

ANNE-LAURE DE CHAMMARD

(2002)

LE LEADERSHIP PAR L'ENTHOUSIASME

PROPOS RECUEILLIS PAR ALIX VERDET

Anne-Laure de Chammard (née Piganeau, promotion 2002) est une jeune leader inspirante, ancienne PDG de Bureau Veritas Construction et nouvellement directrice de la stratégie du groupe Engie. Ancienne du corps des Ponts et de la Kennedy School de l'université Harvard, deux mots-clés émergent de son parcours et de sa personnalité : sens et enthousiasme.

D'où viens-tu ? Pourquoi as-tu fait l'École polytechnique ?

Je suis née à Palaiseau, presque sur le plateau puisque mon père était élève à Polytechnique à ma naissance. Ma sœur jumelle et moi-même sommes les aînées d'une famille de huit enfants, et nous avons vécu une quinzaine d'années à l'étranger durant notre enfance (Indonésie, États-Unis, Hongrie, Espagne). Après le bac, j'hésitais avec une prépa hypokhâgne ou HEC et j'ai finalement choisi les sciences, en me disant que je pourrais toujours bifurquer vers des voies plus littéraires par la suite mais que l'inverse serait plus compliqué. J'ai intégré l'X, et j'en suis sortie avec l'envie de travailler au service de l'État sur des sujets d'économie, d'énergie et d'infrastructures. J'ai donc choisi le corps des Ponts. En stage long en deuxième année, j'ai pu travailler au Boston Consulting Group (BCG) sur les sujets de réforme de l'État, et à la banque Lazard, dans le conseil aux gouvernements et la restructuration de dettes souveraines. Ces stages aux intersections du public et du privé m'ont permis de réaliser que servir l'État pouvait aussi se faire depuis des secteurs très différents.

Puis j'ai postulé au master d'affaires publiques de la Kennedy School de l'université Harvard que j'ai financé grâce à une bourse Fulbright. J'ai particulièrement aimé ces deux années sur un campus américain, qui m'ont permis de travailler des *soft skills* (*leadership*, négociation, art oratoire) que je n'avais pas eu l'occasion de développer dans le système français.

Et tu es restée travailler aux États-Unis ?

Je suis restée à Boston où mon mari avait son travail, et j'ai rejoint le BCG, pour profiter d'une expérience professionnelle américaine. J'y ai fait des missions variées, allant de Seattle pour la Fondation Bill Gates, à Princeton pour l'industrie pharmaceutique. Nous sommes rentrés en France après quelques années et j'ai rejoint le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et des Transports où j'ai été en charge de grands projets en PPP (concessions autoroutières, lignes à grande vitesse ferroviaires). J'ai énormément apprécié diriger le montage de ces grandes opérations complexes, là encore à la croisée du public et du privé, avec des enjeux à la fois techniques, financiers, juridiques et politiques. →



→ ***Et après le secteur public, tu es passée dans le privé ?***

Suite à cette expérience, plusieurs entreprises m'ont proposé de travailler dans la stratégie ou les fusions-acquisitions. Et, Bureau Veritas m'a offert un poste immédiatement opérationnel. J'avais 32 ans et je me suis dit que c'était maintenant que je devais relever ce défi et acquérir cette expérience. J'ai commencé à Reims, comme directrice de la Région Est de la France, où j'ai appris sur le terrain à gérer une entité de 350 personnes. Diriger une organisation d'hommes et de femmes a été une révélation : j'avais touché à ce qui me plaisait. Trois ans après, Bureau Veritas me proposait de prendre la direction générale de la nouvelle filiale Construction, avec 1 200 salariés, principalement des ingénieurs. Nous travaillions sur la plupart des grands projets architecturaux et d'aménagement exceptionnels, comme le Grand Paris. Il fallait structurer la nouvelle organisation et ses équipes managériales, insuffler une stratégie de diversification commerciale forte, et transformer le modèle opérationnel en investissant dans l'innovation et la digitalisation de nos processus et de nos services. Le challenge était passionnant et cette expérience m'a énormément apporté.

Qu'as-tu aimé de ton passage à l'École ?

