ses équipes, il s'efforce de procurer à l'État les moyens de garder une longueur d'avance technologique et scientifique au service des programmes de défense. Les jeunes recrutés, accueillis au sein de ce centre à taille humaine (330 collaborateurs), sont accompagnés et tutorés dès leur arrivée, afin de s'approprier la culture d'excellence et d'exigence qui fait la renommée du CEA. Depuis plus de 35 ans à la DAM, Bernard Capbern a eu de belles opportunités dans sa carrière, notamment celle de travailler très tôt sur le développement, puis la montée en puissance, du laser Mégajoule. « Quand on est passionné de sciences et de technique, on se sent au bon endroit au CEA. Durant toutes ces années, la DAM m'a offert cette chance de pouvoir m'investir dans des domaines différents jusqu'à manager un grand projet et piloter de grosses structures. »

## Le leadership ne se décrète pas

Le CEA compte trois filières : expertise, projet et management. Bien accompagnés, les jeunes talents auront la chance de profiter de cette diversité et de passer d'une filière à l'autre, leur permettant d'acquérir du leadership, de façon complémentaire. « Pour moi, le leadership ne se décrète pas. Ce sont les autres qui nous l'attribuent. C'est avant tout une capacité à convaincre et entraîner les équipes, ce qui nécessite de la crédibilité, une capacité à déléguer, mais aussi de savoir décider et toujours anticiper le coup d'après. Chez les jeunes, c'est la même chose : ils doivent avoir envie d'être leader et de prendre les commandes. Ce n'est pas tant lié à l'expérience, c'est avant tout une question de tempérament. C'est quelque chose qu'ils ont en eux dès le départ. Ou pas. Car dans une équipe, il ne faut pas que des leaders, tous les profils sont importants. Le bon leader est celui qui éprouve de la satisfaction à voir réussir ses collègues, car la réussite ne peut être que collective, surtout au CEA. »



## Son conseil aux jeunes leaders

« Pensez d'abord aux autres, à ceux que vous voulez entraîner avec vous, car sans les autres, vous n'êtes rien ! »

## Le leader qui vous bluffe ?

« Volodymyr Zelensky, sans hésiter. Les grands événements révèlent les grandes personnalités. Cet homme force le respect : personne ne voudrait avoir la pression qu'il a sur les épaules. »

Depuis 1964, France Boissons accompagne les cafés, hôtels et restaurants dans la distribution de boissons et de services. Aujourd'hui, l'entreprise est leader dans son domaine d'activité. Le secret d'un tel succès ? Une stratégie basée sur l'innovation, la durabilité et les territoires, comme nous l'explique **Laurent Théodore (HEC Paris 97)**, son président. Par Margot Barberousse



## Innovation et proximité : les secrets du succès selon France Boissons

Cette année, France Boissons fête ses 60 ans. Avec 71 centres de distribution, dont 15 plateformes logistiques et 2 400 collaborateurs, l'entreprise est aujourd'hui le Numéro 1 du secteur de la distribution de boissons alcoolisées et non alcoolisées auprès des Cafés-Hôtels-Restaurants (CHR). « Nous sommes leader, un CHR sur quatre est livré par France Boissons. Pour rester le partenaire incontournable, nous sommes en innovation permanente afin de fournir un service toujours meilleur à nos clients, en s'appuyant sur nos collaborateurs pleinement engagés » explique Laurent Théodore, son président.

### Innovation et durabilité au cœur de la stratégie de développement

L'innovation et l'amélioration continue sont au cœur de la stratégie de France Boissons. Innovation de produits par exemple : France Boissons cherche toujours à être en parfaite adéquation avec les tendances de consommation. « Nous regardons ce qui évolue et ce qui a le vent en poupe pour avoir l'offre de boissons la plus pertinente. Nos clients sont des entrepreneurs, ce sont des personnes qui bougent, qui veulent des nouveautés et ils attendent la même chose de leur fournisseur » développe Laurent Théodore. Innovation dans les services également : France Boissons a développé pour ses clients la plateforme *EAZLE* sur laptop et mobile, pour une prise de commande 100 % digitalisée, pratique et très rapide.

Pour être le leader d'aujourd'hui et de demain, France Boissons a pris des engagements environnementaux forts et concrets, regroupés sous la feuille de route : *Distribuer un monde meilleur*. En 2040, sa flotte de camions « sera 100 % électrique, avec 180 camions électriques en opération d'ici 2025. Le biodiesel est en train d'être déployé sur nos plateformes logistiques et tous les chauffeurs sont formés à l'écoconduite. Les tournées des camions sont optimisées grâce à des outils informatiques. Tous les sites de l'entreprise sont progressivement pourvus de lampes LED qui s'éteignent automatiquement selon l'activité, le tout pour réduire notre consommation d'énergie. Nous avons également fait un test très concluant pour effectuer des livraisons fluviales entre notre plateforme de Bonneuil-sur-Marne et Paris. L'objectif est d'en faire un des moyens pour approvisionner la capitale dans les prochaines années » ajoute le président.

### France Boissons, une entreprise de proximité

La force de France Boissons réside dans son maillage du territoire français grâce à ses équipes commerciales. « Nos commerciaux conseillent les clients, connaissent le tissu économique dans lequel ils évoluent, s'adaptent et surtout, dénichent les dernières nouveautés, que ce soit pour une belle brasserie de centre-ville, un bar à ambiance musicale ou un restaurant à thème. C'est ce qui fait la différence » assure Laurent Théodore. La proximité, c'est aussi le maître-mot qui le guide dans ses fonctions de président. « Je manifeste constamment du soutien et de la curiosité envers mes équipes et elles peuvent compter sur moi tout le temps, je suis avec elles » illustre-t-il. Preuve en est, en un an et demi, il a visité une quarantaine de sites sur les 71 que possède France Boissons. « Je fais beaucoup de terrain, c'est très important, quel que soit le niveau hiérarchique. Il faut avoir du contact avec les gens pour les écouter sur ce qui fonctionne, mais aussi ce qui ne fonctionne pas dans l'entreprise. Le feedback en continu est essentiel pour avancer. »

### #Job board

« Nous avons toujours des besoins du côté commercial : nous recherchons des chefs de vente, des responsables grands comptes, des *category managers*, autant de postes qui peuvent correspondre à des profils d'écoles de commerce. Nos équipes commerciales sont partout, donc vous pouvez nous rejoindre dans toute la France. »

### Le jeune leader qui vous inspire ?

« Je dirais **Kylian Mbappé** car, au-delà de ses qualités exceptionnelles de joueur, c'est quelqu'un qui fait basculer les matchs et qui sait faire la différence, tout en restant collectif. Même si le PSG a eu des vicissitudes au cours des dernières années, il est toujours présent et j'aime cette fidélité à son club. Il incarne des valeurs fortes sur lesquelles il ne transige pas, il est au service de son équipe tout en sachant la place importante qu'il occupe. Il a la pression mais il ne se défait pas de ses responsabilités. Et je dis ça en toute objectivité, car mon club de cœur ce sont les Girondins de Bordeaux ! »

[www.france-boissons.fr/nos-offres-emploi/](http://www.france-boissons.fr/nos-offres-emploi/)

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**

# La gestion de fortune fait fructifier votre carrière chez **CNP Assurances**

L'ingénierie financière ne connaît pas la crise ! C'est le message de **François Guilgot (EDHEC BS 81)**, directeur de la business unit Ingénierie et clientèle patrimoniale chez CNP Assurances. Le groupe déroule le tapis rouge aux jeunes experts, vous n'avez plus qu'à vous inscrire dans les pas de ce leader charismatique. Par Fanny Bijaoui



## Banque citoyenne et patrimoniale

François Guilgot est un homme de challenges. En 20 ans, il a mené un beau parcours au sein du Groupe CNP Assurances en tant que directeur interrégional et commercial avant de participer, en 2014, à la création de la business unit Ingénierie et clientèle patrimoniale. « C'est une success story, mais d'abord une aventure humaine et entrepreneuriale car nous avons développé cette entité avec un esprit startup. Créer l'activité haut de gamme chez CNP Assurances (groupe détenu à 100 % par La Banque Postale qui constitue un plus grands pôles parapublics financiers européens) représentait un véritable défi ! Mais à force d'engagement et de persuasion, l'entité a trouvé sa raison d'être dans le groupe. »

## Des experts bankables

Cette business unit regroupe d'ailleurs le must de l'ingénierie financière et ses besoins en expertises sont forts. « Nous recrutons des actuaires, des ingénieurs financiers et patrimoniaux et des personnes en charge des marchés financiers et de la gestion dans le back office. Ce sont des métiers sous tension qui aiguisent les convoitises. Nous avons donc mis en place des processus spécifiques de recrutement et de rémunération avec des grilles de salaires et des variables très intéressantes. Nous proposons aux hauts potentiels un programme d'accompagnement avec des formations diplômantes en management, actuariat ou marketing, financées par l'entreprise. Cela vaut de l'or sur un CV ! » assure le directeur.

## La génération Z aux manettes

Et pour ne pas se faire voler ses talents, le boss est très à l'écoute de la nouvelle génération. « On ne manage pas des jeunes experts très bien formés comme on manage des équipes de vente ou de back office. Ils attendent que vous soyez un leader persévérant et décideur pour qu'ils puissent avancer et que vous leur laissiez de l'autonomie. Pour tirer le meilleur possible de tous, il faut savoir adapter les organisations, ses exigences et la manière de les amener à intégrer votre stratégie. » François Guilgot insiste sur l'importance de se mettre au diapason de ces jeunes qui vont vite et zappent fréquemment d'entreprises.

## Transmission oblige

D'autant que le leadership, aussi inné soit-il, ça se travaille. « À l'école, je savais que je voulais devenir un patron, progresser dans l'entreprise et y avoir un impact. J'ai fait quatre sociétés différentes car je souhaitais tracer ma route et me réaliser en tant que décideur. J'ai aussi rencontré des dirigeants qui m'ont fait grandir et j'ai appris de mes erreurs. Je crois beaucoup à la transmission. Le groupe CNP Assurances a d'ailleurs mis en place un système de mentorat en interne et en externe. En tant que mentor et coach, je rencontre beaucoup de jeunes. Je ne leur donne pas de recettes toutes faites, je leur apprend à pêcher ! »

**francois.guilgot@cnp.fr**

## Les leaders qui vous bluffent ?

« Je suis admiratif des leaders charismatiques issus du monde du sport qui ont vécu des reconversions incroyables, à l'instar du basketteur

**Michael Jordan** qui disait : *Gagnez votre leadership jour après jour. Je me considère parfois comme un sportif de haut niveau. Car, pour faire ce métier, il faut avoir une discipline de vie et accepter une pression permanente. La persévérance est, là aussi, une caractéristique primordiale d'un leader. En effet, il est indispensable pour un leader de croire en lui-même, travailler quotidiennement, s'entraîner, et ne rien lâcher. Un leader ne baisse jamais sa garde ! Quand vous êtes un leader, vous pouvez l'être dans n'importe quel domaine.*

# Donnez de la hauteur à **votre carrière** chez **Drieux-Combaluzier**

Le secteur des ascensoristes se renouvelle et a besoin de talents pour booster l'innovation numérique et digitale. **Bertrand Perroud (Novancia Business School Paris 93)**, PDG de Drieux-Combaluzier, vous invite à prendre de la hauteur dans des cabines nouvelles générations. Par Fanny Bijaoui

## Savoir-faire d'excellence

Un voyage de quelques secondes en ascenseur peut vous sembler banal. Pourtant, en montant dans une cabine Drieux-Combaluzier, vous voyagez dans le temps ! Car cette PME se distingue depuis 77 ans par son expertise dans la conception et l'entretien d'ascenseurs sur-mesure à Paris et dans le Grand Paris. « Notre valeur ajoutée c'est notre savoir-faire dans les immeubles haussmanniens, Art déco et Art nouveau, rappelle Bertrand Perroud son PDG. La légende dit qu'il y aurait au moins un ascenseur Drieux-Combaluzier dans chaque rue de Paris ! Nous avons nos bureaux d'études et de conception et nos compagnons exercent dans plus de dix métiers : serrurerie, ferronnerie, menuiserie/ébénisterie, électronique... Nous travaillons avec les administrateurs de biens, les syndicats et les professionnels de l'immobilier de la région parisienne. Nous sommes labellisés *Entreprise du Patrimoine Vivant* (EPV), certifiés ISO 9001 pour la qualité et ISO 45001 pour la sécurité et la santé au travail. »

## Innover pour mieux grimper

Avec ses 100 techniciens, l'entreprise entretient un parc de 7500 appareils et peut s'enorgueillir d'avoir un taux de disponibilité de ses ascenseurs de 99,3 %. Si cette réussite s'incarne dans les compétences développées depuis plusieurs décennies, la PME ne se contente pas de préserver les traditions. Depuis son arrivée il y a quatre ans, au poste de PDG, Bertrand Perroud a fait de l'innovation disruptive la pierre angulaire du repositionnement de la marque. « En France, il y a plus de 150 ascensoristes. C'est un marché très mature. D'où l'importance de trouver les bonnes clés de différenciation pour continuer à se développer de façon rentable. Nous cherchons constamment à innover pour répondre aux besoins de nos clients et surtout, de nos utilisateurs-voyageurs. Notre ambition ? Améliorer leur expérience quotidienne grâce à des ascenseurs confortables, sécurisés et modernes. »

## Écran intelligent

Proposer un voyage différent, c'est l'ambition du PDG qui a porté avec passion le tournant de la digitalisation. Parmi les innovations récentes *Camille* est l'une des plus inédites. « C'est une solution digitale révolutionnaire que nous avons introduite dans nos ascenseurs. Elle se présente sous la forme d'un écran, installé dans la cabine, qui apporte plusieurs avantages. Le premier est de permettre au syndic ou au gestionnaire de copropriété de diffuser de l'information en temps réel (travaux à effectuer dans l'immeuble, une fuite d'eau éventuelle). L'écran est aussi un mini réseau social interne à la copropriété qui facilite les interactions entre les voisins via des services de babysitting ou de covoiturage. Enfin, *Camille* peut diffuser de la publicité locale et régionale soutenant la vie de quartier. »

## Expérience futuriste

Outre la solution *Camille*, Bertrand Perroud a aussi développé et commercialisé la *Boîte à boutons holographique*. « Plutôt que d'appuyer sur un bouton physique, les utilisateurs balayent l'air sur une image holographique qui commande et fait voyager la cabine à l'étage souhaité. Je voulais casser le code de l'entreprise et proposer l'ascenseur autrement. Et ça marche ! Nous avons des clients intéressés et certaines marques de luxe construisent des projets holographiques pour faire vivre des expériences différentes à leurs clients. L'année 2024 sera tout aussi riche en innovations bénéfiques pour nos utilisateurs » assure le PDG.



© Drieux-Combaluzier



© Drieux-Combaluzier

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**



## Renouvellement gagnant

Pas de doute, le secteur des ascenseurs est passionnant quand il se vit chez Drieux-Combaluzier. « C'est une activité pérenne, mature et en renouvellement permanent. L'entreprise vous permet aussi de côtoyer un échantillon très varié de clients (syndics, facility managers, property managers). Nous sommes friands de talents qui ont de bonnes idées et apportent un nouveau regard sur la filière. Dans les années qui viennent, nous allons accélérer le recrutement et ouvrir la porte aux profils de commerciaux, business développeurs, managers et ingénieurs en électromécanique. Nous misons sur un mix entre jeunes talents et collaborateurs d'expérience pour créer une émulation. »

## Transmission clé

Engagé dans le développement des collaborateurs, Bertrand Perroud a initié depuis trois ans un mapping complet des compétences et des talents. « Chez Drieux-Combaluzier, le taux moyen d'ancienneté est de 20 ans car nos employés sont très fidèles. Avec les départs à la retraite de ces prochaines années, le sujet du mentorat est au cœur de notre stratégie car il est essentiel de transmettre notre savoir-faire et d'accompagner les leaders de demain. Un de nos objectifs est donc de capitaliser sur les compétences et de valoriser l'humain. Cela passe notamment par des entretiens d'évaluation poussés et des outils digitaux didactiques pour mieux construire les formations dédiées aux salariés et aux leaders. »

## L'agilité plébiscitée

Les qualités pour intégrer ce monde d'experts techniques ? « Il faut avoir une volonté de s'investir, un état d'esprit positif et rester humble. L'écosystème dans lequel nous évoluons est compliqué, il faut donc penser collectif comme dans une équipe de rugby. Ce qui fait la différence, c'est la capacité des personnes à porter des projets et des sujets. Il faut aussi avoir une grande ouverture d'esprit et faire preuve d'adaptation permanente. Je répète souvent à mes équipes que *ce qui était vrai hier ne l'est plus aujourd'hui et ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas demain*. Il faut donc se challenger sans cesse, se remettre en question et surtout, ne pas être dans des approches trop dogmatiques. C'est ce que j'appelle l'agilité. »

© Drieux-Combaluzier

## Leader tout terrain

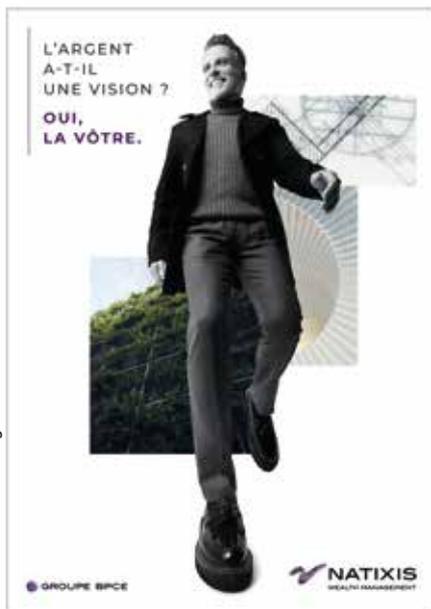
De fait, Bertrand Perroud est un PDG heureux d'avoir impulsé du nouveau dans cette entreprise aux savoir-faire historiques. « Être leader, c'est donner une vision claire et inspirante aux marchés, aux clients, aux investisseurs, aux salariés et la mettre en œuvre. Il faut avoir le sens de l'écoute et de l'échange. On est toujours plus intelligent à plusieurs, que tout seul. Plus on écoute et plus on comprend ce qui se passe dans l'entreprise et à l'extérieur. On peut ainsi faire face aux risques éventuels et opter pour une gestion des risques efficiente. Enfin, un bon leader doit faire preuve de courage managérial, prendre des risques et des décisions parfois inconfortables. Cela signifie aussi de dire les choses de manière claire à ses équipes. D'ailleurs ma porte est toujours ouverte. Je suis un dirigeant tout terrain : le matin, je peux être en comité de direction, l'après-midi visiter les techniciens sur le terrain en audit Sécurité et rencontrer nos clients en fin de journée. »

**[bertrand.perroud@drieux-combaluzier.com](mailto:bertrand.perroud@drieux-combaluzier.com)**

# Natixis Wealth Management,

## la banque qui ose parler d'argent

Femme de pouvoir dans un monde éminemment masculin, **Audrey Koenig (Université Louis Pasteur 95, IGR-IAE 96)** est directrice générale de la banque de gestion de fortune Natixis Wealth Management. Elle nous parle de son ascension, de ses engagements et partage sa vision du leadership. Par Valérie Maquet



Avec ses 30 milliards d'euros d'encours, Natixis Wealth Management occupe une place incontestable dans le marché de la gestion de fortune en France. Adossée au Groupe BPCE - deuxième groupe bancaire en France - la banque, qui évolue dans un environnement très compétitif, revendique haut et fort sa singularité. « Nous sommes une entreprise à taille humaine, composée de femmes et d'hommes engagés et investis, ayant à cœur d'établir une relation de confiance pérenne avec ceux qui veulent entreprendre, investir et transmettre. » De fait, les banquiers privés et les experts métiers (ingénieurs patrimoniaux, spécialistes des crédits complexes, du private equity ou encore des produits structurés) exercent leur métier avec un engagement qui n'a d'égal que leur passion.

### Un zeste de féminité accompagné d'un petit vent de fraîcheur

Et c'est une femme qui dirige cet établissement bancaire, ce qui n'est pas si fréquent ! Audrey Koenig a su y imposer une vision du métier qui tord le cou aux tabous liés à l'argent. Ce monde de la finance qui se réinvente, empreint de mouvement et d'émotions est d'ailleurs décliné à travers une campagne de communication autour du *Next Move*, qui célèbre les projets à venir des clients et parle d'argent : « *Votre plus grande richesse c'est ce que vous en faites.* Nous osons parler d'argent ! Nos expertises sont mises au service de choix de vie et d'envies d'une nouvelle génération de clients : plus jeunes, entrepreneurs, parfois passionnés de digital, soucieux de transmettre leurs valeurs ainsi que leur vision de la société. » Audrey Koenig est d'autant plus à l'aise pour parler de valeurs qu'elle en impulse de nombreuses auprès de ses collaborateurs, notamment sur les sujets liés à l'éducation et à la diversité. « Nos salariés peuvent désormais, chaque année, offrir une partie de leur temps et leurs compétences pour aider des jeunes, souvent issus de milieu défavorisé, en leur proposant des séances de mentoring par exemple. « Je promeus également en interne la diversité, qui est pour moi source de richesse et d'intelligence collective. La parité, enfin, est aussi un sujet qui me tient particulièrement à cœur. Nous avons dans nos effectifs 56.5 % de femmes et 21 % d'entre elles ont un rôle de leader. »



© Natixis Wealth Management

### A propos de leadership...

Alors qu'elle admet que gravir les échelons et parvenir à sa position de top manager n'a pas toujours été facile - « avec mon bac +5, j'ai commencé tout en bas de l'échelle dans une banque de réseau » se souvient-elle - Audrey Koenig est particulièrement sensible à la détection des *graines de leaders*. Elle veille à ce que les managers de proximité examinent le potentiel de chaque collaborateur (dont 8 % sont des alternants et stagiaires issus des grandes écoles). Pour ce faire, elle déploie des programmes de formation, consciente qu'il s'agit là d'une génération qui, là encore, se démarque. « Il est important de bien comprendre leurs valeurs et leurs attentes en matière de management pour mieux les faire grandir. » Et quand on lui demande les secrets de sa réussite, elle répond avec l'œil qui plisse : « de l'intuition, beaucoup de travail et... un peu de chance ! L'un de mes premiers clients, quand j'ai débuté, était un gagnant du Loto et il m'a confié la gestion de sa fortune. Je l'ai pris comme un signe ! » Et un peu plus sérieusement : « des convictions, de l'audace, de la persévérance, mais aussi, une chose que font bien plus les hommes que les femmes : assurer son propre branding. »

### Le leader qui vous inspire ?

« **Frida Kahlo...** Une sacrée nana, que cette artiste peintre mexicaine, symbole, pour moi, d'émancipation féminine s'il en est ! »

 **Chiffres-clés :**  
**une quarantaine** de banquiers privés qui, répartis en France et au Luxembourg, gèrent **30** milliards d'euros d'encours

**Contact RH : [veronique.hemery@natixis.com](mailto:veronique.hemery@natixis.com)**

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**

Dans le monde captivant et méconnu de l'industrie, de l'électrification et du digital, CPD tire son épingle du jeu. **Julie Lambert-Scrivener, VP HR** et **Ivo Maltir, président de la filiale française** expliquent leurs rôles de leader dans une entreprise qui respire la créativité. Par Julien Guillot



# CPD: une entreprise qui électrise l'innovation

## Présentez CPD à un jeune diplômé !

**Ivo Maltir.** Nous sommes une filiale industrielle du Groupe Atlas Copco, groupe suédois fondé en 1873, présent dans plus de 180 pays et rassemblant 49 000 collaborateurs. Le Groupe propose des solutions performantes au service de la productivité dans de multiples secteurs d'activités tels que les industries de fabrication, la construction, l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le pétrole et le gaz. Notre mission : faire de nos marques mondialement reconnues les leaders de solutions industrielles innovantes auprès de nos clients sur ces marchés. Nous nous engageons à offrir une fiabilité, une ergonomie et une durabilité maximales.

## Quels métiers peut-on exercer dans vos locaux à Saint-Herblain (Loire-Atlantique) ?

**Julie Lambert-Scrivener.** Notre division rassemble plus de 480 collaborateurs (sur les 1 300 collaborateurs dans le monde) très compétents et passionnés, apportant leur expertise au sein de la R&D, des opérations, du marketing, de la vente et après-vente. Excellence opérationnelle et proximité avec les clients sont nos puissants leviers.

## Madame Lambert-Scrivener, comment maintenez-vous votre passion pour votre travail après 16 années chez CPD ?

D'abord, la constante évolution de mon rôle m'a offert de nouveaux défis et opportunités d'apprentissage, stimulant ma curiosité et maintenant mon intérêt. Ensuite, la satisfaction provenant de voir l'impact concret de mon travail et de contribuer positivement à l'entreprise renforce mon engagement. De plus, le fait que mes valeurs personnelles soient en phase avec celles de l'entreprise donne un sens profond à mon travail.

## En parlant d'impact, comment CPD conçoit des produits plus durables et plus respectueux de l'environnement ?

**Ivo Maltir.** Nous participons à l'initiative *Science Based Targets*, qui vise à reconnaître les entreprises établissant des objectifs clairs pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Nous mesurons notre empreinte carbone à travers le *Product Carbon Footprint*, évaluant les émissions sur tout le cycle de vie des produits. Si une nouvelle génération de produits a une empreinte plus élevée, l'équipe améliore la conception pour la réduire. Par ailleurs, nos ingénieurs R&D sont formés à l'écodesign pour repenser les produits de manière responsable.

