

# HEI Infos

Le magazine d'HEI

p.04

LA VIE DE L'ÉCOLE  
COVID-19 : comment  
l'école s'est adaptée

p.20

INFO MÉTIERS  
Juliette du Chayla,  
de fil en aiguille...

p.26

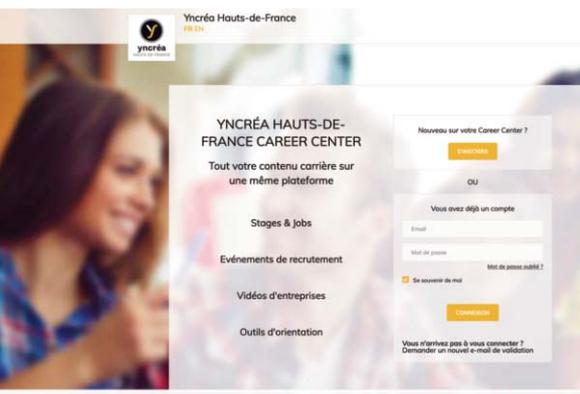
LA VIE DU RÉSEAU  
Le HEI Alumni Day  
2020 approche

GRAND ANGLE

## Et si on faisait décoller le management ?

Avec les témoignages de Jean-François Amadiou, Frédéric  
Petitbon, Anne Bartel Radic, Anaïs Le Brun et Benoît Serre.

## LA PHOTO



Connaissez-vous le **Career Center Yncréa Hauts-de-France** ? Véritable interface entre les étudiants et le monde de l'entreprise, il a pour vocation :

- d'accompagner les étudiants et alternants Yncréa Hauts-de-France dans la définition de leur projet professionnel, leur recherche de stage et vers l'employabilité ;
- de les sensibiliser au monde professionnel ;
- d'accompagner les entreprises dans le développement de leur marque employeur et dans leur recherche de futurs collaborateurs ;
- de faciliter les interactions et créer des synergies entre les étudiants, les alternants et le monde socio-économique ;
- d'être au service et à l'écoute des équipes pédagogiques et administratives dans leurs actions et leurs expériences entreprises ;
- de développer la notoriété du Groupe Yncréa auprès des étudiants et des entreprises partenaires.

Le Career Center Yncréa Hauts-de-France s'est avéré particulièrement utile pendant la période de confinement puisqu'il a proposé aux étudiants de les épauler dans leur recherche de stage à distance. Son équipe estime en effet que bien choisi, il peut faire toute la différence pour un futur premier emploi d'ingénieur. C'est pourquoi elle a encouragé chaque élève à poursuivre ses candidatures malgré le contexte inhabituel. La plateforme JobTeaser <https://yncrea-hdf.jobteaser.com> (voir photo) les a aidés à trouver des offres déposées par des entreprises partenaires. Cet outil regroupe également des fiches de présentation de chaque société pour adapter sa lettre de motivation. Sans oublier des tutos pour un CV parfait ou encore des lives interactifs ou des sessions de recrutement organisées en visio avec des professionnels.

# Plus d'infos : [hdf.careercenter@yncrea.fr](mailto:hdf.careercenter@yncrea.fr)

## L'ACTU Passionnant

Intervenant principal du HEI Alumni Day du 7 novembre prochain, **Pierre Moorkens** livrera une conférence passionnante sur les nouvelles tendances du management. Spécialiste des relations humaines et de l'entrepreneuriat, il nous a fait l'honneur d'une interview fleuve à retrouver page 24 de ce numéro. Nul doute qu'elle vous donnera envie d'être des nôtres pour poursuivre l'échange en novembre.

# Plus d'infos : [www.heialumni.org](http://www.heialumni.org)

## Gala Yncréa

Événement incontournable le célèbre Gala HEI est devenu "Yncréa Evening", une soirée de prestige qui a rassemblé les communautés des trois écoles HEI, ISA, ISEN. le 18 janvier dernier à Lille Grand Palais. Les longs applaudissements qui ont suivi la représentation confirment la pertinence de cette nouvelle formule. Vivement l'année prochaine pour la seconde édition !

# Plus d'infos : [www.hei.fr](http://www.hei.fr)

## 79%

des salariés français ne souhaitent pas devenir managers. Un chiffre préoccupant, mais comment l'expliquer ?

# Réponse p.11, avec Jean-François Amadiou

## Confinement

Sans aucun doute le mot le plus prononcé et entendu au cours des derniers mois. Découvrez dans ce numéro comment l'école et notre réseau se sont adaptés en un temps record.

# Plus d'infos p.4 et 27

## ZOOM SUR Un Challenge très Smart



« Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin » : cet adage pourrait être la devise du dernier **Smart Challenge**, organisé en janvier dernier et dédié aux étudiants HEI. On vous en dit plus.

### Un excellent moyen de préparer l'avenir

Le Smart Challenge porte bien son nom : quatre jours d'épreuves physiques, de dépassement de soi et de leadership. Tous volontaires, les 24 candidats partageaient les mêmes valeurs et les mêmes motivations. Parmi eux, Vincent et Grégoire expliquent : « découvrir le milieu militaire, mais aussi tester sa résistance physique et morale est un excellent moyen de se préparer aux futurs défis que nous devons relever en tant qu'ingénieurs ».

### Développer l'esprit d'entraide

Encadrés par des militaires, les étudiants ont enchaîné les épreuves et les ateliers. Au fil des courses topographiques, des franchissements d'obstacles, des présentations d'initiation aux techniques commando ou de management, chaque participant s'est véritablement révélé. Manon confie : « notre comportement individualiste des premières heures a rapidement disparu pour laisser la place à l'esprit d'entraide ». Même son de cloche chez Grégoire : « nous avons pu développer des valeurs comme le respect, la solidarité et la camaraderie ».

### Une expérience dont on sort grandi

Le leadership n'a pas été oublié, comme en témoigne Quentin : « les nombreux débriefings m'ont notamment appris à faire remonter les observations et les erreurs à ne plus commettre au sein d'une équipe ». Eugénie enchérit : « les remarques et conseils des instructeurs m'ont permis de prendre du recul sur des situations déjà vécues et celles auxquelles je serai amenée à faire face dans le monde professionnel ». En somme, le Smart Challenge a été une belle leçon de vie pour chacun des étudiants. « Je suis arrivé sans savoir à quoi m'attendre, j'en suis sorti grandi » conclut Lucas.

## C'EST DIT !

Notre éducation repose sur le labeur en solitaire : on n'inculque pas assez aux jeunes la culture du collectif et du faire ensemble.

Frédéric Petitbon - Professeur à Sciences Po Paris # Plus d'infos p.14

# /////// Au sommaire #152 //////////////

LA VIE DE L'ÉCOLE



04

ZOOM SUR

Covid-19 et continuité pédagogique

Mission accomplie !

# **Dossier spécial** : comment l'école s'est-elle adaptée en un temps record pour assurer la continuité de ses enseignements dans un contexte de fermeture des établissements scolaires ? Le retour de la direction, des enseignants et des étudiants /

# **Mais aussi** : Louise Lecart : le jeu, un excellent ressort d'apprentissage (p.8).

GRAND ANGLE



10

GRAND ANGLE

Et si on faisait décoller le management ?

INFO MÉTIERS



20

INFO MÉTIERS

Juliette du Chayla

Douce mesure : de fil en aiguille...

AROUND THE WORLD



22

AROUND THE WORLD

Sarah Mameche

Une ingénieure bien dans son époque

LA VIE DU RÉSEAU



26

ÉVÉNEMENT

HEI Alumni Day 2020

Se rencontrer pour préparer l'avenir

# **Mais aussi** : Pierre Moorkens : plusieurs cerveaux en un (p.24) / HEI Alumni : échanges virtuels, convivialité réelle (p.27) / Carnet de famille et agenda (p.28)

# édito

La crise COVID nous a tous surpris par son ampleur et son impact sur notre quotidien.

Je vous souhaite la meilleure santé possible pendant cette période ainsi qu'à vos proches, et un bon rétablissement à celles et ceux qui sont touchés par la maladie.

Dans ce contexte inhabituel, le travail de l'équipe HEI Alumni a fortement évolué. Je tiens à féliciter Agathe, Marie et Manon pour la diversité des événements proposés ainsi que l'agilité qui nous a permis de proposer aux étudiants et diplômés du Réseau HEI Alumni des services et des rendez-vous adaptés à la situation exceptionnelle que nous vivons : des moments ludiques avec Jeux@Home, de la convivialité grâce aux Apéro@Home, mais aussi des Webinars aux thèmes variés pour prendre du recul, échanger et préparer au mieux son avenir. Merci également à chacun d'entre vous pour votre participation active qui nous a permis de maintenir le lien.

J'espère qu'individuellement et collectivement, nous saurons faire de cette crise une opportunité : celle de faire évoluer nos réflexes quotidiens, au service du développement durable de notre planète. Cette période a également été l'occasion pour l'école de se transformer en 100% digital en 48h ; nous vous racontons comment page 4.

Je vous souhaite une bonne lecture et vous attends nombreux pour notre événement annuel : le HEI Alumni Day 2020, le samedi 7 novembre dans nos locaux de Lille. L'occasion de se rencontrer, de partager et d'échanger, notamment sur les innovations managériales (voir p.24). C'est d'ailleurs le thème du dossier de cette édition (voir p.10). À bientôt !



# **Christophe Guillaume**  
(1996) - Président  
HEI ALUMNI

## HEI INFOS

Le magazine d'HEI / Été 2020

Editeur : HEI, 13 rue de Toul 59014 Lille Cedex

Directeur de la publication : Christophe Guillaume

Rédacteur en chef : Jean-Pierre Van Severen

Conseiller éditorial : Alexandre Luna

Conception : LUNA CREATIONS

# lunacreations@me.com

Régie Publicitaire : EDIF - 94700 Maison Alfort

Toute reproduction, même partielle des articles et iconographies publiés dans HEI INFOS sans l'accord écrit de la société éditrice est interdite, conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique.

Impression : Print Forum - 3 500 exemplaires

Dépôt légal : juin 2020



## Covid-19 et continuité pédagogique **Mission accomplie !**

**A**nnoncée la veille au soir par le chef de l'État sur fond de pandémie, la fermeture le 13 mars des établissements scolaires, des universités et des grandes écoles a confronté HEI à une situation inédite dans son histoire. Heureusement anticipée, elle a conduit à des décisions rapides et à la mise en place d'une série de mesures destinées à assurer la continuité des enseignements. Le tout en un temps record. D'une nature et d'une ampleur inédite, la crise a mis en lumière la réactivité et l'engagement de toute la communauté éducative. **L'occasion d'un premier retour auprès de la direction, des étudiants et des enseignants HEI.**

**THIERRY OCCRE**  
Directeur Yncréa Hauts-de-France  
**RÉACTIVITÉ ET RÉSILIENCE**



**QUE VOUS INSPIRE LA PÉRIODE QUE NOUS TRAVERSONS ?**

Un siècle après la grippe espagnole, nous avons effacé de notre mémoire

collective la possibilité qu'éclate une pandémie capable de mettre à l'arrêt l'ensemble de la planète. Cette situation a mis en lumière la fragilité de nos sociétés. Devant une telle disruption, la capacité des ingénieurs à s'adapter à ses risques nouveaux sera une clé essentielle pour permettre rebond et résilience.

**AVEZ-VOUS EU LE TEMPS DE VOUS PRÉPARER À LA FERMETURE PHYSIQUE DE L'ÉCOLE ?**

Nous avons anticipé cette éventualité dès la mise en évidence d'un foyer de contamination dans l'Oise, deux à trois semaines avant l'annonce d'Emmanuel Macron. Une cellule de crise a été créée et des échanges quotidiens nous ont permis de nous préparer à l'interruption des enseignements

présentiels dès le vendredi 13 mars, puis à l'instauration du travail à distance à compter du mardi 17. Ce laps de temps a été consacré à l'état des lieux des moyens matériels à notre disposition et à la mise en place d'une organisation adéquate. Affronter un événement d'une nature inédite et d'une durée inconnue ne va pas de soi, mais nous sommes parvenus à repenser nos approches en un temps record, en matière de pédagogie comme de recherche.

**QUELLES ONT ÉTÉ VOS PRIORITÉS ?**

La première urgence consistait à assurer la continuité des enseignements. Mission réussie puisque les cours n'ont été interrompus que quatre à cinq jours. Cette période de battement était nécessaire pour

nous réinventer en tenant compte des contraintes techniques ou matérielles de chacun : moyens informatiques, connexions, besoins en logiciels, formation aux outils d'enseignement à distance...

**Un premier bilan chiffré**

. **98,4%** des étudiants HEI se disent satisfaits des enseignements à distance mis en place.

. **62%** des élèves jugent positivement le rythme de travail demandé et 35 % le trouvent trop soutenu.

. **85%** d'entre eux disent préférer les enseignements en présentiel.

(Source : Yncréa Hauts-de France)

Progressivement, nous avons pu définir un mode de fonctionnement qui ne saurait être considéré comme normal mais qui nous permet d'assurer l'essentiel des cours. La principale difficulté concerne les travaux pratiques puisqu'ils ne sont par nature pas tous envisageables à distance. Notre deuxième priorité concernait l'international. En quelques jours, il a fallu rapatrier les élèves partis à l'étranger, mais aussi bloquer le départ de ceux qui devaient quitter la France dans le cadre d'un stage ou d'un échange académique...

### AU SEIN DE L'ÉCOLE, CERTAINES FONCTIONS ONT-ELLES ÉTÉ PLUS SOLLICITÉES QUE D'AUTRES ?

Oui. Je pense notamment à la direction des services informatiques : il a fallu dresser l'état de notre parc et organiser la mise à disposition du matériel, procéder à différents achats de licence... La direction de l'innovation pédagogique a également été impliquée avec d'autant plus de force qu'elle testait depuis plusieurs mois différentes plateformes de cours à distance. Elle est venue appuyer nos enseignants pour répondre à leurs interrogations et accompagner un changement rapide des pratiques pédagogiques : formation, bons réflexes, logiciels à utiliser... La période nous a amené à constater un foisonnement d'outils et d'initiatives qu'il s'agira certes de rationaliser à la rentrée mais qui témoigne d'un haut niveau d'implication, y compris de la part de nos étudiants. Beaucoup ont

ainsi suggéré à leurs professeurs d'avoir recours à des solutions d'échanges à distance comme Discord, bon exemple de ces outils détournés de leur objet initial. Ces initiatives ont permis de voir émerger des formes de tutorat inversé particulièrement intéressantes.

### AVEZ-VOUS ÉTÉ BEAUCOUP CONTACTÉS PAR LES ÉTUDIANTS ET LEURS FAMILLES ?

Nous en avons en définitive reçu assez peu de demandes, pour l'essentiel liées à des cas particuliers. Les questions qui nous ont été posées dans les premiers temps portaient essentiellement sur la question des stages ou des départs à l'étranger. Aujourd'hui, les interrogations concernent davantage la manière dont vont s'organiser les examens et les modalités de passage dans les années supérieures.

