

LA FORCE DU COLLECTIF

comme moteur durable de rentabilité

Selon Alexandra Mannai (2003), CSR Director and Chief Transformation Officer (CTO) de GreenYellow, il est essentiel pour les jeunes d'aborder le monde de façon humble et courageuse, et d'avancer pas à pas pour bâtir leur carrière vers ce qui leur semble être « bien ». Retour sur les moments forts de son parcours et ses principaux défis au quotidien.



Alexandra Mannai (2003)

Quelles sont vos valeurs et d'où viennent-elles ?

Spontanément, je dirais que ma prépa au lycée Sainte-Geneviève a ancré une grande partie de mes valeurs : la curiosité et la soif d'apprendre, la recherche de l'excellence, le dépassement de soi et surtout l'importance et la force du collectif. Avec du recul, je m'aperçois que ces valeurs étaient en réalité bien enracinées dans l'éducation que j'ai reçue, mêlant ouverture, tolérance, exigence et importance du noyau familial.

Quelles sont les étapes les plus marquantes de votre parcours professionnel depuis votre sortie de Polytechnique ?

Après 6 ans d'études assez théoriques, je

me sentais plus attirée par une expérience « terrain » que « bureau ». J'avais envie de travailler pour une belle entreprise française, bien ancrée dans notre patrimoine : direction Saint-Jean-de-Braye, à l'usine de parfums Christian Dior. Là, je fais la connaissance de Jeannette, « madame nœud Miss Dior » du temps où les lignes de production étaient manuelles... 30 ans plus tôt ! Dior sera aussi ma première expérience de management, bien différent du style militaire, de la confrontation des générations « avec ou sans ordinateur ».

Après mon MBA à Harvard, lors duquel j'avais particulièrement investigué la sphère finance / investissements, j'ai rejoint l'équipe opérationnel due-diligence au sein du cabinet Alvarez & Marsal à Boston. J'ai ainsi accompagné plusieurs fonds de private equity, en amont de leurs investissements au sein de PME-ETI souvent peu sophistiquées. L'objectif était d'identifier et de quantifier le potentiel financier qui serait issu d'optimisations de processus opérationnels, d'organisation, de digitalisation etc. Un rôle qui me va comme un gant, à la croisée de l'opérationnel et de la finance.

Lorsqu'en 2017 le groupe Casino me sollicite pour un rôle de directeur de mission auprès de Gérard Walter, alors membre du Comex du groupe, je m'interroge. Mais pas longtemps : Gérard est un de ces rares autodidactes qui ont commencé leur carrière sur le terrain et qui ont su évoluer et s'élever à la force de leur intuition et de leur personnalité. Je pressens que j'apprendrai énormément aux côtés de ce grand meneur

d'hommes et décide de rejoindre le groupe. Pendant 2 ans, je l'accompagne tambour battant sur plusieurs projets d'envergure : rapprochement des filiales logistique, développement de magasins dans la zone Océan indien, restructurations et de cessions... avant qu'il ne décide de prendre sa retraite anticipée !

Auriez-vous un exemple de situation qui vous a menée en dehors de votre zone de confort ?

Quand je suis arrivée en 2019 chez GreenYellow aux côtés de Otmane Hajji, je ne connaissais pour ainsi dire rien au monde de l'énergie – cela remontait à ma dernière année de l'X et depuis lors, tout avait changé. Par ailleurs, je quittais une entité très mature, dans un contexte d'optimisation de coûts et de cessions d'actifs pour celui d'une quasi-start-up en plein essor, et ma feuille de route était à bâtir... en totalité !

Et ce fut en même temps une très grande chance pour moi : l'inconfort m'a poussée à la créativité, et j'ai proposé de structurer deux nouvelles dimensions stratégiques pour GreenYellow : la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et le M&A (fusions acquisitions). Ces deux activités partagent une même portée internationale et sont transverses à plusieurs fonctions, ce qui m'a permis de rapidement mettre en œuvre mon goût pour les projets collectifs. Et elles m'ont apporté un éclairage complémentaire et nécessaire pour assimiler rapidement les enjeux de notre industrie.