## Monsieur Maltir, pouvez-vous nous expliquer vos missions de Président de CPD ?

En étroite collaboration avec nos équipes, nous définissons la vision et les objectifs stratégiques en matière de croissance, de développement R&D, d'excellence opérationnelle et d'acquisitions pour notre division. J'encourage l'innovation à tous les niveaux, j'anticipe les changements dans le marché et l'industrie. En résumé, je me concentre sur la création d'une vision claire et le pilotage de l'entreprise vers l'innovation et l'efficacité opérationnelle, tout en m'assurant de sa compétitivité et de sa pérennité dans un contexte industriel en évolution constante.

## Comment détectez-vous un futur leader dans vos équipes ?

**Ivo Maltir.** Les leaders en devenir se distinguent par leur capacité à prendre des initiatives, être moteur, inspirer et influencer positivement leur entourage, collaborer efficacement au sein d'une équipe en intégrant différentes perspectives. Mais aussi par leur capacité à relever les défis avec résilience, créativité et leadership tout en communiquant de manière persuasive et en démontrant une volonté d'apprentissage constante. Ces traits sont souvent des indicateurs d'un fort potentiel de leadership, qui se développe avec le temps et l'expérience, même s'il n'est pas évident dès le début.

[julie.lambert-scrivener@cp.com](mailto:julie.lambert-scrivener@cp.com)

## #Joboard

### **Julie Lambert-Scrivener.**

Nous proposons des stages et des programmes d'apprentissage qui offrent une expérience pratique dans notre monde de l'industrie, permettant aux jeunes de développer leurs compétences tout en contribuant à des projets concrets. Les jeunes diplômés sont souvent à la pointe de l'innovation et peuvent contribuer de manière significative à de nouveaux projets et idées, dans la transformation vers le digital notamment. Outre la compétence acquise au travers de sa formation et de ses stages, nous cherchons chez un jeune diplômé sa capacité d'adaptabilité - d'autant plus dans notre environnement en évolution rapide - et une soif de développement continu.



**Chiffres-clés :**  
**49 000**

employés à travers le monde

Présence dans **180** pays

Groupe fondé en **1873**

# Investissez votre énergie avec HSBC AM

Travailler au croisement des marchés financiers et des enjeux économiques, au service des clients : c'est ce que vous propose **Isabelle Bourcier (ISEG 92)**, CEO de HSBC Asset Management France.

Par Aurélie Nicolas



©HSBC



©HSBC

« HSBC est une banque internationale qui peut, aujourd'hui, se targuer d'une présence globale sans équivalent à travers le monde » explique d'entrée Isabelle Bourcier, CEO de HSBC Asset Management France. Avec un effectif de plus de 300 collaborateurs en France, l'activité qu'elle dirige rassemble un large panel de métiers et de compétences : Finance, Juridique, Middle Office, Risques, Vente, Gestion pour comptes de tiers sur de nombreuses classes d'actifs, Epargne salariale, Immobilier. « C'est cette diversité des métiers et profils dans nos équipes, combinée à des capacités en termes de solutions à développer pour nos clients qui m'attire et qui continue d'alimenter mon énergie quotidienne, même après 30 ans de carrière. Ma feuille de route depuis bientôt deux ans en tant que CEO est de mettre en avant toutes nos expertises et de développer la visibilité de l'offre Asset Management d'HSBC en France et en Europe continentale. »

## L'extra-financier en flèche

Isabelle Bourcier est une passionnée qui sait transmettre son enthousiasme à ses équipes. « L'Asset Management est en connexion à la fois avec l'actualité économique et géopolitique, les marchés financiers et l'activité économique des entreprises. Chez HSBC AM, nous accompagnons depuis longtemps nos clients dans les problématiques d'allocations d'actifs. Dans certains cas, elles sont complexes et nécessitent à la fois d'illustrer les risques marchés (comme l'inflation, le risque action, taux, crédit) mais également des dimensions exogènes et des dimensions ESG dont le risque climatique. Cela nous a demandé beaucoup d'investissements ces cinq dernières années, notamment sur le volet extra-financier, ce qui renouvelle l'attrait de notre métier. Il n'y a pas de place pour la routine, il faut sans cesse se remettre en question pour répondre aux besoins de nos clients et aux évolutions réglementaires. »

## Technicité et ouverture d'esprit

Activité évolutive par excellence, l'Asset Management peut présenter une sophistication qui est très élevée sur certains produits, nécessitant des profils de plus en plus techniques, mais pas uniquement. Pour rejoindre les équipes AM d'HSBC, au sein d'un environnement international où l'anglais est la langue de travail, il faut faire preuve d'une grande curiosité et d'une ouverture à la diversité afin de collaborer plus aisément avec des cultures différentes et saisir les opportunités d'expatriation ou d'évolutions de carrière. « Régulièrement, j'organise des petits déjeuners pour accueillir les nouvelles recrues. Ce qui les frappe le plus en arrivant, c'est à la fois cette dimension internationale et la force du travail collaboratif, axé autour du client. La proximité des managers fait beaucoup pour promouvoir l'esprit d'équipe et faire que tous soient alignés vers l'atteinte des mêmes objectifs, au service des clients. »

## Le leadership, pour les femmes aussi

Et pour détecter les futurs leaders, Isabelle Bourcier se fie à son expérience. « Il faut de la motivation, de la confiance et une grande capacité de travail. Être leader, c'est avant tout un appétit, une attitude, voire un charisme naturel. Au cours de ma carrière j'ai aussi vu des leaders qui se sont construits sur la durée : passionnés par leurs fonctions, ils ont fait preuve d'initiatives et ont ainsi gagné la confiance de leurs pairs et de leurs managers. » Membre pendant quatre ans du Board de Women in ETFs, cette mère de deux enfants est persuadée que les femmes ont toute leur place pour occuper des rôles de leaders et réaliser de belles carrières dans la finance et dans l'Asset Management en particulier.

## Le jeune leader qui vous bluffe ?

« **Arnaud**, un brillant diplômé de Master 2 MoSEF (Modélisations statistiques économiques et financières), qui est handicapé. Lorsque je l'ai recruté, il a apporté une telle énergie positive à l'équipe que cela me marque jusqu'à aujourd'hui. Il nous a tous fait évoluer sur la considération autour du handicap. Il est très professionnel et continue sa carrière avec une volonté qui force l'admiration. »

## Mon conseil aux jeunes leaders

« Osez poser des questions et aborder vos pairs, n'ayez pas peur des managers ! Soyez ouverts et profitez de chaque instant pour développer votre savoir faire et votre réseau au sein de l'entreprise. »

## L'instant RH

« Du fait de ses origines anglo-saxonnes, HSBC AM est moins attachée aux diplômes qu'à l'expérience et à la personnalité. Des profils variés sont donc bienvenus pour renforcer nos équipes : stages, alternances, CDI, sans oublier le nouveau programme *graduate*. »

**isabelle.bourcier@hsbc.fr ; helene.plessis@hsbc.fr**

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**



## « Un nouveau chapitre de l'histoire de Volkswagen s'ouvre : venez l'écrire avec nous ! »

Après l'invention du moteur à combustion et le Fordisme, la filière automobile vit une de ses plus grandes révolutions. Décarbonation des moteurs, émergence des véhicules connectés, nouvelles formes de mobilité : autant de virages que Volkswagen s'apprête à prendre avec brio. Entretien avec **Valérie Pivert-Diallo (CY Cergy 99, IGS 01, ESSEC BS 10, HEC Paris 19)**, Directrice RH & Environnement de travail de Volkswagen Group France. Par Valérie Maquet

L'industrie automobile est un marché en plein bouleversement. Pour y faire face, Volkswagen - premier constructeur en Europe et second dans le monde - s'appuie sur sa force de frappe. Mais aussi, précise Valérie Pivert-Diallo, sur « une mutation réfléchie et structurée en quatre points clés. D'abord, la transition du thermique à l'électrique, déjà bien amorcée et qui sera totalement achevée en 2040. Ensuite, un changement de modèle économique avec, en plus de l'activité en B to B, une ouverture au B to C via une plateforme web. Mais aussi la mise en place de nouvelles solutions de mobilité douces et durables (care sharing / offre de packs voiture électrique - scooters - trottinettes...). Et enfin, un accroissement de la digitalisation, avec des véhicules de plus en plus connectés afin d'offrir une expérience client la plus aboutie possible. »

### Une marque leader, qui ouvre grand ses portes aux leaders de demain

Pour être en phase avec ses besoins de talents, Valérie Pivert-Diallo mène « une politique RH ambitieuse qui se concrétise par différentes campagnes de recrutement, à l'instar de l'opération 1 000 talents, destinée au réseau. » Au sein de la holding, les stagiaires et alternants tiennent également une place de choix. Pour preuve, ils sont une centaine à être intégrés chaque année.

« Ils sont nos leaders de demain, celles et ceux qui vont nous aider à écrire notre nouveau chapitre, en est-elle convaincue. Nous veillons à ce qu'ils soient choyés (notamment avec un taux de rémunération supérieur à la moyenne et divers avantages), mais aussi responsabilisés et valorisés. Pour les faire monter en puissance, nous leur confions des missions à haute valeur ajoutée, sur des sujets très concrets, tels que le basculement du business model ou l'optimisation de l'expérience client. » Côté cadre de travail, l'intitulé du poste de Valérie Pivert-Diallo témoigne de la volonté de VGF de faire aussi bouger les lignes en termes de QVT. Si son équipe travaille sur des thématiques telles que la santé, le sommeil, la nutrition, ou encore le flex office, elle est aussi en charge des bâtiments ! « Notre pari : optimiser leur éco-responsabilité et en faire des lieux de vie optimum pour les collaborateurs » explique-t-elle. Un vaste programme illustré par le dernier chantier en date : l'installation de panneaux photovoltaïques au siège de l'entreprise.

### Et si on parlait inclusion et diversité ?

Le 28 novembre dernier, Valérie Pivert-Diallo animait l'atelier *Taxonomie sociale* du Sommet de l'inclusion économique organisé à Bercy. Une occasion pour elle de rappeler la définition de l'ESG : « E pour Environnement, G pour Gouvernance, sans oublier le S de Social ! » Chez VGF, ce S est d'ailleurs pris à cœur, comme en témoignent ses leaders issus de tous les horizons sociaux et ses 31 % de collaboratrices (quand la moyenne du secteur est inférieure à 20 %).

### Le jeune leader qui vous inspire ?

« **Mory Sacko**, ce jeune chef d'origine africaine étoilé et propriétaire de quatre restaurants à seulement 31 ans. »



### Chiffres-clés :

**20** marques, **680 000** salariés répartis dans le monde,  
**2** sites en France : Roissy et Villers Cotterêts

[valerie.pivert.diallo@volkswagengroup.fr](mailto:valerie.pivert.diallo@volkswagengroup.fr)

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**



# Donnez de **la couleur** à votre carrière avec **AkzoNobel**

Le géant néerlandais de la fabrication et de la distribution de peintures et de revêtements, AkzoNobel, est un des acteurs mondiaux de son secteur. La France joue un rôle clé dans le groupe par sa taille, la diversité de ses métiers et sa quête permanente de jeunes talents. Explications avec **Alexandre Gonin (Université Paris Dauphine-PSL 98)**, Président AkzoNobel SAS France et Directeur Général Decorative Paints France. Par Mathieu Portogallo

Avec un chiffre d'affaires mondial de 10,8 milliards d'euros en 2022, AkzoNobel est actif sur tous les continents sur le marché du revêtement industriel présent dans de nombreux secteurs (aéronautique, automobile, marine, emballages alimentaires...), mais aussi sur le marché de la peinture décorative à destination des professionnels et des particuliers. La filiale française emploie 1 400 collaborateurs et opère sous quatre entités légales réparties sur sept sites, dont quatre sites de production, et son propre réseau de distribution pour le marché de la peinture décorative

## Notoriété des marques, qualité et technicité des produits

« Dans l'Hexagone, notre activité peinture décorative se déploie sur trois circuits : les grandes surfaces de bricolage, les distributeurs indépendants et notre activité de distribution en direct, Sikkens Solutions, comprenant 108 magasins en propre et une vingtaine avec des contrats d'affiliation » explique Alexandre Gonin. « Auprès du grand public, notre singularité trouve sa spécificité dans la notoriété de nos marques comme Dulux Valentine, un vrai savoir-faire sur la couleur et une capacité à renouveler nos gammes pour les rendre plus vertueuses pour l'environnement. En ce qui concerne le réseau professionnel, notre force vient de la qualité et de la technicité de nos produits (Sikkens, Trimétal, Levis, Astral) plébiscitées chaque année dans nos enquêtes de satisfaction auprès des peintres professionnels » poursuit le chef d'orchestre d'AkzoNobel en France, pour qui management, leadership et impact jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement de l'organisation.

## « L'inconscience, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent »

« Il est très important de faire la distinction entre management et leadership. Être manager dans une organisation décentralisée comme la nôtre, c'est mettre son équipe en mouvement pour atteindre ses objectifs, développer ses collaborateurs et accompagner le changement qui est permanent au regard de la complexité et de la volatilité du monde qui nous entoure. Être leader repose sur une capacité à fixer une direction à deux ou trois ans, à aligner toutes les composantes de l'organisation pour l'atteindre et, enfin, à obtenir l'engagement de tous les collaborateurs » estime-t-il. Si la différence semble limpide, la notion de déclic pèse de tout son poids dans cette mue de manager à leader. « J'ai vraiment pris conscience des enjeux du leadership lorsque j'ai été nommé directeur des ventes chez Coca-Cola. J'ai ainsi eu l'occasion de transformer l'organisation pour la rendre plus en phase avec les attentes du marché. Il a donc fallu diffuser cette vision avec la plus grande clarté en fédérant une équipe de 300 personnes sur tout un territoire et en respectant des objectifs de résultats. Quand les résultats ne sont pas au rendez-vous ou que l'organisation n'est plus adaptée, un leader doit avoir de l'impact dans la conduite de ses activités. »

## « L'alternance est une voie très appréciée »

Sur le plan RH, AkzoNobel France a besoin de talents sur l'ensemble de ses métiers et recherche des profils notamment commerciaux, marketing experts en data ou encore en sustainability, car le groupe vise une réduction de 50 % de ses émissions carbone dès 2030. Par ailleurs, la filiale s'appuie sur un mentoring actif, un encadrement managérial de proximité et sur son académie de peinture qui façonne la formation technique de ses collaborateurs et clients sur ses produits. Enfin, les passerelles à l'international sont possibles avec une totale transparence au sein du groupe sur les postes à pourvoir.

## Chiffres-clés :

Siège social à Montataire (60) / **1 400** collaborateurs / **4** entités légales réparties sur **7** sites, dont **4** sites de production situés à Montataire (60), Dourdan (91), Limoges (87) et Pamiers (09).

[www.akzonobel.com/en/careers](http://www.akzonobel.com/en/careers)

## Le leader qui vous inspire ?

« Lorsque je travaillais chez Mattel, j'ai été impressionné par **Gabriel Zalzman** qui dirigeait alors la région Europe du groupe. Il organisait chaque année deux sessions de trois jours où il invitait des cadres du middle management pour les former aux outils et modèles stratégiques. Ce dernier partageait sa riche expérience sur des études de cas. J'étais fasciné par le temps consacré par ce leader aspirationnel et par le contenu précieux partagé lors de ses sessions très interactives. Ce fut un exemple de leadership apprenant par excellence. »



# Groupe Teranga, innovateur d'aujourd'hui, leader de demain

Symbole de l'innovation et du bien-être de ses collaborateurs, Groupe Teranga transcende les alliances économiques pour devenir un acteur incontournable de la révolution médicale.

**Eric Petat (Faculté de Pharmacie de Tours 80, Institut Pasteur de Lille 92)**, PDG du groupe, explique comment la réunion des différentes forces permet à la holding de devenir un must have du secteur pharmaceutique. Par Julien Guillot



Signifiant *partage, respect et solidarité* en wolof, *Teranga* représente bien les valeurs du groupe éponyme. Un nom lié au parcours professionnel de son président Eric Petat. « J'ai effectué mon service militaire pendant 16 mois à la Faculté de Médecine de Dakar et sur le terrain dans la province du Sine Saloum » rappelle-t-il. Une première expérience qui a donné à ce pharmacien biologiste de formation, le déclic pour se lancer dans la grande aventure entrepreneuriale. « Dès mon retour au début des années 90, je me suis lancé dans la création d'entreprises en collaboration avec mon épouse : ACM Agro en 1990, UPS Consultants en 1997, ACM Pharma en 1998, Cébipharm en 2014, ACD SWISS en 2022 et enfin, acquisition de Fonderepharm qui rejoint ACM Pharma en janvier 2024. » Le tout regroupé dans une holding familiale sous le nom de Groupe Teranga. Sa mission principale aujourd'hui : assurer des prestations de services en microbiologie et analyse pour les laboratoires pharmaceutiques et cosmétiques en vue de mettre sur le marché des produits sûrs et conformes à leurs spécifications.

## Des innovations mêlées à la tradition

Pour n'avoir aucun doute sur la commercialisation d'un produit, le groupe effectue des tests toujours plus poussés afin de s'assurer du minimum de risques. Pour cela, une méthodologie de plus en plus sophistiquée est mise en place pour avoir des analyses pertinentes et sensibles. Et pour aller encore plus loin, Groupe Teranga développe et innove pour être toujours plus efficace, comme l'explique son président. « Nous associons les techniques traditionnelles aux méthodes modernes de détection des micro-organismes par exemple. Celles-ci permettent de s'affranchir petit à petit des boîtes de Pétri tout en étant toujours plus précis dans nos analyses. »

Une rigueur, qu'Eric Petat a travaillée aux côtés du professeur Maupas au Sénégal. « Un maître qui m'a donné ce goût pour la microbiologie clinique. Il avait, au-delà de ses compétences scientifiques, un réel leadership pour motiver, passionner et entraîner ses équipes avec enthousiasme et dynamisme. » Un état d'esprit aujourd'hui transmis à ses équipes par celui qui est également directeur scientifique de ACM Pharma.

## Un leadership affirmé et communicatif

Au sein d'un groupe à taille humaine, Eric Petat se veut d'ailleurs proche de ses équipes, tout en s'illustrant comme la locomotive d'une holding connaissant une croissance supérieure à 10 % depuis plusieurs années. Toujours à l'écoute de ses collaborateurs, il veut transmettre une valeur essentielle pour lui : la confiance. « Il faut rester aux côtés de ses équipes quoiqu'il arrive, si possible arriver avant et partir après. Si vos équipes doivent travailler la nuit ou le dimanche, elles doivent savoir que vous serez là également en cas de besoin. » Des valeurs qu'il veut transmettre à ses jeunes collaborateurs. « Les jeunes ont l'audace, l'inconscience, le dynamisme et l'enthousiasme. En y ajoutant un peu d'expérience et de maturité, ils auront toutes les cartes en main pour être les leaders de demain » conclut le président.



## #Jobboard

« Groupe Teranga propose de nombreux postes dans tous les domaines, mais la recherche la plus urgente se situe sur des postes scientifiques d'encadrement intermédiaire, des postes d'ingénieurs technico-commerciaux, mais aussi des pharmaciens ou des scientifiques avec une ou des expériences en industrie, notamment dans le domaine des biotechnologies. »



## Chiffres-clés :

**208** collaborateurs et **21** millions € de chiffre d'affaires / **4** entreprises en synergie  
Une croissance supérieure à **10 %** depuis plus de **5** ans

[eric.petat@terangagroupe.com](mailto:eric.petat@terangagroupe.com)

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**



Yves Koeberlé

©ArcelorMittal



Matthieu Jehl

©ArcelorMittal

# Construisez-vous une **carrière en acier** chez **ArcelorMittal**

Respectivement CEO ArcelorMittal Europe Flat Products et directeur général France d'ArcelorMittal, **Yves Koeberlé (CentraleSupélec 86)** et **Matthieu Jehl (Ecole des Ponts ParisTech 01)** exercent et questionnent au quotidien leur leadership auprès de leurs équipes afin de relever les challenges du groupe international leader mondial de la production d'acier. Partage d'expériences dans cette interview croisée. Par Marine Delcros

## Les grands enjeux qui attendent ArcelorMittal en 2024 ?

**Yves Koeberlé.** 2023 a été une année de transition avec de grands enjeux qui se poursuivent en 2024. Notre première priorité est la sécurité au travail, qui demande des formations et des efforts continus de l'ensemble de nos équipes. La décarbonation de nos produits est un sujet sur lequel nous travaillons activement. Depuis 2018, nous avons un objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 25 % à l'échelle du groupe d'ici 2030, de 35 % à l'échelle de l'Europe et de 40 % sur la roadmap française. Second challenge : assurer le renouvellement de nos équipes, car nous avons beaucoup de départs en retraite. Il nous faut donc attirer les profils dont nous avons besoin et assurer le transfert du savoir entre les seniors et nouveaux entrants.

**Matthieu Jehl.** Nous poursuivons aussi un objectif de compétitivité à court, moyen et long terme. Nous sommes sur un marché mondial, face à des concurrents qui n'ont pas les mêmes problématiques énergétiques et de coûts que nous. Il faut travailler sur le futur tout en s'assurant que les produits actuels soient compétitifs. La mise en service d'une filière d'acier électrique sur le site de Mardyck pour répondre aux enjeux de l'électromobilité en est la parfaite illustration.

**Yves Koeberlé.** Notre valeur ajoutée réside dans notre innovation, notre capacité à inventer et produire les aciers répondant aux besoins de nos clients, et la qualité de nos produits et du service rendu à nos clients. Cela passe par une grande proximité technique et géographique ainsi qu'une qualité d'écoute.

## La valeur ajoutée d'un poste chez ArcelorMittal pour un jeune dip' ?

**Yves Koeberlé.** La grande diversité des métiers. Chez ArcelorMittal, nous sommes très flexibles pour faire évoluer les collaborateurs.

**Matthieu Jehl.** On peut effectuer tous types de métiers chez nous - que l'on sorte d'une école de commerce, d'ingénieurs, qu'on ait un diplôme en ressources humaines ou en finance - et changer de métiers plusieurs fois dans sa carrière tout en restant au sein du groupe ArcelorMittal.

**Yves Koeberlé.** La dimension internationale est aussi très intéressante. Nous sommes une entreprise riche en diversité multiculturelle - un melting pot de différentes cultures sans prédominance - avec une possibilité de développer sa carrière dans le monde entier.

## Vous avez effectué une grande partie de vos carrières respectives chez ArcelorMittal avant d'arriver à vos postes actuels. Est-ce la clé pour atteindre des postes de direction ?

**Matthieu Jehl.** L'industrie est un monde complexe et mon travail est de gérer cette complexité. Pour appréhender les différents enjeux, il faut du temps et souvent, une carrière d'une dizaine d'années dans des entreprises industrielles. Cela ne veut pas dire qu'il faut forcément rester 40 ans dans la même entreprise ! Je recrute moi-même des personnes qui sont passées par trois ou quatre entreprises. Autre aspect important selon moi : la mobilité. Je n'ai pas l'impression d'avoir travaillé dans une seule entreprise. Quand j'étais en Italie, en Allemagne ou maintenant en France pour ArcelorMittal, mes missions, challenges et problématiques n'étaient pas du tout les mêmes d'un pays à un autre. Même si on est facialement dans le même groupe, on traite de sujets différents selon le pays ou la business unit où l'on se trouve.

**Yves Koeberlé.** Le leadership n'est pas quelque chose qui vous tombe soudain du ciel. C'est un état d'esprit qui prévaut dès le départ car, dans toutes les phases de sa carrière, on peut faire preuve de leadership. On détecte d'ailleurs rapidement ceux qui ont le *mindset* qui convient, une volonté de faire progresser leur équipe. Avoir une carrière internationale permet notamment d'apprendre des choses, de comprendre différentes cultures, d'être ouvert. Or un leader est justement là pour faire progresser son équipe, être ouvert et à l'écoute.

## Audace de la jeunesse ou expérience de la maturité : qui gagne le match du leadership selon vous ?

**Yves Koeberlé.** D'abord, la jeunesse n'est pas liée à l'âge. On peut rester jeune à 60 ans et être vieux à 30 ans, dans tous les aspects de sa vie ! Pour rester jeune, il faut prendre soin de ses capacités physiques et intellectuelles. Concernant la question de la maturité, elle est intéressante si cela permet de faire face à une situation, mais peut aussi être un frein si elle nous amène à faire du copier-coller ou à simplifier trop vite les situations.

## Vos tips pour conserver ses capacités physiques et intellectuelles ?

**Matthieu Jehl.** On pratique tous les deux la course à pied ! Intellectuellement, je pense qu'il faut savoir se reposer : moi par exemple, je lis tous les soirs pour penser à autre chose.

**Yves Koeberlé.** On peut en effet rapidement se trouver dans des situations de stress. Il est donc fondamental d'avoir une vie équilibrée et de se mettre ses propres limites. Lorsqu'on monte dans la hiérarchie, on se rend rapidement compte qu'on ne peut pas tout gérer et qu'il est nécessaire de déléguer et de pleinement s'appuyer sur son équipe. Il faut aussi accepter de faire 80% de son travail correctement et que les 20% restants ne soient pas traités ou de façon moyenne.