D'un point de vue intellectuel, j'ai adoré la variété de cours proposés, le fait de pouvoir étudier à la fois la physique quantique et les sciences humaines. Après mes deux ans de prépa scientifique, j'étais heureuse de pouvoir me plonger dans les arts, la philosophie ou le droit. Les professeurs et les élèves étaient en général des personnes passionnées, aux intérêts très variés. C'était une vraie richesse de les côtoyer pendant ces trois années sur le plateau.

En dehors des amphes, ces années à l'X m'ont également permis de continuer ma passion pour le chant lyrique après de nombreuses années de conservatoire, et ont été l'occasion de plusieurs concerts, concours et enregistrements, avec l'École et ailleurs.

Enfin, j'y ai rencontré celui qui allait être mon mari (Grégoire Parrical de Chamard), et j'y ai construit de belles amitiés que je conserve toujours. Nous avons également su créer une réelle solidarité entre plusieurs filles de la promotion : nous continuons à nous retrouver toutes au moins un week-end par an, et en profitons pour nous soutenir les unes les autres sur nos choix de vie, familiaux et professionnels.

Quel serait un de tes meilleurs souvenirs de l'École ?

J'ai beaucoup aimé mon service militaire. À mon époque, nous faisions le premier mois chez les chasseurs alpins

à Barcelonnette, l'occasion de magnifiques randonnées. Puis j'ai rejoint la gendarmerie, avec notamment un passage au sein de la police judiciaire. Filatures, perquisitions, courses poursuites : on voyait des réalités sociales fortes et dures mais j'ai trouvé cela passionnant.

Est-ce que cette expérience t'a servie plus tard ?

Cela m'a apporté pas mal d'humilité car, lorsque vous arrivez comme jeune polytechnicienne sortie de prépa, soi-disant en situation de management sur des sujets que vous ne connaissez absolument pas, ce sont vos collaborateurs qui vous apprennent. Ils le font d'autant plus volontiers que vous arrivez avec une réelle écoute. Lorsque je suis arrivée au Bureau Veritas, je ne connaissais pas le métier et je me suis entourée de collaborateurs expérimentés sur qui je pouvais m'appuyer avec confiance pour mener collectivement nos projets de croissance et de transformation.

Y a-t-il, selon toi, quelque chose de perfectible dans l'enseignement de l'École ?

Je crois que cela a évolué depuis mon époque. Je pense que les élèves ont une vraie soif de grandir sur les matières comportementales et humaines. C'est ce que je suis allée chercher aux États-Unis : comment être un leader authentique pour transformer les organisations en profondeur, comment négocier de manière efficace pour atteindre des accords qui satisfassent l'ensemble des parties, etc. Ce sont des choses qui m'ont servie par la suite et je suis sûre que je n'étais pas la seule à avoir soif d'apprendre ces compétences.

Qu'as-tu retiré de ton passage à l'université Harvard ?

Après les Ponts, j'hésitais beaucoup à faire un PhD en économie, notamment sur l'impact politique des réformes économiques. J'avais effectué mon stage de fin de 2A dans le département d'économie de l'université Harvard avec le professeur Philippe Aghion et j'avais travaillé sur des sujets de macroéconomie appliqués aux réformes de l'État. J'ai également collaboré de nouveau avec lui au moment des élections présidentielles de 2007 et c'était passionnant. En allant ensuite à la Kennedy School, j'ai découvert l'aspect très concret de l'action au service du bien public. L'université Harvard proposait également un programme pour encourager les femmes à se lancer en politique : *From Harvard Square to the Oval Office*. Cette expérience a été pour moi une incitation à oser relever de nouveaux challenges, et a été déterminante dans le développement de mon mode de *leadership*.

J'ai depuis gardé un lien particulier avec les États-Unis, et c'est ainsi que j'ai rejoint l'an dernier les *Young Leaders* de la French-American Foundation. Ce programme m'a

donné l'opportunité de rencontrer d'autres Français et Américains, passionnés par leur domaine et exerçant dans des secteurs variés du monde de l'entreprise, de la haute fonction publique, de la politique, des médias et de la recherche.

Que retiens-tu de ton passage aux États-Unis ?

Les États-Unis m'ont montré la force de l'optimisme dans ce que la vie peut offrir comme opportunités : avec de la volonté, de la passion, du travail et de l'envie, on peut tout entreprendre. C'est une mentalité très américaine, très positive et confiante dans l'avenir que j'ai découverte pendant ces années.