Quelles sont les activités de GreenYellow en deux mots ?

Nous sommes un acteur mondial de la transition énergétique et écologique, spécialisé dans les installations décentralisées (autrement dit très proches du consommateur final). Nous sommes présents dans 16 pays sur 4 continents et y déployons trois métiers complémentaires :

- fournir de l'électricité verte et locale en concevant, construisant et finançant des centrales solaires photovoltaïques au plus proche des utilisateurs finaux (B2B);
- accroître l'efficacité énergétique de nos clients en investissant pour moderniser leurs équipements et trouver les meilleurs paramètres pour une consommation réduite et maîtrisée ;
- soutenir nos clients pour mieux acheter leur énergie, bénéficier de soutiens financiers, obtenir des garanties d'origine ou des certificats carbone.

La RSE semble donc faire partie intégrante de l'ADN de GreenYellow et pourtant il a été nécessaire de structurer cette activité. Pourriez-vous nous donner quelques exemples concrets ?

La RSE est une mission que je mène avec beaucoup de passion depuis plus de 2 ans maintenant, et qui est beaucoup plus vaste que l'impact environnemental de nos projets. C'est un sujet qui a pris une dimension stratégique, et même différenciante vis-à-vis de nos clients, de nos fournisseurs et de nos investisseurs. En 2021, nous avons par exemple déployé une démarche dite « d'achats responsables » c'est-à-dire en impliquant nos fournisseurs dans une démarche éthique, sociale et environnementale. Cette initiative est particulièrement appréciée de nos bailleurs, de nos fonds d'investissements et de nos actionnaires, et positionne GreenYellow en avance par rapport à ses concurrents.

Et pour l'année prochaine, j'ambitionne notamment d'inscrire notre trajectoire carbone auprès du Carbone Disclosure Project (CDP), qui sera sous-tendue par une grande mobilisation en interne. Nous allons également définir notre politique d'inclusion & diversité, en collaboration avec toutes les RH pour mettre en lumière la richesse multiculturelle de GreenYellow. Mais je n'en dirai



pas plus et je vous invite à découvrir cela en détail dans le prochain rapport RSE...

Aujourd'hui vous êtes également CTO de GreenYellow. Dans quel cadre s'inscrit ce rôle et quelle est votre feuille de route ?

En 2019, nous avons décidé d'entamer une conversion du business modèle de GreenYellow : historiquement bâti comme un développeur (investissant puis cédant 4-5 ans plus tard ses actifs), nous bâtissons désormais une vision de long terme et conservons nos actifs. Cela n'a l'air de rien, mais en réalité les impacts sont profonds pour n'en citer que quelques-uns : la mise en place systématique de financements de projets implique une professionnalisation accrue de notre organisation ; la conservation des actifs va de pair avec une excellence opérationnelle dans la réalisation puis l'exploitation des projets ; et le numérique va prendre une place prépondérante dans nos métiers.

Nous avons donc mis en place un plan de transformation que je suis chargée de piloter et qui touche toutes les fonctions de

l'entreprise avec des enjeux de performance opérationnelle, de stratégie commerciale et de time to contract, de culture d'entreprise et de gouvernance. C'est un programme ambitieux que je suis ravie de mener auprès du Comex et avec l'ensemble de nos équipes.

Et si vous aviez un message à passer aux jeunes diplômés de l'école ?

Je suis passée il y a quelques semaines sur le campus pour des tables rondes autour de la transition écologique. Ce qui m'a le plus frappée ce sont leurs innombrables questions qui traduisaient leurs doutes. Va-t-on réellement s'en tenir aux +2°C préconisés par le GIEC ? A cet immobilisme, je préfère le mouvement : avancer pas à pas vers ce qui semble être le plus bénéfique au vu de nos connaissances actuelles. Chez GreenYellow, nous disons : « Together let's impulse positive change ! », avec courage et humilité. ×