

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

---

## 13<sup>ÈME</sup> SESSION

**IHEE**   
INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ENTREPRISE



# LES PARTENAIRES DE L'IHEE

L'IHEE a été créée en 2000 à l'initiative de Bertrand Collomp, alors président de l'Institut de l'entreprise et de Jean-Pierre Boisivon, délégué général. Dès l'origine, 19 entreprises<sup>1</sup> ainsi que la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris et l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM) ont soutenu ce programme. Ce partenariat est fondé sur la conviction qu'une pédagogie de l'entreprise pragmatique

et ancrée dans la réalité de la mondialisation, est nécessaire et possible. Il se concrétise par une contribution financière au programme et par la participation de collaborateurs de ces entreprises et organisations au cycle de formation. Aujourd'hui, 21 partenaires – dont 13 des fondateurs – accompagnent le programme et le soutiennent financièrement. Ils sont tous représentés au sein du Comité de pilotage de l'IHEE.



Pour son programme de formation IHEE, l'Institut de l'entreprise est enregistré sous le numéro de déclaration d'activité 11 75 50345 75 auprès du Préfet de la Région Ile-de-France

<sup>1</sup> Les membres fondateurs de l'IHEE en 2000 : Accor, AGF, Axa, BNP Paribas, CCF, Danone, EDF, Ernst & Young, France Telecom, Lafarge, L'Air Liquide, L'Oréal, Péchiney, Schneider Electric, Société Générale, Suez-Lyonnaise des Eaux, Total, Fina-Elf, Usinor et Vivendi.

# ÉDITO



L'IHEE est un programme phare de l'Institut de l'entreprise, au cœur de sa mission. Avec une pédagogie résolument ancrée dans la vie quotidienne des entreprises et les témoignages de leurs dirigeants, l'IHEE a démontré sa pertinence depuis sa création en 2000.

Pour la 13<sup>ème</sup> année consécutive, une quarantaine de hauts potentiels d'horizons divers - cadres d'entreprises et de la haute fonction publique, magistrats, enseignants chercheurs, journalistes, syndicalistes, élus politiques, militaires - se sont rencontrés alors qu'ils auraient pu ne jamais se croiser... Pour la première fois en outre, une promotion de l'IHEE a accueilli une proportion de femmes significative - 40% - qui permet d'envisager la parité avec espoir.

Avec enthousiasme et spontanéité, ces 45 auditrices et auditeurs se sont mis à dialoguer et travailler ensemble sur le thème des mutations qui traversent les entreprises, embarquées dans l'aventure de la mondialisation. Ils sont partis à la découverte de différents écosystèmes et ont ainsi appréhendé les réalités multiples de l'entreprise et de ses parties prenantes aujourd'hui, en France et à l'étranger.

De Bombay à Boston en passant par Strasbourg, Toulouse, Francfort et nos sièges parisiens, une puissante intelligence collective, ainsi qu'une grande convivialité, sont nées de ces échanges. Ils ont permis la mutualisation d'expériences, d'approches et d'expertises aussi diverses que complémentaires et ont créé des passerelles inédites entre des univers qui ont tendance à s'ignorer.

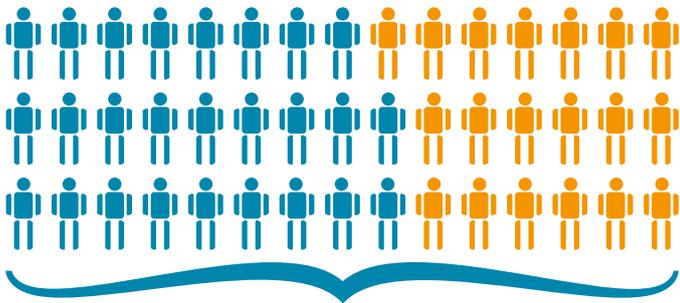
Plus que jamais, nous sommes aujourd'hui convaincus que l'IHEE est un laboratoire qui expérimente et préfigure les mutations dont la France a besoin. La 13<sup>ème</sup> promotion en a fait la démonstration, à sa manière, et avec brio. Nous espérons qu'elle saura diffuser autour d'elle cet esprit d'ouverture au monde, à l'entreprise, à l'autre.