### QUELLES LEÇONS POUVEZ-VOUS D'ORES ET DÉJÀ TIRER DE CETTE CRISE ?

Une fois les cours en ligne déployés, j'ai été frappé par le faible absentéisme des étudiants comme par l'implication de l'ensemble des membres de la communauté éducative face à une crise dont l'ampleur a été me semble-t-il bien mesurée par tous, des enseignants aux élèves en passant par les services support. Cet épisode témoigne de notre capacité collective à faire face aussi sereinement que possible à un événement d'une telle envergure.

Plus d'infos :  
thierry.occre@yncrea.fr

### VINCENT SIX

Directeur de la formation et de l'innovation pédagogique Yncréa Hauts-de-France

### « UN ENGAGEMENT PROFOND ET UNANIME »



naturelle pour ce type d'outils et sur une véritable capacité à prendre rapidement en main de nouveaux outils. L'engagement et la motivation de tous doivent être salués, y compris chez les étudiants qui ont pour la plupart joué le jeu avec sérieux. J'en veux pour preuve les faibles taux d'absentéisme constaté depuis la fermeture de l'école. Suivre des cours à distance n'a pourtant rien d'évident, d'où la nécessité de rester flexible et d'alterner activités connectées et temps de travail plus personnels.

### COMMENT LA DIRECTION DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE A-T-ELLE RÉAGI À LA FERMETURE DE L'ÉCOLE ?

Depuis un an, nous expérimentons différentes solutions de partages de fichiers et de classes virtuelles. Avant la crise, nous proposons déjà une quarantaine de modules de formation à distance aux enseignants volontaires. L'existence de ces ressources nous a donné un temps d'avance et nous a permis de proposer rapidement une série de réponses concrètes et adaptées aux besoins du corps professoral. La disponibilité de nos équipes a d'ailleurs été très appréciée.

### QUELLES MARGE DE MANŒUVRE AVEZ-VOUS LAISSÉ AUX PROFESSEURS ?

Les premières semaines, la priorité consistait à assurer les cours le plus rapidement possible. La souplesse est essentielle dans un tel contexte : nous leur avons donc laissé le choix des solutions utilisées. Cependant, des outils comme Zoom ou Discord ne sont pas conçus pour l'enseignement à distance et montrent certaines limites. Cela nous poussera dans un second temps à organiser une forme de convergence, basée sur les retours d'expérience.

### EN UNE SEMAINE, VOUS AVEZ MIS EN PLACE DES ÉVOLUTIONS QUI PRENNENT NORMALEMENT PLUSIEURS MOIS. COMMENT L'EXPLIQUEZ-VOUS ?

Du côté des élèves comme des enseignants, nous avons pu compter sur une appétence

### L'ÉPIDÉMIE COMPROMET ÉGALEMENT LES MODES D'ÉVALUATION. QUELLE EST LA RÉPONSE D'HEI ?

Les étudiants ne retourneront en effet pas physiquement à l'école avant septembre. Nous travaillons actuellement sur les examens à distance, ce qui ne va pas sans poser certains défis pratiques : il faut vérifier l'identité de chaque élève, s'assurer que c'est bien lui qui compose et qu'il a accès à tous les documents nécessaires, ainsi qu'à une connexion fluide... Ce qui existe déjà est à mon sens trop complexe pour être déployé dans l'urgence. À court terme, il sera indispensable de modifier les méthodes et les critères d'évaluation.

### CETTE CRISE A-T-ELLE DES VERTUS À VOS YEUX ?

Elle nous a poussé à accélérer le déploiement d'outils dont nous avons déjà senti le potentiel et l'intérêt pédagogiques. Elle nous permet également d'apprendre en faisant. C'est en les déployant que nous détectons ce qui est pertinent et ce qui manque aux solutions déjà mises en œuvre. À l'avenir, ce retour d'expérience nous sera précieux pour les rendre plus performantes. L'enjeu est de comprendre comment articuler au mieux cette pédagogie à distance et des enseignements en présentiel qui resteront bien entendu indispensables.

Plus d'infos :  
vincent.six@yncrea.fr



**MATHIEU BRESSEL**

Enseignant-chercheur

Département Energie, Electricité et Automatique

**UN LIEN PÉDAGOGIQUE À RÉINVENTER**



**COMMENT VOUS ÊTES-VOUS ORGANISÉ POUR ASSURER LA CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE ?**

Dès l'annonce de la fermeture de notre école, j'ai comme mes collègues pu accéder aux supports mis en place par la direction pédagogique. Le 18 mars, après avoir été formé à la plate-forme GoTo Webinar par la DSI, j'ai été en

mesure de reprendre mon cours sur les systèmes embarqués auprès de mes 48 élèves de troisième année.

**COMMENT PASSE-T-ON D'UN ENSEIGNEMENT PRÉSENTIEL À DES COURS À DISTANCE ?**

La principale difficulté tient au fait que mon module oscille entre l'exposition d'une notion et sa mise

en pratique. Or, nous n'avons pas eu le temps de distribuer aux étudiants des mallettes de matériel pour leur permettre de réaliser ces exercices chez eux. Nous utilisons certes des outils qui permettent de simuler en ligne des circuits électroniques et des cartes programmables, mais ils ont évidemment leurs limites. Concrètement, j'ai été amené à repenser le format et le déroulé de mes cours, comme les modalités d'évaluation.

**DE VOTRE POINT DE VUE D'ENSEIGNANT, QU'ELLE EST LA PRINCIPALE DIFFICULTÉ DANS CETTE RELATION À DISTANCE AVEC VOS ÉTUDIANTS ?**

Cela peut paraître anecdotique mais le fait de ne plus voir leurs visages est un réel handicap. Il devient difficile de détecter un manque d'attention ou une incompréhension,

même si GoToWebinar leur permet d'intervenir grâce à un système de chat, en levant virtuellement la main. Cela nous met dans une posture de présentateur qui n'est pas évidente, mais par chance l'absence d'échanges directs est compensée par l'outil. Je reçois ainsi beaucoup plus de mails qu'avant de la part des étudiants, même si tous ne le font pas. Au cours des prochaines semaines, tout l'enjeu sera de repérer les élèves en difficulté. Les modes d'évaluation mis en place sont conçus pour y parvenir, malgré le contexte inhabituel. La quinzaine d'heures de cours restantes permettront d'ajuster ce qui doit l'être pour les aider à maîtriser l'ensemble des notions abordées.

**Plus d'infos :**  
matthieu.bressel@yncrea.fr

**CATHY LUCHINI-SIGNORET**

Responsable pédagogique du parcours PharmaCo  
HEI Campus Centre

**BIEN PLUS QU'UNE QUESTION TECHNIQUE**



**SUR LE TERRAIN, QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES CONCRÈTES DE LA SUSPENSION DES COURS PHYSIQUES ?**

L'enjeu est double car il relève non seulement de l'appropriation des outils permettant la tenue des enseignements à distance, mais aussi de l'obligation de repenser entièrement leur déroulé : un cours en présentiel ne saurait évidemment être transposé en ligne en l'état. Assurer la continuité pédagogique à distance n'est pas seulement une question de technologie : il est indispensable de rescénariser les contenus pour

s'assurer que les élèves se les approprient correctement.

**DES OUTILS EXISTAIENT AVANT LE CONFINEMENT. VOUS ONT-ILS ÉTÉ UTILES ?**

Oui, même si des plates-formes comme ltslearning étaient surtout utilisées pour déposer et échanger des documents ou des supports pédagogiques. Le soutien immédiat de la direction de l'innovation pédagogique nous a incités à découvrir d'autres outils et de nouvelles fonctionnalités, avec une grande marge de manœuvre. J'ai initialement fait

le choix de privilégier Dokeos pour mon module sur les biotechnologies destinés aux élèves de troisième année. Les échanges constants entre collègues nous ont ensuite permis de bénéficier d'un large retour d'expérience, ce qui m'a aidée à saisir l'intérêt d'un outil comme Teams. La première solution permet aux étudiants de travailler de manière autonome, en suivant le parcours que j'ai défini. La seconde offre une interaction plus directe avec eux dans le cadre d'un cours adapté.

**DE QUELLE MANIÈRE ?**

Pour un élève, il est impossible de suivre un enseignement de trois

heures et demie sur un écran en restant concentré. C'est pourquoi, j'ai redécoupé l'ensemble des contenus en modules de courte durée, puis j'ai intercalé des temps d'échanges et de travail personnel entre chaque séquence. Pour prendre un exemple simple, la première permet d'expliquer ce qu'est un organisme cellulaire, la deuxième de définir une cellule procaryote, puis eucaryote, etc. Appuyé par des capsules vidéo, cet enchaînement de contenus courts permet d'éviter de lasser les élèves, tout en s'assurant qu'ils ont bien compris ce qui leur est présenté.

**Plus d'infos :**  
cathy.luchini-signoret@yncrea.fr



**ÉTIENNE BOURCIER**  
Étudiant en 3<sup>e</sup> année  
Délégué de sa promotion

## L'AUTO-DISCIPLINE : LA CLÉ DU SUCCÈS



### COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI LORSQUE VOUS AVEZ APPRIS LA FERMETURE DE L'ÉCOLE ?

On peut dire que nous nous étions préparés mentalement puisque des rumeurs circulaient déjà depuis plusieurs jours et des articles évoquaient ce scénario. Le plus difficile a été de nous dire que nous n'allions pas voir nos amis pendant plusieurs semaines : ces liens sont essentiels dans notre vie étudiante. Malgré tout, nous étions tous d'accord sur la pertinence de cette solution, meilleure manière de réduire la propagation du virus. Dès le 13 mars, nous avons reçu des informations ; les premiers cours virtuels ont eu lieu dès le 18. Le 20, tout était en place,

### QUEL BILAN AVEZ-VOUS TIRÉ DU PREMIER MOIS D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE ?

Nous avons utilisé plusieurs plateformes de visio-conférence. Certaines se sont avérées plus efficaces que d'autres, mais chacun a su s'adapter en conséquence et tout est rapidement rentré dans l'ordre. J'aurais aimé la mise en place d'une solution unique mais j'ai bien conscience que cela aurait été impossible en un laps de temps aussi court. Le corps enseignant et tous les étudiants ont vraiment joué le jeu durant cette situation inédite.

### COMMENT CETTE EXPÉRIENCE A-T-ELLE CHANGÉ VOTRE MANIÈRE D'ÉTUDIER ?

On ne peut le nier : cette période a été déstabilisante. Qui aurait pu imaginer ce que nous allons vivre, quelques mois plus tôt ? Je pensais qu'étudier à la maison serait plus simple que de se déplacer à l'école, mais j'ai rapidement compris que ce n'était pas le cas. Chez moi, j'ai tendance à être moins productif, moins concentré, et j'ai dû mettre les bouchées doubles pour garder le rythme. J'ai mis en place un système aussi simple qu'efficace : avoir le même emploi du temps que dans un cadre classique ! Réveil à heures fixes, horaires rigoureux pour résister à la tentation de se lever à midi ou de rater un cours. Au final, cette expérience m'a appris à gérer des situations atypiques et m'a fait prendre conscience de l'importance de l'assiduité et de l'autodiscipline.

### VOUS ÊTES DÉLÉGUÉ DE VOTRE PROMO. COMMENT AVEZ-VOUS POURSUIVI VOTRE MISSION DANS CE CONTEXTE ?

J'ai rapidement créé un groupe Facebook avec tous les élèves de la classe. Cela nous a permis de garder contact et d'échanger à propos des problématiques que nous pouvions rencontrer. Pour les sujets plus personnels, chacun pouvait m'envoyer un message privé. Tous les jeudis, j'ai eu une réunion avec les autres délégués, notre professeure référente et du M. Debay, notre directeur de formation. Cela nous a permis de faire remonter les informations et les problèmes des étudiants, puis de trouver une solution adaptée. Mon rôle de délégué ne s'arrêtait pas là puisque je transmettais également les informations des professeurs vers mes camarades de promo. Avec le recul, malgré son contexte dramatique, cette expérience a eu un effet positif sur moi et m'a beaucoup appris sur le plan professionnel et personnel.

Plus d'infos :  
etienne.bourcier@student.yncrea.fr

**SALOMÉ COUVRAS**  
Étudiante en 3<sup>e</sup> année  
Présidente de la Commission Réseau  
ADAPTABILITÉ ET HUMANITÉ



### COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI LORSQUE VOUS AVEZ APPRIS LA FERMETURE DE L'ÉCOLE ?

Je me suis d'abord inquiétée vis-à-vis de la fin de l'année scolaire, mais j'ai rapidement été rassurée : l'annonce de la fermeture des établissements secondaires s'est faite à 20h. Dans la foulée, nous avons reçu un message de notre professeure référente, puis un mail de la direction 24h plus tard. Dans les jours qui ont suivi, chaque enseignant a pris contact avec nous pour nous informer sur la méthode employée pour poursuivre les cours. En une semaine, tout était parfaitement opérationnel !

### QUEL BILAN AVEZ-VOUS TIRÉ DU PREMIER MOIS D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE ?

J'ai été agréablement surprise : je m'attendais à ce que cela soit compliqué mais HEI a mis en place des outils adaptés. Je pense notamment à GoToWebinar, un logiciel de visio-conférence qui permet de voir le professeur, mais aussi son écran, et de lui poser toutes nos questions en direct. Une formule particulièrement utile pour les TD et TP. Les partiels ont également pu se tenir à distance. Le règlement était clair : nous devons prendre connaissance du sujet et rendre nos travaux entre 8h et 22h (au lieu de 2h sur table). J'ai été marquée par le sens de l'écoute de toute l'équipe HEI qui a pris en compte nos difficultés

et le caractère exceptionnel de la situation. Notre professeure référente nous demandait des nouvelles régulières.

### COMMENT CETTE EXPÉRIENCE A-T-ELLE CHANGÉ VOTRE MANIÈRE D'ÉTUDIER ?

Cette période m'a obligée à être encore plus disciplinée car le confinement peut rapidement inciter à se laisser aller ou à procrastiner. La continuité pédagogique a permis de garder un rythme, mais il a malgré tout fallu apprendre à travailler autrement et à sortir de sa zone de confort : avec plus d'autonomie et de responsabilités, notamment pour les travaux en groupe puisqu'il était impossible de se voir. Un bon entraînement pour notre future vie d'ingénieur car sa qualité principale est l'adaptabilité. On est en plein dedans !

### COMMENT AVEZ-VOUS MAINTENU LE LIEN ENTRE LES MEMBRES DE LA COMMISSION RÉSEAU ?

Nous sommes une petite équipe et nous avons appris à travailler ensemble depuis le début de l'année. Ils connaissent ma façon de fonctionner, je connais la leur. Les membres étaient soudés avant la crise et cela a permis de traverser cette épreuve sans encombres. Je prenais de leurs nouvelles régulièrement sur notre groupe de conversation et je les invitais à me contacter en direct s'ils en ressentaient le besoin. Nous avons poursuivi nos missions, en prenant en compte la réalité de chacun : les objectifs et deadlines étaient clairs mais la situation inédite nous a appris à nous adapter et à nous rappeler qu'au-delà de la technique et des compétences, c'est bien l'humain qui prédomine. Je veillerai à ne jamais l'oublier dans mes expériences futures...