## Comment détectez-vous un futur leader dans vos équipes ?

**Yves Koeberlé.** Un leader est quelqu'un qui aime les gens, le contact, qui sait écouter ses équipes et développer le potentiel des personnes qui sont autour de lui. Enfin, il faut avoir la capacité d'obtenir des résultats à court terme tout en travaillant sur le long terme.

**Matthieu Jehl.** On reconnaît un leader à la capacité qu'il a d'avoir de l'impact sur son équipe. C'est le plus difficile, surtout quand on sort d'une école d'ingénieurs où on est habitué à travailler seul. Il est fondamental, lorsqu'on est leader, de comprendre que le but d'un chef est d'être le plus fort en équipe et non le plus intelligent tout seul. Développer les soft skills qui mènent à ça est l'une des clés des premières années de carrière.

## Un jeune leader qui vous bluffe ?

**Matthieu Jehl.** Je pense à un collaborateur qui est arrivé tout jeune dans mes équipes lorsque j'étais en Belgique. Il aurait pu avoir une vie et une carrière tracées, confortables, en restant en Belgique et pourtant, il a pris le risque de partir en Roumanie, en Italie puis à Fos-sur-Mer, et cela a été très bénéfique pour lui. Prendre des risques, essayer des choses différentes, c'est une richesse extraordinaire et il faut oser le faire.

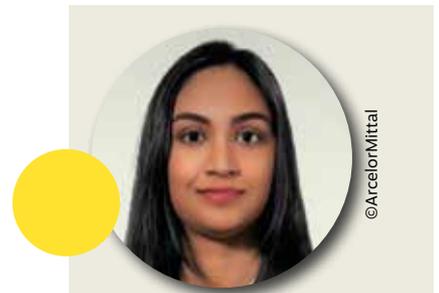
**Yves Koeberlé.** Il y a plein d'exemples dans notre société, y compris des situations difficiles. Je pense notamment à nos salariés qui font tourner notre usine en Ukraine alors que les bombes tombent à proximité. C'est héroïque. Bien sûr ce sont des situations extrêmes qu'on ne souhaite pas répéter. Je voudrais citer le parcours de Yuthika, femme manager de trente ans, qui a commencé sa carrière en Afrique du Sud et qui s'est continuellement remise en question pour construire un parcours déjà riche en expériences.



**Chiffres-clés : 60 525** employés en Europe  
**2 098** postes à pourvoir en Europe / **2 500** embauches par an en Europe  
**400** sites / **33** millions de tonnes de livraisons d'acier



**ArcelorMittal Careers (oraclecloud.com)**



©ArcelorMittal

## Yuthika Murilal

### – Decarbonisation Program Controls Lead

« I started my career as a metallurgical engineer in ArcelorMittal South Africa where I was given the opportunity to be a production manager of a rolling mill. This role had strengthened my leadership and management skills and it had shaped my outlook and career aspirations in the larger group of ArcelorMittal. I had then joined ArcelorMittal Flat Europe procurement department which allowed me to expand my knowledge about global markets and business strategy. I now work as a Project controls lead in the decarbonization project which will have a tremendous impact on producing sustainable and smarter steels for people and planet. My career in ArcelorMittal has thus far been and exciting and enriching one ! »



©ArcelorMittal

## Jef Queeckers

### – Head Raw Materials & Sinterplant – Fos sur Mer

« J'ai rejoint ArcelorMittal directement après mes études d'ingénieur. Entre-temps, j'ai eu de nombreuses opportunités de travailler dans quatre pays différents, ce qui m'a permis de me développer professionnellement. Malgré mon jeune âge, j'ai toujours été bien respecté par mes collègues et je me suis senti partie intégrante de l'équipe pour atteindre des objectifs communs. J'ai constamment ressenti un défi positif pour m'améliorer. En tant qu'ingénieur, travailler dans une entreprise comme ArcelorMittal est passionnant pour moi, car il y a une large variété de technologies que nous utilisons et développons. »

# Philip Morris International, vers un monde sans fumée

Philip Morris International (PMI), leader mondial de la cigarette, travaille aujourd'hui à la création d'un monde sans fumée. Rencontre avec **Xavier Puech**, Président de Philip Morris France. (PMF) - Contenu réalisé avec le support de Philip Morris France SAS

## Que peut-on souhaiter à PMF pour 2024 ?

Progresser sur le chemin d'un monde sans fumée. Si cela peut paraître convenu, chez PMF nous y croyons profondément et c'est devenu notre raison d'être : *Se mobiliser et innover pour permettre aux fumeurs adultes d'arrêter la cigarette en faisant de meilleurs choix.* Concrètement, 2024 sera pour nous une année de consolidation de nos bases afin de construire et préparer nos marchés de demain.

## De médecine à président de PMF, quelles sont les grandes étapes qui ont marqué votre carrière ?

J'ai d'abord pensé faire médecine et me suis finalement aperçu que je voulais entrer dans le monde du travail. Afin de garder ce lien avec le secteur médical, j'ai rejoint Janssen en tant que commercial et m'y suis épanoui pendant huit ans. Puis j'ai eu l'opportunité de relever un énorme défi chez GSK, alors que j'avais juste la trentaine, en tant que Directeur des ventes. Là, après quelques années, on m'a proposé de partir en Bulgarie pour y prendre la tête de la filiale. Je suis ensuite revenu en France, pour diriger les opérations de GSK Pharma France jusqu'en septembre 2023 et mon arrivée au sein de PMF.

## L'expertise que vous amenez avec vous dans l'entreprise ?

Tout au long de ma carrière j'ai évolué dans un environnement dynamique et réglementé. Vous savez, il y a plus de points communs entre les secteurs de la pharma et du tabac qu'on ne peut le croire... Ne serait-ce que le mode de distribution monopolistique de certains de nos produits ou une réglementation très stricte en ce qui concerne les produits et leur mise sur le marché. Cette expérience, conjuguée à un regard neuf et au projet de transition de PMI, sont extrêmement motivants. Le futur n'a pas de limite quand les expériences de ces deux industries se rencontrent.



## Chiffres-clés :

Chiffre d'affaires 2022 (Groupe) : **80,669** milliards \$ / Bénéfice Net (Groupe) : 9,048 milliards \$ / Collaborateurs : **79 800** (**400** en France)  
Présence : + **180** pays dans le monde / R&D : **1** équipe de plus de **1 500** scientifiques et ingénieurs / Plus de **10** milliards \$ investis depuis 2014

## Le projet, la mission, la rencontre qui a provoqué le *déclat leadership* chez vous ?

On ne peut pas parler de *déclat* car j'ai toujours eu des convictions assez fortes en termes de management et de leadership. Cependant deux expériences m'ont particulièrement apporté. La première, chez Janssen. J'étais jeune et, suite à un changement de poste, j'ai dû apprendre à engager sans lien hiérarchique, à générer de la fierté et à fédérer. La seconde fois, c'est à l'occasion de mon expérience en Bulgarie chez GSK. Je suis arrivé dans un contexte d'adversité et il a alors fallu convaincre en dépassant la barrière de la langue, faire preuve de patience et de consistance pour générer de la confiance.

## Comment détectez-vous un futur leader dans vos équipes ?

Il faut savoir observer, être à l'écoute. Personnellement j'aime les personnes qui parviennent à fédérer autour d'elles, qui n'ont pas peur de challenger, de proposer des solutions alternatives - quitte à se tromper. Être leader c'est être capable d'influencer sans jamais manipuler et aussi de faire preuve de résilience.



©Philip Morris France

## Le leader qui vous inspire ?

**Jack Welch** ! Au-delà d'être le patron emblématique de la transformation de General Electric, ce qui est inspirant c'est la façon dont il y est parvenu. Il a su faire preuve de courage, n'a pas hésité à prendre des décisions et à revenir dessus lorsqu'elles ne s'avéraient pas opportunes. Il a préféré l'action au statu quo, a su avancer au bon rythme, en fonction du but et des conditions, il a su saisir sa chance.

## Avez-vous des opportunités de recrutement pour les jeunes diplômés en 2024 ?

PMF - et plus globalement le Groupe - évoluent dans un environnement dynamique, nous sommes donc en recherche permanente des talents et leaders de demain et offrons de très belles perspectives d'évolution en France et à l'international sur un panel de métiers très large. Rien qu'en ce moment, une dizaine d'offres sont disponibles en France et près de 600 dans le monde, du stagiaire au manager senior.

## Le secret de réussite que vous voulez confier à un jeune leader ?

Tout d'abord, privilégiez la collaboration, cassez les silos, sachez vous entourer et allez chercher les expertises. Rappelez-vous qu'un individu seul a toujours raison, même quand il a tort... Ensuite, osez, acceptez de prendre des risques, acceptez de vous tromper. Enfin, accordez-vous du temps pour vous et pour vous recentrer.

©Philip Morris France

[recrutement.pmf@pmi.com](mailto:recrutement.pmf@pmi.com)

Le leadership, c'est pas de ton âge ?! **Les young leaders sont dans le game**

## Le soft power olympique : une intelligence naturelle en faveur de la paix ?

L'obtention du rôle de pays hôte des JO assure la garantie de truster le devant de la scène médiatique, économique et même politique pendant plusieurs années. Un exemple concret de ce rôle s'invite d'ores et déjà dans l'actualité : les enjeux diplomatiques tels que ceux qui entourent la bannière neutre mettent en avant le rôle particulier du CIO, mais la France garde la main sur la décision finale.



© ILEPS

### Les leçons de l'Histoire

Depuis Berlin jusqu'à Sochi les Jeux ont toujours été politiques et ont fait l'objet, à côté de la mise en avant de la puissance du pays hôte, de récupérations. Celles-ci ont souvent eu lieu au détriment des athlètes eux-mêmes qui sont retrouvés, quoique héros, en position de victimes. Ainsi Jesse Owens et Ruth Long dont l'amitié déjouait l'idéologie nazie et dont le premier fut évincé par Hitler, Alain Mimoun racisé par la presse au moment de la guerre d'Algérie, Tommie Smith et John Carlos qui, défendant le *black power*, ont été suspendus puis exclus à vie des Jeux Olympiques, Emil Zatopek qui a payé son engagement politique au prix fort. Ces exemples s'inscrivent en creux du fait que l'athlète médaillé permet au drapeau et à l'hymne de son pays d'être vus et entendus du monde entier. Les sociologues et historiens du sport ont dès lors questionné le rôle des Jeux Olympiques. Déjà en 1980, au moment de l'invasion russe en Afghanistan, Jean-Marie Brohm a associé la mobilisation en faveur du boycott des Jeux de Moscou à sa réflexion critique sur le sens des compétitions sportives, illustrée dans son livre *Le Mythe olympique* et d'autres travaux.

Par **Jean-Baptiste Duez**, maître de conférences en sociologie du sport et en sciences de l'éducation à l'ILEPS et au laboratoire Agora.

### Paris 2024 et l'idéologie olympique

Paris 2024 aura lieu dans un monde en guerre. A côté de celle qui se tient en Ukraine, la situation israélo-palestinienne s'invite dans l'agenda des jeux, comme en atteste la mise en cause de l'ambassadrice Emilie Gomis. Et la présence des athlètes de pays en conflit constitue à chaque fois un enjeu politique. Présente aux J.O. depuis Atlanta, l'équipe palestinienne avait compté 5 athlètes à Londres et autant à Tokyo. La guerre s'invite également au calendrier parisien à travers la question de la représentation des athlètes russes. Au regard de la vision initiale d'amitié entre les peuples d'un Pierre de Coubertin pourtant réactionnaire, Sébastien Fleuriel note que la performance est depuis lors devenue une affaire d'Etat. Il rappelle : *« C'est là, probablement, toute la force du baron de Coubertin qui, dans la lutte où sport et éducation physique sont venus s'opposer, s'est approprié les ressources de l'histoire pour donner sens à sa propre conception et en lui conférant les vertus de l'universel. »*

### Soft stakes

Sans aborder directement l'interaction entre les Jeux et les conflits, différents événements ont poursuivi ce questionnement sur le sens et le rôle des Jeux : en 2013, l'interrogation du rôle de la candidature aux Jeux Olympiques est abordée, à côté de celle de leur héritage, dans le cadre des *Carrefours d'histoire du sport*, à l'université de Rouen. En 2022, à Montpellier, le congrès *Les enjeux des jeux* met l'accent sur les valeurs sociétales qui caractérisent leurs transformations. Il s'attache à mettre en évidence *« comment Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris 2024 entendent servir de support à l'éducation de la jeunesse, à la promotion de la santé par le sport et à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, mais aussi d'accélérateur de la transition écologique et de levier d'action en faveur d'une société plus inclusive et solidaire »*. Ces enjeux-là devraient, en temps de paix, primer sur les préoccupations politiques mais ils risquent d'être en partie relégués au second plan.

## Jeux Olympiques de Paris 2024, exercice de soft power de tous les dangers ?

C'est en 1896 que les premiers Jeux Olympiques (JO) de l'ère moderne sont organisés à Athènes. Au-delà des qualités et des valeurs de fair-play liées à la pratique du sport qu'ils sont censés promouvoir, les JO sont présentés comme un moyen de mettre en avant la coopération entre les peuples à l'image des trêves militaires signées à l'ère antique pendant la durée des compétitions sportives.

Par **Olivier Guyottot**, Enseignant-chercheur en stratégie et sciences politiques, INSEEC Grande Ecole, OMNES Education

### Politique et soft power

Pourtant, les JO ont toujours reflété les tensions politiques et sociales de leur époque et sont un puissant outil de soft power pour les pays qui les organisent. Les poings levés de Tommie Smith et John Carlos lors des JO de 1968 de Mexico ou le boycott des JO de Moscou de 1980 par les Etats-Unis illustrent par exemple le premier point. En matière de relations internationales, le soft power se définit comme la capacité d'un pays à obtenir ce qu'il recherche à travers des activités d'influence et des positions de pouvoir, plutôt que par la force ou la coercition. Il se traduit généralement par l'implication dans les instances dirigeantes de grandes organisations internationales non militaires. S'il est indiscutable que les JO constituent une vitrine pour les pays qui les organisent, l'impact réel de l'organisation de ce type de manifestations est à interroger. Récemment, le peu d'enthousiasme des villes pour candidater comme pays hôte a contrasté avec la multitude de candidatures précédentes et a semblé montrer que l'organisation d'un tel événement n'est plus perçue de manière aussi positive.

La tenue d'événements sportifs planétaires reste un outil de soft power puissant comme l'a montré l'organisation de la Coupe du Monde de football au Qatar, où la logique de la compétition sportive a fini par faire oublier les critiques initiales en matière de droits de l'Homme ou d'impact environnemental. Mais la position d'un pays comme le Qatar est différente de celle de la France et le contexte actuel semble plus que jamais marqué par la guerre en Ukraine, par l'embrasement du conflit entre Israël et le Hamas et par une crise environnementale qui illustre un profond changement d'époque et interroge notre modèle de croissance. L'organisation des JO de Paris ne vise pas à installer la France sur l'échiquier international ou à prouver sa capacité à organiser un événement de cette ampleur. Dans son cas, le défi est celui de confirmer un statut et de faire des JO un événement festif et inclusif sans scandale majeur et respectant les contraintes environnementales et socio-économiques actuelles.



### Un double enjeu géopolitique et environnemental

De fait, les JO de Paris font face à un double enjeu inédit à ce jour pour ce type de manifestations. Le premier est géopolitique. La position des pays occidentaux et notamment des Etats-Unis au sujet du conflit Israël-Palestinien questionne la légitimité de l'ordre mondial. Le leadership occidental est de plus en plus contesté par les pays du Sud et notamment par leurs soutiens les plus extrémistes. Dans ce contexte, les risques en matière de sécurité seront nombreux. Des attaques faisant écho à la prise d'otages et à l'assassinat d'athlètes israéliens lors des JO de Munich de 1972 ne sont malheureusement pas à exclure et doivent être anticipées. La capacité de la France à éviter tout dérapage déterminera en grande partie l'impact de ces JO en matière de soft power pour la France. Le second est environnemental. Alors que certains, notamment en France, remettent en question l'organisation d'un tel événement en raison de son coût mais aussi de son impact environnemental, ces JO seront scrutés, comme rarement auparavant, à la lumière de leur bilan écologique. Si Paris 2024 réussit à prouver qu'il est possible d'organiser des JO tout en maîtrisant leur empreinte carbone, les JO de Paris de 2024 serviront de mètre étalon aux prochaines éditions et constitueront dès lors, à n'en pas douter, un exercice de soft power réussi.





## Les réseaux sociaux en pole position : la métamorphose de l'accès à l'information

Par **Lara Bertola**, Professor in Management and Organization Department

Dans l'ère en déclin de la communication imprimée traditionnelle, les médias sociaux transforment méticuleusement l'utilisation et la diffusion de l'information, ouvrant un nouveau chapitre dans le domaine de la diffusion des informations. Alors que l'encre de l'imprimé s'estompe, l'hymne des médias sociaux remodèle l'information où tradition et technologie se fondent.

### A la croisée des chemins : comment les médias redéfinissent l'expérience des jeunes utilisateurs en matière d'information

L'image d'une table basse avec un cappuccino et un journal fraîchement imprimé semble destinée à disparaître. Les informations ne proviennent plus des pages noires et blanches d'un journal, mais de l'écran coloré des téléphones portables. Les journaux historiques semblent même avoir perdu la capacité de parler à la jeune génération. Notre époque, enveloppée dans un tourbillon quotidien de médias, a vu la montée en flèche des réseaux sociaux, qui ont transformé ces plateformes en canaux de communication incontournables. Au fil des années, les médias se sont insérés de manière inéluctable dans notre quotidien, entraînant une transformation notoire de nos comportements et de la manière dont nous les exploitons. Initialement conçus pour répondre à des besoins individuels, surtout pour cultiver et développer nos propres réseaux, ils se sont progressivement transformés en puissants canaux de communication, changeant notre manière de nous informer.

### De l'encre aux pixels : comment les plateformes sociales transforment la consommation d'informations

La tendance la plus répandue concerne les contenus journalistiques. L'évolution des modes d'accès à l'information n'est pas nouvelle, mais elle a pris une nouvelle dimension, notamment avec l'émergence de la pandémie de Covid-19. Cette transformation s'est accentuée, et les nouvelles générations, immergées dans l'omniprésence des téléphones portables, ont relégué les souvenirs sur papier au second plan. Un nombre croissant de ces jeunes lecteurs préfère recevoir les nouvelles sur leur smartphone, réinventant ainsi notre relation à l'information et de plus en plus de comptes dédiés ont vu le jour. Les médias américains ont d'ailleurs très bien capté cette tendance : le profil Instagram de la *BBC News* approche les 30 millions de followers, tandis que celui du *Monde* n'atteint pas les deux millions.

### Au-delà du papier : l'expérience vibrante des jeunes avec le contenu médiatique sur les plateformes sociales

Pendant la crise sanitaire, l'évolution des comportements a renforcé l'ancrage des médias sociaux dans les habitudes des Français, offrant aux utilisateurs une source d'information constante sur la société, la politique et l'économie. Il est évident que les médias sociaux sont devenus très importants dans notre société. En France, par exemple, les plateformes les plus utilisées par les jeunes pour s'informer sont YouTube, Spotify, TikTok, Instagram et Twitter. La prolifération de plateformes a incontestablement révolutionné notre paradigme de consommation de l'information. Ces plateformes offrent un environnement engageant, transmettant habilement les mises à jour aux utilisateurs de manière à la fois synthétique et captivante. En très peu de temps, il est possible de parcourir une large gamme de contenus, permettant de faire une sélection parmi les réalités du monde et ce qui est esthétiquement conçu. Pour accueillir les jeunes, il faut tenir compte de leurs préférences. La modalité rapide et conviviale utilisée, par exemple, pour diffuser des informations donne aux utilisateurs l'autonomie nécessaire pour choisir les sujets qui les intéressent. De plus, à travers les tableaux virtuels, le lecteur perd sa passivité et devient un sujet actif à travers les commentaires et les échanges avec d'autres utilisateurs. Présents sur les réseaux sociaux, certains influenceurs connus contribuent également à populariser l'information politique en proposant un point de vue et un ton anticonformiste qui plaisent aux jeunes.

### Fragile équilibre : entre les médias traditionnels et les nouvelles plateformes, les défis de la coexistence

Reconnaissant l'importance croissante des nouvelles plateformes numériques, il est essentiel d'évaluer les risques associés à cette transition. L'émergence de nouveaux médias ne devrait pas nécessairement conduire à la disparition des médias traditionnels, mais devrait plutôt encourager une coexistence complémentaire. Les médias traditionnels peuvent apporter la profondeur, la vérification et la contextualisation nécessaires pour une information équilibrée, tandis que les nouveaux médias offrent une agilité et une accessibilité sans précédents. Le défi réside dans la compréhension de la synergie entre ces deux mondes pour enrichir notre vision du monde, tout en demeurant attentifs aux préjugés liés à une dépendance excessive aux médias sociaux et à la brièveté des informations, qui peut parfois compromettre la véracité du contenu. Mais ce n'est pas tout : ces écrans ne sont plus de simples contenants d'informations, ils sont devenus des compagnons interactifs, des outils captivants pour la vision frénétique de vidéos et d'informations.

### L'édition numérique : comment la tradition et la modernité coexistent pour l'information

Ces révolutions numériques placent l'édition face à de nouveaux défis passionnants. L'industrie éditoriale se trouve donc à la croisée des chemins, cherchant à concilier tradition et modernité pour assurer la survie de l'information dans ce monde de plus en plus numérique.

## Des médias charismatiques



De nouveaux médias s'affichent sur les écrans internationaux. Contrairement aux traditionnels (radio, télévision, presse papier...), ils complètent les plus anciens et réinventent la communication grâce aux avancées technologiques gigantesques.

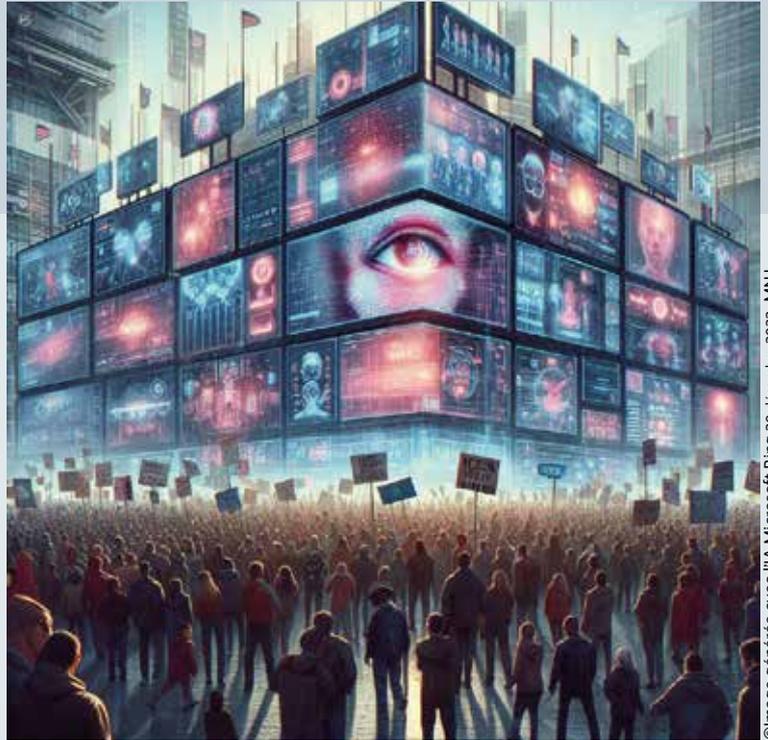
Par **Marie-Nathalie Jauffret**, Dr. en Sciences de l'information et de la communication, experte du domaine de la communication invisible, spécialiste des biodigitaux pour le Groupe OmnesEducation

### Les pas de géant des médias natifs

Dans une société toujours plus digitalisée, des médias centrés sur les utilisateurs émergent : blogosphère, X, Facebook, LinkedIn... A leurs côtés, les médias sociaux visuels comme TikTok ou Instagram se réinventent régulièrement. Des plateformes diffusent leurs messages par le streaming vidéo (YouTube, Netflix, Hulu...). Quant aux micro-médias, ils offrent une diversité de contenus par leurs podcasts suivis par un tiers des Français. Les médias immersifs, réalité virtuelle et augmentée, influencent par les jeux ou l'éducation. Ces innovations, à impact exceptionnel, exercent-elles une domination subtile ?

### Nouveaux médias : audiences virales ?

Les managers disposent aujourd'hui, de pléthore de supports numériques pour œuvrer à une interactivité internationale. Les acteurs et les receveurs pluri-médias transdisciplinaires se retrouvent dans ce monde digital, parfois parallèle (Darknet, Metaverse...). La communication socio-politique et économique cherche à convaincre naturellement par ce paysage numérique. Pour ce faire, les plateformes tentent d'exceller dans la rapidité de la diffusion de l'information. Elles influencent les consommateurs par des nouveaux outils comme des actions phygiales, des messageries instantanée comme WhatsApp ou Messenger, des êtres biodigitaux pour les représenter et des créations de contenus accessibles (Canva, Adobe creative...). Grâce au ciblage efficace, à la communication incitative et aux techniques de mesurabilité, les médias affinitaires s'attachent aussi à regrouper des communautés. Les productions usent de stratagèmes pour devenir virales afin que le flux algorithmique retienne l'audience aisément.