Xavier HUIILLARD,  
Président de l'Institut de l'entreprise  
Président-directeur général de Vinci

“  
**...une puissante  
intelligence collective.**

”

# La 13<sup>ème</sup> session en chiffres



**45** auditeurs



Moyenne d'âge



Pointure moyenne

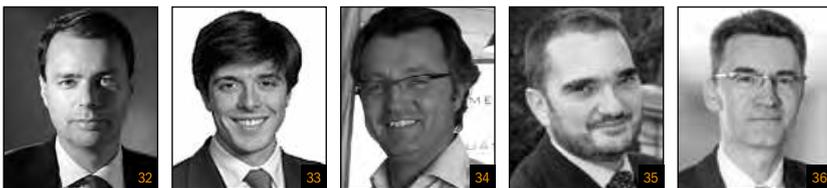


**130** intervenants dont



un magicien, un chirurgien cardiaque, un philosophe,  
un écrivain entrepreneur & business angel et une linguiste...





**13<sup>ème</sup> promotion  
Session 2012-2013**



- 01 Florence BAUCHARD**, Enjeux-Les Echos
- 02 Jean-Michel BELOT**, Reuters
- 03 Melanie BELOT**, Tribunal de Grande Instance de Lille
- 04 Emmanuelle BERREBI**, BNP Paribas
- 05 Renaud BONDIL**, Ministère de la Défense - Marine
- 06 Bruno BORRI**, EADS Astrium
- 07 Emmanuelle BOUCHAUD**, EELV
- 08 Antoine BOURGIER**, Société Générale
- 09 Nicolas BURIEZ**, EDF
- 10 Sophie de CAMAS**, L'Oréal
- 11 Nathalie CAPART**, Force Ouvrière
- 12 Céline CARTIER**, MINEFI - DGFIP
- 13 Guillaume CHALMIN**, Total
- 14 Bernard CHASSAC**, Commissariat des Armées
- 15 Corinne CHERUBINI**, Ministère du Travail - DGT
- 16 Bruno DELAYE**, MINEFI - DGFIP
- 17 Laurent DUBLANCHET**, Air Liquide
- 18 Sylvie DUMILLY**, UIMM
- 19 Olivier FALLA-ETZOL**, Atos International
- 20 Mouezz FODHA**, IUF - Ecole d'Economie de Paris
- 21 Jean-François FOUCARD**, CFE-CGC
- 22 Muriel GAVILA**, AMREF France
- 23 Anne-Cécile GEOFFROY**, Liaisons Sociales magazine
- 24 Jean-Vianney d'HALLUIN**, Vinci - Cofiroute
- 25 Monica HEINTZ**, IUF - Université Paris Ouest Nanterre
- 26 Patrick JANKOWIAK**, MINEFI - Douanes
- 27 Stéphane LAUER**, Le Monde
- 28 Elsa MAINVILLE**, Orange Business Services
- 29 Delphine MAISONNEUVE**, AXA France
- 30 Vincent MARC**, IBM France
- 31 Corinne MARTIN**, Ministère de l'Education Nationale
- 32 François MOREAU**, Altedia
- 33 Wladimir d'ORMESSON**, UMP
- 34 Christophe PLASSARD**, CJD-Centre des Jeunes Dirigeants
- 35 Yves PORTELLI**, CCIP
- 36 Francois-Jérôme PRUM**, Allianz
- 37 Grégory QUENET**, IUF - Université de Versailles
- 38 Laurence RAGON**, France Télévisions - France 3
- 39 Corinne ROBILLART**, Ministère de la Défense - Armée de l'Air
- 40 Nathalie SABOTIER**, Cour de cassation
- 41 Luc SCAPPINI**, CFDT
- 42 Sylvain SOUVESTRE**, UMP
- 43 Véronique SUBILEAU**, Caisse des Dépôts et Consignations
- 44 Paul TEBOUL**, Cour des Comptes
- 45 Pierre-Emmanuel THIARD**, Inspection Générale des Finances
- 46 Martial YOU**, Europe 1