Plus d'infos :  
salome.couvras@hei.yncrea.fr

Louise Lecart (2009)

# « Le jeu est un excellent ressort d'apprentissage »

Diplômée HEI en 2009, **Louise Lecart** a commencé sa carrière comme responsable travaux chez Kiabi avant de prendre la tête du service Structures chez Verdi Bâtiment Nord de France. Passionnée par l'enseignement, cette spécialiste des structures en béton armé a ensuite rejoint HEI en 2016 comme professeure. Nommée depuis responsable pédagogique des domaines Bâtiment Aménagement Architecture (BAA) puis Bâtiment Travaux Publics (BTP), elle assume une tâche éminemment complexe : réinventer et imaginer de nouvelles démarches d'enseignement. Un enjeu essentiel pour répondre aux attentes des élèves.



**Louise Lecart**

Responsable Pédagogique Domaines BTP / BAA



## POURQUOI FAUT-IL TRANSFORMER LES MANIÈRES D'ENSEIGNER ET D'APPRENDRE ?

Nous constatons chaque jour que les formats pédagogiques traditionnels ne correspondent plus aux attentes des étudiants. Les cours magistraux d'une ou deux heures s'avèrent moins pertinents à l'heure où les enseignants ne sont plus les seules sources d'information. Quel que soit le champ concerné, chaque élève peut accéder facilement en ligne aux contenus qu'il recherche. Le rôle des professeurs en est profondément transformé : au-delà de la seule transmission de connaissances, il nous revient de faciliter l'apprentissage et d'aider nos futurs diplômés à se placer dans une posture qui favorise la réflexion. Face à un problème donné, comment identifier et sélectionner les informations nécessaires ? Quelles compétences faut-il mobiliser pour avancer ?

## QUEL RÔLE LE NUMÉRIQUE PEUT-IL JOUER DANS CETTE RÉFLEXION D'ENSEMBLE SUR L'ÉVOLUTION DES MANIÈRES D'ENSEIGNER ?

Il n'y a pas de baguette magique en la matière et le numérique n'est pas bon ou mauvais en soi. Les nouvelles technologies sont intéressantes à partir du moment où elles servent un cheminement pédagogique. On peut certes utiliser un casque de réalité virtuelle en cours mais pour en faire quoi et dans quel but ? Les étudiants eux-mêmes en témoignent :



les outils digitaux utilisés pour dynamiser les enseignements sont bien reçus dès lors qu'ils servent le contenu du cours

### EST-CE FACILE DE METTRE EN PLACE CES MÉTHODES DE PÉDAGOGIE INNOVANTE ?

L'école a fait de ces questions un enjeu stratégique et se donne les moyens de le concrétiser. En tant qu'enseignants, nous disposons d'une véritable autonomie pour explorer des approches inédites. Non seulement, je me sens libre de tester de nouvelles manières d'enseigner, mais je sais que je peux compter sur mon département comme sur le service d'innovation pédagogique pour m'appuyer si nécessaire.

### QUEL TYPE D'ACTIONS AVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT MIS EN PLACE DANS VOS COURS ?

La dernière en date découle d'un constat : dans le domaine du BTP, les élèves peinent à acquérir une vision globale d'un projet de construction, de la conception à la livraison. J'ai donc eu l'idée de concevoir un jeu qui permet d'en retracer le déroulé pour leur permettre d'en prendre toute la mesure : la manière dont il se déroule, les métiers et les acteurs concernés... Concrètement, il se présente sous la forme d'un jeu de plateau aux règles volontairement simples, basées sur un système de

cartes. Je l'ai ensuite testé auprès de 240 élèves de troisième année, répartis en tables de six. Le retour a été très positif sur la forme comme sur le fond : le côté ludique les a séduits et le contenu des cartes leur a permis de comprendre comment s'organise un projet de construction.

### À QUOI RESSEMBLE UNE PARTIE ?

Je suis convaincue que le plaisir du jeu et l'envie de gagner sont de puissants ressorts d'apprentissage. Le fait de partir de situations concrètes donne un tour particulièrement réaliste à la mécanique d'une partie qui se déroule pourtant dans un temps réduit de deux heures. Les joueurs progressent le long d'une série de cases qui reproduisent la chronologie d'un projet de construction, des études préalables jusqu'à la fin du chantier. Les cartes leur permettent d'avancer sur le plateau en découvrant le rôle et les missions de chacun au cours des phases successives. Pour donner du piquant à l'ensemble en collant à la réalité, différentes cartes viennent compliquer la tâche : difficultés à obtenir le permis de construire, modification des plans d'urbanisme, intempéries sur le chantier, accidents, ... Certaines permettent de gêner leurs adversaires, d'autres sont conçues pour faire avancer leur propre bâtiment... Le challenge consiste à arbitrer constamment entre rapidité et qualité : arriver le premier au bout du plateau est une chose, encore

faut-il livrer un projet réussi. À chaque tour, les joueurs doivent faire des choix et en assumer les conséquences.

### AVEZ-VOUS EU L'OCCASION DE DÉPLOYER D'AUTRES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES INNOVANTES ?

Avant de concevoir ce jeu de plateau, j'avais déjà mis en place une autre forme de serious game, cette fois basée sur l'expérience. Chaque élève incarne un ingénieur chargé par un bureau d'études fictif de réaliser des calculs de structure béton pour le compte d'un conducteur de travaux. A chaque étape, les documents qu'il fournit sont soumis à un « bureau de contrôle » qui accorde ou non son visa en fonction de la qualité du travail fourni. La simulation intègre toute une série de contraintes tirées de ma propre expérience professionnelle : respect des délais et du budget, pénalités de retard,

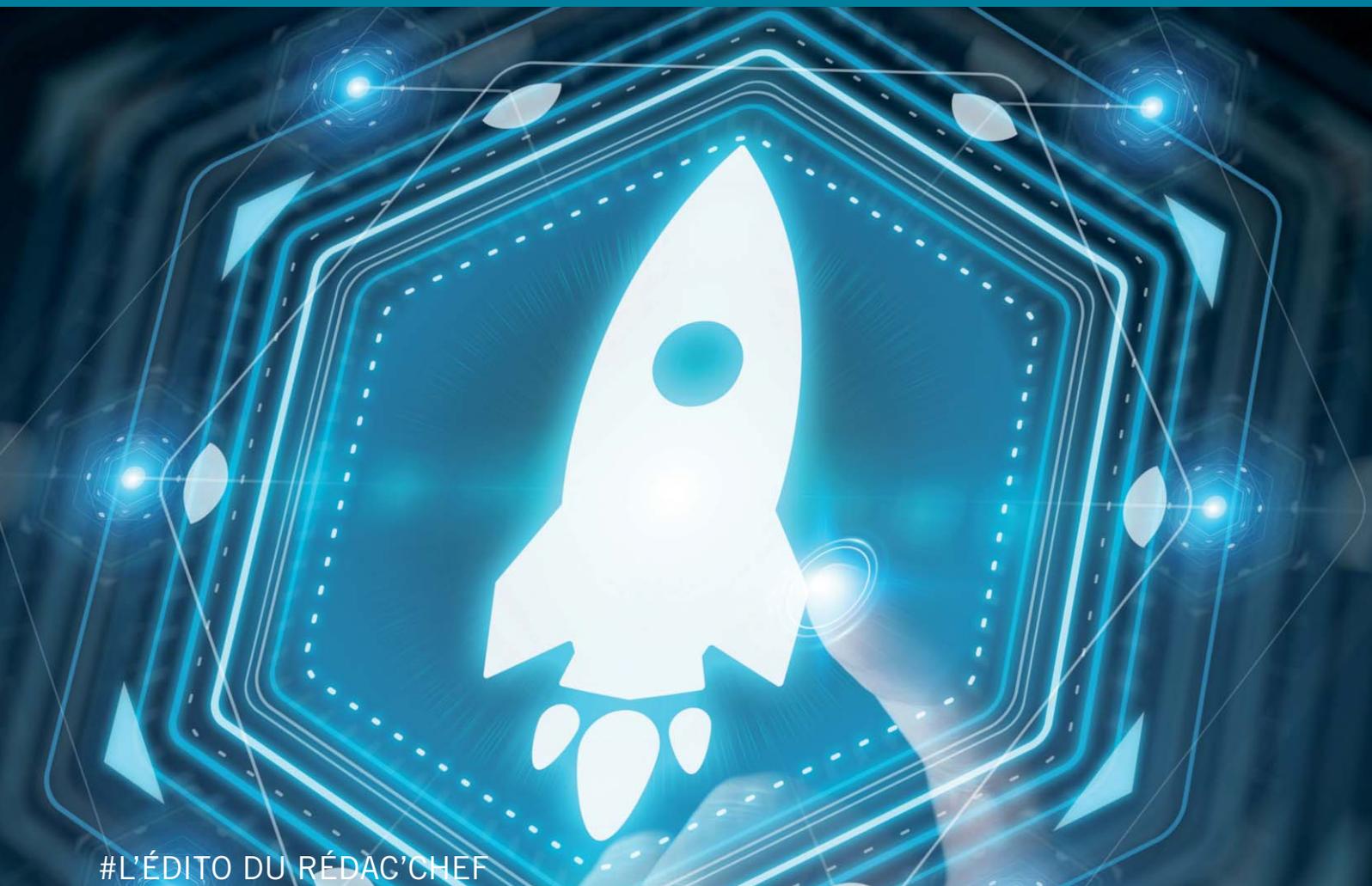
ventes d'études supplémentaires... Plus les documents sont satisfaisants, plus le « client » est satisfait, ce qui permet à chaque élève de progresser dans le classement des différents « bureaux d'étude ». Le jeu a duré trois semaines et les 150 élèves de quatrième année des domaines BTP et BAA y ont participé.

### CHANGER LES SCHÉMAS D'ENSEIGNEMENT CONDUIT-IL À FAIRE ÉVOLUER LES MÉTHODES D'ÉVALUATION ?

Oui. Étaler le feedback dans le temps leur permet de s'améliorer au fur et à mesure plutôt que de se trouver confrontés à une note unique qui tombe comme un couperet, sans leur être nécessairement utile en cas d'échec. Les évaluer plus régulièrement leur permet de corriger le tir et de progresser dans leur apprentissage...

# Plus d'infos : [www.hei.fr](http://www.hei.fr)  
louis.lecart@yncrea.fr





## #L'ÉDITO DU RÉDAC'CHEF

### MISER SUR LE POTENTIEL ET LES PROJETS

Le mot « management » a une origine italienne : “managio” qui signifie manège, au sens équestre du terme, ce lieu où le cavalier et le cheval apprennent l'un de l'autre comment mieux évoluer ensemble. C'est un espace d'apprentissage, d'acquisition de connaissances mutuelles, où se construit la confiance. Cette belle image ne caractérise pas toujours l'interaction entre les humains dans leurs activités professionnelles.

Les articles qui composent ce dossier résumant bien les problématiques actuelles, tant pour le recrutement, la formation ou l'attrait des jeunes générations pour les fonctions managériales. Les critères de sélection à l'embauche sont encore très souvent focalisés sur les savoirs et sur le passé et font peu de cas du potentiel et des projets des candidats. La question se complique encore avec un éventail de domaines scientifiques et techniques qui s'élargit considérablement au point qu'il semble aujourd'hui illusoire de construire une carrière sur une compétence. Corollairement, nous devons accepter que dans un parcours d'études supérieures, il y a finalement très peu de connaissances incontournables.

### DES ÉQUILIBRES EN CARTON-PÂTE ?

Notre monde en mutation nous amène à nous remettre en cause fréquemment ; les occasions n'ont pas manqué depuis le début de ce

siècle. Dès lors, il n'est pas étonnant que les postes de management, qui par nature induisent des responsabilités, attirent moins qu'à l'époque où l'on pouvait « gérer » en respectant les règles dans un environnement quasi stable. Époque révolue ! La crise sanitaire actuelle nous le rappelle avec violence : nous avons pu examiner les différentes méthodes, les vitesses de réaction et les effets comparés du centralisme soupçonneux face à une vraie décentralisation régionale, entre l'Allemagne et le pays de Colbert.

Pour les jeunes générations, n'y a-t-il pas fondamentalement une interrogation sur la pertinence de nos modèles politico-économiques ? Et là encore, la crise sanitaire mondiale nourrit le doute car, quand un jour, 0,2 point de déficit représentait un risque politique et économique majeur, alors que le lendemain 8 à 12 points et peut-être plus, sont inévitables et devront être supportés, le vertige nous prend. Les grands équilibres seraient-ils en carton-pâte, entretenus au cœur d'une confusion entre développement et consommation ?

Manager veut dire s'engager et l'engagement que l'on peut attendre de ceux qui nous entourent résulte de plusieurs facteurs tels que la connaissance ou l'expérience, mais le plus déterminant est la confiance.

Jean-Pierre Van Severen (1969)

## AU SOMMAIRE DE CE GRAND ANGLE

<p><b>p. 11</b>  <b>Jean-François Amadiou</b>  <i>« Nous devons aller vers un management de la preuve ».</i></p>	<p><b>p. 14</b>  <b>Frédéric Petitbon</b>  <i>De l'héritage aux bouleversements.</i></p>	<p><b>p. 16</b>  <b>Anne Bartel Radic</b>  <i>« Le management culturel ne s'improvise pas ».</i></p>	<p><b>p. 17</b>  <b>Anaïs Le Brun</b>  <i>Futurs managers, nouvelles attentes</i></p>	<p><b>p. 18</b>  <b>Benoit Serre</b>  <i>Le poids du passé</i></p>
--	--	--	---	--



## Jean-François Amadiou

# « Nous devons aller vers un management de la preuve »

10  
11

**D**iriger ne fait plus rêver. À en croire l'étude récente menée par Boston Consulting Group (BCG) et l'institut Ipsos en Chine, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, seul un employé sur dix rêve de prendre des responsabilités dans l'encadrement. La tendance est pire dans l'Hexagone où à peine un tiers des managers souhaitent le rester. Pourquoi un tel désamour ? Que dit-il du management à la française ? Tour d'horizon d'un problème complexe avec le sociologue **Jean-François Amadiou**, spécialiste des relations sociales au travail.



**Jean-François Amadiou**

Professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne

Directeur de l'Observatoire des discriminations

### LE TITRE DE VOTRE OUVRAGE « DRH : LE LIVRE NOIR » ÉTAIT VOLONTAIREMENT PROVOCATEUR. Y A-T-IL AUJOURD'HUI UN PROBLÈME AVEC LE MANAGEMENT À LA FRANÇAISE ET LEQUEL ?

J'y évoquais plus particulièrement certains dysfonctionnements propres aux ressources humaines, mais le management en général pose en effet de sérieuses questions dans l'Hexagone, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Dans les études internationales menées auprès des salariés, la France est particulièrement mal classée sur la question des conditions de travail et de la qualité générale du management, considéré comme l'un des pires au monde. Il faut certes tenir compte de la tendance contestataire des Français à voir les choses en noir, mais ce sont des signaux qu'on ne peut ignorer. Les dirigeants des grandes firmes eux-mêmes n'échappent pas à cette perception très négative.