© Image générée avec IIA Microsoft Bing 30 décembre 2023. MNU

### Un refuge numérique

Les sociétés performant grâce à cette pluralité de fonctions. Force est de constater que les canaux de communication riches de nouveaux langages comme ChatGPT, aveuglent par leur puissance de feu et la force de leur créativité. Parfois soumis au syndrome de Stockholm, certains publics perçoivent alors les nouveaux médias qui kidnappent leur attention comme un refuge par le divertissement (*binge-watching*), une tanière (*hikikomori*) pourvoyant aussi un sentiment d'autonomie et de connexions sociales élargies.

### Une nouvelle puissance paradoxale ?

Loin de la surstimulation sensorielle, de la cyberintimidation et de la recherche de validation sociale, les médias avancent, forts de leurs atouts. Ils substituent la matière grise à la technologie et les critiques ne ralentissent pas cette avancée exploratoire. Gregory Bateson indiquait d'ailleurs que « l'expérience permet d'obtenir de l'information sur la chose explorée, mais pas de vérifier si l'exploration est une bonne chose. » (Bateson, 1980, p 132) Vers une écologie de l'esprit, tome II, Paris, Seuil.

La prégnance de ces nouveaux médias oblige donc à vérifier le bien-fondé de leurs usages. A l'heure où les managers se penchent sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), des réflexions doivent s'engager sur les limites de ces médias qui pourvoient les entreprises d'une double contrainte. En effet, les managers doivent simultanément les maîtriser pour être force de propositions et par une injonction paradoxale, trouver des alternatives pour ne pas aveugler les récepteurs et, par manquement éthique, risquer des sanctions sociales.

Les nouveaux médias sont bien en train de briller de mille feux. Il est nécessaire de les maîtriser pour ne pas, comme Icare, brûler ses ailes en s'approchant trop près de la lumière. Il s'agit de posséder les connaissances de la tradition alliée au charisme de ces nouveaux médias pour rester une société de communication et non de manipulation.

# Médias : de l'écume et de la profondeur

## Qui peut le plus peut (finalement) le moins ?

Les nouveaux médias annonçaient de nouveaux auteurs, de nouvelles idées, le débat devait s'installer. L'humanisme universel serait renforcé par le dialogue entre générations et citoyens engagés. Les réseaux sociaux réinventeraient le forum démocratique. Cette médiation, augmentée et mondialisée n'est-elle pas surtout la démonstration d'une véritable difficulté à produire du sens ?

Par **Olivier Creusy**, directeur Innovation développement, ISCOM



### Un chemin vraiment pavé de bonnes intentions ?

Les médias digitaux ont une image d'accessibilité et de simplicité, par contraste avec les médias traditionnels réputés plus austères et difficiles d'accès. Ils constituent d'abord de nouvelles formes de médias et c'est un des éléments du malentendu. A ne voir que les avantages des formes nouvelles - confort du format vidéo, séduction facile de l'image, rythme du montage, textes courts, créativité et liberté dans le ton choisi - on sous-estime la question du fond, de la justesse de l'information, du parti-pris assumé, du prisme idéologique.

### La vérité pèse-t-elle plus lourd que le KPI ?

L'intention originelle de rendre l'information accessible était louable, même si la technologie a pu ne pas tenir toutes ses promesses ou révéler des effets pervers. C'est autre chose si l'entreprise consiste à faire délibérément de la connaissance, de la culture générale et de l'actualité un divertissement de l'instant, séduisant mais superficiel.

Un média se préoccupe toujours de son influence. Tout est une question de moyens. L'éthique et l'exigence qui fidélisent une audience autour d'un certain amour de la vérité ou la fuite en avant et l'obsession de la performance du KPI, souvent seul aimant d'une boussole affolée.

### « Les médias reflètent ce que disent les gens, les gens reflètent ce que disent les médias. Ne va-t-on jamais se lasser de cet abrutissant jeu de miroirs ? » Amin Maalouf.

Au fond n'avons-nous pas surtout besoin d'inattendu ? Les scoops, révélations, et enquêtes chocs n'ont jamais été aussi utilisés pour capter des cibles qui ne choisissent plus un média pour sa vision du monde mais, au contraire, se laissent attirer par le spectaculaire et le fracassant. Force est de noter souvent l'inverse proportionnalité entre l'effet d'annonce - énorme - et la révélation - décevante.

### La fin de la facilité ?

Qui cherche à sortir de ce face à face *abrutissant* ? Seuls de *nouveaux* médias pourraient modifier les règles du jeu en réalisant la synthèse du travail journalistique éthique et de la maîtrise des outils digitaux, qui, inspirés, par les IA et des auteurs responsables, traceraient de nouvelles voies.

Les nouvelles habitudes de consommation de l'*information*, ont formé de nouveaux usages stimulés par la facilité d'accès, souvent la gratuité, l'accessibilité dans le sens d'une vulgarisation du contenu et d'une mise en forme qui capte l'attention, parfois jusqu'à l'addiction. Le lecteur connecté a le sentiment d'exister et de comprendre ce qui lui est expliqué. La tendance des affaires du monde (géopolitique, climat, mutations technologiques) étant plutôt inverse, toujours plus complexe, nous vivons une tension entre une actualité qui nécessite profondeur, analyse et sang-froid et un débat permanent sur les réseaux qui se réduit trop souvent à des oppositions, des invectives et des affirmations d'appartenance éruptives.

### Faut-il désormais *in-former* ?

Le formatage des esprits, indolore et confortable, rend nécessaire une forte mobilisation pour réinitialiser la capacité à l'esprit critique et, au cours des études, du primaire au supérieur, *in-former* les esprits, dans le sens privatif de ne pas les former ou les laisser aller à la facilité - le pouvons-nous encore ? Renoncer à s'informer sans discernement mais au contraire consentir l'effort de se confronter au complexe, à la contradiction. Apprendre à se poser des questions et à douter face à des médias qui semblent avoir réponse à tout.



**Paris 2024. La destination des Jeux Olympiques et Paralympiques annonce clairement la couleur : cette année, l'Ile-de-France sera l'objet de tous les regards à travers le monde. Un coup de projecteur exceptionnel qui est aussi synonyme d'emplois : selon les derniers chiffres du Centre de droit et d'économie du sport, 181 100 emplois directs devraient être mobilisés par l'ensemble de l'organisation des JO. La région pourra bien sûr profiter de cet événement planétaire pour assoir son image de première destination touristique mondiale, mais aussi pour développer de façon pérenne ses infrastructures (mobilité, logements, services publics, développement durable etc.) au service de ses habitants et de ses usagers. Il s'agit là également d'une occasion privilégiée de réaffirmer son dynamisme et son attractivité tant économiques que professionnels. Work in Ile-de-France : suivez le guide !** Par Clarisse Watine



© AdobeStock

# Travailler en Ile-de-France: c'est capital !

Petite par la taille mais grande par son rayonnement. Si l'Ile-de-France ne représente que 2 % du territoire français, elle compte 12.3 millions d'habitants (dont 5.4 millions d'actifs), rassemble 18 % de la population française et 2.8 % de la population européenne. A noter que 21.3 % des Franciliens vivent dans les cinq villes de plus de 100 000 habitants de la région (Paris, Boulogne-Billancourt, Saint-Denis, Argenteuil et Montreuil). Avec un PIB de 700 milliards d'euros l'Ile-de-France représente près d'un tiers (31 %) de la richesse nationale et près de 5.3 % du PIB de l'Union Européenne, comme le détaille le rapport *Chiffres-clés de la Région Ile-de-France 2023*. Rien d'étonnant donc, à ce que le revenu disponible francilien soit de 16.9 % supérieur à la moyenne française. Côté emploi, 1.458 million d'entreprises sont en activité dans la région. Celles-ci génèrent 23.2 % des emplois français (dont 10 940 emplois créés par de nouvelles implantations d'entreprises internationales en 2022), ce qui fait de l'Ile-de-France le premier bassin d'emploi européen. Celle-ci s'illustre par ailleurs comme la première région française exportatrice de biens (136 milliards d'euros / 23.6 % des exportations françaises) et la première région importatrice de biens (214 milliards d'euros / 27.8 % des importations françaises). A noter que 87.8 % de la valeur ajoutée francilienne sont réalisés par le secteur tertiaire (vs 79.6 % en France).

# « Le tissu économique francilien est solide et résilient, prêt à prospérer dans les mois et années à venir »



© X. Renaud/CCI Paris-Ile-de-France

**Des entreprises compétitives donc, que Dominique Restino connaît bien ! En tant que Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile-de-France, il encourage et accompagne le dynamisme du tissu économique francilien. Il nous en dit plus sur les actions et projets mis en œuvre par la CCI pour favoriser la croissance des entreprises et soutenir l'emploi dans la région en 2024.**

## **Comment la CCI aide-t-elle concrètement les entreprises à prendre le virage des grandes transitions ?**

La CCI Paris Ile-de-France soutient activement les entreprises dans leurs grandes transitions. Le numérique n'est plus une option. Pour produire, vendre ou communiquer, c'est la révolution en marche qui transforme les entreprises, leurs organisations, leurs modèles économiques. Intégrer le numérique, c'est rester compétitif et être en adéquation avec les usages de consommation. En ce sens, plus de 50 000 entreprises ont été sensibilisées dans ce domaine en 2022. Nous accompagnons également les commerces de proximité dans leur transformation digitale grâce à des actions concrètes, comme la solution *Connect street*, un showroom virtuel pour aider les commerçants à se digitaliser. S'agissant de la transition écologique - et face à l'urgence climatique - de nouvelles contraintes réglementaires et de marchés imposent des règles pour accélérer la transition écologique des entreprises. La CCI Paris IDF travaille avec l'ADEME, la Région Ile-de-France et l'Etat pour proposer des accompagnements clé en main aux PME et TPE franciliennes : audits énergétiques de l'entreprise, accompagnement des PME pour obtenir des labellisations écologiques etc. Fort de ce travail, en 2022, plus de 19 000 entreprises ont été sensibilisées à la transition écologique et 3 300 diagnostics ont réalisés en Ile-de-France.

## **La CCI Paris Ile-de-France a formé en 2022 plus de 40 000 jeunes à travers 14 écoles. Quelles sont vos priorités ?**

Un des enjeux prioritaires de mon mandat est de faire en sorte que chacune de nos écoles soit bien identifiée comme une école de référence, offrant des formations de qualité. Cela implique de réviser les portefeuilles de formation en fonction des besoins des entreprises et d'investir dans les ressources nécessaires. Ensuite, il faut renforcer l'ouverture à l'international. Certaines écoles du groupe, telles que Les Gobelins ou Ferrandi, ont une vocation mondiale et doivent s'ouvrir davantage. Il s'agit de favoriser les échanges et les collaborations avec des partenaires étrangers pour offrir aux étudiants une expérience internationale enrichissante.

Il faut enfin développer des formations spécialisées pour répondre aux besoins des entreprises. Le groupe éducatif de la CCI Paris Ile-de-France propose des formations sur des niches spécifiques, telles que la parfumerie avec Isipca, ou la vente avec Sup de Vente.

## **Votre message aux acteurs du tissu économique francilien ?**

Malgré les défis auxquels nous avons été confrontés ces derniers temps, je tiens à souligner la résilience et l'adaptabilité remarquables dont ils ont fait preuve. Votre engagement envers la croissance et le développement de notre région est une source d'inspiration pour nous tous. Je suis convaincu que notre tissu économique est solide et résilient, prêt à prospérer dans les mois et années à venir. La CCI Paris Ile-de-France est aux côtés des chefs d'entreprises pour les accompagner dans leurs projets, leur offrir des services adaptés à leurs besoins et promouvoir l'attractivité économique de notre région. Nous continuerons à soutenir leur développement, à encourager l'innovation et à faciliter les échanges pour renforcer notre dynamisme collectif. Ils peuvent être fiers de leurs réalisations et de leur contribution à l'économie francilienne. Je les invite à rester confiants, à explorer de nouvelles opportunités et à collaborer pour façonner un avenir encore plus prometteur.

## **ETI ou PME : pourquoi ont-elles tout à gagner à s'installer en Ile-de-France ?**

Ile-de-France est une région dynamique et attractive sur le plan économique. Elle représente un marché potentiel important, un hub économique et financier, elle dispose d'une main-d'œuvre qualifiée, d'une infrastructure de transport développée et d'un écosystème entrepreneurial dynamique. La CCI Paris Ile-de-France accompagne les entreprises dans leur démarche d'implantation dans la région. Nous mettons à leur disposition une équipe d'experts pour les guider à chaque étape de leur projet, depuis la recherche de locaux jusqu'à la mise en place de leur activité. Nous leur proposons également des services d'information et d'orientation sur les formalités administratives, les réglementations en vigueur et les dispositifs d'aides et de financement disponibles. De plus, notre réseau d'incubateurs et de pépinières d'entreprises peut leur offrir un accompagnement sur mesure pour faciliter leur installation et favoriser leur développement. Enfin, nous organisons régulièrement des événements et des rencontres b to b pour développer leur réseau professionnel et trouver de nouvelles opportunités de croissance.



© AdobeStock

## Le dynamisme économique ne s'arrête pas au périphérique

**Si de nombreuses entreprises investissent à Paris, la Petite et la Grande Couronne ont le vent en poupe, portées par les projets du Grand Paris. Parmi les meilleurs spots plébiscités par les entreprises : La Défense bien sûr, mais aussi Paris-Saclay, Clichy, Saint-Denis, Saint-Ouen ou encore Pantin, qui voient de grandes entreprises issues de tous les secteurs y installer des bureaux, voire leur siège social. Zoom sur trois hubs incontournables d'Ile-de-France.**

### La Défense à l'attaque

Impossible de parler d'emploi en Ile-De-France en faisant l'impasse sur La Défense. Quatrième quartier d'affaires le plus attractif au monde et premier en Europe, La Défense accueille 500 entreprises (dont 15 du *Fortune 500*) et 565 000 salariés (soit 9,4 % de l'effectif régional). 68 % des salariés de La Défense travaillent dans des établissements de plus de 100 salariés et 25 % des emplois salariés y dépendent d'un groupe étranger. Parmi les filières les plus actives à La Défense : l'économie numérique, la banque/assurance/finance, l'audit/consulting, l'ingénierie, l'énergie et l'industrie de la santé.

### Paris-Saclay, la Silicon Valley à la française

Le cluster Paris-Saclay fait partie des projets phares du Grand Paris. Ce territoire francilien doté d'une cinquantaine de lieux d'innovation (espaces de coworking, incubateurs, fablab, accélérateurs etc.) a été conçu autour de trois volets. Un volet scientifique d'abord, incarné par l'Université Paris-Saclay (58<sup>e</sup> mondiale et 2<sup>e</sup> université française du classement mondial du *Times Higher Education*) et l'Institut Polytechnique de Paris (regroupement de l'École polytechnique, l'ENSTA Paris, l'ENSAE Paris, Télécom Paris et Télécom SudParis). Ce qui fait du cluster un des huit pôles d'innovation les plus importants au monde. Preuve que les sciences et technologies sont au cœur de l'écosystème de Paris-Saclay, les 19 établissements de recherche du territoire rassemblent : 16 000 chercheurs et professeurs, 305 laboratoires, 5 500 doctorants, 350 brevets / an, 11 médailles Fields et 4 prix Nobel. Second volet : le volet économique, avec l'implantation des centres de R&D de grandes entreprises et la création d'un écosystème favorable aux startups. Et enfin, un important troisième volet aménagement du territoire, à travers un grand campus urbain et contemporain, alliant logement étudiants et résidentiels, lieux de vie, services et espaces publics. Deux Zones d'Aménagement Concerté – la ZAC du Moulon et la ZAC de Polytechnique – ont ainsi déjà été lancées.

### Seine-Saint-Denis : ses projets c'est de la bombe bébé

Si la Seine-Saint-Denis est un territoire de contrastes, il est important de rappeler qu'elle s'impose comme le 2<sup>e</sup> pôle économique francilien derrière La Défense et 3<sup>e</sup> pôle universitaire d'IDF. Véritable territoire de projets, le département sera d'ailleurs sous les feux des projecteurs à l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Il accueillera en effet six sites olympiques, dont le Village olympique, le Centre des médias et le Centre aquatique olympique. Avec 11 sites retenus *Société du Grand Paris*, le département prévoit deux milliards d'euros de travaux d'aménagement. Par ailleurs, cinq nouvelles lignes de métro devraient passer par la Seine-Saint-Denis à horizon 2030 et 23 nouvelles gares devraient voir le jour sur le territoire.



© AdobeStock

## L'Enseignement supérieur au top

Premier bassin d'emploi d'Europe, l'Ile-de-France est logiquement une région plébiscitée par les établissements d'enseignement supérieur : 23 % des universités, 25 % des écoles d'ingénieurs et 23 % des business schools françaises y sont d'ailleurs implantées. Et parmi elles : les meilleures ! Les quatre universités françaises présentes dans le Top 100 du classement de Shanghai sont franciliennes : l'Université Paris-Saclay, Paris Sciences & Lettres, Sorbonne Université et Université Paris-Cité.

Les établissements franciliens du Supérieur regroupent un quart de la population étudiante française, ce qui fait de l'Ile-de-France le second pôle étudiant européen, la région dans laquelle la part d'étudiants dans la population totale est la plus élevée, la région avec le plus haut niveau de diplômés en France et d'actifs titulaires d'un bac +3 ou plus (43.9 % vs 25.1 % en province). Mais la répartition des sites d'enseignement supérieur est inégale sur le territoire. Si Paris concentre la moitié des étudiants d'Ile-de-France, 29 % des étudiants franciliens relèvent de l'académie de Versailles (Plateau de Saclay, Nanterre et Cergy principalement) et 21 % relèvent de l'académie de Créteil (Université Paris-Est Créteil, Université Gustave Eiffel, Université Sorbonne Paris Nord notamment).

### Une formation par et pour la recherche

Selon les chiffres relevés par le *Schéma Régional de l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation 2023-2028*, environ 40 % des dépenses nationales de recherche publiques et privées sont réalisées en Ile-de-France (soit 6 % des dépenses européennes de recherche) : 48 % des publications scientifiques nationales en sciences humaines et sociales et 40 % en mathématiques et en physique sont ainsi réalisées dans la région. Logique, eu égard aux 125 000 chercheurs (41 % des effectifs nationaux de recherche publique et privée et 34.5 % des publications scientifiques nationales), qui s'investissent notamment en SHS, physique, mathématiques, informatique, recherche médicale et biologie fondamentale. Une recherche portée par des enseignants-chercheurs de pointe, mais aussi par près de 23 000 doctorants inscrits à la rentrée universitaire 2020-21 (37 % des effectifs français), ce qui en fait, de loin, la région formant le plus par la recherche en France.



« L'Ile-de-France est la région de toutes les opportunités et nous faisons tout pour que chaque Francilien trouve son chemin vers la réussite. »



© Région Ile-de-France

## « La jeunesse francilienne a une grande soif d'apprendre et de réussir »

**Othman Nasrou**, vice-président chargé de la Jeunesse, de la Promesse républicaine, de l'Orientation et de l'Insertion professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de la Région Ile-de-France, explique comment la Région entend accompagner la jeunesse francilienne vers la formation et l'emploi.

### La jeunesse fait partie des priorités de la Région IDF en 2023. Deux projets incarnant cette orientation stratégique ?

Je citerais d'abord *Oriane*, l'agence régionale de la promesse républicaine et de l'orientation. L'objectif de ce guichet unique opérationnel depuis janvier 2023 : permettre à chacun de trouver un chemin de réussite. Elle vise ainsi à garantir un meilleur accès à l'orientation (grâce notamment à la mise en place du numéro vert dédié 08 00 73 06 40 et un *bus de l'orientation* qui sillonne la région depuis quelques semaines) et l'insertion professionnelle pour tous, via des services et des solutions très concrètes proposées aux Franciliens de tous les âges qui recherchent une orientation, une formation initiale ou professionnelle, une reconversion professionnelle, un stage ou un emploi en Ile-de-France. Avec *Oriane*, nous assemblons toutes les solutions existantes et proposons des initiatives là où il y a *des trous dans la raquette*. Nous avons également lancé l'application mobile *LABAZ*. Destinée aux jeunes Franciliens de 15 à 25 ans, elle est entièrement gratuite et propose des aides, des bons plans, des jeux-concours, des places pour les grands festivals franciliens et les grands événements sportifs. 30 000 places pour les Jeux Olympiques et Paralympiques sont par exemple à remporter en ce moment (inscriptions avant le 15 février 2024).

### Comment entendez-vous poursuivre cette dynamique cette année ?

Parmi les nombreuses mesures mises en place et renforcées cette année, nous faisons monter en puissance notre aide au permis de conduire à destination des Franciliens de moins de 25 ans. 35 000 aides d'un montant pouvant aller jusqu'à 1 300 euros ont déjà été distribuées en 2023, ce qui en fait un des dispositifs les plus ambitieux en la matière en France. Nous comptons aussi créer 1 000 nouveaux *Contrats d'étudiant mentor*, un dispositif permettant de redonner du pouvoir d'achat aux étudiants, tout en renforçant le lien social sur les campus. Cette année, les 16 universités franciliennes devraient rejoindre ce dispositif (15 l'avaient déjà fait en 2023). Les étudiants sous contrat sont rémunérés au SMIC, avec un volume horaire plafonné à 10h par semaine afin de s'assurer de la compatibilité de leurs missions (accueil des étudiants de 1A, des étudiants internationaux ou des étudiants en situation de handicap, ouverture de bibliothèque etc.) avec leurs études. Et je n'oublie pas bien sûr les questions centrales de logements étudiants (15 000 logements étudiants ont été financés depuis que nous sommes aux responsabilités) et d'une meilleure coordination de l'offre de restauration, notamment.



©AdobeStock

# Opération **leadership** pour le **COO!**

En charge de l'excellence opérationnelle, le directeur des opérations (ou COO) est garant du bon fonctionnement de tout l'écosystème de l'entreprise : c'est lui qui va mettre de l'huile dans la machine pour que la production se déroule dans des conditions optimales, tout en anticipant le futur. Jonglant entre le terrain et la stratégie moyen et long terme, il est sur tous les fronts et s'illustre donc comme l'emblème d'un leadership pragmatique et visionnaire au sein de son entreprise. Portrait.

Pour Nabila Jawadi, docteur en science de gestion et professeur de management à l'IPAG Business School, cette double temporalité est d'ailleurs la clé de la réussite du directeur des opérations. « Dans une fonction aussi importante que celle-ci, si vous n'anticipez pas, l'entreprise peut être en danger. Cette triple vision à court, moyen et long terme est primordiale pour les équipes présentes sur place et pour l'avenir de la société. » Autre grande force du directeur des opérations : sa capacité à travailler avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. Que ce soit avec la direction commerciale, la direction marketing ou les équipes de production, il est sur tous les fronts business et techniques pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

## L'art de la transversalité

En liens étroits et constructifs avec toutes les composantes de l'entreprise, le COO occupe naturellement une fonction marquée par la transversalité, qui requiert donc un sens aigu de l'intermédiation. « Cette pluralité des missions, des interlocuteurs et des sujets abordés est très spécifique aux attributions du directeur des opérations. Un manager multi-tâche, capable d'aborder et de comprendre plusieurs sujets bien différents en quelques minutes. » Deuxième grande qualité recherchée chez un COO : sa capacité à analyser. « En cas de problème, c'est la première personne à être appelée ! A lui de comprendre et d'analyser au plus vite pour faire repartir la production » indique l'experte. Enfin, sa capacité à prendre de la hauteur est particulièrement appréciée. « Dans une société où tout va très vite, cette faculté à analyser à plusieurs niveaux et prendre tous les éléments en compte sont nécessaires pour éviter de faire des erreurs et de prendre des décisions trop hâtives » explique Nabila Jawadi.

## Une fonction qui se conjugue à l'international

Fort de missions toujours plus variées, le directeur des opérations doit aussi s'adapter avec agilité à l'écosystème économique et géopolitique, en perpétuelle évolution, aussi bien en France qu'à l'international. La fonction de COO est d'ailleurs particulièrement adaptée aux talents souhaitant poursuivre une carrière internationale. « Dans un monde toujours plus connecté et avec des chaînes de productions présentes partout sur la planète, le COO est amené à s'expatrier » abonde Nabila Jawadi. Mais aussi à évoluer et à apporter sa touche à cette fonction aussi stratégique que variée. Pour preuve, « il n'existe pas de cursus spécifique pour devenir COO. Néanmoins des notions de management, de travail d'équipe et une résistance à la pression sont nécessaires. Quel que soit votre secteur d'origine, il y a toujours une possibilité de devenir directeur des opérations » conclut l'experte.

Anticipation, transversalité, adaptabilité, agilité, analyse, prise de hauteur couplée à une vraie capacité à comprendre rapidement le terrain, sont donc autant de qualités qu'il vous faudra travailler pour devenir COO. Autant de qualités qui sont caractéristiques de celles et ceux qui savent mener des hommes et des projets dans une vision commune et pour l'intérêt commun. De là à dire que la fonction de COO est une des meilleures écoles du leadership, il n'y a qu'un pas !