J'ai également été frappée par l'aspect très positif du management à l'américaine : affirmer son leadership par l'empathie et l'enthousiasme. Avoir un projet auquel on croit, s'entourer des bonnes personnes, et petit à petit forger sa vision, et emmener les gens avec soi.

J'y ai puisé une approche très collaborative du management, pour créer un esprit d'équipe autour de valeurs et de projets qui nous dépassent. C'est en appliquant le principe de subsidiarité et en responsabilisant au maximum les équipes à chaque niveau de l'organisation, que celles-ci s'approprient pleinement le projet qu'elles portent, s'autorisent à nous challenger, et font leur projet, pour donner le meilleur d'elles-mêmes.

J'ai aussi été marquée par l'importance donnée à l'accueil et la promotion de la diversité. De par leur histoire, les États-Unis y sont en effet très sensibilisés. Dans les entreprises, une grande attention est ainsi portée à l'inclusion (représentants des minorités indiennes, latino- ou afro-américaines, LGBT, femmes...). Lorsque vous recrutez, cela oblige à perdre le réflexe d'embaucher, à niveau de compétences égal, la personne à qui vous penseriez naturellement et qui souvent vous ressemble.

Et enfin l'importance de la bienveillance. Je me sais très exigeante envers moi-même et les autres, mais j'essaie de l'être avec empathie et bienveillance. Car je crois profondément que l'exigence bienveillante fait grandir et nous encourage à nous dépasser toujours plus.

Que dirais-tu aux filles qui veulent mener une carrière qui a du sens ?

Que la formation d'ingénieur ouvre des portes dans des domaines extrêmement variés, et où chacun peut trouver des métiers riches de sens tout au long de son parcours. Je les encouragerais également à oser les postes de management des hommes et des organisations. Ils sont d'une richesse incroyable. Les femmes y sont encore trop peu nombreuses alors qu'elles y ont pleinement leur place. En 2014, lorsque je suis arrivée chez Bureau Veritas, l'entreprise n'avait pas forcément l'habitude

d'accueillir à ces postes-là des femmes, jeunes, et ne venant pas du sérail. De par leur métier de tierce partie et de fiabilité, mes équipes étaient formées d'hommes avec un fort esprit de loyauté et de respect de la parole donnée. Ils m'ont donné ma chance, ils m'ont apporté leur expérience, et j'ai pu leur transmettre mon enthousiasme et mon envie de transformer. Et ensemble, nous avons pu réaliser de beaux projets.

Enfin, je leur dirais que mener une carrière et une vie de famille est tout à fait possible. Mon mari et moi avons tous les deux des métiers prenants et trois jeunes enfants. L'organisation n'est pas tous les jours facile, mais on y arrive ! Il faut se sentir libre de faire ses choix de vie, oser prendre des responsabilités, et ne pas s'auto-censurer avant d'avoir vraiment essayé.

“J’ai été frappée par l’aspect très positif du management à l’américaine : affirmer son leadership par l’empathie et l’enthousiasme”

Et la suite ?

J'ai été contactée pour rejoindre le groupe Engie. Le secteur de l'énergie est complexe et en profonde mutation. Engie est un acteur majeur qui participe à cette transition énergétique à travers une transformation ambitieuse, le choix d'une production d'énergie décarbonée et le développement de solutions globales de réduction de la consommation énergétique. Autant de défis passionnants que je vais découvrir, en m'occupant de la direction de la stratégie du groupe, avant sans doute de reprendre des responsabilités opérationnelles.

Que penses-tu des évolutions de l'École ?

Je suis cela de loin mais je trouve très positif de se regrouper pour avoir une taille plus importante. Pour faire un parallèle, l'université Harvard est également un conglomérat de plusieurs écoles : certaines sont mondialement connues comme la Business School ou la Kennedy School tandis que d'autres ne sont pas forcément les meilleures dans leur domaine, mais cela n'ôte rien à la renommée de l'université Harvard. Je ne pense pas que l'École perdra son ADN et son prestige dans le rapprochement opéré au sein de l'Institut Polytechnique de Paris. Au contraire, elle trouvera la taille critique pour rayonner encore plus loin qu'aujourd'hui. X