### LES ENTREPRISES EN PRENNENT-ELLES PROGRESSIVEMENT CONSCIENCE ?

Si l'on s'intéresse par exemple au management des ressources humaines, la réponse est au mieux négative, quand on n'assiste pas à une forme de régression. Le cas des CV anonymes en est un exemple frappant : on sait qu'il s'agit d'un outil utile pour lutter contre certaines formes de discrimination à l'embauche. Or, depuis l'abrogation en 2015 de la loi de 2006 qui l'imposait,

la plupart des entreprises continuent de traiter les candidatures sur la base de documents où figurent toute une série d'informations personnelles, s'éloignant ainsi de standards déjà bien établis aux États-Unis, en Australie, au Canada ou en Angleterre. Pire encore, le recours à certaines techniques d'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement annonce une nouvelle vague de biais d'autant plus regrettables qu'ils vont s'étendre à d'autres domaines du management.

### POURQUOI ?

Démarchées par un certain nombre de start-up spécialisées du secteur des high tech, beaucoup d'entreprises commencent à utiliser des algorithmes au quotidien sans qu'aucun audit ne soit mené pour en étudier le sérieux. Déjà déployée aujourd'hui pour trier des candidatures ou analyser les attitudes et le mouvement des yeux des candidats lors d'entretien vidéo, l'IA sera utilisée demain à d'autres fins : gestion des carrières, fixation des salaires, calcul des primes, licenciements... Non seulement certaines de ces méthodes sont illégales au regard du droit français mais elles ont toutes les chances

**✳ Dans les études menées auprès des salariés, la France est mal classée sur la qualité générale du management.**

de conduire à des discriminations puisque les algorithmes ne sont pas neutres. Ils ne font que refléter les biais de leurs concepteurs en leur donnant davantage de puissance, avec de potentiels effets pervers particulièrement dangereux. Dans la mesure où le déploiement de ces technologies est en parfait décalage avec la perception d'une partie des salariés, l'écart entre les attentes de l'opinion publique et les pratiques adoptées par les entreprises ne fait que se creuser. On retombe sur un phénomène identique à celui du CV anonyme : alors que 80 % des Français y sont favorables, les DRH n'en tiennent aucun compte. Il existe un réel écart entre le discours adopté par les entreprises et la réalité.

**QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LÀ ?**

La doctrine managériale ne cesse d'insister sur l'importance des politiques inclusives qu'elles déploient

dans le cadre de leur stratégies RSE. On ne compte plus le nombre de chartes destinées à renforcer la diversité,

à lutter contre les discriminations... En réalité, personne ne se préoccupe vraiment de sujets comme l'âge, l'apparence physique ou le handicap... Les études que mène régulièrement le MEDEF en témoignent pourtant : la question de l'égalité des chances préoccupe de plus en plus les salariés et les candidats. En France, les grandes sociétés semblent pourtant incapables de s'emparer de ces sujets tant que les pouvoirs publics ne se décident pas à réguler certaines pratiques.

**DE NOMBREUX LABELS VIENNENT POUTANT RECONNAÎTRE LA QUALITÉ DE CERTAINS DISPOSITIFS RSE...**

Il existe en effet des processus de certification dans tous les domaines : qualité, diversité, recrutement... Tout le problème est de savoir qui finance ces dispositifs, qui en fixe les règles et sur la base de quels critères. Il est franchement stupéfiant de voir que l'Association française de normalisation (AFNOR) considère toujours la graphologie comme une technique de recrutement de qualité. En dehors des entreprises belges et de quelques sociétés suisses, la France est le seul endroit où l'on continue d'employer



une technique qui passe à juste titre pour ridicule partout ailleurs. Elle n'est certes plus pratiquée que dans un recrutement sur cent, mais il existe toujours une norme qui prétend en valider la pertinence, sans aucune base scientifique. On retrouve aujourd'hui la même absence de sérieux dans le domaine de la formation : des entreprises continuent d'envoyer leurs salariés dans des dispositifs plus ou moins farfelus, sans aucune base solide. Ce n'est que lorsque les médias pointent certaines dérives que le pouvoir législatif commence à s'y intéresser : la loi Pacte prévoit un processus de labellisation pour enfin trier le bon grain de l'ivraie.

**CERTAINES ENTREPRISES SONT-ELLES PLUS SUJETTES QUE D'AUTRES À CE TYPE DE DÉRIVES ?**

Les grands groupes semblent y veiller davantage que les structures moins vastes. Néanmoins, les décisions de justice prises récemment dans le cadre du procès de France Télécom ont eu le mérite de rappeler que tout n'est pas parfait dans les grandes firmes en termes de management, loin de là. Lorsque certaines consignes venues du sommet conduisent à des situations de harcèlement, toute la chaîne de commandement peut vite devenir structurellement toxique. C'est une des raisons pour lesquelles certains plaident pour une évolution législative qui permettrait d'empêcher un dirigeant déjà condamné pour ce type d'agissements d'encadrer des équipes par la suite.

**LE SECTEUR PRIVÉ EST SOUVENT MONTRÉ DU DOIGT DANS CE TYPE D'AFFAIRES. EN EST-IL DE MÊME DANS LE PUBLIC ?**

Les exemples de l'hôpital ou de l'enseignement supérieur le montrent régulièrement. Dans la communauté universitaire, la précarisation des équipes ou la mise en concurrence systématique des unités de recherche ont conduit à une course aux financements qui compromet le fonctionnement du service public. A ceci s'ajoute

**\* La question de l'égalité des chances préoccupe de plus en plus les salariés et les candidats français.**

**LE MANAGEMENT FRANÇAIS EN CHIFFRES**

<p><b>7 cadres</b></p> <p>sur 10 se jugent bons managers mais seul un tiers des salariés partage ce jugement (Cadréo).</p>	<p><b>38%</b></p> <p>des managers français estiment que leur fonction aura disparu d'ici 5 à 10 ans (IFOP).</p>	<p><b>6 managers</b></p> <p>sur 10 attendent de leur direction qu'elle clarifie leur rôle et leurs missions.</p>
<p><b>47%</b></p> <p>des collaborateurs d'entreprises de plus de 10 000 salariés considèrent que leur employeur ne se préoccupe pas de leur bien-être au travail.</p>	<p><b>67%</b></p> <p>des Français désirent pouvoir bénéficier de nouvelles méthodes de travail : organisation, modes de collaboration, etc.</p>	<p><b>79%</b></p> <p>des salariés français ne souhaitent pas devenir managers. Un chiffre préoccupant.</p>

la généralisation récente d'outils de management initialement conçus pour un secteur privé qui commence précisément à les remettre en cause après en avoir identifié les dérives.

#### AURIEZ-VOUS UN EXEMPLE ?

Dans le monde universitaire, un arrêté a mis en place dès 2014 un système d'évaluation des enseignants par leurs étudiants. Or, les travaux menés dans le monde entier permettent d'être aujourd'hui certain que ce type de démarche doit être supprimée ou a minima profondément remaniée en raison d'un grand nombre d'effets pervers. Un exemple parlant : les enseignantes sont systématiquement moins bien notées par les élèves que leurs collègues masculins... Il y en a d'autres, dont une tendance à la sur-notation notamment dans le monde anglo-saxon, où de nombreuses universités ne vivent que de l'argent d'étudiants qu'il s'agit de satisfaire à tout prix. Ce qui est utilisé au nom de l'amélioration et de la modernisation du système éducatif le dégrade dans des proportions inquiétantes.

#### EST-CE SENSIBLE AILLEURS ?

Le même phénomène se retrouve dans le monde hospitalier : manager par la performance ou par des primes n'a aucun sens dans des professions où l'investissement des équipes repose sur ce que les chercheurs qualifient de motivation intrinsèque. C'est peut-être une politique qui plaît au grand public mais qui n'améliore pas le service rendu, au contraire. Le risque d'une explosion des risques psycho-sociaux est énorme lorsqu'on cumule les injonctions paradoxales, par exemple celle de soigner vite et mieux en mettant le patient au centre du système... mais avec moins de moyens et en chronométrant le temps consacré à chaque malade.

#### QUELLES SERAIENT À VOS YEUX LES PISTES D'AMÉLIORATION ?

Partout où j'enseigne, je milite à titre personnel depuis des années pour la mise en place d'un "evidence based management" comme il existe "une evidence based medicine". Nous sommes particulièrement en retard sur d'autres pays en la matière. Les Français ont un rapport aux faits assez complexe, très différent de ce que l'on constate en Angleterre, aux Etats-Unis ou au Canada où l'on se montre plus pragmatique en matière d'organisation du travail et plus attentif aux travaux des spécialistes des sciences humaines.

#### EN FRANCE, ON ÉVOQUE POURTANT LES SOFT SKILLS, LES ENTREPRISES AGILES, LE MANAGEMENT APAISÉ... S'AGIT-IL DE SIMPLES EFFETS D'ANNONCE ?

Le monde managérial est particulièrement friand de ces évolutions sémantiques, mais le vocabulaire évolue nettement plus vite que les pratiques. Organisation du travail, relations hié-



rarchiques, mode de fonctionnement, processus de décision... Une partie de ce qui est présenté comme de l'innovation n'a rien de particulièrement neuf, au même titre que ces prétendues différences générationnelles qui se manifestent de façon finalement récurrente au fil des décennies. En réalité, modifier en profondeur les pratiques du management intermédiaire passe par une évolution réelle et concrète des outils qu'on lui demande d'utiliser. Les systèmes d'évaluation de la performance des salariés en sont un bon exemple : dans beaucoup d'entreprises, ils se résument à des entretiens annuels que personne ne défend plus vraiment.

#### VOUS PORTEZ UN REGARD TRÈS CRITIQUE SUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES...

Plusieurs éléments conduisent à le tempérer. Collectivement, les Français sont sévères vis-à-vis du management au sens global du terme.

En revanche, ils sont beaucoup plus mesurés lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité du travail de leurs responsables hiérarchiques directs, dont ils sont plutôt satisfaits et qu'ils voient majoritairement comme des soutiens. Ce n'est pas tant l'encadrement intermédiaire qui concentre le mécontentement que le top management. La révolution à mener ne consiste donc pas à inviter les managers à la bienveillance, pour reprendre un terme à la mode, mais bien à leur en donner les moyens structurels. Faute d'une remise en cause des dirigeants eux-mêmes, on continuera de dépenser des sommes considérables pour inciter ses collaborateurs à se montrer plus ouverts et positifs au lieu de travailler sur les outils qui leur permettraient de l'être réellement...

**# Plus d'infos :** Jean-François Amadiou, "DRH : le livre noir", Seuil, 2013.

#### QU'EN DISENT NOS VOISINS ?

Tous ceux qui ont eu l'occasion de s'exprimer quelques années en témoignent : les pratiques managériales peuvent profondément varier d'un pays à l'autre. En 2017, trois universitaires se sont penchés sur le regard que des managers étrangers portent sur le management à la française. Ezra Suleiman, Frank Bournois et Yasmina Jaïdi ont ainsi interrogé plus de 2 500 cadres de 96 nationalités, tous en poste en France dans de grandes entreprises du CAC40. Le portrait-robot du cadre français qui en ressort est sévère : individualiste (53 % des personnes interrogées), peu à l'écoute de ses collègues et peu concerné

par son équipe (60 %)... Pour les auteurs, ce regard peu amène s'explique par la place prise par les diplômés des grandes écoles aux différents échelons hiérarchiques. Signe de reconnaissance entre pairs, ces parcours d'excellence deviennent une barrière au sein de l'organisation : plutôt que de s'appuyer sur les équipes en place ou sur d'autres personnes présentes dans l'entreprise, un manager français aurait alors consciemment ou inconsciemment tendance à reconstituer ses réseaux de diplômés autour de lui, quitter à se priver d'une ouverture et d'une diversité de points de vue pourtant essentielle à la réussite collective.

# Frédéric Petitbon

## De l'héritage aux bouleversements



**Frédéric Petitbon**

Professeur à Sciences Po Paris

Associé chez PwC Consulting

En modifiant profondément nos manières de nous organiser et de travailler, les évolutions sociétales rebattent les cartes dans l'entreprise. Les modèles traditionnels ont-ils pour autant dit leur dernier mot ? Les managers ont-ils un avenir ? Quel sera leur rôle demain ? Quelles nouvelles compétences exigera-t-on d'eux ? Comment former les seniors et les jeunes générations pour leur permettre de les acquérir ? Éléments de réponse avec **Frédéric Petitbon**, sociologue et associé chez **PwC Consulting**.

### EXISTE-T-IL UN PORTRAIT-ROBOT DU MANAGER FRANÇAIS ?

Plusieurs archétypes ressortent, à commencer par celui du héros : le cadre rapide, efficace, toujours disponible, capable de s'adapter à toutes les situations... Tout aussi idéalisé, le manager affectif est un autre des grands modèles sur lesquels chacun se calque plus ou moins consciemment : à l'écoute, empathique et sensible... Il y a enfin le cas du solitaire, plus à l'aise dans son espace que dans le collectif. Avec la transformation internationale et la standardisation des modes de management qui l'accompagne, ces archétypes hérités de l'histoire du pays tendent à se fondre dans la masse mais il reste en revanche une caractéristique toujours très présente : le cadre français est doté d'une culture générale souvent plus large que ses homologues étrangers. Elle lui apporte une capacité d'ouverture qui lui sera particulièrement utile dans la période qui s'ouvre. A l'heure des entreprises ouvertes et agiles, cette faculté à aborder un problème sous plusieurs facettes est précieuse.

### CERTAINS EN TRACENT POUTANT UN PORTRAIT MOINS FLATTEUR : LE CADRE FRANÇAIS SERAIT AUTORITAIRE, CASSANT, RIGIDE... S'AGIT-IL D'UN CLICHÉ QUI N'A PLUS VRAIMENT DE RÉALITÉ ?

Ce genre de supérieur hiérarchique existe encore mais n'est jamais qu'une sous-catégorie de l'archétype du héros, autour de l'idée du chef difficile à approcher, de l'officier qui commande de manière militaire et très distante. C'est le reflet d'une certaine tradition française, historiquement propre à une haute fonction publique très endogame où les cadres ne s'adressent qu'à leurs pairs. Sans la caricaturer, cette manière de voir le diplôme et le rang obtenu dans les classements des concours administratifs comme la clé hiérarchique par excellence a clairement fait sentir son influence dans toute la société pendant des décennies. C'est une des composantes négatives du héros et elle reste toujours très vraie.

**\* On ne se lance pas dans le management créatif lorsqu'il s'agit de diriger une centrale nucléaire ou une direction financière.**

### RETROUVE-T-ON CES GRANDS ARCHÉTYPES DANS LES PME ?

Oui, même si le phénomène de caste propre aux grandes

entreprises y est évidemment moins puissant. En revanche, l'idée que le manager est un couteau suisse, un ultime recours capable de répondre à toutes les questions est bien implantée. C'est en partie lié à la nature même du monde des PME où chacun dépasse souvent le strict cadre de ses fonctions, mais le phénomène est particulièrement net en France.

### COMMENT CETTE CULTURE FRANÇAISE DU MANAGEMENT S'EST-ELLE CONSTRUITE DANS LE TEMPS ?

La question mériterait un examen anthropologique attentif mais elle est sans aucun doute le résultat d'une longue tradition jacobine et d'une vision méritocratique très liée à l'histoire de l'école républicaine, avec ses examens et ses concours. Notre éducation repose sur le labeur en solitaire : très jeunes, les élèves s'habituent à travailler de leur côté, sans que ne leur soit inculquée la culture du collectif et du faire ensemble, bien plus présente dans le monde scandinave ou anglo-saxon.

### QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA MANIÈRE DONT ON FORME AUJOURD'HUI LES FUTURS MANAGERS ?

Elle est en train de changer profondément et accorde justement davantage de place à cette idée d'équipe, même si ce mouvement n'est pas assez rapide. La formation au management me semble encore en retard sur deux grands sujets. Le premier concerne toutes les problématiques liées au développement durable, la RSE ou la transition écologique : nous sommes





à l'aube d'une transformation globale qui fera nécessairement évoluer notre vision de ce que doit être la performance. La réussite ne peut plus se mesurer uniquement en termes économiques ou financiers et la question de l'impact sociétal de nos métiers sera de plus en plus importante. Ceci doit nous conduire à doter les futurs cadres d'une vision bien plus globale de leurs actes au cours de leur formation. Cette évolution est encore trop timide dans les business schools. Le second domaine où il est impératif d'accélérer touche aux techniques managériales en elles-mêmes. On ne forme pas suffisamment les élèves à des méthodes agiles, collaboratives, partagées ou itératives, capables de casser les hiérarchies traditionnelles.

### BEAUCOUP DE GROUPES DÉPLOIENT DES POLITIQUES DE FORMATION DESTINÉES À RENFORCER LES FAMEUSES SOFT SKILLS DES MANAGERS. EST-CE BIEN LEUR RÔLE ?

Le monde professionnel assume de plus en plus des rôles qui ne lui étaient en effet pas assignés de manière explicite et les entreprises sont en train de dépasser leur objectif unique : faire du profit. Elles commencent à assumer différentes missions d'intérêt général, en matière de développement durable ou d'apprentissage. C'est d'autant plus délicat que ces compétences ne s'apprennent pas nécessairement dans le cadre de formations classiques. L'empathie, le care ou la bienveillance peuvent certes se découvrir dans le cadre de jeux de rôle ou de mises en situation mais c'est essentiellement dans l'univers professionnel réel qu'on apprend à les développer.

### POUVEZ-VOUS EN DONNER UN EXEMPLE ?

La mutation des métiers de l'audit chez PwC en est une illustration intéressante. Ces missions sont longtemps restées très rigides, normées,

et les tâches étaient le plus souvent assignées sur la seule base du degré de séniorité des collaborateurs. Cette organisation traditionnelle est actuellement bouleversée avec l'influence de plusieurs facteurs, à commencer par le déploiement de l'intelligence artificielle qui dote les auditeurs d'outils d'analyse extrêmement puissants. Le fait que les jeunes générations de salariés ne souhaitent plus respecter le cheminement hiérarchique traditionnel est également un levier de changement important qui conduit à des évolutions rapides de nos pratiques. Ce temps d'apprentissage collectif passe par de la formation mais aussi par des cas d'usage qui nous permettent par exemple de faire évoluer ensemble nos outils d'analyse algorithmique.

### À QUOI RESSEMBLERA DEMAIN LE MONDE DU MANAGEMENT ?

Plusieurs modèles d'organisation coexisteront. Certaines entreprises et certains services publics continueront de fonctionner sur la base des modèles pyramidaux classiques, non par principe mais parce qu'ils restent pertinents dans certains domaines : on ne se lance pas dans le management créatif lorsqu'il s'agit de diriger une centrale nucléaire ou une direction financière. Dans d'autres domaines, il sera essentiel de capitaliser sur la culture générale pour faire travailler ensemble des acteurs de profils et de statuts très différents. Au-delà des soft skills déjà évoquées, le manager de demain se devra d'être explicite : dans un contexte aussi complexe et aussi pluriel, les dirigeants qui ne sauront pas sortir du flou créeront un phénomène d'incertitude et de désordre très négatif au sein de leurs équipes. Savoir dire ce qu'on vise et décrire la manière dont on y parvient sera absolument essentiel.

# Plus d'infos : [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

### TENDANCES LOURDES

À quoi peuvent s'attendre les entreprises en matière d'organisation du travail au cours des prochains mois ? Le réseau One Man Support, qui réunit des consultants et des managers indépendants, a récemment mené auprès de ses 1 200 membres une enquête qui permet de faire émerger trois évolutions majeures. La première n'est pas nouvelle mais risque de s'intensifier : la flexibilité, plébiscitée par les jeunes générations devrait déboucher sur une forte croissance du travail nomade. Reste à résoudre les difficultés associées au phénomène : isolement, affaiblissement du collectif et de l'esprit d'équipe... La deuxième tendance identifiée concerne la manière dont l'encadrement pourra gérer cette flexibilité en conservant l'humain au cœur des organisations.

Demain, les managers auront la lourde tâche de repenser la flexibilité sans la résumer au travail à distance, donc en favoriser l'émergence des lieux et des temps d'échanges différents, parfois hors des bureaux et des domiciles. Dernière tendance enfin : le concept d'entreprise élargie. De plus en plus, la communauté de travail ne se limite plus aux seuls salariés mais englobe une série d'autres partenaires plus ou moins réguliers : free-lances, fournisseurs, sous-traitants, experts, consultants... Gérer l'écosystème né de ces interactions ne sera pas la moindre des tâches confiées aux futurs managers.



## Anne Bartel Radic

# « Le management culturel ne s'improvise pas »

Mondialisation oblige, de nombreux managers se frottent tôt ou tard aux difficultés de gérer des équipes composées d'hommes et de femmes d'âges, d'origines et de nationalités différents. Allemande et agrégée en sciences de gestion, **Anne Bartel-Radic** consacre ses recherches au management de la diversité culturelle. Et avertit : la seule expérience internationale n'est en rien suffisante...



**Anne Bartel Radic**

Professeur en sciences de gestion Sciences Po Grenoble

### QUAND ET POURQUOI LA QUESTION DU MANAGEMENT INTERCULTUREL S'EST-ELLE POSÉE ?

Le thème s'est imposé depuis une trentaine d'années. Avec la mondialisation, les entreprises ont pris conscience qu'il existait de sérieuses différences d'un pays à l'autre et que les produits ou les services qu'elles proposaient n'étaient pas reçus ou interprétés partout de la même manière. La façon dont on perçoit la hiérarchie, le fonctionnement d'un groupe, la vente, le temps lui-même... varie fortement d'un pays à l'autre. Rapidement, on a pris conscience qu'il fallait se pencher sur ce qu'implique cette forte diversité. Quelles interactions imaginer ? Plutôt que de pointer les différences des uns et les autres, il s'agit de travailler sur les meilleures manières d'interagir et de se comprendre.

### LES JEUNES DIPLÔMÉS SONT-ILS MIEUX PRÉPARÉS QUE LEURS AÎNÉS À CES QUESTIONS ?

Jusqu'au milieu des années 90, le thème était pour ainsi dire absent des maquettes pédagogiques. Il figure aujourd'hui en bonne place dans la plupart des formations de management et d'ingénieur, où l'année à l'étranger est devenue la norme. Partout, les services des relations internationales en font un de leurs grands axes d'action car chacun a compris que l'ouverture interculturelle ne saurait évidemment pas se confondre avec la seule expérience internationale. Partir à l'étranger et y recréer une tribu gauloise n'apporte pas grand-chose, pour les étudiants comme pour les expatriés d'ailleurs... Les recherches ont montré que l'élément déclencheur de cette aptitude à

s'ouvrir à l'autre passe par une immersion réelle et par le fait de confronter à une série d'émotions fortes, y compris négatives.

### COMMENT PEUT-ON ENTREtenir ET DÉVELOPPER CETTE FACULTÉ D'OUVERTURE ?

À Grenoble, nous travaillons aujourd'hui sur un ensemble de serious games. Chaque élève est placé dans une situation fictive, située dans le cadre d'un projet international. Nous les confrontons ensuite à des situations tirées de faits réels. Ces scénarios permettent de faire ressortir des réactions très variées chez les uns et les autres, donc de mettre en évidence un premier type de distinctions qui les habitue collectivement à l'expression de réflexes et de points de vue différents des leurs.

### CERTAINES CULTURES SONT-ELLES PLUS OUVERTES QUE D'AUTRES À LA MULTICULTURALITÉ ?

Il n'y a pas de déterminisme en la matière et n'importe quel individu est en mesure de s'ouvrir. Il reste que la tolérance à la différence peut varier largement d'un pays à l'autre. Le Brésil, historiquement très pluriel et métissé, est longtemps resté l'exemple par excellence de l'acceptation de l'autre, avec ses mœurs et ses points de vue propres. L'évolution récente du pays montre pourtant la fragilité de ces traits nationaux...

# Plus d'infos : *Politiques Sociales*, 2016

**\* Partir à l'étranger et y recréer une tribu gauloise n'apporte pas grand chose aux étudiants...**



## Anais Le Brun

# Futurs managers, nouvelles attentes

**A**nais Le Brun dirige un service de vie étudiante au sein d'une grande école de commerce parisienne, l'ESCP. Linguiste de formation, elle a eu depuis plusieurs années l'occasion de se pencher sur les questions d'agilité, de transformation digitale, de conduite du changement et d'égalité femmes-hommes. Portrait des managers de demain, vus de l'intérieur.



Anais  
Le Brun

Head of  
Student Affairs  
ESCP Business  
School

### LE MONDE PROFESSIONNEL INSISTE BEAUCOUP SUR LES QUALITÉS COMPORTEMENTALES QU'IL DIT VOULOIR DÉPLOYER CHEZ SES MANAGERS... EST-CE AUSSI VRAI AU SEIN DES GRANDES ÉCOLES ?

C'est en effet le cas et ce mouvement s'est amplifié depuis que l'école a pris son autonomie voici quelques années, en se séparant juridiquement de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Ce phénomène est visible jusque dans notre propre encadrement, de plus en plus ouvert à des profils différents, plus jeunes, plus féminisés et plus diversifiés. L'arrivée dans nos équipes de personnes venues de l'extérieur de l'institution nous apporte des angles et une vision multiculturelle plus importante.

### CETTE ÉVOLUTION EST-ELLE ÉGALEMENT SENSIBLE DANS LA MANIÈRE DONT ON FORME LES ÉLÈVES DE L'ESCP ?

Oui, elle se traduit notamment par la multiplication des doubles diplômes et par la valorisation constante des parcours qui croisent plusieurs champs de compétence comme le droit, la philosophie, les sciences humaines et sociales... Cette évolution rappelle d'ailleurs le mode de fonctionnement des universités anglo-saxonnes où les passerelles entre les disciplines ont toujours été privilégiées. Au travers de cette stratégie, l'école souhaite clairement élargir les perspectives de ses étudiants en les amenant à sortir de leur couloir, à se familiariser avec d'autres modes de pensées, des approches intellectuelles différentes et d'autres manières de voir. C'est cette ouverture d'esprit qui en fera des professionnels capables d'aborder

avec de meilleures armes les grandes problématiques de nos sociétés : place des femmes, questions environnementales, éthique des affaires...

### QUEL REGARD LES ÉTUDIANTS PORTENT-ILS SUR CES QUESTIONS ? SONT-ILS DIFFÉRENTS DE LEURS AÎNÉS ?

Nos 6 000 élèves y sont dans l'ensemble nettement plus sensibles. C'est particulièrement vrai des étudiantes, très engagées et investies sur les questions d'égalité professionnelle, d'inclusion, de sexisme ou de violences faites aux femmes. Un autre dispositif témoin de cet engagement : la Contribution vie étudiante et de campus (CVEC). Mise en place en 2018 dans le cadre de la loi « Orientation et Réussite des Étudiants » (ORE), elle est conçue pour soutenir une série d'actions destinées à favoriser leur bien-être et pour financer des projets de vie de campus sur la base de leurs propositions. A l'ESCP, l'essentiel des actions portées par les élèves est lié aux questions sociétales : politique de développement durable, inclusion, diversité, vivre ensemble... À mon arrivée il y a quatre ans, ces sujets étaient beaucoup moins évoqués. Les verbaliser fait évidemment bouger les lignes à l'intérieur de l'école, mais devrait surtout contribuer à terme à humaniser et à responsabiliser le management de demain...

# Plus d'infos : [www.escpeurope.eu/student-services](http://www.escpeurope.eu/student-services)

**\* Verbaliser les questions sociétales contribuera à humaniser et à responsabiliser le management de demain...**

# Benoit Serre

## Le poids du passé



**Benoit Serre**

Vice-Président national délégué de l'ANDRH

On appelle ça un trait culturel. Dans un pays aussi centralisé et administré que la France, comment s'étonner d'avoir longtemps vu dominer des modèles de management rigides et pyramidaux ? À l'heure où la souplesse et l'agilité sont impératives pour répondre aux besoins de marchés de plus en plus volatiles et réactifs, **Benoit Serre** plaide pour une modification en profondeur de notre rapport aux schémas hiérarchiques classiques. Avec un constat : la transformation du management passera nécessairement par celle de l'enseignement supérieur.

### LES SPÉCIFICITÉS FRANÇAISES ONT-ELLES UN IMPACT SUR LA MANIÈRE DONT ON MANAGE EN FRANCE ?

Nous sommes les héritiers d'une tradition jacobine et bonapartiste : les pouvoirs publics encadrent largement la vie quotidienne, y compris lorsqu'on touche au fonctionnement des entreprises. La mise en place d'Egapro, l'index qui mesure l'égalité Femmes-Hommes dans les entreprises, en est un des derniers exemples après bien d'autres : taux de formation, nombre d'handicapés, contrôles administratifs réguliers... Le cas des ruptures conventionnelles collectives est à cet égard emblématique : alors que plus de 50 % des représentants des salariés ont accepté ce dispositif dont la légitimité est ainsi établie, l'État exige pourtant un contrôle des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)... Qu'on juge cette politique légitime ou non n'est pas la question : la France est un pays bien plus interventionniste que ses voisins européens. Ce mode de fonctionnement a nécessairement un impact sur la manière dont on manage en France. Le plus évident touche à notre rapport à la hiérarchie, sensible dès le plus jeune âge puisque dès l'école primaire, nos modèles éducatifs reposent sur une tradition très pyramidale du savoir.

### AVEC QUELLES CONSÉQUENCES SUR LES HABITUDES DE TRAVAIL ?

Le monde de l'entreprise n'est pas une bulle. On y retrouve cette même manière très descendante de voir les choses. Ce n'est pas un hasard si la France est le seul pays au monde à distinguer les cadres des non-cadres et des agents de maîtrise. Cette structuration par le grade, le titre et le statut n'existe nulle part ailleurs, sauf au Japon.

### LES PRATIQUES ÉVOLUENT-ELLES ?

Ni les marchés, ni les jeunes générations ne se retrouvent plus dans ce modèle. D'où une forme d'incohérence entre l'aspiration à des modèles de management ouverts et agiles et le maintien de règles de fonctionnement très lourdes au quotidien. Les injonctions paradoxales sont permanentes : alors qu'on ne

cesse de vanter les entreprises libérées, les pouvoirs publics produisent constamment de nouvelles normes. Le cas des ordonnances Macron illustre d'ailleurs une forme d'inertie à cet égard. Leur philosophie même reposait sur l'idée que l'entreprise reste le cadre privilégié de toute négociation sociale. La réforme des retraites, celle de l'assurance-chômage ou le débat sur la pénibilité montrent que nous en sommes encore très loin : l'État recommence à vouloir imposer le système d'en haut, sans tenir compte de la réalité du monde professionnel. On peut craindre que le caractère libérateur de ces textes n'ait été qu'un feu de paille.

### QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CE CADRE TRÈS INTERVENTIONNISTE SUR LE RAPPORT ENTRE UN EMPLOYEUR ET SES SALARIÉS ?

Le management à la française a un côté Grand Siècle, poli et courtois, bien moins violent ou agressif que dans d'autres pays comme les Etats-Unis où la seule logique qui prévaut est de savoir ce que vous faites et combien vous rapportez. Ici, l'encadrement est plus arrangeant, prend davantage le contexte en compte, mais y perd en rapidité et en efficacité. Si le management a mauvaise presse, c'est en raison de sa lenteur d'une part, d'une certaine dilution des responsabilités d'autre part. Chacun d'entre nous pourrait citer quelques exemples de personnes qui réalisent des carrières impressionnantes tout en ratant leurs objectifs avec une constance absolue... L'autre grande caractéristique du modèle français tient d'ailleurs à cette forme de protection qui a longtemps été associée aux cursus scientifiques : avoir fait S puis une grande école vous permettait de faire carrière et d'encadrer des équipes sans nécessairement avoir fait preuve des qualités indispensables sur le plan managérial.

**\* Il faut impérativement former les élèves au fait que leur manière de voir le monde n'est pas la seule, ni nécessairement la meilleure...**





### NE VIENNENT-ELLES PAS NATURELLEMENT ?

Pas toujours. Ce n'est pas un hasard si les entreprises privilégient aujourd'hui le recrutement de salariés dotés d'un double diplôme : le profil le plus recherché associe la rigueur d'une formation scientifique et la capacité à manager qu'on développe dans les ex-ESC. Or, l'héritage de l'histoire fait que ces deux mondes se sont longtemps ignorés. Les business schools ont été créées par les chambres de commerce et les écoles d'ingénieurs par l'État, avec pour conséquence des implantations physiques éloignées les uns des autres. Le système anglo-saxon est différent : Harvard accueille en un même lieu les étudiants des formations de management, de droit ou de sciences humaines et ceux qui poursuivent des études scientifiques.

### MAIS NE DEMANDE-T-ON PAS AUX JEUNES DIPLÔMÉS D'ÊTRE DES MOUTONS À CINQ PATTES ?

On attend d'eux quelque chose de difficile, d'autant que l'empathie, la bienveillance, la responsabilité, l'écoute et toutes les fameuses compétences transverses ne sont pas simples à acquérir. On devrait à cet égard plutôt parler de hard skills et de very hard skills que de soft skills... Les écoles sont nombreuses à se pencher sur le sujet mais ce type d'évolution prend du temps et les doubles diplômes sont toujours trop rares, dans les deux sens d'ailleurs : on n'incite pas encore suffisamment les étudiants des écoles de commerce à se doter d'un bagage scientifique et technique élémentaire.

### EN ATTENDANT QUE LE SYSTÈME ÉDUCATIF ACHÈVE SA TRANSFORMATION, QUE PEUVENT ENGAGER LES ENTREPRISES POUR FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ?

Les efforts doivent porter sur l'intégration des jeunes diplômés : à leur arrivée dans le monde

professionnel, peu d'entre eux maîtrisent les règles du jeu. A leur décharge, les cultures d'entreprises et les modes de management varient fortement d'une structure à l'autre. Le second grand sujet concerne la manière dont les managers peuvent se muer en coachs, capables d'entretenir la motivation de leurs équipes. C'est un enjeu d'autant plus complexe que les étudiants issus des grandes écoles sont habitués à travailler avec des gens qui leur ressemblent, alors que les entreprises sont un melting pot de compétences et de profils variés. C'est la raison pour laquelle la question de la diversité du recrutement dans les grandes écoles est essentielle : il faut impérativement former les élèves au fait que tout le monde ne sort pas du même moule qu'eux et que leur manière de voir le monde n'est ni la seule, ni nécessairement la meilleure. Ces jeunes diplômés, amenés à occuper très tôt des postes de managers, n'ont à mon sens pas suffisamment appris à intégrer les différences.

### EST-CE POUR AUTANT LE RÔLE DE L'ENTREPRISE ?

Elle assume déjà un nombre de responsabilités considérables : produire, respecter les règles, réaliser des profits, garantir la sécurité de ses salariés... Le monde professionnel a certes un rôle sociétal, mais sa première mission n'est à priori pas de pallier les défauts ou les imperfections d'un système éducatif qu'elle contribue déjà largement à financer. Or, l'État passe son temps à transférer ses responsabilités au secteur privé. C'est vrai en matière d'environnement, de diversité et d'éducation : les pouvoirs publics demandent aux professionnels de compenser ce qu'ils n'ont plus les moyens de faire. Et le phénomène ne fait que s'accroître...

# Plus d'infos :  
[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)

### UNE QUESTION DE VALEURS

Longtemps accusées d'être en partie la cause de certaines dérives financières et économiques en favorisant une course déraisonnable au profit, les business schools ont commencé à s'interroger sur leurs pratiques ces dernières années. Un peu partout, les maquettes académiques intègrent désormais les questions éthiques, environnementales et sociétales dans les programmes tandis que la question de la responsabilité revient de plus en plus dans les discours officiels. Mais qu'en est-il vraiment ? Quelles sont les valeurs des futurs diplômés ? Une étude récente, menée depuis quatre ans au sein de l'EM Lyon, de Grenoble École de Management et de l'INSEEC a permis de mesurer leurs attentes au travers d'un questionnaire construit sur la base de dilemmes moraux.

Loin du cliché des jeunes loups aux dents longues, ses résultats font apparaître plusieurs éléments intéressants. Premier enseignement : le goût du pouvoir se range systématiquement en dernière position. Deuxième constat : les différences de nationalité jouent peu sur les choix des étudiants, les internationaux répondant sensiblement de la même manière que leurs camarades français. Troisième leçon : le besoin de sécurité est la valeur la plus plébiscitée, à titre individuel et collectif. Conclusion des chercheurs : si la pression sociale sur les sujets d'éthique et de RSE reste forte, la vraie mutation des business schools pourrait bien venir de l'intérieur...

# Juliette du Chayla <sup>(2011)</sup>

## Douces Mesures : de fil en aiguille...

Il paraît que l'on n'est jamais mieux servi que par soi-même. **Juliette du Chayla** a pu le vérifier en partant à la recherche d'une robe en boutiques : puisque rien ne lui convenait, elle a décidé de la confectionner elle-même ! Ainsi est née l'aventure **Douces Mesures** qui propose depuis 2019 des tenues en semi-mesure adaptées aux goûts et aux morphologies de ses clientes. Une reconversion aussi inattendue que réussie pour la diplômée HEI qui a débuté sa carrière chez Brézillon quelques années plus tôt. Des chantiers aux ateliers, il n'y a qu'un pas qu'elle a su franchir avec succès : son travail a déjà été salué et récompensé par ses pairs. Rencontre avec une créatrice pragmatique.



“  
Juliette du Chayla (2011)  
Créatrice de Douces Mesures



Juliette a remporté le concours "Un des meilleurs apprentis de France".

### À QUAND REMONTE VOTRE PASSION POUR LA COUTURE ET LA CRÉATION EN GÉNÉRAL ?

Depuis mon plus jeune âge, je confectionne des vêtements et des bijoux pour mon entourage et moi-même. J'ai le souvenir d'avoir créé à douze ans un sac à main avec doublure, poche zippée et anse, à l'aide d'une machine à coudre manuelle transmise par ma grand-mère. Cela m'a permis de mettre le pied à l'étrier...

### QU'EST-CE QUI VOUS A FAIT PENCHER POUR DES ÉTUDES D'INGÉNIEUR QUELQUES ANNÉES PLUS TARD ?

Lycéenne, j'étais attirée par l'architecture et la construction. J'avais une sorte de curiosité quant à la façon dont les édifices sont conçus et réalisés. C'est pour cette raison qu'après ma prépa, j'ai intégré HEI qui proposait le domaine Bâtiment Architecture Aménagement. En 2011 j'ai réalisé mon stage de fin d'études chez Brézillon (Bouygues Construction), où j'ai fait de l'étude de prix pour des projets de rénovation d'immeubles d'habitation, principalement HLM. Souhaitant travailler sur des projets ayant davantage une dimension architecturale, je me suis rapidement orientée vers un cabinet parisien d'architecture intérieure (Archimage). Cela m'a amenée à exercer la fonction de chef de projet travaux... un poste très complet qui m'a été très utile dans l'aventure entrepreneuriale inattendue qui a suivi...



Des robes élégantes et intemporelles.

### VOUS AVEZ EN EFFET EFFECTUÉ UN VIRAGE À 360 DEGRÉS EN QUITTANT TOUT POUR PASSER LE CAP COUTURE. COMMENT S'EST FAIT LE DÉCLIC ?

Les années qui suivent les études sont rapidement ponctuées par des événements et des mariages qui nécessitent une tenue plus habillée. Pas toujours une mince affaire... d'autant plus si vos mensurations ne sont pas dans les standards du prêt-à-porter. J'ai donc souvent dû me résoudre à retoucher les robes achetées en boutiques et me suis naturellement mise à les confectionner. Des amies, puis des amies d'amies, ont commencé à me demander d'en faire de même pour elles. De fil en aiguille, l'idée de créer une marque de robes personnalisables a fait son chemin dans mon esprit. J'ai sauté le pas lors de mon retour à Bordeaux : à l'automne 2019, Douces Mesures voyait le jour...

### QUE S'EST-IL PASSÉ ENTRE CE DÉCLIC ET LE LANCEMENT DE DOUCES MESURES ?

Cette aventure a démarré au moment idéal : sans enfant et avec un mari pouvant m'épauler. Dès notre arrivée à Bordeaux, j'ai réalisé un bilan de compétences. Le programme d'accompagnement Activ'Créa m'a aidée à préciser mon projet et à élaborer le sacrosaint business-plan. À l'été 2018,

j'ai effectué deux stages : le premier chez une créatrice de robes de mariée à Bordeaux, le second chez une créatrice de robes en semi-mesure à Paris. À la rentrée, j'ai débuté mon CAP Couture que j'ai obtenu en août 2019. Je me suis alors attelée à la conception de ma première collection (stylisme, prototype, patronnage, sourcing, shooting photos...). Le lancement de l'activité commerciale a eu lieu en novembre 2019, notamment grâce à une campagne de financement participatif sur Ulule.

### VOUS AVEZ ENSUITE TENTÉ LE CONCOURS DES MEILLEURS APPRENTIS DE FRANCE ? POUR QUELLES RAISONS ?

Mes professeurs de CAP Couture de La Philomathique de Bordeaux m'ont présélectionnée pour participer au concours "Un des Meilleurs Apprentis de France". Ce dernier est organisé par la Société nationale des Meilleurs Ouvriers de France avec un jury composé des Meilleurs Ouvriers de France. L'épreuve consistait à réaliser une robe en respectant une méthodologie précise appelée gamme de montage, et d'accompagner la pièce d'un mémoire technique. Cette récompense, que j'ai reçue comme un encouragement, m'a apporté une légitimité dans ce nouveau métier. D'autre part, ce titre m'a également

permis d'être sélectionnée par le Comité des Membres de la Légion d'Honneur pour un prix qui félicitait le travail réalisé pour le concours MAF et soutenait la naissance de mon entreprise.

### QUE FAUT-IL RETENIR À PROPOS DE DOUCES MESURES ?

Douces Mesures est une marque de robes en semi-mesure : la cliente choisit d'abord un modèle de robe parmi la collection, puis elle est confectionnée suivant ses choix (tissu, longueurs, manches, etc.) et ses mensurations. Je réalise également des robes sur-mesure pour celles qui en font la demande. Pour le moment, il s'agit d'une entreprise individuelle : je conçois dans mon atelier bordelais les modèles semi-mesure et confectionne les robes sur-mesure. La fabrication des robes en semi-mesure est



L'Atelier-boutique à Bordeaux



douces  
MESURES

sous-traitée à un atelier partenaire situé dans l'agglomération bordelaise. Afin de rencontrer mes clientes d'autres régions, j'installe des points de vente éphémères (Pop'up) à Paris une fois par mois et dans d'autres grandes villes très prochainement. J'ai également développé mon propre e-shop pour toucher un public plus large.

### EN QUOI VOTRE FORMATION HEI A-T-ELLE ÉTÉ UTILE DANS CETTE AVENTURE ?

L'école m'a appris le sens de l'organisation, la planification, la rigueur et la ténacité. Le domaine BAA a été également parfait pour moi, puisqu'il m'a permis d'avoir un bagage technique avec une ouverture plus créative. Sans oublier le Réseau HEI Alumni qui complète parfaitement le bouche à oreille et la communication sur internet.

### COMMENT ENVISAGEZ-VOUS VOTRE AVENIR ?

Après quelques mois d'activité, le bilan est très positif. La prochaine étape sera d'ouvrir une boutique Douces Mesures, mais cela n'interviendra pas avant plusieurs années d'activité stable. Je terminerai par un conseil pour les créateurs d'entreprise : lancez-vous et n'ayez pas peur de quitter votre zone de confort !

# Plus d'infos :

<https://doucemesures.fr>  
julietteduchayla@doucemesures.fr

Sarah Mameche (2019)

# Une ingénieure bien dans son époque

En cinquième année, **Sarah Mameche** a choisi le Qatar pour son stage de fin d'études : une destination encore rare et un véritable challenge pour cette jeune femme de 22 ans. Après plusieurs mois chez **EDM**, dans un pays réputé conservateur et au climat éprouvant, elle n'a pas hésité à prolonger l'expérience en acceptant la proposition d'embauche de l'entreprise. À quoi ressemble la vie quotidienne à Doha ? Quelles y sont les conditions de travail et à quelles surprises peut-on s'attendre ? Rencontre avec une expatriée bien dans son époque...



“  
Sarah Mameche (2019)  
Assistant Project Manager EDM Qatar



Doha, une ville tentaculaire, entre tradition et modernité.

## QU'EST-CE QUI VOUS A MENÉE AU QATAR ?

En quatrième année, j'ai intégré le domaine Bâtiment Aménagement Architecture avant de poursuivre en entrepreneuriat l'année suivante. Pous-sée par les récits de mes camarades, j'ai finalement choisi de chercher un stage dans le secteur du bâtiment avec l'envie d'en apprendre davantage sur la vie d'un chantier. J'ai été retenue chez EDM Qatar, l'agence qatari d'une société française spécialisée dans le marbre, et je suis partie pour six mois à Doha.

## AU TERME DE CE STAGE, L'ENTREPRISE VOUS A PROPOSÉ UN POSTE SUR PLACE. AVEZ-VOUS HÉSITÉ ? POURQUOI AVEZ-VOUS ACCEPTÉ ?

Initialement, l'idée de poursuivre mon travail chez EDM Qatar n'allait pas de soi, mais la vie de chantier et la diversité des tâches m'ont séduite et amenée à signer pour le poste d'Assistant Project Manager. Concrètement, j'assiste le chef d'agence pour la gestion quotidienne des travaux, les commandes et les livraisons de marbre...