# LES ENTREPRISES DANS LEUR ENVIRONNEMENT MONDIAL

Académie Accor - Evry - mercredi 12, jeudi 13 & vendredi 14 septembre 2012

L'objectif de ce premier séminaire est double : il s'agit pour les auditeurs de la nouvelle promotion de faire connaissance et de commencer à travailler ensemble. Parallèlement, ce séminaire pose le décor général de la session et donne quelques premières clés de compréhension et d'analyse sur l'environnement international et local dans lequel les entreprises évoluent.

Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau.

Einstein



*L'innovation, moteur du changement, Michel Morvan*



## Intervenants

**Jean-Marc DANIEL,**

Professeur d'économie ESCP EUROPE,  
Ecole des Mines de Paris

**Matthieu SINCLAIR,**

Illusionniste  
Fondateur PARADOXA

**Alain TAIEB,**

PDG Mobilitas

**Arnaud REY,**

Chercheur en psychologie  
Laboratoire de psychologie cognitive, CNRS,  
Université d'Aix-Marseille

**Marc GRASSIN,**

Maître de conférence Faculté de philosophie,  
Institut Catholique de Paris

**Béatrice TAUDOU,**

Directeur conseil Sociovision

**Michel MORVAN,**

Directeur scientifique Veolia Environnement  
Ancien auditeur de l'HEE promotion 1

**Myriam MAESTRONI,**

PDG Economie d'énergie

**Isabelle CALVEZ,**

DRH France Carrefour



Visite de site

Site de production du groupe L'Oréal, l'usine Gemey Maybelline d'Ormes (45) produit des vernis à ongles, fonds de teint, rouges à lèvres et gloss. De nombreux industriels de la filière beauté sont présents dans cette région et unissent leurs forces dans la "Cosmetic valley", pôle de compétitivité dédié à la filière.



Les auditeurs ont la parole

#### A propos de Paradoxa

*"Une démonstration magistrale de notre mode de fonctionnement cérébral et des conséquences sur l'interpersonnel, l'émotionnel... Remarquable."*

#### A propos d'Alain Taieb, PDG de Mobilias, Une ETI dans la mondialisation

*"Je retiendrai une idée : l'absence de solidarité entre les grandes et les petites entreprises."*

*"Le côté entreprise familiale apporte une vision différente de celle d'un grand groupe souvent vu comme un monstre froid. C'est peut-être le capitalisme à visage humain."*

#### A propos de la visite de l'Usine L'Oréal d'Ormes

*"Je retiens deux choses : que l'automatisation gagne du terrain et que les usines du groupe se comparent les unes aux autres ; je n'en avais pas conscience à ce point."*



Gérer les paradoxes de la transformation énergétique,  
Myriam Maestroni



La prestation de l'illusionniste Matthieu Sinclair (Paradoxa) et le dîner avec les 56 Anciens venus spécialement pour accueillir les nouveaux arrivants.

# DÉCOUVERTE D'UN PAYS ÉMERGENT : L'INDE

Bombay / Bangalore du 6 au 13 octobre 2012

*Séminaire conçu avec la collaboration de Julien Bouissou, journaliste,  
correspondant en Inde, Le Monde, Challenges, Europe 1*

La principale source de croissance des grands groupes français ainsi que d'un certain nombre de PME, se situe désormais dans les pays émergents. L'Inde offre non seulement un marché en pleine expansion avec d'importants débouchés pour les produits occidentaux, mais aussi des compétences dans un certain nombre de domaines (software, nouvelles technologies, informatique...) qui poussent les entreprises européennes ou américaines

à mettre en place des politiques d'externalisation de certaines tâches ou fonctions (outsourcing). Ce voyage d'étude à Bombay puis à Bangalore mêlera des visites d'entreprises françaises et indiennes et permettra de mieux appréhender les spécificités du marché indien, ses atouts et ses limites. Les entreprises indiennes elles-mêmes sont en train de devenir des concurrents de premier plan dans la compétition mondiale.





