

# SANDRA DISSE NICODÈME (94)

OUVERTE

« L'X est une belle exception, mais un peu difficile à expliquer à un employeur ou à des collègues à l'étranger ! »

Sandra Disse Nicodème travaille depuis bientôt trois ans à Tokyo, chez Novartis Pharma, où elle est directrice des nouveaux produits. C'est elle qui élabore la stratégie commerciale au Japon, en collaboration avec la recherche et développement. Polytechnique, explique-t-elle à son entourage, c'est un mélange entre le MIT et l'académie militaire d'élite de West Point.

Mais, de toute façon, ce n'est pas ce qui a retenu l'attention initiale du laboratoire pharmaceutique suisse : « À l'étranger, on ne connaît pas l'X. J'ai été recrutée grâce à mon MBA à l'Insead à Singapour et à mon doctorat en génétique », souligne cette diplômée de la promotion 1994. En

revanche, quel atout une fois à l'œuvre ! Contrairement aux spécialistes, Sandra Disse comprend la chaîne de valeur entière. « On couvre tant de disciplines à l'X que cela me permet aujourd'hui de parler à la fois avec le chercheur, l'ingénieur dans l'usine où l'on fabrique les médicaments, l'ingénieur qualité qui surveille les processus, etc. Je peux aussi modéliser moi-même les ventes futures. Si j'avais eu une formation purement marketing, cela n'aurait pas été le cas. » Cette capacité à faire le lien et à résoudre des problèmes complexes est un puissant moteur du changement. « Quand les gens voient les résultats, vous montez dans la hiérarchie », se réjouit-elle.



## CARRÉS ET ARIDES

Il y a bien sûr des chocs culturels, à plus forte raison dans un pays aussi éloigné de la France. Sandra Disse Nicodème est une fan des cerisiers en fleurs, des Japo-

naises un peu déjantées, des Tokyoïtes qui « se lâchent » sitôt quitté l'entreprise et l'habit de « pingouin » qui va avec. « Dans ce pays qui a longtemps vécu à l'écart du monde, on invente beaucoup de gadgets et de choses loufoques. Il n'y a plus aucun moule, c'est très rafraîchissant », apprécie-t-elle. En revanche, il est parfois difficile de se comprendre. Et pas seulement parce qu'on parle peu l'anglais sur place : « Nous les X, nous sommes des gens carrés, un peu arides, nous prenons des décisions fondées sur des faits et des analyses. Chez les Japonais, on favorise le relationnel par rapport au rationnel. On fera tel choix plutôt qu'un autre pour sauver la face d'un membre important du comité de direction. »

## VOYAGER POUR DIRIGER

Révoltant ? Non, différent. Il faut savoir être pragmatique et adapter son message pour être compris de son milieu. « À l'X, on apprend à parler avec d'autres profils. Ici, avec d'autres cultures. Cela requiert une certaine flexibilité intellectuelle et émotionnelle », résume la jeune femme. C'est du reste sans doute l'un des apprentissages qui manquent le plus à Polytechnique, explique-t-elle : « Ma formation au management à l'École ? Un an d'armée ! », moque-t-elle gentiment. Cela ne suffit pas d'avoir des professeurs intelligents et stimulants. De même, en management, on ne peut pas se contenter de donner des ordres : « Si je crois qu'une armée va exécuter ma vision parce que je suis "super-smart", je vais droit à l'échec. C'est un travers très français. Heureusement, pendant mon MBA, j'ai appris à motiver, écouter, accompagner mes équipes. » Moralité de l'histoire, les voyages font de bons dirigeants.

SOLVEIG GODELUCK