## COMMENT SE SONT DÉROULÉS VOS PREMIERS JOURS SUR PLACE ?

J'ai trouvé mes repères facilement. Même si Doha fait trois fois la taille de Lille, l'essentiel des activités se concentre dans quelques quartiers comme West-Bay, The Pearl ou le Souq Waqif. Le phénomène le plus frappant est évidemment la température qui peut atteindre 52°C l'été. J'ai ensuite été surprise par le fait que peu d'endroits permettent de se promener à l'extérieur. La principale



L'impressionnant musée national en forme de rose des sables.

activité tourne autour de la visite des centres commerciaux. J'ai malgré tout pu assister à l'ouverture du Musée National de Jean Nouvel ou du métro de Doha et découvrir le mode de vie qatari.

### COMMENT VOUS ÊTES-VOUS INTÉGRÉE À LA VIE DE CHANTIER ?

Au Qatar, les salariés viennent du monde entier, mais surtout d'Asie et du Moyen-Orient. La main d'œuvre est originaire d'Inde, du Pakistan, du Bangladesh, des Philippines, mais on trouve aussi des Libanais, des Syriens, des Tunisiens, des Turcs... L'anglais est déterminant pour communiquer, ce qui n'est pas toujours évident dans la mesure où les accents et les niveaux respectifs sont très différents. Je me souviens d'avoir ainsi demandé à mon chef quelle langue avait utilisée un des Indiens de son équipe. C'était bien de l'anglais... Sur les chantiers, la principale difficulté tient au manque de rigueur patent des équipes locales. Il m'est arrivé de voir pratiquer des saignées dans des ouvrages de béton pourtant terminés pour faire passer un tuyau oublié, le tout à quelques centimètres d'un marbre fini et poncé...

### LES CONDITIONS DE MANAGEMENT ET DE TRAVAIL SONT-ELLES DIFFÉRENTES DE CELLES PRATIQUÉES SUR UN CHANTIER FRANÇAIS ?

Nous travaillons neuf heures par jour, six jours par semaine. Le manager de l'agence et le chef de chantier ont collaboré sur des chantiers parisiens comme

la Grande Arche ou la Fondation Louis Vuitton et leurs méthodes de management me sont familières. En revanche, moi comprise, EDM Qatar ne compte que trois personnes sur place pour gérer la totalité des projets. Cela explique à la fois ma montée en responsabilité et la diversité de mes missions au quotidien.

### ÊTRE UNE FEMME DANS UN MILIEU LARGEMENT MASCULIN EST-IL DÉLICAT ?

La quasi-totalité de mes interlocuteurs sont en effet des hommes issus pour la plupart de cultures très conservatrices. J'ai dû faire mes preuves et m'assurer que chacun comprenait mon rôle d'assistante du chef de chantier. Je garde le souvenir d'une expérience intimidante : en l'absence de mon manager, j'ai dû représenter l'entreprise pour une réunion de chantier, un mois après mon arrivée. J'étais l'unique femme, stagiaire française de 22 ans, face à une quinzaine de managers et de sous-traitants. Mais si vous maîtrisez votre sujet, l'échange se fait naturellement.

### QUE FAUT-IL RETENIR DE DOHA SUR LE PLAN CULTUREL ?

Sur place, on s'habitue vite à voir les hommes habillés en robe blanche, le thob, avec un ghutra, sorte de couvre-chef blanc maintenu par deux cordelettes noires. Certaines femmes portent un voile et une robe noire, l'abaya, d'autres le niqab qui ne laisse voir que les yeux. Cela n'empêche pas d'être accueilli très chaleureusement par les qataris lorsqu'on les



De la couleur à chaque coin de rue...

✳ HEI m'a appris à ne pas renoncer face à une difficulté et à savoir m'adapter à toutes les situations et à tous les interlocuteurs.

côtoie au quotidien... Côté culture, Doha compte deux musées : celui des arts islamiques, riche en objets anciens, et le musée national en forme de rose des sables, imaginé par Jean Nouvel. Plus largement, les cultures d'Asie ont beaucoup influencé la vie locale. Ainsi, la boisson la plus courante est le karak, un thé indien noir parfumé à la cardamome, servi avec du lait concentré et parfois du safran.

### QUE VOUS A APPORTÉ VOTRE FORMATION HEI DANS CETTE AVENTURE AU QATAR ?

Au-delà des connaissances pures, HEI m'a aidée à me sentir à l'aise avec chaque type d'interlocuteur et à m'adapter à tout type de situation sans avoir peur d'affronter un agenda chargé. J'ai aussi appris à ne pas renoncer face à une difficulté et à savoir travailler sur plusieurs projets en même temps, avec des interlocuteurs différents et sur des sujets variés.

### QUE VOUS A APPRIS CETTE EXPÉRIENCE ? COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'AVENIR ?

J'ai gagné beaucoup de confiance en moi et une certaine capacité à m'imposer. J'ai également pu développer mes compétences en arabe, en anglais et même en espagnol. Dans les prochains mois, j'espère pouvoir continuer de travailler sur des projets d'envergure. Les défis sont importants mais la satisfaction qu'on en retire est immense.

### QUE CONSEILLEZ-VOUS POUR RÉUSSIR UNE EXPATRIATION ?

Il est essentiel de rencontrer un maximum de personnes, que ce soit par les clubs de sport ou les groupes Facebook. Pour le reste, soyez ouverts, curieux, goûtez à tout. Un point important consiste à oser poser des questions et à savoir demander de l'aide sans timidité.

# Plus d'infos : [sarah.mameche@hei.yncrea.fr](mailto:sarah.mameche@hei.yncrea.fr)

### EDM NE LAISSE PAS DE MARBRE...

EDM est le partenaire privilégié des architectes, des décorateurs et des marques prestigieuses en France comme à l'étranger. Avec un pôle industriel et un pôle projets, le groupe a adopté une philosophie fondée sur l'écoute et la réactivité. Il se positionne comme l'interlocuteur privilégié de tous les acteurs de la construction avec des activités de conseil dès la première esquisse. Les équipes d'EDM s'appuient sur une expertise vaste et sur un effort constant de recherche et de développement pour apporter des solutions sur mesure à chacun de leurs clients.

# Plus d'infos : [www.edm-paris.com](http://www.edm-paris.com)

# Pierre Moorkens

## Plusieurs cerveaux en un



**Pierre Moorkens**

Entrepreneur humaniste et conférencier

Principal intervenant du HEI Alumni Day du samedi 7 novembre prochain (voir p.26), **Pierre Moorkens** a un long passé d'entrepreneur, avec à son actif la création d'une quinzaine d'entreprises (Buro. Market, GDB, Speed Rack, ...). Passionné par l'importance des relations humaines dans les collectifs de travail, il s'intéresse depuis une trentaine d'années à l'impact sur les organisations de **l'approche neurocognitive et comportementale (ANC)**, une technique déployée par le neurobiologiste Jacques Fradin. Des travaux de recherche capables, selon lui, de réinventer le management.

### QUAND AVEZ-VOUS COMMENCÉ À VOUS INTÉRESSER À L'APPROCHE NEUROCOGNITIVE ET COMPORTEMENTALE (ANC) ET POURQUOI ?

Comme entrepreneur, le développement personnel et son impact sur les organisations et sur le collectif de travail m'ont toujours intéressé. En 1990, j'ai eu la chance de croiser la route du médecin Jacques Fradin, l'un des grands spécialistes des recherches du neurobiologiste Henri Laborit, directeur de l'Institut de Médecine environnementale. J'ai été séduit par la manière dont les neurosciences et la biologie peuvent éclairer les comportements humains, au niveau individuel comme au niveau collectif. Si je défends l'ANC et les travaux des équipes du docteur Fradin dans les milieux entrepreneuriaux, c'est parce que je suis convaincu de leur intérêt dans le domaine du management. Surtout lorsque les dirigeants donnent l'exemple de leur capacité à se remettre en question !

### CONSTATEZ-VOUS UNE ÉVOLUTION SUR CE POINT ?

L'intérêt d'un tel travail sur soi s'est longtemps heurté à la pression du court terme, mais la situation est incontestablement en train d'évoluer dans les cercles patronaux depuis quelques années. Les processus économiques et les degrés d'interdépendance deviennent si complexes qu'il s'agit désormais d'une question de compétitivité, sinon de survie. À l'heure actuelle, un dirigeant n'est plus en mesure de maîtriser l'ensemble des paramètres qui lui permettent de piloter son entreprise : il doit pouvoir s'appuyer sur les autres, faire confiance à ses équipes, parier sur l'intelligence collective et donner du sens à son activité. Aujourd'hui, un salarié ne vient plus seulement travailler pour toucher un salaire à la fin du mois. Il est en quête d'autre chose et n'hésitera pas à partir s'il ne se retrouve pas dans le fonctionnement de la société.

### QUELS OBSTACLES FAUT-IL LEVER POUR Y PARVENIR ?

Le management classique repose sur une conception très pyramidale des organisations, particulièrement en France où le poids des traditions jacobines est sans doute plus sensible

**\* On a trop longtemps formé les managers à l'idée qu'ils étaient ceux qui savaient et décidaient, sans nécessairement prendre en compte les idées des salariés du terrain.**

qu'ailleurs. Quel que soit le niveau considéré, chacun attend une consigne ou une instruction de son supérieur pour agir. Ce mode de fonctionnement très normé crée de l'immobilisme et ne contribue pas à la libération de la parole et du sens de l'initiative. Le mouvement des gilets jaunes a, de mon point de vue, été l'une des traductions de ce besoin d'être enfin écouté et surtout entendu.

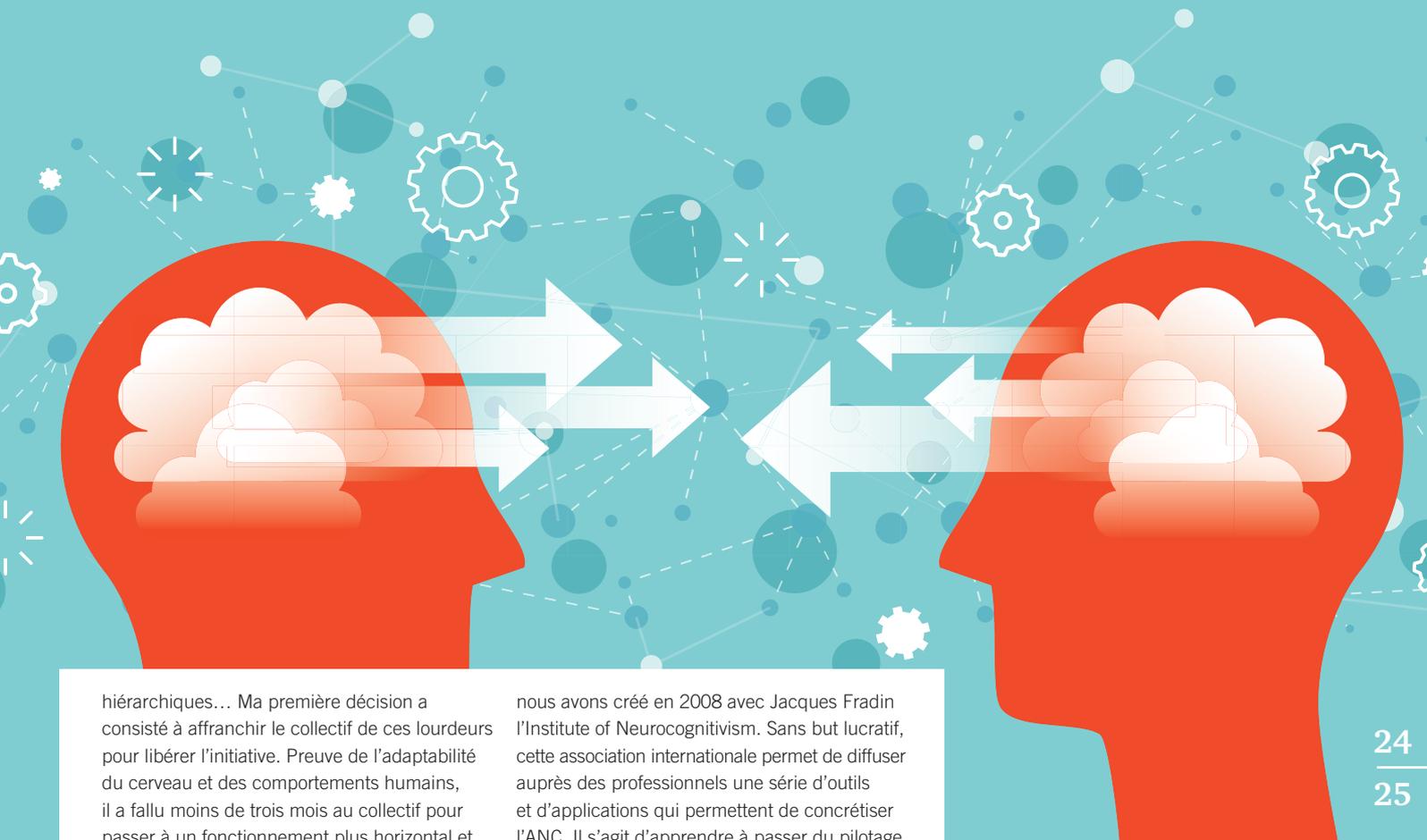
### CELA N'EST PAS LE CAS ?

Non, et en France plus qu'ailleurs. Dès l'école, l'évaluation des uns et des autres repose sur une forme d'élitisme qui fait la part belle à la maîtrise des savoirs académiques, négligeant au passage l'importance de l'ensemble des autres potentiels humains. C'est méconnaître d'autres qualités et d'autres manières de penser qu'on ne valorise pas suffisamment. Cela se retrouve dans le supérieur : même si elles ont évolué, les business schools ont longtemps formé les futurs managers à l'idée qu'ils étaient ceux qui savaient et donc ceux qui décidaient, sans nécessairement prendre en compte les idées des salariés de terrain. Or, on peut certes concevoir une stratégie à un poste de direction, mais ce n'est pas là que peuvent se définir des réponses intelligentes et souples aux problèmes concrets rencontrés dans les bureaux ou les ateliers.

### VOUS-MÊME AVEZ ÉTÉ MARQUÉ PAR VOTRE EXPÉRIENCE À VILVOORDE. POURQUOI ?

J'avais installé une partie de mes entrepôts à Vilvoorde en 1996, quelques mois avant l'annonce de la fermeture de l'usine Renault. J'ai alors eu l'occasion de reprendre une partie de leur terrain en échange de l'embauche d'une partie du personnel licencié. En trois ans, nous avons dû recruter et former 280 anciens employés du secteur automobile aux métiers de la logistique. Ils étaient habitués à distinguer huit niveaux





hiérarchiques... Ma première décision a consisté à affranchir le collectif de ces lourdeurs pour libérer l'initiative. Preuve de l'adaptabilité du cerveau et des comportements humains, il a fallu moins de trois mois au collectif pour passer à un fonctionnement plus horizontal et oser intervenir dans l'organisation de leur travail.