# Devenez un **acteur clé de la mobilité** avec **Volkswagen Financial Services**

Présente dans 50 pays, Volkswagen Financial Services est l'entité regroupant tous les services financiers du groupe Volkswagen. Celle-ci n'est autre que le premier fournisseur de services financiers automobiles en Europe et le second à l'échelle du globe. Ce dynamisme se diffuse également dans l'Hexagone où **Jérôme Begorre (IMT Mines Alès 94, Université de Liège 94)**, le COO de la filiale française, fait du recrutement de jeunes talents un objectif affiché pour 2024. Par Mathieu Portogallo

Le groupe Volkswagen a fait de la transition écologique et énergétique - et du changement de comportement des consommateurs qui en découle - son cheval de bataille. Résultat, le géant automobile investit énormément dans la décarbonation de ses chaînes de production, notamment sur sa flotte de véhicules électriques qui devrait atteindre 50 % de ses ventes en 2030. Cette stratégie intitulée *New Auto* se décline chez Volkswagen Financial Services sous le nom *Mobility 2030*.

## Un pilier incontournable

« Concrètement, nous sommes l'entité de financement du groupe Volkswagen (Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Ducati, MAN Truck & Bus...) auquel nous fournissons nos produits ainsi que des solutions de financement ou de location, compétitives, à destination de leurs propres clients. Volkswagen Financial Services est aujourd'hui le plus gros loueur de voitures d'Europe » explique Jérôme Begorre. « Cette tendance se confirme en France où nous gérons environ 440 000 contrats de financement et de location de véhicules, auxquels s'ajoutent des contrats de service, de maintenance et d'assurance. Les conseillers clientèle de la Direction des Opérations sont en charge de la relation clientèle au sens large, aussi bien avec les clients finaux qu'avec les concessionnaires. »

## Plus leader que manager

En tant que COO, Jérôme Begorre anime une équipe de plus de 200 personnes au sein de la filiale française. Garant de sa stratégie, ce dernier fait en sorte de toujours conserver ce coup d'avance si précieux. « Je gère les opérations quotidiennes mais je dois parallèlement projeter mes équipes vers ce qu'on attend d'elles dans les années à venir, en diffusant une vision bâtie avec les autres dirigeants de l'entreprise. A partir de là, je dois me poser les bonnes questions : *quels sont nos enjeux et nos objectifs ? Quelles sont les tendances du marché et l'évolution de l'activité des marques ? Quels sont l'organisation et les moyens à mettre en œuvre ?* Mes prérogatives collent finalement plus à celles d'un leader qu'à un rôle de pur manager. A savoir, fédérer, expliquer, rassurer et donner du sens. »

## L'expérience à l'international, un véritable plus

Fort de ce postulat, l'intéressé confie que ses expériences internationales (Russie, Maroc, Portugal) ont eu un impact significatif sur sa carrière. « Cela a cassé mes certitudes. Je me suis rendu compte qu'il était possible d'aborder le management de multiples façons au contact de cultures et d'organisations différentes. Ma participation à un programme de création d'une banque à Moscou pour un grand groupe français a d'ailleurs été un moment clé de ma carrière. Manager des managers en tant que directeur informatique m'a vraiment montré ce qu'était le leadership. Un savant mélange entre maturité professionnelle, maîtrise technique et vision à 360 degrés, qui s'est exprimé naturellement. »

## Un fort besoin de talents sur l'IT

« Une cinquantaine de stagiaires et d'alternants nous rejoignent chaque année. Nous mettons l'accent sur l'accompagnement de nos recrues, aussi bien sur le plan des formations que sur l'aspect humain. Nous sommes d'ailleurs certifiés *HappyTrainees* depuis 2018. De nombreux alternants sont ainsi embauchés. A noter que nous sommes en tension sur les métiers IT, mais aussi sur des postes plus opérationnels. Quant aux passerelles vers l'international, celles-ci sont possibles principalement au niveau managérial. »



© VWFS France

## Un leader qui vous inspire ?

« **Fabien Galthié**, le sélectionneur du XV de France est selon moi le leader par excellence. Il a su sortir de l'univers du rugby pour se plonger dans le monde de la data qui n'était pas du tout utilisé jusque-là en équipe nationale. Il a su préserver les valeurs de ce sport en y adjoignant son leadership naturel et l'utilisation de ces données clés au service de la performance. Cela a fortement augmenté ses chances de succès. »



**Chiffres-clés : 420** collaborateurs / **200** à la direction des opérations

**Volkswagen Financial Services :**  
photos, vidéos, recrutement ([welcometothejungle.com](http://welcometothejungle.com))  
[www.vwfs.fr/rejoignez-nous.html](http://www.vwfs.fr/rejoignez-nous.html)



© VWFS France

# Les pros du sup'



# prennement

## Ecole polytechnique

**39** BNP Paribas  
Global Markets

Jacques Vigner

**40** CCR

Edouard Vieillefond

**41** Qube  
Research & Technologies

Laurent Laizet

## INSEAD

**43** Tractebel

Denis Dumont

## IMD

**45** Holcim

Ernst-Michael Sipple

**46** FUCHS

Max-Antoine Grolleron

## HEC Paris

**48** Veolia

Fouad Maach

## Arts et Métiers

**51** SNCF Gares et Connexions

Patrice Lucciardi

**52** VINCI Facilities  
Grands Property Managers

Jérôme Rouze

la parole



©Ecole polytechnique – Jérémie Barande.

Laura  
Chaubard

**C**inq verbes pour résumer les projets et la philosophie de l'Ecole polytechnique. Laura Chaubard, ingénieure générale de l'armement, directrice générale et présidente par intérim de l'X, meilleure école d'ingénieurs française, relève le pari !

Propos recueillis par Marine Delcros



©Ecole polytechnique – Jérémie Barande.

# Polytechnique : en action !

## S'ENGAGER

Ce premier verbe fait à la fois écho au statut militaire de nos élèves ingénieurs français pendant leur cursus à l'école et à l'aspiration d'un grand nombre d'entre eux à s'engager, par différentes voies, au service de la transition écologique et, plus largement, au service du bien commun et de l'intérêt général. J'observe avec plaisir à quel point cette génération a envie de s'engager. Cela fait écho à l'identité et l'histoire de l'école, au lien fort qu'elle entretient avec l'Etat et le service public, ainsi qu'à la formation humaine et militaire que nous offrons à nos élèves.

## TRANSMETTRE

Polytechnique est un lieu de production et de transmission des connaissances. Nous transmettons des connaissances scientifiques pluridisciplinaires de haut niveau bien sûr, et nous aspirons en outre à transmettre à nos élèves quelque chose de fondamental, aujourd'hui plus que jamais : une foi absolue en la démarche scientifique. La science est en effet omniprésente dans le débat public mais elle génère dans le même temps beaucoup de défiance. Or, la science véhicule des valeurs d'intégrité, d'universalisme, de curiosité et d'honnêteté intellectuelle dont la remise en cause a d'ores et déjà des conséquences graves pour la science, mais également pour la démocratie.

Nous nous attachons aussi à faire évoluer nos modes de transmissions. Des enseignants-chercheurs ont par exemple initié, il y a un peu plus d'un an, un cours obligatoire de 40h dédié au développement durable dans un format choral complètement inédit. Ce cours pluridisciplinaire débutera à la rentrée prochaine dans le cycle Ingénieur. Le premier cours consistera d'ailleurs en une déambulation sur le campus pour mesurer les enjeux écologiques sur leur propre lieu d'études.

## INVENTER

Je suis émerveillée par la créativité de nos laboratoires de recherche et de notre écosystème d'innovation. Les 23 laboratoires de l'école couvrent un champ pluridisciplinaire très large d'où émergent chaque année des cas d'usage concrets de technologies de rupture. L'inventivité de l'école prend aussi le visage de la trentaine de startups hébergées au sein de notre centre de 5 000 m<sup>2</sup> dédié à l'entrepreneuriat. Sans oublier nos deux prix Nobel de physique : Gérard Mourou dans le domaine des lasers haute intensité et Alain Aspect, pour ses travaux sur la physique quantique. Les sciences sont un terrain de créativité infinie.

## INSPIRER

Nos diplômés sont parmi les plus appréciés dans le monde et l'Institut Polytechnique de Paris - dont l'Ecole polytechnique est membre fondateur - se classe dans le Top 10 mondial de l'employabilité. Mais il reste malgré tout difficile de convaincre les jeunes femmes de s'engager dans ces filières d'excellence. L'école agit énormément pour les informer, inspirer, encourager, accompagner. Nos élèves de 1<sup>ère</sup> année interviennent par exemple dans les collèges et lycées dans toute la France. Nous repérons également des viviers de jeunes femmes et hommes grâce à du tutorat et mentorat via des stages à l'école visant à découvrir les sciences autrement. Aujourd'hui, la politique menée depuis plusieurs années commence à porter ses fruits : nous comptons 25 % de femmes sur le campus, avec des cursus comme le Bachelor qui atteint jusqu'à 38 % de femmes.

## AGIR

Je sens chez nos élèves et étudiants une grande volonté d'agir sur le monde et la société. Cela colle totalement à l'état d'esprit de Polytechnique : emmagasiner des connaissances scientifiques de haut niveau tout en étant dans l'action dès le début de leur carrière. Nous agissons sur ce que nous produisons mais aussi, plus modestement, sur nos collectifs et au sein du campus sur lequel nous vivons. Nous accueillons notamment un grand nombre de démonstrateurs de technologies dans le domaine du développement durable : gestion intelligente de l'énergie, logement décarboné, capteurs de CO<sub>2</sub> sur le lac, ferme agrivoltaïque, etc. Notre campus doit devenir une vitrine de notre apport à la société.

# Les X, la nouvelle classe d'actifs gagnante de BNP Paribas Global Markets

Poussez les portes des salles de marchés de BNP Paribas Global Markets et découvrez un monde d'innovations financières et technologiques, annonciateur d'une carrière en croissance. Suivez les conseils de **Jacques Vigner (X 85)**, Chief Strategic Oversight Officer et Board Member. Par Fanny Bijaoui

## Passion chiffrée

La bosse des maths ? Jacques Vigner l'a eue dès le lycée. Son appétence s'est ensuite confirmée en classe prépa, puis à l'X. Aujourd'hui encore, il ne reste jamais longtemps sans faire des maths pour le plaisir. Une discipline qu'il envisage comme un univers infini. Mais rien ne le prédestinait à faire carrière au sein de BNP Paribas. « Mes quelques 25 ans de carrière dans les marchés m'ont permis de contribuer à la transformation et à la croissance du groupe. J'ai connu la finance du début du 21<sup>e</sup> siècle, ses innovations et le développement exponentiel des effectifs. J'ai eu la chance de faire des choses très variées : des acquisitions, de la structuration, de l'encadrement de grosses équipes, de la gestion de capital et liquidité, du risk management.... Ces rôles d'expert et de manager m'ont permis de vivre des moments d'exaltation très forts » se rappelle-t-il.

## Finance mathématique

BNP Paribas est la première banque de l'Euro zone en termes d'activités de marchés et la septième dans le classement mondial. « Nos salles de marchés rassemblent un écosystème de près de 15 000 collaborateurs très qualifiés, tant au front office (traders, vendeurs, structureurs, quants) qu'en informatique, au back office et dans les fonctions support (risques, juridique, compliance, ressources humaines, finance). Nos équipes sont majoritairement présentes à Londres, Paris, New York, Tokyo, Hong Kong et Singapour, ainsi que dans de nombreux autres pays. Pour proposer à nos clients des solutions d'investissement ou de couverture, nous nous appuyons sur la finance mathématique et le calcul stochastique, à base d'équations aux dérivées partielles. Nous avons aussi besoin de compétences en algorithmes, data science, réseaux de neurones... Beaucoup de nos collaborateurs sont des ingénieurs dotés d'une solide culture générale scientifique et, souvent, d'une formation spécifique qui en font des analystes quantitatifs experts. »

## Opportunités mondiales

De quoi vous donner envie d'intégrer des salles de marchés à l'esprit startup ? C'est en tout cas le moment de rejoindre BNP Paribas Global Markets. « En 2024, nous allons recruter des centaines de personnes en France et à l'étranger. Par exemple, nous recherchons des spécialistes des mathématiques appliquées, des économistes de marché, des ingénieurs en Intelligence Artificielle créateurs d'automates de trading ou de modèles de langage qui aideront les vendeurs à se concentrer sur la relation avec leurs clients, et aussi des généralistes de la finance. Pour les diplômés, il y a de belles opportunités, notamment des premiers postes à l'étranger, comme à Londres, le siège de nos activités de marché. Nous avons des programmes d'accueil spécifiques pour les *graduates* avec de la formation et du mentorat. Et cela dans un secteur qui ne cesse d'inventer de nouveaux produits d'investissements et de faire de l'innovation technologique pure dans l'automatisation, les algorithmes et l'IA. »

## Rigueur et technicité

Les qualités clés pour exercer ce métier alliant créativité et rigueur ? L'honnêteté intellectuelle et la prise de recul, estime Jacques Vigner. « Dans la finance, on gère des risques. Il ne faut pas s'aveugler et privilégier la communication et le travail collectif. Les collaborateurs ne sont jamais livrés à eux-mêmes et le niveau d'interaction avec les collègues et managers est très élevé. Il faut aussi savoir se remettre en question car les marchés ont toujours raison et vous surprennent constamment. C'est un peu comme l'alpinisme, il faut être attentif, technique et ne pas se reposer sur ses acquis ! »



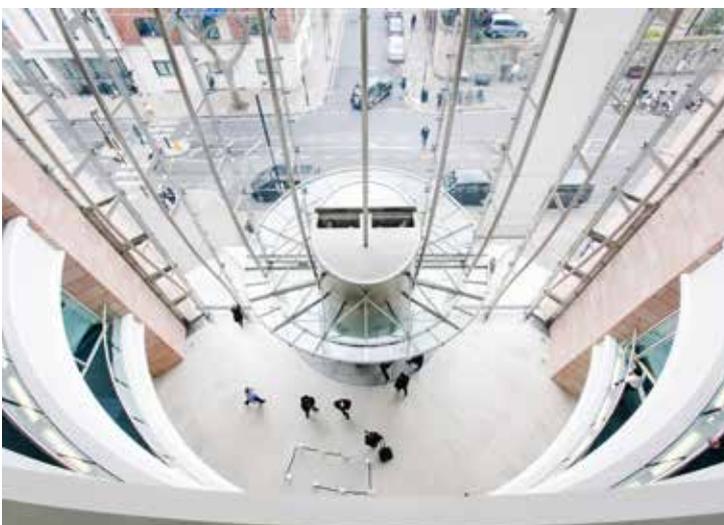
© BNP Paribas

## Les maths : un enjeu national

Jacques Vigner est un des initiateurs de la Tribune dans Le Monde daté du 6 décembre 2023. Ses 180 signataires plaident pour la mise en place d'un plan national pour réhabiliter les mathématiques et les sciences et attirer davantage de femmes dans ces filières.

## #X85

« J'ai apprécié les professeurs de travaux dirigés (*petites classes*), notamment en mathématiques Jean Lannes et Pierre-Louis Lions qui a été lauréat de la médaille Fields : en 1994, et aussi mon maître de stage de recherche Jean-Pierre Bourguignon que j'ai retrouvé 35 ans plus tard ! Mon conseil ? Ne vous relâchez pas après la prépa. Soyez studieux et stratégiques, profitez de ce cursus de premier ordre. »



© BNP Paribas

[jacques.vigner@bnpparibas.com](mailto:jacques.vigner@bnpparibas.com)

# CCR : (Ré) assurer, contre vents et marées !

Le dérèglement climatique est une réalité avec sa succession de phénomènes extrêmes qui génèrent des sinistres importants pour les assurés. CCR (Caisse Centrale de Réassurance), entreprise de réassurance publique bénéficiant de la garantie de l'Etat, joue un rôle pivot au sein du régime français d'indemnisation des catastrophes naturelles dit *Cat Nat*, régime quasi-unique au monde. CCR réassure les compagnies d'assurance, opère en tant que vigie des risques extrêmes et conseille les pouvoirs publics, tant au niveau national que local, afin d'aider la collectivité à s'adapter aux changements climatiques et aux autres risques émergents. Aux commandes de cette entreprise depuis le 1er juillet 2023 **Edouard Vieillefond (X 90, ISAE-SUPAERO 95, DEA économie Toulouse II 95)** en décrit le rôle et les défis.

Par Valérie Maquet

Après un début de carrière comme haut fonctionnaire (ministère de la Défense, puis Bercy successivement à la Direction du Trésor, l'Agence des Participations de l'Etat puis à l'Autorité des Marchés Financiers...) Edouard Vieillefond a pris la direction de cette entreprise relativement méconnue, mais essentielle pour la solidarité nationale. Il l'évoque avec fierté. « CCR a vu le jour au sortir de la Seconde Guerre mondiale, en 1946, afin de contribuer à protéger financièrement les Français face aux calamités naturelles. Terme qui sera progressivement remplacé par celui de *catastrophe naturelle*, notamment en 1982 à l'occasion de la création du fameux régime *Cat Nat* ». Depuis, CCR n'a cessé d'évoluer pour maintenir l'assurabilité en France, dans un contexte où les risques connus et émergents représentent autant d'incertitudes, secouant le monde de l'assurance et la société civile. Dans ce contexte, et pour la première fois depuis 1999, les pouvoirs publics ont décidé, en décembre dernier, d'une augmentation à 20 % de la surprime *Cat Nat*, dont la moitié est reversée à la CCR permettant à celle-ci d'agir comme absorbeur de choc, ce qui est la raison d'être d'un réassureur.

## Pérenniser l'assurabilité, anticiper et modéliser les risques pour en réduire l'impact

Féru d'abord de physique et d'ingénierie, puis plus sur le tard de mathématiques stochastiques, Edouard Vieillefond a d'abord, adolescent, eu le rêve assez classique se tourner vers l'ingénierie aérospatiale. Finalement, la double formation ingénieur / économie-finance qu'il a pu suivre l'a amené à pivoter en début de carrière, toujours avec un désir de travailler sur des systèmes complexes mais plus dans le tertiaire financier que dans le secondaire industriel. Au sein de ses postes successifs dans le secteur public, puis dans l'assurance privée, puis enfin chez CCR, il a trouvé des environnements permettant de « trouver une pente à son énergie » pour paraphraser C. Jung. Ceci est d'autant plus vrai chez CCR, qu'il s'agit de jouer un rôle pivot pour aider à orienter les politiques publiques.

« La raison d'être du dispositif d'indemnisation des catastrophes naturelles piloté par CCR n'est pas galvaudée. Ce dispositif est quasi-unique au monde, et a même, depuis quelques années, été étudié par d'autres pays. Nous jouons, aux côtés des assureurs, un rôle de soutien financier majeur qui permet de pérenniser l'assurabilité en France. Mais notre mission ne s'arrête pas là, loin s'en faut ! Nous hébergeons aussi des compétences techniques de tout premier plan, qui nous permettent de modéliser l'impact des aléas climatiques pour conseiller l'Etat, les collectivités locales, les assureurs et, in fine, les assurés pour faire face aux conséquences du dérèglement climatique » détaille-t-il.

## Une science du risque pointue mise au service des citoyens et des entreprises

Edouard Vieillefond voit ainsi en CCR une belle opportunité offerte aux jeunes talents qui souhaitent mettre du sens dans leur carrière. « Quoi de plus valorisant que de mettre ses compétences au service de la lutte contre les conséquences du réchauffement climatique, ce défi majeur que l'humanité doit parvenir à relever ? » Vous partagez son opinion, ça tombe bien : CCR va recruter en 2024 ! « Au cœur d'un écosystème scientifique puissant, nous allons intégrer cinq ou six profils à double compétence ingénieur/actuaire ou équivalent, qui travailleront sur des missions de modélisation physique de l'impact économique des aléas principalement, mais pas seulement, d'origine naturelle. Les enjeux sont immenses et pour les relever, les X avec ce type de double formation sont évidemment les bienvenus !



© Géraldine Aresteanu

## Souvenir de l'X

S'il a adoré son passage à l'X, la variété et la richesse de l'enseignement, la liberté offerte et donc, l'apprentissage de l'autonomie qui en découlent (et qui lui ont permis in fine de trouver sa voie) Edouard Vieillefond garde aussi un autre souvenir fort de ces années. « Le service militaire était à l'époque obligatoire et, bien que composante de la formation d'ensemble, une quasi-césure. Parfois redouté, ce service militaire que j'ai effectué essentiellement en 1991 à Berlin, sur fond de chute du Mur, fut une parenthèse vraiment exceptionnelle à tous points de vue. »



## Chiffres-clés :

**175** collaborateurs / **1.08** milliards € de primes  
**67** millions € de résultat net / **8 742** millions € d'actifs gérés en valeur de marché

[ccr.fr/nous-contacter](https://www.ccr.fr/nous-contacter)

C'est l'entreprise rêvée pour les ingénieurs et les traders quantitatifs qui veulent couvrir tout le spectre de la finance. Rejoignez l'aventure Qube Research & Technologies et faites de la data votre terrain de jeu privilégié aux côtés de **Laurent Laizet (X 91)**, Co-fondateur et Chief Investment Officer. Par Fanny Bijou

# Modéliser pour mieux performer chez Qube Research & Technologies



## Modélisations gagnantes

Une success story franco-britannique. C'est l'histoire de Qube Research & Technologies (QRT), entreprise cocrée par Laurent Laizet en 2016. « J'ai débuté ma carrière à la Société Générale avant de rejoindre le Crédit Suisse. En 2016, j'ai co-fondé Qube Research & Technologies, une filiale au sein de Crédit Suisse, que nous avons rachetée en 2018. Notre mission ? Développer des modèles mathématiques et du machine learning pour prédire les mouvements des actifs financiers. Le tout pour obtenir une performance positive décorrélée des marchés financiers. Nos clients sont des fondations, des fonds souverains, des entités publiques et des grandes institutions financières. Ces dernières années, QRT a connu une forte croissance. En cinq ans, nous sommes passés de 100 collaborateurs à plus de 1 000 et nous avons multiplié par 20 nos actifs ! »

## La data reine

Un des atouts clés de QRT ? Ses 400 chercheurs qui couvrent tout le spectre de la finance. « Les piliers de notre réussite : la recherche, le trading et la data. Grâce à l'intelligence artificielle et le big data, nous cherchons toutes les données qui expliquent un comportement financier, comme des images satellites ou les news financières sur des sociétés du monde entier. Nous avons besoin de data scientists, de chercheurs quantitatifs et de traders quantitatifs qui travaillent en mode collaboratif. En 2023, nous en avons recruté 300. Cette année, nous offrons des opportunités exceptionnelles aux jeunes ingénieurs, notamment des premiers postes dans nos bureaux de Londres, Paris, Zurich, Dubaï, Mumbai, Singapour, Hong Kong et Shanghai. Le bon profil ? Celui qui mixe la théorie et le pragmatisme. Un jeune qui implémente un modèle chez nous a immédiatement le résultat de son travail. Aucun autre secteur n'offre cette satisfaction. »

## Exigence et réussite

Laurent Laizet est un chef d'entreprise exigeant envers ses collaborateurs... et qui l'assume ! « Chaque année, nous leur fixons des objectifs très élevés et dès qu'ils sont réalisés, je recommence l'année suivante. Cela permet de focaliser les équipes sur la création de valeurs et d'éviter les problèmes de management ou d'égo. D'où l'importance de recruter des personnes motivées qui n'ont pas peur d'aller vers la nouveauté. C'est ce qui a fait la singularité de ma carrière : dès que je maîtrisais un sujet, je le confiais à une nouvelle personne pour me consacrer à un autre. J'ai toujours fait le pari de l'exploration » analyse-t-il.

## #X91

« J'ai apprécié la grande ouverture d'esprit et les enseignements de haut niveau. Je me souviens notamment des cours de psychologie d'Elisabeth Badinter. J'ai de bons souvenirs du Ski Club. Nous avons notamment organisé des weekends à la montagne qui réunissaient 400 étudiants. Au niveau scolaire, je suis un cas particulier. À la fin d'un trimestre, j'ai obtenu deux A en maths et physique quantique et D et E en mécanique des fluides et chimie, ce qui n'était jamais arrivé. J'ai dû expliquer au directeur des études qu'il valait mieux être très bon dans une ou deux matières que moyen partout. Je l'ai convaincu. Vous aussi, trouvez les sujets qui vous plaisent et suivez les cours à fond ! »

## Un leader qui vous inspire ?

« Je suis admiratif de **Jeff Bezos**, le créateur d'Amazon. Cet appétit à vouloir grossir au-delà de ce que tout le monde imagine est unique. C'est le développement le plus spectaculaire de ces vingt dernières années et cela ressemble, à notre petite échelle, à ce que nous faisons chez QRT. »

**Laurent.Laizet@qube-rt.com**



Francisco  
Veloso

©INSEAD



©INSEAD

# #StoryTime:

## le portrait de Francisco Veloso, nouveau doyen de l'INSEAD

**C'**est un poste qu'il connaît bien. Le Professeur Francisco Veloso a été nommé Doyen de l'INSEAD en avril dernier pour une prise de fonction le 1er septembre 2023. Il succède au Professeur Ilian Mihov après avoir exercé ces mêmes fonctions au sein d'Imperial College Business School et à la Católica Lisbon School of Business & Economics. L'école compte bien profiter de son approche inclusive du management, de sa stature internationale et de ses résultats académiques pour continuer à remplir son rôle de *Business school for the world*.

Par Marine Delcros

Portugal, Etats-Unis, Angleterre... Francisco Veloso, nouveau doyen de l'INSEAD a déjà derrière lui une carrière aux quatre coins du monde. Un profil idéal pour prendre la tête de LA *Business school for the world* comme se présente l'INSEAD. Portugais d'origine, Francisco Veloso est diplômé d'un master en management de la technologie et d'un diplôme d'ingénierie physique, obtenus à l'Université de Lisbonne. En 1996, il déménage aux Etats-Unis pour suivre le doctorat en Technologie, management et stratégie du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ses diplômes en poche, il débute sa carrière sur le continent américain, à l'université Carnegie-Mellon à Pittsburgh en Pennsylvanie où, pendant 10 ans, il occupe successivement les postes de professeur assistant, professeur associé puis professeur titulaire. « J'y ai construit mon parcours académique, en enseignant, en rédigeant des publications académiques, en coordonnant des programmes de master et doctorat » confie Francisco Veloso. C'est finalement à la Católica Lisbon School of Business qu'il décroche son premier poste de doyen, après 15 années passées aux Etats-Unis. Cinq ans après, il assurera cette même fonction à Imperial College Business School à Londres, et ce pendant six ans.

### « Connecter les personnes, les cultures, les idées »

Depuis le 1er septembre 2023, il a officiellement pris ses fonctions de doyen de l'INSEAD. « Le marché des formations en management est très spécifique. Mon expérience de doyen m'a permis de l'appréhender, de le comprendre et d'en dégager les grandes tendances, opportunités et menaces, expose Francisco Veloso. J'ai l'habitude de travailler avec des professeurs, d'élaborer des programmes pour les étudiants, de faire le lien avec les alumni et les partenaires. » Pour Francisco Veloso, ce poste à l'INSEAD est une première en France et dans une business school où l'international fait partie de l'identité même de l'école. « En deux mois dans mes nouvelles fonctions, je me suis déjà rendu à Singapour, San Francisco et Abu Dhabi, sourit le doyen. C'est l'une des meilleures écoles du monde avec une renommée internationale très forte. » Outre cette dimension internationale qui colle parfaitement à son CV, Francisco Veloso souhaite développer et renforcer la mission de l'établissement : « connecter les personnes, les cultures, les idées pour préparer les leaders de demain à être acteurs de la transformation de la société. C'est essentiel car nous vivons dans une société qui connaît de grands changements » explique-t-il. Pour cela, le doyen souhaite s'appuyer sur les divers domaines d'expertises de l'INSEAD : sustainability, digitalisation, intelligence artificielle, recherche...

### La sustainability : une priorité sur le bureau du doyen

Francisco Veloso a d'ailleurs pour ambition de conserver l'avance de l'école sur ces domaines. « Il est important aujourd'hui de faire un effort de réflexion et d'impulser un mouvement et des actions concrètes pour s'assurer que nous sommes réellement à la frontière de toutes ces nouvelles thématiques qui ont un impact fort dans le monde de l'enseignement » détaille-t-il. Une ambition qui irrigue bien sûr les plus gros dossiers que le doyen de l'INSEAD trouvera sur son bureau cette année. Parmi eux, le remaniement du campus et des formations en MBA avec, en ligne de mire commune, la sustainability. « Au-delà de l'aspect esthétique, le remaniement du campus constitue pour nous l'opportunité de créer un campus tourné vers le développement durable. » Dans cette même dynamique, l'INSEAD a renouvelé son programme de MBA afin de doter les futurs chefs d'entreprise des compétences nécessaires pour intégrer les questions sociales et environnementales dans leurs décisions. À partir de janvier 2024, les 14 cours majeurs du MBA comprendront tous un volet sustainability. En outre, un nouveau *capstone* obligatoire axé sur le développement durable sera introduit, conçu pour mettre la théorie en pratique. Les étudiants joueront le rôle de dirigeants d'une entreprise confrontés à des défis stratégiques. Ils devront réunir les compétences en matière de développement durable qu'ils ont acquises au cours des dix derniers mois dans le cadre de leur MBA, et les appliquer à tous les aspects de la gestion - opérations, stratégie, comptabilité, finance et marketing. « Ces évolutions fondamentales ne sont pas basées uniquement sur la théorie : nous voulons être connectés à l'action et mettre en pratique nos idées pour avoir de l'impact » conclut-il.

# Tractebel : un catalyseur pour une carrière excitante dans l'industrie nucléaire au sein d'un Groupe international !



SMR ecosystem © Tractebel

L'ambition de Tractebel ? « Façonner un avenir sûr et neutre en carbone, tout en fournissant des solutions, au-delà des applications énergétiques, notamment dans les domaines des soins de santé, de la défense et de l'exploration spatiale » explique Denis Dumont, Chief Nuclear Officer Tractebel Group. Pour cela, l'entreprise d'ingénierie internationale - membre du groupe ENGIE - propose des solutions intégrées pour des projets d'énergie et d'infrastructures durables répondant aux enjeux du changement climatique. Elle s'articule autour de trois domaines d'expertise : *Power*, *Infrastructure* et *Nuclear*.

Côté nucléaire - la filière dirigée par Denis Dumont - « l'entreprise travaille sur l'ensemble du cycle de vie d'une centrale, de la conception à l'exploitation des centrales, ainsi qu'aux déchets radioactifs et au démantèlement. Tractebel accompagne également les acteurs du secteur nucléaire dans des projets de construction de petits réacteurs modulaires (SMR) et de réacteurs de recherche. » Et en tant que société d'ingénierie, Tractebel se doit de rester « 5 à 10 ans en avance en matière de technologies » assure-t-il. Aujourd'hui, l'entreprise peut se vanter d'être à la pointe de l'innovation dans le domaine des technologies nucléaires avancées comme la fusion, les SMRs ou les réacteurs de génération IV.

Grâce à cette expérience reconnue, la filière nucléaire de Tractebel propose également ses services « à des clients des secteurs médicaux (radioisotopes et protonthérapie), de la défense (notamment sur la base de Toulon avec le programme de la Marine française), de l'espace et de l'industrie » énumère Denis Dumont.

Fort de plus de 150 ans d'expérience, Tractebel regroupe une communauté de 5 500 experts passionnés à travers le monde, engagés en faveur d'une ingénierie responsable, éthique et dans la lutte contre le changement climatique. Rencontre avec **Denis Dumont (UC Louvain 96, INSEAD 18)**, Chief Nuclear Officer Tractebel Group.

Par Margot Barberousse

## Ingénieurs wanted

Pour conserver une expertise à la pointe, Tractebel peut compter sur son *Innovation Lab*, qui permet de détacher des collaborateurs qui travaillent sur les technologies de demain. « Chez nous, l'Innovation et la R&D sont directement investies dans des solutions industrielles et appliquées et, très souvent, partagées ou cocrées avec nos clients afin de répondre à leurs enjeux et besoins » illustre Denis Dumont. Mais l'entreprise compte également sur le recrutement de jeunes ingénieurs pour imaginer les technologies de demain. « La marque de fabrique de Tractebel c'est d'accompagner nos clients sur des projets où la composante expertise est très forte. Puisque nous intervenons fréquemment sur les projets nucléaires dans leur globalité, nous cherchons des profils spécialisés sur l'ensemble du spectre de compétences, explique Denis Dumont. Nous recherchons des ingénieurs qualifiés, mais aussi et surtout des ingénieurs avec l'envie de s'investir et de se former dans un domaine à enjeu dans une société de référence dans le secteur nucléaire. »

Autant d'opportunités qui montrent la diversité et la richesse des missions proposées chez Tractebel, des notions qui s'inscrivent au cœur de l'ADN de l'entreprise. Ainsi, les jeunes diplômés qui rejoindront l'entreprise y trouveront un sens et appliqueront directement leur formation, le jour même de leur entrée au sein de Tractebel, assure Denis Dumont. « Rien que pour le nucléaire, nous cherchons actuellement 200 ingénieurs. La filière aura besoin de recruter 15 000 personnes par an sur la décennie 2023-2033. Les perspectives sont énormes et nous sommes un acteur de premier rang. Alors, rejoignez-nous pour paver le futur ensemble ! »



## Le leader qui vous inspire ?

« **Nicola Sirkis**, le leader du groupe Indochine, car il traverse toutes les générations et fait salle comble dès l'ouverture des ventes de tickets. Il s'est adapté avec son temps pour toujours être innovant et être au top niveau, avec un charisme et une énergie intacts. »

## Souvenir de l'INSEAD

« Mon passage à l'INSEAD m'a transformé et j'applique encore tous les jours ce que j'y ai appris. J'ai été formé par des industriels et professeurs de premier rang venant du monde entier, ce qui permet d'être en avance sur toutes les pratiques du leadership, opérationnelles et stratégiques. Être en présence de 70% d'étudiants internationaux de nationalités différentes vous met immédiatement dans une posture de *burning platform*. L'INSEAD est une école qui forge de vrais leaders pour demain, dont je recommande vivement l'expérience. »

**denis.dumont@tractebel.engie.com**

**Nora Belhadj, Responsable Ressources Humaines, France :**

**nora.belhadj@tractebel.engie.com**

**Join us – INTERNATIONAL (tractebel-engie.com)**



**Le saviez-vous ?**

**Ils ont fait l'IMD**

De célèbres personnalités ont étudié à l'IMD comme **Paul Bulcke, président de Nestlé, Thomas Schmidheiny, ancien président de Lafarge Holcim ou Susanne Klatten, héritière BMW.**

## L'actualité de **l'IMD** en 5 infos clés

**P**ionnière dans la formation des leaders de demain, l'IMD compte parmi les plus prestigieux instituts de formation continue. Fondée par des dirigeants d'entreprises pour des dirigeants d'entreprises, l'école continue de les accompagner dans leur montée en compétences 77 ans après sa création, en misant notamment sur l'innovation tout en se plaçant en haut de plusieurs classements. Retour sur les dernières actualités et les infos à ne pas louper sur l'IMD.

Par Marine Delcros

### #1 L'IMD met le cap sur 2024 !

Qui dit nouvelle année dit bilan et nouvelles ambitions. Et l'IMD ne déroge pas à la règle. L'école s'est en effet félicitée des « nouveaux records historiques » atteints en 2023 « dans presque tous les domaines » avec notamment, « l'introduction d'innovations technologiques révolutionnaires » permettant d'avoir davantage d'impact, et ce plus efficacement et à plus grande échelle. Pour 2024, l'IMD souhaite continuer de former des leaders et des entreprises pour qu'elles contribuent à un monde plus prospère, durable et inclusif. »

### #2 Top 5 des principaux producteurs d'études de cas

Première édition de *The Case Centre Impact Index* qui mesure la portée et l'impact des études de cas produites par les établissements d'enseignement supérieur dans le monde, et premier Top 5 pour l'IMD ! En effet, l'école se positionne 4e dans ce nouveau classement. « La reconnaissance de l'impact de nos études de cas témoigne de la qualité des connaissances que nous générons grâce à une collaboration étroite avec les entreprises » déclare Jean-François Manzoni, président de l'IMD, sur le site internet de l'école.

### #3 Une école leader dans la formation des leaders

L'IMD maintient sa place de Numéro 1 des business schools européennes pour ses formations en MBA en 2022-2023 dans le classement établi par le *Bloomberg Businessweek magazine*, hebdomadaire américain spécialisé dans l'économie. Et ce n'est pas la première année que l'IMD brille dans ce classement, puisqu'elle y trône la 1<sup>ère</sup> place depuis 2019.

### #4 L'innovation donne le ton

L'IMD a investi dans les hologrammes pour améliorer son expérience d'apprentissage et permettre aux enseignants de dialoguer avec un plus grand nombre d'élèves. Une expérience rendue possible grâce à la technologie ARHT, présente sur ses campus de Lausanne et de Singapour.

### #5 Briser le plafond de verre dans la finance

L'IMD mise aussi sur les dispositifs innovants pour casser les idées reçues. L'école a notamment lancé la bourse *Women in Finance*, destinée à aider à briser le plafond de verre dans le domaine de la finance. Son objectif : aider les femmes à progresser en compétences, connaissances et carrière. Cette bourse offre jusqu'à 20% de parrainage pour le programme de finance stratégique de l'IMD. Elle est ouverte aux femmes professionnelles qui ont plus de 10 ans d'expérience dans les services financiers et qui ont fait la preuve de leurs réalisations et de leur impact.

### L'IMD, une vraie valeur ajoutée pour la Suisse

La business school représente un atout indéniable pour l'attractivité de Lausanne. Selon un rapport d'impact remis par le Business School Impact System (BSIS) de l'EFMD, la contribution de l'IMD à sa ville natale de Lausanne et au Canton de Vaud est estimée à 360 millions de francs suisses. Le rapport révèle également que plus de 11 000 alumni sont basés en Suisse, dont plus de 2 000 dans le canton de Vaud.

Leader mondial des solutions de construction innovantes et durables, Holcim offre un avenir au secteur du BTP grâce à ses activités Ciment, Béton prêt à l'emploi, Granulats et Solutions & Produits. Et face à une transition écologique et énergétique toujours plus prégnante, le groupe international ne manque pas d'opportunités pour les talents. Explications avec le **Dr. Ernst-Michael Sipple (IMD 09)**, Global Head of Quality and Environment Cement Excellence Manufacturing. Par Mathieu Portogallo



"Les ciments bas carbone sont déjà en route : la gamme ECOPlanet de Holcim propose des ciments avec un poids carbone allant de -30% jusqu'à -60% d'émissions de CO<sub>2</sub> par rapport à un ciment Portland standard (CEM I)."

## Avec Holcim, bâtissez votre carrière sur des fondations toujours plus durables



*Construire plus avec moins, avec en point d'orgue des villes plus vertes, des infrastructures plus intelligentes et une amélioration globale du niveau de vie : telle est la raison d'être d'Holcim. Holcim, c'est 60 000 personnes présentes sur tous les continents. Le groupe place les enjeux climatiques au cœur de sa stratégie. L'objectif ? Devenir circulaire et neutre en carbone en 2050. Une feuille de route où la direction Cement Excellence Manufacturing (CEM) de Holcim joue un rôle central.*

### Accelerating Green Growth

« Notre mission est d'améliorer notre performance industrielle, d'atteindre l'excellence opérationnelle, de meilleurs coûts et de préparer nos usines pour l'avenir. Et cela, en mettant l'accent sur la standardisation des équipements et des procédures d'exploitation, y compris les technologies de l'Industrie 4.0, telles que la robotique, l'intelligence artificielle ou des drones » explique Ernst-Michael Sipple. « Parallèlement, nous promovons des pratiques d'exploitation compatibles avec la stratégie 2025 de Holcim en faveur d'une croissance toujours plus durable. A savoir : une optimisation des procédés, une production de liants bas carbone et le développement de technologies neutres en CO<sub>2</sub> » poursuit l'intéressé, dont le leadership s'est aiguisé durant une expérience cruciale en Slovaquie.

### Une carrière, c'est aussi des étapes clés

« J'ai décroché en 2006 un poste de directeur procédés d'une nouvelle équipe de support technique chargée de moderniser toutes les cimenteries d'Holcim en Europe de l'Est. Cela m'a propulsé à un niveau de responsabilités managériales auquel je n'avais jamais été exposé. J'ai connu durant quatre ans un apprentissage intensif en matière de performances opérationnelles et financières, de gestion de projets et de direction d'équipes. Cette étape me permet aujourd'hui d'accompagner de jeunes ingénieurs avec efficacité. » Holcim est en effet l'entreprise idéale pour que les talents s'aguerrissent. Elle recherche d'ailleurs constamment des ingénieurs qualifiés en R&D et en exploitation, avec de plus en plus, une expertise en termes de développement durable et de décarbonation. Mais aussi des profils dans des domaines tels que la vente, la finance, l'informatique, etc.

### Holcim soigne sa formation interne

Le groupe met également les bouchées doubles sur la formation interne en soignant l'intégration des recrues, la formation technique et managériale des opérateurs et ingénieurs et le développement des spécialistes techniques. Holcim s'appuie dans le même temps sur des séminaires de management et de leadership avec de grandes écoles de commerce pour former ses cadres. « A titre personnel, j'ai participé au séminaire de leadership d'une semaine à l'IMD en 2009. Ce dernier comprenait du coaching et une formation en classe axés sur le comportement de leadership et la gestion du changement. Il est évident qu'un tel programme n'est pas là pour changer votre personnalité mais il vous aide à réfléchir à la façon dont vous gérez et dirigez vos équipes au quotidien. »

### Un leader qui vous inspire ?

« Le philosophe des sciences autrichien, **Karl Popper**, est une véritable source d'inspiration pour moi. Il rejetait le dogmatisme et les idées totalitaires en plaçant pour l'amélioration continue des théories et modèles scientifiques. En ce sens, je privilégie toujours dans mon travail une compréhension et une voie à suivre communes. Pour faire face aux énormes changements environnementaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, il est donc primordial de travailler ensemble à des solutions qui puissent être améliorées, étape par étape, avec la possibilité d'échouer. Il ne devrait pas y avoir de paradigme figé. »

### Chiffres-clés :

Holcim en France c'est : **4 200** collaborateurs et plus de **470** sites industriels répartis sur l'ensemble du territoire hexagonal, dans **4** secteurs d'activités : Lafarge France regroupe les opérations pour le Ciment, Béton prêt à l'emploi, Granulats et PRB les Solutions & Produits.

<https://www.holcim.com/careers>

**Max-Antoine Grolleron (IFRAC 96, Novancia Paris 98, IMD 18)** est aux commandes de la branche française du plus grand fournisseur indépendant de lubrifiants... un produit dont l'usage ne se limite pas au moteur thermique ! Il nous explique pourquoi et comment FUCHS est et restera un partenaire majeur de l'industrie. Par Valérie Maquet



## FUCHS : fluidifier l'industrie et le monde qui est le nôtre

A l'heure où la mobilité se redessine complètement et que les initiatives se multiplient pour décarboner la planète, FUCHS regarde l'avenir avec sérénité. « Le marché de la mobilité est certes primordial pour notre filière, mais ce n'est pas son Alpha et son Oméga. Ce n'est qu'un segment parmi d'autres. Dès lors que deux pièces de métal se touchent, on a besoin de lubrifiants. Autant dire qu'ils sont partout : dans l'industrie, l'outillage, la métallurgie, les équipements lourds etc. Aujourd'hui, FUCHS est même présent dans l'aérospatial, grâce à l'acquisition de Nye Lubricants en 2020 » confie Max-Antoine Grolleron. Alors que le marché mondial des lubrifiants s'élevait, en 2021, à 39,71 milliards de litres et qu'il devrait atteindre 47,22 milliards en 2026, Max-Antoine Grolleron l'assure : « nous avons encore de beaux jours devant nous, d'autant que nous travaillons également sur la transformation de nos marchés. »

### Quelles innovations pour quels nouveaux marchés ?

Comme tout groupe industriel de premier ordre digne de ce nom, FUCHS travaille en effet depuis de longues années sur l'émergence de nouveaux produits et services. « Outre notre gamme comptant plus de 10 000 produits et répondant aux normes nationales et internationales les plus strictes, nous proposons à nos clients une palette de prestations innovantes qui ne cesse d'évoluer. Citons, de manière non exhaustive, des plans de lubrification des machines, des réapprovisionnements automatiques par sondes, ou encore des systèmes d'analyse des constantes des fluides en circuit fermé. Autant de services à la pointe de la technologie, orientés processus, qui sont aussi un facteur clé de notre réussite. »

### FUCHS met aussi de l'huile dans les rouages de la société

Un développement que le groupe entend responsable. Depuis 2018, il déroule ainsi son plan FUCHS2025 qui intègre une stratégie RSE volontariste se déployant à tous les étages de la hiérarchie. Côté management, ce groupe, leader de rang mondial, a su garder son esprit familial avec pour maîtres-mots : bienveillance, coopération et transmission. Et ça marche. FUCHS est réellement une entreprise où il fait bon vivre, ce sont ses collaborateurs qui le disent ! Selon le dernier classement *Glassdor*, 89 % d'entre eux recommandent en effet de venir les rejoindre.

### Chez FUCHS, on ne badine pas avec le leadership !

Inspirés par le jeune Rudolf Fuchs, qui, âgé seulement de 21 ans, fondait en 1931 cette petite entreprise devenue, en quelques décennies, le fleuron que l'on connaît, les tops managers du groupe sont sensibles à la notion de leadership. Et Max-Antoine Grolleron en est convaincu : un leader est le résultat d'un savant cocktail mêlant humanité, clairvoyance et ambition. « Quelqu'un qui sait à la fois faire confiance et donner du sens, mais aussi et surtout, qui ose. Il vaut mieux demander pardon que la permission » assure-t-il en guise de conclusion.



### Chiffres-clés :

**6 100** collaborateurs répartis sur **57** filiales à travers le monde  
**34** usines de production / une gamme complète de plus de **10 000** lubrifiants

### Le jeune leader qui vous inspire ?

« Pour coller à l'actu, mais aussi parce qu'il illustre parfaitement l'adage selon lequel la valeur n'attend pas le nombre des années, je citerais notre nouveau Premier ministre, **Gabriel Attal**. »

**Sandrine.Lopes-Le-Brigand@fuchs.com**



© Magali Delporte

Eloïc  
Peyrache

**20** ans qu'Eloïc Peyrache a franchi les portes d'HEC Paris en tant que professeur. Aujourd'hui directeur général de la business school classée 1<sup>er</sup> mondiale pour son Master in Management par le Financial Times, il revient sur son engagement et sur ses projets pour cette institution de l'enseignement supérieur français et international.

Propos recueillis  
par Clarisse Watine

# "HEC, c'est une machine à changer les destins"

## Quelle image HEC vous inspirait-elle en 2003 ?

Une image assez classique : celle de la meilleure école de commerce ! C'est quand j'ai passé une journée sur le campus à l'occasion de ma candidature pour y devenir professeur que je me suis vraiment dit *wahou*. Je connaissais l'école, sa réputation et celle de ses excellents enseignants et élèves, mais je me suis rendu compte ce jour-là du gouffre qui existait entre les autres écoles où j'avais postulé et HEC, en termes de qualité et d'engagement du corps professoral. Sans oublier son cadre de vie assez sympathique !

## Vous avez ensuite évolué sur plusieurs postes de top management avant de prendre la direction de l'école en 2021. Quelle fierté en retirez-vous ?

J'en retire surtout un sens de la responsabilité. Je n'aime pas le statu quo et mon driver à la tête de l'école est de réfléchir sans cesse à comment accroître significativement l'impact de cette institution au service de la France et de la société en général. De fait, quatre grands piliers se trouvent au cœur de cette responsabilité qui est la nôtre. D'abord, affirmer HEC comme un haut de lieu de talents, au pluriel. Car si l'excellence de nos élèves est toujours au centre de nos actions, celle-ci est multidimensionnelle. Elle implique des talents venant de toute la France et du monde entier, qui pensent et regardent les choses différemment. C'est fantastique d'y parvenir mais c'est un énorme défi quotidien de réaffirmer que nous sommes un lieu de rencontre et de respect entre nos étudiants, dans leur pluralité, entre celles et ceux qui, nous l'espérons contribueront à la paix demain. Autre pilier : l'impact de nos professeurs. HEC est un lieu de création de savoir dont la diversité est juste énorme : nous travaillons aussi bien sur les enjeux de développement durable que sur les questions d'immigration ou les biais des algorithmes. Et ces travaux que nous produisons doivent sortir du monde de la recherche pour irriguer la société, alimenter le débat public et éclairer les décideurs. Troisièmement, HEC s'illustre comme une plateforme d'entrepreneuriat et d'innovation extraordinaire : lorsque j'ai créé l'incubateur, il tenait dans un petit bureau... et aujourd'hui c'est le plus gros de Station F ! HEC c'est 25 % des licornes françaises, 20 % du Next 40 et la première école en termes de lauréats de la French Tech, c'est très excitant.

## Qu'en est-il de l'impact, votre quatrième pilier ?

Nous mettons l'impact au cœur de notre institution, avec la conviction que l'éducation est au service de l'ascenseur social. Nous voulons envoyer un message d'excellence et d'ouverture et on ne fait pas semblant ! Preuve en est, l'incroyable finale de la dernière édition d'Eloquentia@HEC (900 personnes réunies à La Cigale !), une initiative qui permet à des jeunes de décupler leur confiance en eux : ils se disent *si HEC me dit que je peux y arriver, je suis obligé d'y croire aussi*. Nous mettons aussi notre expertise en matière d'entrepreneuriat au service de l'ascenseur social via le programme HEC Stand Up du HEC Innovation & Entrepreneurship Center, soutenu par la Fondation HEC. Celui-ci s'adresse aux femmes ambitieuses issues des quartiers prioritaires qui veulent concrétiser leur envie d'entreprendre. Plus de 300 femmes ont déjà été certifiées.

## Dans cette dynamique, votre récente refonte du curriculum de la Grande Ecole est résolument axée sustainability. Quelle est la différence HEC en la matière ?