#### COMMENT ARTICULER LES PRINCIPES DE L'ANC ET LES RÉALITÉS DE L'ENTREPRISE ?

L'ANC s'intéresse au fonctionnement du cerveau humain et à la manière dont nous prenons nos décisions (voir encart). Si 90 % de ces dernières sont routinières, les autres répondent à des situations nouvelles auxquelles la complexité croissante du monde nous confronte de plus en plus fréquemment. Face à l'imprévu, le rôle du néocortex préfrontal est fondamental puisque c'est dans cette zone de l'encéphale que résident nos facultés d'adaptation et d'innovation. C'est ce qui permet à un individu de nuancer, d'analyser et de mesurer ce qu'il affronte pour apporter une réponse inédite à une question qui l'est tout autant. Tout le problème est de gérer les conflits constants entre ces deux parties de notre intelligence, celle qui souhaite rester dans sa zone de confort d'une part, celle qui nous pousse à expérimenter d'autre part. Cette tension se traduit inmanquablement par un stress qu'il faut appréhender et à équilibrer pour faire preuve de sérénité, qualité essentielle dans le monde professionnel.

#### SUFFIT-IL D'EN PRENDRE CONSCIENCE POUR MODIFIER SA MANIÈRE DE MANAGER ?

Saisir comment se construisent nos émotions et nos sensations pour en faire le moteur d'un changement de regard est une étape essentielle mais pas suffisante. C'est la raison pour laquelle

nous avons créé en 2008 avec Jacques Fradin l'Institute of Neurocognitivism. Sans but lucratif, cette association internationale permet de diffuser auprès des professionnels une série d'outils et d'applications qui permettent de concrétiser l'ANC. Il s'agit d'apprendre à passer du pilotage automatique que gouverne la partie limbique du cerveau pour un mode plus adaptatif, qui exploite les capacités du néocortex préfrontal.

#### L'UNE DES MISSIONS D'UN MANAGER CONSISTE À MOTIVER SES ÉQUIPES. QUE PEUT L'ANC SUR CE PLAN ?

Il faut commencer par distinguer les motivations intrinsèques des motivations extrinsèques. Les premières, profondes et puissantes, font partie de nous dès notre naissance et nous accompagnent tout au long de notre existence. Presque innées, elles créent un sentiment d'accomplissement assez puissant pour nous amener à renouveler sans cesse l'activité qui le génère, y compris en cas d'échec. Les secondes sont le résultat de ce que notre éducation et notre conditionnement nous ont amené à juger de façon positive : l'acharnement à obtenir un résultat, la poursuite de la bonne note... Lorsqu'on tire trop sur ce moteur plus fragile, ce surinvestissement émotionnel se traduit par un épuisement qui peut dans le cadre professionnel prendre la forme d'un burn-out. Le corps et l'esprit lâchent parce que trop d'énergie a été consacré à poursuivre un objectif qui ne correspond pas à votre personnalité profonde. C'est à ce genre de phénomènes que les managers doivent prendre garde pour ne pas trop exiger de leurs équipes et d'eux-mêmes.

# Plus d'infos : [www.fonds-ime.org](http://www.fonds-ime.org)  
[www.neurocognitivism.com](http://www.neurocognitivism.com)

#### 4 PILOTES, 5000 DÉCISIONS

Freiner au feu orange, se préparer un café, choisir un prestataire, attribuer une note... Qu'elles soient simples ou complexes, les neurologues estiment que le cerveau humain prend environ 5 000 décisions par jour – certaines de manière automatique, d'autres au terme d'une analyse plus poussée. L'approche neurocognitive et comportementale (ANC) distingue quatre grandes zones, chacune chargée de gérer certains de nos choix de manière plus ou moins consciente.

La première, connue du grand public comme le cerveau reptilien, correspond à l'hypothalamus. Elle sert à assurer les fonctions vitales fondamentales (boire, manger, dormir, ...) de l'organisme et à le protéger en déclenchant différentes réponses en cas de danger : fuite, combat, immobilité... La deuxième, celle des comportements grégaires, se situe dans le bas du cortex et détermine les rapports de force au sein des groupes. La troisième zone, ou partie limbique, est celle de l'intelligence dite émotionnelle : conscience de soi, motivation, vécu, certitudes, préjugés, croyances limitantes, ... Très sollicitée, elle est en somme la zone de confort qui permet à un être humain d'évoluer dans un environnement familier et maîtrisé. La dernière zone, ou néocortex préfrontal, est celle de l'inventivité et de la créativité. Très sollicitée en cas de situation inédite, elle permet à chaque individu de s'adapter et de construire de nouvelles réponses, quitte à sortir des sentiers battus pour explorer d'autres pistes.

# HEI Alumni Day 2020

## Se rencontrer pour préparer l'avenir



Une journée pour échanger...



... et se rencontrer.

**A** lors que l'édition 2019 est encore dans toutes les mémoires, notre Réseau vous promet un **HEI Alumni Day 2020** encore plus réussi ! Thème passionnant, invités prestigieux, moments de convivialité, visites variées : nous vous attendons nombreux le samedi 7 novembre 2020, à HEI\*, pour cette journée offerte à l'ensemble des diplômés et des étudiants. On vous en dit plus...

Le HEI Alumni Day 2020 aura pour thématique "**les innovations managériales : comment travailler et vivre dans un monde en transition ?**". Un sujet sur lequel vous aurez déjà eu l'occasion de réfléchir, notamment grâce au dossier de ce numéro et à l'interview de Pierre Moorkens (voir p.24), l'un des invités de marque de ce rendez-vous. Plus que jamais d'actualité, ce thème sera décliné tout au long de la journée pour toujours plus de perspectives !

### UN PROGRAMME PENSÉ POUR TOUS

. Rendez-vous à HEI à **partir de 8h45** pour un accueil café convivial.

### . 9h30 - 4 ateliers au choix :

- « Comment définir le manager idéal ? », animé par les ADICODE Yncréa Hauts-de-France.
- « Les terreaux culturels », animé par **Yves de Maillard** (1990), coach associé chez 2ABD.
- « Comment gérer la complexité grâce à la bascule mentale ? », par **Béatrice Bollengier**, coach, psychologue et partenaire de l'Institute of Neurocognitivism.
- « Les innovations managériales », une présentation des Baroudeurs de l'Innovation Managériale.

**10h30/11h** - pause et restitution des ateliers.

**11h** - Conférence « Le Cerveau cet inconnu, outil précieux pour manager demain » par **Pierre Moorkens**, entrepreneur et cofondateur de l'Institute of Neurocognitivism (voir p.24).

**12h30** - Cocktail dans l'atrium d'HEI.

**Après-midi** : visite ou activité au choix, programme à venir prochainement.

Les inscriptions sont ouvertes dès à présent sur notre site **www.heialumni.org**.

**Participation** : gratuit pour les étudiants, diplômés et leurs accompagnants, personnel Yncréa Hauts-de-France. Extérieurs : 10€.

\*En fonction de l'évolution de la situation actuelle, nous pourrions être amenés à vous proposer cet événement sous forme virtuelle.

### ANNIVERSAIRES DE PROMOTION, LE 7 NOVEMBRE, AU SOIR : À QUI LE TOUR ?



« **On prend les mêmes et on recommence !** » Il y a cinq ans, nous organisons la toute première soirée anniversaire de promotion à la suite du HEI Alumni Day. A l'époque, les promotions 1995 et 2005 avaient répondu présent. Cette fois-ci, toutes celles finissant en 0 ou en 5 sont invitées à fêter leur anniversaire le samedi 7 novembre 2020, à partir de 19h30 dans le magnifique cadre du Château de Prêmesques (Lille). Vous faites partie des promotions 2015, 2010, 2005, 2000, 1995, 1990, 1985, 1980, 1975 ou 1970 ? Rejoignez les diplômés déjà inscrits et faites passer le message à vos camarades !

**Les inscriptions sont ouvertes sur notre site [www.heialumni.org](http://www.heialumni.org), rubrique Agenda.** En fonction de l'évolution de la situation actuelle, nous pourrions être amenés à annuler la rencontre. Auquel cas, nous rembourserions vos inscriptions.

# Le confinement version HEI Alumni

## Echanges virtuels, convivialité réelle



Pour HEI Alumni, les débuts du confinement ont rimé avec questionnement : que pouvions-nous proposer à notre communauté alors que l'ensemble de nos événements régionaux, internationaux et Mardis-H étaient annulés ? Retour sur une période pas comme les autres, propice à la mise en place de nouveaux outils pour toujours plus d'échanges...

### UN RÉSEAU QUI S'ADAPTE

Les premiers temps, nous pensions prendre de l'avance pour préparer la suite ou nous occuper de toutes ces tâches que nous laissons habituellement de côté. Notre raison d'être a rapidement refait surface : proposer des services adaptés aux diplômés et aux étudiants. Après tout, qu'est-ce qui nous empêchait d'organiser des événements en ligne ? Nous avons débuté par le plus évident : des webinaires sur des thématiques touchant à la fois à l'accompagnement carrière, mais aussi au bien-être, en faisant appel à des prestataires extérieurs et à nos diplômés : **Johan Pottier** (2011) et son entreprise de coaching LeRebond ou encore **Jérémie Bataille** (2012) et sa société d'accompagnement FlexJob. Trois événements carrière par semaine ont ainsi été lancés pendant le confinement !

### ET LES ÉTUDIANTS ?

Organisé avec la Commission Réseau, l'afterwork « Dans la peau

d'un diplômé » (une rencontre où les étudiants peuvent poser des questions à des diplômés) avait été annulé suite au confinement. Nous l'avons donc recréé sous format virtuel le 4 mai dernier !

### DEUX FORMATS, UN MÊME SUCCÈS

Notre mission ne s'arrête pas là, et il nous paraissait primordial de faire perdurer l'esprit convivial qui règne habituellement lors des Mardis-H ou lors des événements régionaux. C'est pourquoi deux rendez-vous ont été programmés chaque mercredi pendant le confinement : **Apéro@Home** et **Jeux@Home**. Les premiers ont permis à des Alumni ou à des intervenants extérieurs d'évoquer leur passion. Limités à une quinzaine de personnes, les échanges ont pu être denses et enrichissants ! Parmi les thématiques abordées : le jardinage avec **Christophe Guillaume** (1996), président HEI Alumni, la couture avec **Juliette de Chayla** (2011 - voir p.20), la photographie avec **Joffrey Persia**

(2015) ou encore le dessin avec **Emmanuelle Vernon** (2016). Nous avons également eu l'opportunité d'échanger avec **Amaury Flotat**, président d'Yncréa Hauts-de-France. Le mercredi midi, les Jeux@Home, ont permis aux diplômés de s'essayer à différents jeux de société et de plateaux sur une plate-forme en ligne : Saboteur, Loup-Garou, 6 qui prend ou encore Love Letter, la bataille pour la victoire a été rude ! Ces deux formats ont rencontré un vif succès et ont réuni des participants de toutes les générations.

### UN OUTIL INNOVANT

Mais pourquoi s'arrêter en si bon chemin ? Nous avons souhaité donner la possibilité aux groupes

régionaux et internationaux de se retrouver pendant cette période particulière. Grâce à notre outil qui permet d'ouvrir en même temps plusieurs salles virtuelles, nous avons pu accueillir le soir du 30 avril ceux qui nous en faisaient la demande. En tête de file, le **groupe Bretagne Pays-de-Loire** a rassemblé 8 participants, suivi des **groupes Suisse, PACA et Nouvelle-Aquitaine**. Une fois n'est pas coutume, le **groupe Région Centre** n'a réuni que trois mais sympathiques participants ! Sans oublier le **groupe Montréal** qui, décalage horaire oblige, s'est retrouvé plus tard dans la journée.

### ÉCHANGES ET CONVIVIALITÉ

On dit souvent que les crises sont sources d'opportunités et ces deux mois de confinement en sont la preuve : même si le virtuel ne remplacera jamais les rencontres et événements en présentiel, nous avons su proposer des services adaptés pour maintenir le lien avec nos membres. Mieux encore, nous sommes parvenus à toucher des diplômés dans des lieux où nous n'avions jamais eu l'occasion d'organiser d'événements : citons par exemple l'Ardèche ou la Nouvelle-Calédonie ! Nul doute que ce qui a été mis en place pendant ces deux mois se poursuivra par la suite, pour toujours plus d'échanges et de convivialité.

# Plus d'infos :  
[www.heialumni.org](http://www.heialumni.org)



# Le confinement version HEI Alumni Nos ingénieurs ont du talent... et du cœur



Credit : Julien Paque  
www.imprimov.com



Pendant le confinement, nous avons vu fleurir de nombreuses initiatives personnelles et solidaires pour aider le personnel soignant ou les personnes en difficultés.

Nos diplômés ne sont pas en reste et plusieurs d'entre eux se sont attaqués au fameux masque de protection. Tandis que **Julien Paque** (2019) revisitait un masque intégral de plongée, **Mailys et Olivier Lejosne** (2009 et 2006) ont mis en route leur imprimante 3D pour en confectionner.

Dans le même temps, **Michel Vittu** (1972) utilisait tout simplement une casquette et autres couvre-chefs pour créer des modèles maison. Sans oublier **Juliette de Chayla** (2011 - voir interview p.20) qui a montré comment réaliser un masque chez soi lors de l'apéro@Home sur le thème de la couture.

Même si la loi n'autorise plus ces initiatives depuis début mai si elles ne sont pas homologuées, chapeau à nos diplômés pour leur engagement !

## AGENDA

. **Juin / Juillet** : retrouvez le programme de nos événements virtuels sur notre site internet [www.heialumni.org](http://www.heialumni.org)

. **Samedi 7 novembre 2020** : HEI Alumni Day à HEI « Les Innovations Managériales : comment vivre et travailler dans un monde en transition ? », avec une conférence exceptionnelle de Pierre Moorkens.  
**Plus d'infos pages 24 à 26.**

. **Samedi 7 novembre 2020** à partir de 19h30 : soirée des anniversaires de promotion au Château de Prêmesques (voir p.26).

Au moment où nous imprimons ce magazine, nous ne sommes pas en mesure de savoir quand nous pourrions reprendre nos événements en présentiel. Nous continuons cependant à vous proposer des événements en ligne (webinaires, rencontres conviviales, jeux...) que vous pouvez retrouver sur notre site [www.heialumni.org](http://www.heialumni.org)

## CARNET DE FAMILLE

### NAISSANCE

2008. Mathias, fils de **Roland Foulon**, né le 16 décembre 2019.

### DÉCÈS

1957. **Bernard Stoupy**, le 10 décembre 2019.

1967. **Pierre Tiberghien**, en août 2019.

# **Écrivez-vous** sur [contact@HEIalumni.org](mailto:contact@HEIalumni.org)



Pour être toujours plus proche de ses membres, **HEI ALUMNI** a sa page

**Facebook**. Likez la page « **HEI Alumni** » pour vous tenir au courant des prochains rendez-vous et événements !



**HEI ALUMNI** renforce sa présence sur les réseaux sociaux. Rejoignez le groupe

**LINKEDIN « HEI Alumni »** pour vous tenir informé des événements à venir, échanger entre professionnels et créer du lien.



**Vous souhaitez ne rater aucune actualité de HEI ALUMNI ?** Vous inscrire à un événement du Réseau ?

Mettre vos coordonnées professionnelles ou personnelles à jour ? Régler votre cotisation en ligne ? Accéder à l'annuaire ? Rendez-vous dès maintenant sur [www.HEIalumni.org](http://www.HEIalumni.org)