Certains sujets ne doivent pas être source de différenciation et celui-ci en fait partie. Lorsque nous avons créé un master en développement durable en 2003, il s'agissait à l'époque d'un élément différenciant, mais aujourd'hui, ces thématiques doivent être le cœur de tous nos sujets et j'espère que c'est le cas pour tout le monde ! En revanche, c'est dans le *comment* que ça se joue. A ce titre, nous avons récemment recruté François Gemenne (*membre du GIEC ndlr.*), comme professeur titulaire, nous avons initié un cours obligatoire sur les limites planétaires, intégré cette dynamique dans tous les cours pour permettre à nos étudiants d'apprendre à *parler le langage DD&RS*, entre autres. Mais surtout, nous sommes très attachés au débat sur les solutions, car il n'existe pas de solution unique sur des sujets aussi complexes. Notre rôle est d'exposer nos étudiants à toutes les solutions possibles pour que chacun puisse se faire une opinion basée sur des faits et une approche scientifique des sujets.

## Ces thématiques influent aussi bien sûr sur l'évolution du campus : comment imaginez-vous le campus HEC du futur ?

Plus le digital se développe, plus il faut concevoir un campus comme un lieu de vie et d'expériences structurantes. Le campus HEC du futur est donc un campus avec des bâtiments iconiques, encore plus connecté, et qui intègre une forte dimension durable. Un campus où la nature regagne ses droits – on peut imaginer des petits amphithéâtres en extérieur par exemple – et qui fait place au photovoltaïque, à la récupération des eaux, à l'énergie circulaire etc. Nous avons sélectionné quatre consortiums qui nous proposeront leurs projets fin 2024.



## Mettez vos ressources naturelles au service de l'IT chez **Veolia**

Les innovations technologiques de demain se construisent dans les équipes IT de **Fouad Maach (HEC Paris 07, Virginia Tech 06, École des Mines de Nantes 06)**, Head of Architecture, Expertise and Engineering au sein de Veolia Group Information Systems & Technology. Participez aux challenges écologiques mondiaux dans une entreprise qui booste la carrière des hauts potentiels. Par Fanny Bijaoui

### L'IT, un moteur clé

L'Information Systems & Technology est un peu le cœur du réacteur de Veolia, groupe mondial qui contribue à la performance durable de ses clients dans trois métiers : l'eau, les déchets et l'énergie. « L'IT accompagne les fonctions supports et les métiers sur tous leurs besoins informatiques : le réseau, les devices, la sécurité, les infrastructures et les services, affirme Fouad Maach. Je supervise le département Architecture, Expertise and Engineering, en charge de la roadmap technologique et de la mise à disposition des services devops, API et design pour les autres départements de l'IT et le reste du groupe. Mes équipes rassemblent des architectes logiciels et fonctionnels, des experts techniques et des profils devops. »

### L'expérimentation reine

Un département où la quête d'innovation est permanente. « La veille, n'est pas réservée à une équipe en particulier. Tout le monde est responsable du suivi des évolutions du marché sur son périmètre. C'est cela l'ADN de Veolia : l'expérimentation permanente depuis 170 ans. Nous avons un esprit startup et nous testons très tôt de nouvelles technologies pour évaluation, même si elles ne sont pas encore matures. C'est ce qu'il y a de plus stimulant dans ce job : réaliser des prouesses technologies et grandir professionnellement. Une veille constante qui nous a permis, au mois d'octobre, de mettre à disposition des collaborateurs l'application *Veolia Secure GPT*. Cet outil d'intelligence artificielle générative sécurisé permet d'automatiser certains processus et de prédire des tendances d'utilisation pour créer des solutions sur mesure. L'avènement de l'IA générative est une révolution qui ouvre une palette de nouvelles opportunités pour améliorer la performance environnementale de nos clients. Cela fait de Veolia un pionnier de l'innovation et de la digitalisation au sein du CAC 40. »

## Métiers d'avenir

Envie de participer à ces innovations fortes en valeur ajoutée environnementale ? Le groupe recrute activement dans tous les métiers : de l'informatique à l'opérationnel, dans les équipes commerciales, support (finance, RH) et cybersécurité. « Le groupe Veolia propose des milliers d'emplois à pourvoir chaque année en France et dans le monde où nous sommes présents dans plus de 110 pays. Au sein de l'IT, nous avons des centaines de postes tous les ans. Un diplômé HEC peut rejoindre la direction stratégique, l'innovation ou la R&D comme chef de projet et superviser des programmes d'envergure. Rejoignez une des entreprises qui apporte la plus forte contribution aux défis environnementaux et allie challenges professionnels et quête de sens. »

## Des projets par centaines

C'est donc le moment de saisir des opportunités uniques pour une carrière riche et diversifiée. « Nous recherchons des profils très compétents auxquels on demande une forte autonomie. Les jeunes entrants sont très vite responsabilisés et les meilleurs enchaînent les projets et gagnent en expérience en quelques années. Si vous avez la tête bien faite et la capacité de travail qui va avec, c'est un environnement de travail exceptionnel. Dès lors qu'un projet est terminé, on peut tout de suite en lancer un autre sans être bloqué par un calendrier. » Pourquoi autant de programmes ? « Au niveau de l'IT groupe, nous collectons les besoins de Veolia dans toutes les filières. La variété de projets est donc immense : cela va de missions stratégiques à des sujets d'implémentation, en passant par des solutions et services opérationnels à initier à très grande échelle sur plusieurs centaines d'usines dans le monde » assure-t-il.

## Tapis rouge pour les hauts potentiels

Déterminé à fidéliser les talents, le groupe Veolia compte plusieurs programmes internationaux à destination des hauts potentiels. « Au sein du groupe, la mobilité est une réalité. Chaque année, nous identifions ceux qui vont bénéficier d'une accélération de carrière et partir aux États-Unis, en Europe du Nord ou en Asie. Ce n'est pas une exception, mais la norme ! Ainsi, par exemple, le programme *Accelerate* sélectionne chaque année une nouvelle promotion de collaborateurs qui vont travailler sur des projets en France et dans trois autres pays durant un an. Les meilleurs projets sont retenus pour être réalisés, puis déployés à grande échelle. »

## Leader légitime

A votre tour de rejoindre les équipes de cet ingénieur féru de technique qui exerce avec passion ses fonctions de leader et de manager ! « Le management est la façon de gérer les équipes dont on est directement responsable. Au début de ma carrière, j'étais très orienté dans le micro-management et beaucoup trop dans le suivi de mes équipes. Cette erreur de jeunesse m'a permis ensuite de trouver le bon levier entre la confiance et le contrôle. Rien ne remplace l'apprentissage sur le terrain. Quant au leadership, il va au-delà de son périmètre direct et demande de l'expérience. Veolia est un magnifique terrain de jeux pour une personne qui veut grandir dans le leadership car elle peut travailler sur des projets d'envergure internationale et voir son style évoluer et mûrir. En six ans, j'ai construit une forte légitimité au sein de l'IT monde, à la Direction générale et à la Direction métiers. J'ai pu démontrer ma ténacité face aux challenges et un pragmatisme à toute épreuve. L'humilité est aussi une qualité clé. Je me remets en cause tous les jours, je continue à apprendre et à nourrir ma curiosité. »



©Veolia

## #MesAnnéesHEC

« Après un double diplôme d'ingénieur français et américain (à l'université Virginia Tech), j'ai suivi le master Entrepreneur d'HEC Paris. C'est une véritable école de la vie car, en un an, on s'engage dans sept missions très différentes. Cela va de la création d'entreprise, à la reprise de sociétés en difficulté en passant par des projets réels d'accélération de croissance ou de sauvetage. La force de ce master ? Les professionnels auxquels on a accès - de la PME aux grands groupes - nous font confiance. A l'issue de mon parcours HEC, j'ai d'ailleurs rejoint un dirigeant avec lequel j'avais travaillé à l'école afin de l'aider à mettre en place un plan de sauvetage. L'école est la meilleure formation d'Europe et permet, si on joue le jeu, de capitaliser l'équivalent de sept années en une seule. Le réseau HEC est une magnifique force sur laquelle il faut s'appuyer tout au long de sa carrière. Je lui dois mes premières opportunités professionnelles. »

## Le conseil du boss

« Certains métiers n'existent pas encore. Continuez à vous instruire, à être curieux et évitez d'avoir la tête dans le guidon, surtout en début de carrière. »

**fouad.maach@veolia.com**



© www.lotfidakhi.fr

**Laurent  
Champaney**

**A**lors qu'il manque chaque année 20 000 ingénieurs aux entreprises en France, la loi *Industrie Verte* de 2023 fixe un objectif de formation annuel de 50 000 ingénieurs d'ici 2027. Une ambition à laquelle les Arts et Métiers vont contribuer en formant des leaders des industries responsables, avec l'ambition de passer de 2 000 à 3 000 diplômés par an d'ici 2027. Laurent Champaney, directeur des Arts et Métiers, nous explique comment.

Propos recueillis  
par Clarisse Watine

# "Vous êtes jeunes, vous avez des convictions, vous voulez avoir de l'impact ? Venez aux Arts et Métiers"

## l'interview de Laurent Champaney

### Un diplôme des Arts et Métiers : LA carte à jouer en 2024 ?

Toutes les entreprises sans exception nous disent qu'elles rencontrent des difficultés à avancer, qu'elles refusent des marchés et des commandes et que leurs plans de décarbonation n'avancent pas à cause d'un manque d'ingénieurs sur le terrain. Car aujourd'hui, si on trouve beaucoup de gens qui conseillent et beaucoup de gens qui jugent, on manque de gens qui font. Or, les ingénieurs Arts et Métiers sont justement des ingénieurs de terrain et donc, des gens qui font ! Face aux enjeux de décarbonation, les ingénieurs Arts et Métiers ont donc effectivement leur carte à jouer aujourd'hui.

### Pourquoi votre volonté de former des leaders des industries responsables répond-elle aux enjeux de réindustrialisation de la France ?

Le terme *industrie* est mal compris en France. Quand on dit *industrie* on pense immédiatement *usine*. Alors qu'en réalité, l'industrie est un ensemble très vaste qui consiste à produire des biens et des services pour répondre aux besoins de la société. La santé, le cinéma ou le spectacle par exemple, sont des industries. Par ailleurs, de plus en plus de jeunes diplômés ne font pas forcément le choix de l'industrie en début de carrière, car il s'agit de métiers de terrain, souvent basés en régions et qui sont, au moins au début, moins rémunérateurs que dans d'autres secteurs. En mettant en avant notre volonté de former les leaders des industries responsables, nous affirmons notre capacité à former des leaders de terrain, à former celles et ceux qui décarboneront l'industrie.

### Dans cette optique d'impact, les Arts et Métiers renforcent leur ancrage territorial. Parlez-nous de votre partenariat à Saint-Etienne.

On assiste à un mouvement général des collectivités qui demandent aux établissements d'enseignement supérieur de créer des campus locaux et des formations de proximité pour répondre aux besoins de recrutement de leurs entreprises et aux aspirations de jeunes, pas si mobiles qu'on le dit, et très attachés à leur territoire. C'est d'ailleurs dans cette dynamique que nous avons signé un partenariat avec l'ISTP - IRUP à Saint-Etienne avec l'ouverture d'une nouvelle formation d'ingénieur de spécialité Mécanique et mécatronique en alternance à la rentrée 2023. Cette formation vise à former des cadres de haut niveau capables de piloter des projets complexes orientés vers la conception et l'éco-conception de produits et équipements mécaniques et mécatroniques : robots, exosquelettes, machines automatisées d'assemblage etc.

### Vous avez également annoncé l'ouverture du campus du Havre d'ici 2027-2028. Quels en sont les contours ?

Le 25 juillet dernier, Elisabeth Borne (alors Première ministre), le président de la Région Normandie Hervé Morin et le président de la communauté urbaine Le Havre Seine Métropole Edouard Philippe, ont en effet signé un avenant au Contrat de Plan État-Région (CPER) prévoyant la construction d'un campus Arts et Métiers au Havre. L'école occupera un nouveau bâtiment, qui abritera également l'IUT de l'Université du Havre, ce qui permettra, notamment, de mutualiser les plateformes technologiques. De fait, plus de 20 000 m<sup>2</sup> seront construits dans le quartier des docks.

### Parallèlement, vous développez des alliances avec d'autres écoles d'ingénieurs. Dites-nous en plus.

Nous avons notamment développé un double diplôme dédié aux technologies immersives avec l'ESTACA cette année. Celui-ci permet d'intégrer des étudiants en 5A de l'ESTACA au sein du master Management des Technologies Interactives 3D, enseigné à l'Institut de Laval. Il leur permet d'obtenir, en plus du diplôme ingénieur ESTACA, un master en sciences et technologies, mention Génie industriel d'Arts et Métiers.

### Vous développez aussi des alliances avec des business schools : pourquoi ?

Nous avons effectivement récemment noué un partenariat stratégique avec l'ESSCA autour d'un nouveau MBA afin de former des *leaders-makers*. Ce MBA, développé sur un modèle hybride online-expérientiel, s'adresse à des cadres d'entreprises (grands groupes, PME et ETI) et des entrepreneurs souhaitant relever les enjeux des transitions en cours et se déroule à temps partiel sur 18 mois, avec la possibilité de l'étaler sur 24 mois.

### Vous souhaitez plus largement favoriser l'employabilité dans l'industrie à travers la formation continue. Quelques mots sur votre filière AM Talents ?

Face aux transformations rapides de l'industrie et de ses métiers, la formation continue est plus que jamais nécessaire. Dans cette dynamique, nous avons créé la filiale AM Talents en 2021. Elle propose 14 Mastères Spécialisés et un Executive MBA autour d'une offre de formation se déclinant sur trois domaines : Technologies, outils et digital au service de la performance industrielle, Mise en œuvre de la transition environnementale et Culture & management industriel.

# Les Gadzarts ont l'embaras des voies à SNCF Gares & Connexions

Intégrer le groupe SNCF, c'est opter pour une carrière à choix multiples ! Découvrez une des directions clés de SNCF Gares & Connexions qui assure la sécurité des voyageurs, de ses salariés et des installations. À l'approche des JO de Paris, **Patrice Lucciardi (Arts et Métiers Aix 92)**, Directeur Risques, Sécurité, Sûreté, évoque les nombreux challenges à relever. Par Fanny Bijaoui



© Sébastien Godfrey / SNCF



© Aurore Baron

## Mobilités transverses

Le monde des rails est porteur d'horizons illimités ! C'est le message de Patrice Lucciardi qui, en 25 ans, a alterné les postes opérationnels et fonctionnels au sein du groupe SNCF. « J'ai commencé chez SNCF Réseau par un poste de management technique. À 26 ans, je supervisais une unité de maintenance de 130 personnes. Puis, j'ai élargi mes compétences dans des domaines fonctionnels en devenant chef de service production, puis chef de service RH, avant de prendre la direction, à 36 ans, d'un établissement de maintenance et de travaux d'infrastructure ferroviaire d'environ 750 agents. Après avoir été directeur Sécurité Infrastructure, je suis passé à la maison mère où j'ai fait de la gestion de projet d'innovation. Vous avez envie de découvrir de nouveaux périmètres et vous aimez les responsabilités ? La SNCF offre aux ingénieurs polyvalents de vraies opportunités de carrière et une garantie de mobilité entre ses filiales » assure-t-il.

## Enjeux olympiques

Depuis quatre ans, Patrice Lucciardi a rejoint SNCF Gares & Connexions, filiale à 100 % de SNCF Réseau, qui supervise l'exploitation, la maintenance et la rénovation des gares au service des voyageurs, des transporteurs et des collectivités. « Je suis responsable de la gestion des risques et des propositions des politiques sécurité et sûreté. Nous accueillons 10 millions de voyageurs par jour dans nos 3 000 gares. D'où l'importance d'assurer une veille permanente sur les enjeux de sécurité du public et des salariés, la prévention des attentats, des incendies et la cybersécurité. En prévision des Jeux de Paris 2024, nous réalisons depuis deux ans des exercices d'évacuation et de gestion de flux pour anticiper les risques et réagir très vite en cas de problème. Côté risques professionnels, nous adoptons une approche proactive et utilisons l'apport des neurosciences pour anticiper les erreurs humaines et promouvoir des comportements sûrs. »

## Opportunités et mobilités

Des challenges qui nécessitent des compétences expertes, notamment en cybersécurité où la direction a recours à des *gentils hackers* pour tester la résilience des réseaux informatiques. « La conformité environnementale monte aussi en puissance. Dans ce secteur réglementé, nous avons besoin de renforcer nos compétences pour mieux garantir la maîtrise du risque environnemental et prévenir les atteintes que notre activité pourrait causer à la biodiversité. »

## Le conseil du boss

« Commencez par un poste de manager d'entité opérationnelle. Cela permet d'être sur le terrain et de manager de vrais gens. Puis, il faut alterner les jobs de manager et de direction. C'est ce que j'ai fait et cela m'a plutôt réussi. »

## #ArtsEtMétiers

« J'ai apprécié l'approche pragmatique et pluridisciplinaire qui permet de passer de travaux pratiques menés en bureau d'études à la fonderie, l'usinage ou au contrôle qualité. Le cursus donne une vision transverse de la chaîne d'intervention d'un ingénieur. Les valeurs humaines développées permettent aux Gadzarts de s'intégrer dans tout type d'environnement, notamment là où il y a beaucoup d'interactions entre services différents. »

[patrice.lucciardi@sncf.fr](mailto:patrice.lucciardi@sncf.fr)

# Mesurez votre impact avec VINCI Facilities Grands Property Managers

Contribuer à la réduction de l'impact carbone des bâtiments tertiaires d'Ile-de-France : c'est ce que vous propose Jérôme Rouze (Arts et Métiers Bordeaux 00), chef d'entreprise chez VINCI Facilities Grands Property Managers.

Rencontre. Par Aurélie Nicolas



©Gérald Maiche - 2 | Process



© Vinci Facilities

« L'une des spécificités du groupe VINCI réside dans son développement, fondé à la fois sur une croissance externe et une croissance organique. Le groupe est donc une somme de plusieurs entités avec une organisation décentralisée » explique d'entrée Jérôme Rouze, à la tête de Grands Property Managers, entreprise d'un effectif de 150 collaborateurs et d'un chiffre d'affaires de 22 millions d'euros, rattachée à VINCI Facilities (une des marques de la division VINCI Energies). « Au sein de VINCI Facilities, chaque chef d'entreprise a suffisamment d'autonomie pour construire son projet d'entreprise, un peu comme dans une PME. C'est très stimulant » estime-t-il.

## De l'entretien multi-techniques

Sur la région Ile-de-France, Grands Property Managers assure l'entretien des bâtiments tertiaires - principalement des immeubles de bureaux - sur toutes leurs installations de chauffage et d'électricité, ainsi que des services de facility management associés (accueil, gardiennage, propreté). L'entreprise de Jérôme Rouze s'adresse principalement aux property managers, qui gèrent les bâtiments pour leurs clients.

## Au service de la décarbonation

« Nos techniciens assurent la maintenance préventive et corrective des bâtiments, mais ils relèvent également les compteurs et pilotent les installations pour faire en sorte qu'elles consomment le moins d'énergie possible. Aujourd'hui, quand on vend un contrat, on le vend à la fois en euros et en tonnes équivalentes CO<sub>2</sub>. Nos clients y sont très sensibles : au-delà de la simple maintenance, notre principal objectif est de contribuer activement à la décarbonation des bâtiments. Nous prenons d'ailleurs des engagements et des objectifs chiffrés de réduction des consommations, avec un système de bonus-malus à la clé. »

Et de préciser : « pour de jeunes ingénieurs, notre domaine d'activités constitue une autre alternative professionnelle au secteur des énergies renouvelables, tout aussi intéressante et importante pour la planète. » Sensible à sa propre empreinte carbone, Grands Property Managers apporte également une attention particulière aux déplacements de ses collaborateurs (trajets courts, véhicules électriques), au sourcing français de ses achats et au recours à des prestataires locaux. Quant au traitement et au recyclage de ses déchets et matériaux, il a été créée une plateforme en ligne d'échanges de matériel technique, afin de redonner une seconde vie aux équipements.

## Un leadership participatif

Cette *vigilance carbone* innove toute l'entreprise, sous l'impulsion constante de Jérôme Rouze qui a su fédérer ses équipes autour de cet enjeu d'envergure. « Jeune ingénieur méthodes, mon goût pour le leadership m'a été transmis très tôt par un manager au dynamisme impressionnant, qui gérait ses équipes de façon participative et bienveillante. Il a lancé ma carrière de jeune manager et m'a accompagné jusqu'à ce que je devienne son équivalent. Aujourd'hui, je préfère gérer les Hommes que la technique, même si ma formation m'est utile au quotidien. » Au sein du groupe, les jeunes talents sont repérés et intégrés dans un parcours pépinière, avec un plan de formation accéléré pour en faire les leaders de demain. « Pour détecter les aptitudes au leadership, je regarde souvent l'engagement associatif dans la vie de l'école. Celles et ceux qui ont eu des responsabilités au sein du BDE, du BDS ou de projets humanitaires ont naturellement un état d'esprit de leader et d'entrepreneur. Et cela se ressent souvent lors de l'entretien, ils dégagent quelque chose. »

## Le jeune leader qui vous bluffe ?

« Il s'agit d'une jeune ingénieure TFE, Laurine, qui a rejoint mes équipes il y a six mois. Elle fait preuve d'une efficacité et d'un sens de l'écoute client qui vont lui permettre d'aller vite et loin. J'admire son audace, sa sérénité et sa prise de recul : c'est une jeune leader née ! »

## Mon conseil aux jeunes leaders

« Compte tenu du temps passé au travail, gardez toujours un moment convivial pour célébrer les succès et décompresser avec votre équipe, si possible en passant par des associations inclusives. »

## Arts et Métiers pour moi

« La notoriété de l'école est un sésame qui m'a donné un coup d'avance pour être recruté, évoluer et me constituer un réseau. Au-delà du socle technique, les cours de management et de gestion m'ont permis de démarrer plus facilement dans l'opérationnel, avant de faire mes armes sur le terrain. »

[jerome.rouze@vinci-facilities.com](mailto:jerome.rouze@vinci-facilities.com)

Portraits  
**Campus**  
**Buzz avec  
ton Asso!**

Destinés à des professionnels diplômés désireux de donner un coup d'accélérateur à leur carrière, les MBA ou Executive MBA sont des tremplins sans pareil pour atteindre des postes de leadership. Mais pourquoi attendre d'être diplômé pour se former au leadership si on sait très tôt qu'on est fait pour assumer des responsabilités ? Cours, programmes, vie étudiante : comment les écoles accompagnent-elles, dès la formation initiale, leurs étudiants ayant une âme de leaders ? Par Marine Delcros

## Pourquoi attendre le MBA pour se former au leadership ?



Quel meilleur endroit pour se former au leadership qu'une école de management ? Et pour cela, nul besoin d'attendre d'avoir une expérience en entreprise. Au contraire, former les leaders de demain se fait dès l'entrée en business school ! « Le but est de réveiller les capacités de leadership des étudiants dès leur arrivée à l'école, assure Sylvie Defayet, professeure à l'EDHEC BS et titulaire de la Chaire Leadership Development de l'école. Ce qui compte pour moi, c'est de chercher chez eux l'envie de diriger. C'est un état d'esprit : si un étudiant à l'envie d'embarquer les autres, on peut l'aider à identifier ses capacités personnelles et les muscler. »

©AdobeStock

## Leadership : on pratique !

Si les MBA sont les formations reines pour se former au leadership, de plus en plus d'écoles de management s'emparent de ces sujets dès la formation initiale. « En France, il y a un petit frein culturel à l'enseignement du leadership tôt dans les études, car on a une vision d'un leadership inné », explique Tessa Melkonian, doyenne de la Faculté et Recherche à emlyon business school. Mais à emlyon, nous portons une forte attention à enseigner le leadership le plus tôt possible, car cela donne des bases solides aux étudiants pour progresser plus tard. » Au sein de la business school lyonnaise, les cours de leadership sont ainsi centrés sur les soft skills afin de comprendre ce qu'il se passe humainement au sein d'un collectif. « Nous avons des cours de comportement organisationnel obligatoires pour apprendre à comprendre et analyser des comportements individuels et collectifs au travail, puis des spécialisations possibles autour des enjeux humains comme l'intelligence émotionnelle par exemple. » L'école propose aussi un séminaire *Leadership en situation d'incertitude* en partenariat avec l'École de l'air et de l'espace de Salon-de-Provence pour découvrir le monde militaire, haut lieu du leadership.

À l'EDHEC, la formation au leadership est basée majoritairement sur la pratique. « Au sein du PGE, on propose aux élèves dès la première année de se poser la question : *C'est quoi être un leader, est-ce que j'ai envie d'en être ?* On fait un énorme travail de nettoyage des croyances car subsiste souvent l'image caricaturale du leader charismatique, grande gueule, qui a confiance en lui... On leur propose de voir les choses autrement et on leur montre qu'ils peuvent devenir leader avec leurs propres caractéristiques. » Cette formation au leadership se traduit au premier semestre par un séminaire sur le développement personnel du management avec une grille de lecture psychologique pour s'approprier leur manière personnelle de diriger. Au 2e semestre, les étudiants suivent des cours de management d'équipe, animés par un manager. « On fait entrer le leader dans les salles de cours, décrit Sylvie Deffayet. Les étudiants vont s'imprégner de situations bien précises, poser leurs questions sans langue de bois. » Hackathon, innovation print, sensibilisation au management éthique sont également au programme. En 2e année, 800 étudiants suivent un cours devenu obligatoire depuis trois ans sur l'intelligence émotionnelle. Enfin en 3e année, ils peuvent suivre, s'ils le souhaitent, le programme certifiant *Positive et Reflexive Leadership* qui garantit à l'entreprise qui les accueille qu'ils ont acquis des compétences pour développer le leadership de leurs équipes et de leurs pairs. « Nous proposons beaucoup de mises en situation, non pas à partir de cas extérieurs, mais de leur situation personnelle, expose Sylvie Deffayet. Ensuite on va chercher la théorie si nécessaire, mais à partir d'une problématique concrète qu'ils rencontrent. » Plus qu'une première initiation, enseigner le leadership en PGE, est donc une vraie nécessité selon Tessa Melkonian.

« Toutes les grandes écoles doivent sensibiliser leurs étudiants au leadership. On remarque en effet aujourd'hui une crise du leadership et, si on ne donne pas les bonnes clés aux futurs leaders, plus personne n'acceptera d'exercer ce rôle. Aujourd'hui, il est fondamental de former des leaders qui vont avoir le courage de porter certaines solutions plus radicales. »

## La vie associative, LE tremplin d'excellence pour les futurs leaders

Les associations étudiantes s'illustrent d'ailleurs comme l'endroit parfait pour tester son leadership en conditions réelles !

Preuve en est, Baptiste Lalanne, président d'Altigliss, association de Grenoble Ecole de Management qui compte 65 membres et organise des événements représentant jusqu'à 800 000 euros de budget. « Avant d'entrer à GEM, j'ai fait la prépa Saint-Cyr car je souhaitais devenir militaire, explique-t-il. J'ai postulé au poste de président d'Altigliss car j'aime diriger, c'est quelque chose qui me parle. » Depuis qu'il est président, Baptiste exerce son leadership avec en tête la devise *Exigence avec toi-même et bienveillance avec les autres*. « Je n'attends pas des autres des choses dont je ne suis pas capable. » Si pour le président d'Altigliss, le leadership est quelque chose d'inné, cette expérience lui permet tout de même de conforter ses soft skills. « C'est la meilleure manière de développer son leadership, de par le nombre d'étudiants impliqués et le budget consacré aux projets, assure-t-il. Il y a un devoir de résultat pour l'association. »

Morane Bilvin, présidente d'Enactus NEOMA Rouen, considère, elle aussi, avoir une appétence naturelle pour le leadership. « Je pense être arrivée présidente d'Enactus avec certaines capacités de leadership car, tout au long de l'année à NEOMA, nous menons des projets de groupe durant lesquels j'aime bien me distinguer, guider, explique-t-elle. Mais devenir présidente d'une association m'a responsabilisée. J'ai beaucoup appris sur moi et découvert comment, dans ma personnalité, j'avais des facilités pour mener à bien les missions du leader. » Pour Matthieu Lucas, directeur de la vie étudiante de NEMOA, être membre du bureau d'une association est d'ailleurs indéniablement un accélérateur de compétences. « Au cours de l'année, on remarque qu'ils prennent confiance en eux, qu'ils s'affirment grâce à la mise en pratique du leadership. La vie associative est un vrai tremplin, un gap de maturité, ils sont confrontés à des échecs, ils se remettent en question, ils savent rebondir, aller de l'avant, décrit-il. D'ailleurs leurs maîtres de stage en entreprise nous font des retours d'expérience très positifs. Les étudiants qui ont baigné dans la vie associative ont souvent de très bons profils professionnels. »

# Ces étudiants sont **déjà** à la table des **leaders**

Ils sont étudiants et font partie du conseil d'administration ou d'une commission stratégique de leur école. Missions, pouvoir de décision et mise en œuvre des projets pour lesquels ils se sont engagés : Grégory, Thomas et Charline, trois leaders étudiants nous disent tout sur leur participation aux instances de leur établissement. Par Julien Guillot



©Gregory Krzymanski

## Délégué et ambassadeur, **Gregory Krzymanski** défend les intérêts étudiants

Délégué et ambassadeur lors des salons depuis sa première année au sein de l'ESG, Gregory Krzymanski, étudiant en 3<sup>e</sup> année, a toujours été un acteur majeur et engagé de son école. Ainsi, quand une place s'est libérée au niveau de la représentation des étudiants des instances de l'école via le programme *Happy School Maker*, c'est tout naturellement qu'il a été contacté. « En tant que délégué, je n'ai pas de mission officielle, mais j'ai pris mon rôle à cœur et j'ai toujours fait plus que ce qui était demandé. Tout le monde a vite vu que j'étais très investi et c'est ainsi que je suis devenu représentant des élèves » explique le jeune homme de 23 ans. A ce poste, Grégory est amené à avoir un dialogue constructif et régulier avec l'administration afin de lui faire remonter les doléances des élèves. « Notre mission est d'intervenir auprès de la direction sur des sujets clairement identifiés dans le but d'améliorer les choses. C'est par exemple comme cela que l'école a récemment installé une fontaine à eau. Nous avons la chance d'être dans une école où nous sommes écoutés et où le dialogue se fait facilement. » Dans une commission composée de trois représentants de l'administration, deux représentants étudiants et cinq professeurs, l'avis des élèves porte et ils peuvent faire entendre leur voix sur des sujets cruciaux, comme la transparence des frais de scolarité.

## De l'organisation et des opportunités

Entre ses cours, son alternance et ses prérogatives à l'école, Grégory n'a pas le temps de s'ennuyer ! Mais avec un peu d'organisation, il arrive à tout concilier. « Les jours où je suis à l'école, j'essaie de discuter au mieux avec l'administration et sinon, je fais en sorte de régler les soucis de mes camarades le soir ou le week-end. » Même s'il ne se sent pas leader, l'étudiant est un modèle pour les autres élèves qui n'hésitent pas à le solliciter pour entrer en contact avec l'administration de l'école. Un rôle qui lui a ouvert des opportunités. « J'ai trouvé mon alternance au sein du service admission de l'ESG parce que j'ai été recommandé par un membre de l'administration » explique-t-il. De quoi l'inspirer pour son avenir. « J'aimerais explorer la piste de l'entrepreneuriat ou du marketing... tout en continuant à défendre l'intérêt collectif ! » prévoit-il.



## **Thomas Chesneau-Daumas :** un leader étudiant ambitieux

A 21 ans, Thomas Chesneau-Daumas mène une vie bien remplie. Entre ses études en 2e année à l'École des Mines de Nancy, sa passion pour la géopolitique, la course à pied, la lecture et ses projets scolaires sur la souveraineté française et européenne sur les métaux rares, son agenda est bien chargé. Et pourtant, il trouve le temps de siéger au Conseil d'Administration de son école, un rôle qui lui tient à cœur. « Au moment des élections nous avons monté une liste et j'ai eu la joie et la fierté d'être élu représentant des élèves et de prendre part à la vie de mon école en tant qu'administrateur » explique l'étudiant. Désormais, il assiste à tous les CA de l'école et maintient un dialogue permanent avec l'administration sur trois missions clés. « Représenter les élèves, avoir leurs avis sur les différents sujets abordés lors des conseils et restituer les comptes-rendus aux étudiants. » Avec 6 voix sur 30, la voix des élèves à un vrai poids au sein de ce conseil. « Une chance, estime l'étudiant en deuxième année. Nous sommes une petite école à dimension familiale, dans laquelle nous pouvons avoir un dialogue permanent avec l'administration. Nous sommes sondés sur beaucoup de sujets et cela permet sans aucun doute de faire avancer les choses du bon côté. Nous avons vraiment l'impression d'être considérés, ce qui n'était pas le cas lorsque j'étais au lycée. »

## **La naissance d'une ambition politique ?**

De fait, l'avis des élèves est pleinement pris en compte. « Nous avons par exemple été consultés avant la mise en place de la Charte Egalité, Diversité et Inclusion (EDI) » indique-t-il. Cette représentation des élèves qu'il considère comme un honneur lui a d'ailleurs ouvert des ambitions, puisqu'après ses études, Thomas aimerait se lancer en politique. « Cette opportunité représente pour moi une première expérience du monde administratif. En plus d'assumer le rôle de représentant, cette fonction s'inscrit en totale adéquation avec mon projet professionnel. J'aimerais travailler au sein d'un ministère et ensuite, me lancer en politique avec pour objectif de défendre les intérêts industriels français dans les domaines stratégiques » détaille-t-il. Un futur leader pour le pays et déjà un leader contemporain pour ces camarades ? Non estime-t-il modestement : « je suis juste un représentant ! »



## **Charline Verdier,** une représentante engagée !

Etudiante en première année du cycle ingénieur à l'EBI, Charline Verdier s'intéresse à de nombreux sujets tels que l'immunologie, le transfert de chaleur, la biologie, la physique et l'informatique. Une polyvalence qu'elle utilise au quotidien dans ses études bien sûr, mais également pour son rôle d'élue au conseil informatique de l'école. Engagée dans la vie étudiante de son école, son implication a commencé dès sa deuxième année de prépa, un peu par hasard. « J'ai reçu un mail indiquant que le comité informatique était désormais ouvert aux étudiants. Comme j'aimais le sujet, j'ai envoyé ma candidature et j'ai été élue. » En mettant en avant sa motivation et son expérience, elle a ainsi pu prendre place au sein de ce comité qui se réunit une fois par mois. Son rôle ? Représenter les élèves et faire remonter les problèmes aux responsables de l'école. « Pendant quelque temps, nous avons des difficultés liées au wifi dans les amphis et avec les photocopieuses. J'ai pu en parler avec l'administration lors d'un comité et, quelque temps après, tout était réglé » se rappelle-t-elle. Malgré un emploi du temps chargé, l'étudiante de 21 ans peut compter sur l'administration pour concilier le comité et ses études. « L'école fait en sorte de ne pas mettre de réunion pendant les périodes d'examen et, le reste du temps, je m'organise pour tout concilier avec la rédaction des comptes-rendus le week-end » indique l'étudiante.

## **Une représentante avant tout**

Charline espère conserver cette place « pendant trois ou quatre ans, pour cette opportunité d'apprentissage. » Bien qu'elle soit réélue tous les ans, elle reste discrète et ne se considère pas comme une leader. « Même si mon nom est présent dans toutes les communications, les étudiants ne savent pas forcément qui je suis. Je suis là pour les représenter, mais tout le monde ne vient pas pour autant me voir en cas de souci. Pourtant cela me ferait plaisir de les aider ! » précise l'étudiante. Forte de cette volonté d'accompagner ses pairs plutôt que de rechercher la notoriété, la future ingénieure coche ainsi toutes cases du b.a-ba du leadership.

Tous les mois, Monde des Grandes Ecoles et Universités met en avant les associations étudiantes qui font le buzz sur leur campus. Au programme ce mois-ci : des Juniors-Entreprises, du sport et de la géopolitique.



© Raid EDHEC



© Raid EDHEC

## EDHEC. La 18<sup>ème</sup> édition de l'Aventuraid par le Raid EDHEC

L'Aventuraid est de retour en 2024, le week-end du 16 et 17 mars 2024 ! Ouvert à tous, ce raid multisport en binôme se déroulera sur un ou deux jours dans la forêt de Fontainebleau. Par Pierre Hauville, chargé des relations médias pour le Raid EDHEC

Au programme de cette édition 2024, le Raid EDHEC a conservé sa formule qui comprend du VTT, du trail, du Run&Bike et du canoë. La fameuse course d'orientation de nuit est toujours au programme, ainsi qu'une toute nouvelle activité mystère. Les parcours sont élaborés pour mener les participants de balise en balise, avec une activité différente sur chacune d'entre elles.

### Deux parcours au choix pour les 500 participants

Les 500 participants qui prendront le départ auront le choix entre le parcours découverte de 80 kilomètres et le parcours sportif de 130 kilomètres. Toutes les activités sont prévues pour les deux parcours ainsi que pour la formule un jour, qui permet de profiter pleinement de ce raid sur une seule journée. L'événement est ouvert à tous, sportifs ou non et l'association propose cette année un tarif étudiant pour permettre à un maximum d'écoles d'être représentées parmi les 250 étudiants attendus sur la ligne de départ.

La deuxième édition de l'Handiraid EDHEC est également prévue. Plusieurs équipes prendront le départ d'un parcours spécialement adapté aux personnes à mobilité réduite, tout en gardant l'esprit du raid multisport. Cette course se fait en équipe de cinq personnes, dont quatre pour accompagner les joëlettes. Enfin, pour faciliter l'organisation et les inscriptions, des navettes de transport sont mises à disposition depuis Lille et Paris. Pour le matériel, le Raid EDHEC propose un tarif comprenant la location d'un VTT, aussi en tarif étudiant. La seule question restante est de savoir si vous tenterez l'aventure avec le Raid EDHEC !

### Inscriptions ouvertes

Si vous souhaitez participer avec votre binôme, les inscriptions sont toujours ouvertes sur notre site [raidedhec.com](http://raidedhec.com), où vous trouverez également toutes les informations concernant l'événement avec le règlement.

### CONTACT :

 **Aventuraid EDHEC**  
[contact.aventuraidedhec@gmail.com](mailto:contact.aventuraidedhec@gmail.com)

## Chimie ParisTech-PSL : une vie associative riche

Si tu lis cet article, c'est que tu es intéressé.e par notre belle et prestigieuse école de chimie ! Chimie Paris est une école familiale avec une vie associative très riche et diversifiée malgré sa petite taille (moins de 400 élèves). Des événements sont très régulièrement organisés par les différents clubs et assos pour que tu ne puisses jamais t'ennuyer.

L'école est située dans l'un des plus beaux quartiers de Paris, j'ai nommé : le Quartier latin. Tu y profiteras des services de l'Université PSL - dont l'école est membre - qui rassemble de nombreuses écoles parisiennes. Tu auras notamment accès à son association étudiante, l'Union PSL, qui animera ta vie en dehors de celle déjà bien remplie que tu auras à l'école. Le BDE est une association de 13 élèves qui gère la vie étudiante de l'école. Il te préparera une intégration de deux mois pour bien commencer ton année et découvrir la vie à l'école. Il organise également un WEI incroyable qui marquera et soudera ta promo et il te fera voyager en Europe grâce au Weekend évasion. Sans oublier de te faire danser tout au long de l'année lors des nombreuses Soirées K.

### Des associations pour tous les goûts

Les Soirées K sont des soirées qui ont lieu six fois par an à l'école. Elles permettent à tout le monde de se retrouver selon le thème choisi par le bureau. Pendant celles-ci, le BDE gère tout, de A à Z, pour permettre aux CPéens de passer une folle soirée. Pour s'assurer de passer un bon moment, le BDE est formé au PSC1 et aux HVSS (harcèlement et violences sexistes et sexuelles). Des staffeurs CParité formés eux aussi aux HVSS sont là pour nous épauler. Le BDE gère également pas mal de clubs : tu en trouveras pour tous les goûts ! Que tu veuilles représenter ta région, cuisiner, faire de la pâtisserie, apprendre à mixer avec CPSound ou faire du montage vidéo pour retracer tes meilleurs moments à l'école avec CPFlash, tout est possible ! La limite est ton imagination et nous sommes toujours ouverts à de nouvelles idées pour rassembler les CPéens.

### CONTACT :

[bde@etu.chimieparistech.psl.eu](mailto:bde@etu.chimieparistech.psl.eu)

 [bde.chimieparis](https://www.instagram.com/bde.chimieparis)



©Dauphine Junior Consulting

## Université Paris Dauphine-PSL. Dauphine Junior Consulting ou l'excellence universitaire

Fondée en 1983, la Junior-Entreprise de l'Université Paris Dauphine-PSL, figure depuis de nombreuses années dans la L30, la liste des 30 meilleures Junior-Entreprises de France. Lauréate du Prix d'Excellence en 2020, Dauphine Junior Consulting propose un catalogue d'offres de prestations qualitatives répondant à tous les besoins d'une entreprise.

### Un catalogue pluridisciplinaire et d'excellence

Grâce aux masters en finance de l'Université Paris Dauphine-PSL à la réputation prestigieuse, nous proposons des études dans le domaine de la finance, avec, par exemple des business plans, des analyses financières de bilans et comptes de résultats, ou encore des études de produits financiers. La force de l'Université - outre son excellence - est la pluridisciplinarité de ses masters. Ainsi, nous réalisons également des études en marketing et en communication, à travers des études de marché, de satisfaction ou encore du capital de marque. Dans ces domaines, nous proposons aussi de réaliser des benchmarks, des stratégies de communication ou encore des études d'impact de ces dernières.

### Faire évoluer nos offres avec les nouveaux enjeux

Par notre présence dans différents pays et la qualité des enseignements de langues dispensés à Dauphine, nous pouvons également vous accompagner pour des prestations de traduction. Par ailleurs, en phase avec les nouveaux enjeux, nous réalisons des études en RSE et proposons ainsi du conseil quant à l'établissement d'une stratégie RSE, la réalisation d'un bilan carbone ou encore, des modules réalisés spécialement pour vous sur comment comprendre, s'engager et agir dans ce domaine.

### Témoignage de H. F. Appiah Fondateur de Act For Earth

« Les conseils prodigués nous ont permis d'avoir une vue précise sur le marché de la finance durable 2.0 et ainsi de définir la bonne stratégie d'acquisition de parts de marché. D'un point de vue opérationnel nous avons été suivis par A. Bossez qui a mené notre étude marketing en respectant nos contraintes de temps, de qualité, ainsi que les différents jalons de notre projet. Son expertise du secteur de la RSE et la qualité des livrables ont été particulièrement appréciées. »

### CONTACT :

[contact@juniordauphine.com](mailto:contact@juniordauphine.com)  
[dauphine-junior-consulting.com/paris/](https://dauphine-junior-consulting.com/paris/)



©DeVinci Junior

## Pôle Léonard de Vinci. DeVinci Junior : les coulisses d'une Junior pluridisciplinaire

**Vous êtes-vous déjà demandé si vos compétences académiques étaient applicables en entreprise sans être encore diplômé ? Les Juniors-Entreprises se positionnent comme les catalyseurs de cette ambition. Parmi elles, DeVinci Junior, représentante du Pôle Léonard de Vinci, est une référence dans cet écosystème dynamique.**

### Au-delà des enseignements

Association étudiante basée sur le modèle d'un cabinet de conseil à vocation pédagogique, DeVinci Junior constitue un laboratoire d'apprentissage où les étudiants se développent selon les valeurs de l'entrepreneuriat, de l'esprit d'équipe et de la passion pour mener les projets de ses clients.

### Des solutions sur mesure pour répondre à vos besoins

DeVinci Junior se distingue par sa pluridisciplinarité, incarnée par les compétences de ses étudiants issus d'un trio d'écoles - ingénierie, digital et management - et fusionnant pour offrir une expertise singulière. Emmanuelle Rolland, présidente 2023-2024, partage avec passion : « la transversalité et notre pluridisciplinarité, c'est ce qui nous définit. » En sept années d'existence, ce sont plus de 200 études réalisées, auprès de divers clients sur des secteurs variés. Notre atout réside dans une force de proposition unique qui s'adapte à tous les projets - design, digital, ingénierie, conseil & stratégie.

### Produire de la valeur ajoutée pour nos étudiants et nos clients

Participer à l'aventure DeVinci Junior représente une chance unique de s'immerger dans le plus grand mouvement étudiant de France, offrant une plateforme pour tisser des liens professionnels et développer un réseau influent. Les missions proposées s'inscrivent dans la continuité des stages et des alternances et sont le tremplin vers une carrière réussie. Pour nos clients, travailler avec un Junior-Entrepreneur, c'est se garantir une innovation continue et des étudiants talentueux, accessibles, portant l'ambition de faire rayonner leurs compétences. Être un incubateur de talents du Pôle Léonard de Vinci : voilà notre aspiration.

**CONTACT :**  
[devincijunior.fr/](https://devincijunior.fr/)  
[fr.linkedin.com/company/de-vinci-junior](https://fr.linkedin.com/company/de-vinci-junior)  
 @devinci\_junior  
[contact@devincijunior.fr](mailto:contact@devincijunior.fr)

## Grenoble Ecole de Management. Le GEM Altigliss Challenge fait le plein de nouveaux défis !

**Cette année, le GEM Altigliss Challenge revient pour sa 24<sup>e</sup> édition qui aura lieu du 16 au 23 mars 2024 à Val d'Isère. Cette coupe étudiante de ski et de snowboard rassemble chaque année 1 000 étudiants de plus de 35 écoles autour d'une compétition composée de trois challenges : ski, montagne et village. Par Marguerite Basly, Responsable Relations Presse et Médias d'Altigliss**

Venus des quatre coins de la France et de l'Europe, les participants du GEM Altigliss Challenge prennent part à la compétition en équipes de cinq ou six. Si le Challenge Ski propose un slalom, un géant, du ski cross, du ski synchro ou encore un parallèle, les participants du Challenge Montagne s'attaquent au kilomètre vertical, au ski de rando, à la course en raquettes, à la recherche DVA et au biathlon. Enfin, le Challenge Village, plus ludique, organise une course en Snooc, un Bubble Foot, un Pond skimming, un curling humain et une épreuve mystère. Tant d'épreuves au travers desquelles les participants porteront haut les couleurs de leur école afin de remporter le trophée et les lots qui vont avec !

### Le Handigliss, un nouvel événement

Outre les challenges tout au long de la semaine, le GEM Altigliss Challenge organise également deux événements : le Riders First, un show de freestyle en nocturne sur la face de Belvédère et le Handigliss. Ce dernier est un nouvel événement qui sensibilise au handisport et promeut le développement durable. Pour ce faire, un slalom géant opposant handi-atlètes professionnels et étudiants est organisé. Le parrain de l'événement, Mathias Menendez-Garcia, membre de l'équipe de France de snowboard handisport, effectuera le slalom géant. Et il faudra battre le chrono ! L'objectif est ainsi de prouver que le handicap n'est pas un obstacle à la performance sportive. Un goûter bio et local prendra ensuite place sur le village pour créer un temps d'échange entre les participants et l'athlète.

### CONTACT :

[www.gemaltiglisschallenge.com](https://www.gemaltiglisschallenge.com)  
 @altigliss  
[marguerite.basly@grenoble-em.com](mailto:marguerite.basly@grenoble-em.com)



© Planète



Les membres de l'association au MUN à New York

## KEDGE Business School. La géopolitique avec SIMONU Marseille

**SIMONU Marseille est une association d'événementiel et de géopolitique créée en 2006 et basée à KEDGE Business School Marseille. Elle vise à promouvoir les valeurs de l'ONU en organisant et participant à des simulations des Nations Unies en France et à l'étranger. Par Raffaela Barel-Ruggeri, responsable partenariats de SIMONU Marseille**

SIMONU Marseille orchestre une série d'événements innovants et éducatifs pour promouvoir la compréhension des enjeux que rencontre l'ONU. En partenariat avec un lycée d'Aix-en-Provence, nous organisons une simulation immersive où les lycéens endossent les rôles de diplomates et de décideurs politiques. Nous collaborons avec des entreprises pour une simulation axée sur la géopolitique économique. Certaines simulations sont également organisées spécifiquement pour les élèves en classes préparatoires et/ou de KEDGE. Ces scénarios se concentrent sur des crises internationales et des conflits potentiels, mettant les étudiants au défi de trouver des solutions stratégiques, diplomatiques et politiques dans des situations de haute pression.

### Notre fierté : la participation au NMUN-NY !

Nous avons eu la chance de participer au NMUN-NY à New-York en avril 2023. Un MUN (Model of United Nations) est une simulation d'une conférence des Nations Unies où les étudiants peuvent se mettre dans la peau de vrais diplomates pour quelques jours, représenter un pays membre de l'ONU et débattre de sujets actuels. Pendant une semaine, nous avons travaillé dans le but de réfléchir à des solutions sur une problématique donnée en partageant et collaborant avec les délégations d'autres pays. Au cours de ces quelques jours, nous avons alterné sessions formelles - où nous enchaînions les discours pour exprimer notre point de vue sur la problématique et les avancées sur les résolutions - et sessions informelles où nous nous retrouvions en groupe de travail pour échanger et créer des avant-projets. Nous sommes partis à 10 personnes et avons représenté la délégation de l'Égypte dans cinq comités. Nous avons gagné trois prix : le prix de la meilleure délégation et deux prix du meilleur *position paper* dont nous sommes très fiers, car c'est un prix difficile à avoir. Le *position paper* est un document que nous préparons plusieurs mois avant le début de la simulation qui expose le point de vue de notre pays sur les problématiques imposées.

### Le témoignage de Lisa, responsable du pôle MUN

« Mon rôle a été de guider l'équipe lors de la préparation pour la participation à un MUN à New York. J'ai pu évaluer les connaissances géopolitiques et le niveau d'anglais des candidats, pour ensuite former une équipe qui représente l'association. Je me suis aussi chargée de la préparation du voyage, prenant en compte tous les aspects logistiques et administratifs. Ce rôle dans l'association m'a permis d'apprendre à gérer une équipe de 15 personnes, mais aussi les imprévus. Grâce à l'association j'ai acquis énormément d'expériences, qui me seront utiles dans ma vie professionnelle. »

### CONTACT :

 @simonumarseille

[www.linkedin.com/company/simonu-kedge-bs/](http://www.linkedin.com/company/simonu-kedge-bs/)  
simonu@kedgebs.com



MONDE  
DES GRANDES ÉCOLES  
ET UNIVERSITÉS