### Intervenants

**Matthieu LEFORT,**  
Directeur du bureau de Bombay, Ubifrance

**Julien BOUISSOU,**  
Journaliste, correspondant en Inde,  
Le Monde, Challenges, Europe

**Jean-Raphael PEYTREGNET,**  
Consul de France à Bombay

**Ashish KULKARNI,**  
PDG, Reliance Studio

**Amit B. KALYANI,**  
PDG, Bharat Forge

En Inde soit on apprend la  
patience, soit on la perd.

Dicton indien

If you want to walk fast, walk  
alone, if you want to walk far,  
walk together.

Ratan Tata



La promotion en visite chez Essilor à Bangalore

### Les **9 entrepreneurs** du bidonville de Dharavi et l'ONG Reality Travel

**Hrushikesh M,**  
Vice-président RH, Capgemini

**Deepak TICKOO,**  
Associate Director, Capgemini

**Tina TRIKHA,**  
Vice-présidente en charge de la stratégie et de la planification, Godrej

**Sumit MITRA,**  
Vice-président exécutif en charge des ressources humaines, Godrej

**Jacques MICHEL,**  
Chief Executive Officer and country manager, BNP Paribas

**Manishi RAUCHAUDHURI,**  
Head of Research team, BNP Paribas

**Sunand SHARMA,**  
Vice-Président, ALSTOM - India et South Asia

**Harish HANDE,**  
Fondateur Solar Electric light Company (SELCO)

**Dr Devi SHETTY,**  
Fondateur et dirigeant du groupe hospitalier Narayana Hrudayalaya

**Shiv KUMAR JANARDHANAN,**  
CEO, Essilor India

**S. RAGHUNAT,**  
Dean and Professor of corporate strategy and policy, Indian Institute of Management (IMM) - Bangalore

**Karuna Nundy,**  
Avocate à la Cour suprême d'Inde



Visites de sites

La forge de Bharat Forge et les studios d'animation Reliance à Pune, le bidonville de Dharavi, Capgemini, Godrej, BNP Paribas India à Bombay, le centre hospitalier Narayana Hrudayalaya, Essilor, l'Indian Institute of Management à Bangalore.



Dans les rues de Bombay



Julien Bouissou et Karuna Nundy, avocate à la Cour suprême d'Inde



Les auditeurs ont la parole

*“J’ai aimé à chaque fois qu’un intervenant démontrait qu’il pouvait sortir du modèle dominant occidental. Sur ce point, Harish Hande, fondateur de Selco qui propose de l’électricité aux plus pauvres via l’énergie solaire m’a époustoufflé.”*

*“J’ai pris une claque extraordinaire avec des images, des odeurs, des bruits. Je suis flatté d’avoir rencontré des grandes personnalités indiennes.”*

**A propos de Bharat Forge (Pune)**

*“Passionnant, j’avais le sentiment de découvrir l’industrie qui est en train de disparaître chez nous.”*



Un tuktuk indien



A la découverte des grottes d'Elephanta



Des entrepreneurs de Dharavi



Dr Shetty



### A propos de Godrej

*“Très symptomatique de l’Inde qui gagne, en alliant formation à l’américaine et avantages comparatifs indiens.”*

### A propos de la visite du bidonville de Dharavi et la rencontre avec ses entrepreneurs

*“Une magnifique leçon de vie.”*

*“Le moment le plus concret de la semaine.”*

### A propos de la rencontre avec le Dr Devi Shetty

*“Bel exemple d’un grand entrepreneur et une réussite basée sur le courage, la volonté, la compétence, et un cost model très innovant. Je retiens aussi son mode contractuel avec ses partenaires en Pay per use.”*

### A propos d’Essilor India

*“De loin la visite d’entreprise la plus approfondie et la plus intéressante.”*



Tina Trickha à gauche, Godrej



Studio d’animation Big reliance, Pune



L’échange avec les entrepreneurs du bidonville de Dharavi.

# UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE VUE DE L'INTÉRIEUR : AIRBUS

Toulouse - 29 & 30 novembre 2012

En partenariat avec Le Cercle de l'industrie

Les auditeurs ont découvert au cours de ce séminaire une entreprise industrielle de l'intérieur, l'objectif étant de mesurer et comprendre les enjeux stratégiques et les challenges du leader européen de l'aéronautique. Deux jours durant, les auditeurs ont pu écouter et s'entretenir avec une vingtaine de cadres dirigeants d'Airbus et d'ATR qui sont intervenus sur la stratégie de l'entreprise

et ses enjeux industriels, sa politique RH, ses objectifs de recherche et de développement, l'avion du futur, l'évolution du business model, les relations avec les équipementiers et avec le territoire, au sein de l'Aerospace valley toulousaine. Une soirée avec les représentants FO du Comité d'entreprise d'Airbus a permis d'aborder la question sociale.



La promotion 13 sur les chaînes d'assemblage d'Airbus



## Intervenants

### Marc IVALDI,

Membre de l'Institut d'Économie Industrielle, (IDEI),  
Directeur d'Études à l'École des Hautes Études en Sciences  
Sociales, membre de la Toulouse School of Economics

### Charles CHAMPION,

Executive Vice President, Head of Engineering, Airbus

### Daniel SALVADOR,

Vice President, Head of Employment,  
Learning and Competences, Airbus

### Olivier CAUQUIL,

Senior Vice President, Head of Procurement Strategy  
& Business Ops, Airbus

### Didier LUX,

Executive Vice President, Head of Customer Services, Airbus

### Fernando ALONSO,

Senior Vice President, Head of Flight & Integration Tests, Airbus

### Jean-François KNEPPER,

Délégué syndical central FO,  
représentant syndical au CCE d'Airbus

### Bruno COSTES,

Environmental Affairs, Airbus

### Didier KATZENMAYER,

Responsable de la consolidation Supply Chain,  
Airbus Opérations

### Thierry VOIRIOT,

Président, Rellumix & Comité Aéro-PME du Gifas

### Hervé SCHEMBRI,

Directeur de la Stratégie, LATECOERE, CEO de LATecis

### Marc PÈRE,

Délégué général Aerospace Valley

### Thierry COTELLE,

Directeur Général, Bonnans et Adjoint au Maire de Toulouse en  
charge du développement économique, de l'emploi, des ZFU  
et des questions aéronautiques et spatiales

### Bernard RAYNAUD,

Vice-président, Conseil Régional Midi-Pyrénées

### Filipo BAGNATO,

CEO, ATR

### Carmine ORSI,

Directeur technique, ATR

### Thierry CASALE,

Directeur des opérations, ATR

### Frédéric POCHET,

Vice President International Cooperation  
& Business Development, Airbus



Visite de site

Les chaînes d'assemblage de l'A380 et d'ATR, l'aménagement commercial de l'A330.



Déjeuner en présence de Bruno Costes, Environnemental affairs, Airbus



Les auditeurs ont la parole

*“Ce fut une chance de rencontrer tous ces conférenciers. La transmission de la passion était au rendez-vous. Très bonne idée d’avoir structuré le déjeuner avec les cadres dirigeants répartis sur les différentes tables.”*

*“Je considère qu’il appartient à chaque auditeur d’être également “acteur” de sa formation et à ce titre de savoir écouter et se forger sa propre opinion avec les éléments fournis par les intervenants. Ces séminaires ont aussi vocation à nous interpeller et à nous donner envie de chercher à aller au-delà, de faire ses propres recherches : mission accomplie avec ce séminaire !”*

*“La visite des ateliers de montage de l’A380 est une expérience unique qu’on ne peut comprendre et vivre que sur le terrain.”*

*“Impressionnant! Les visites sur les 2 sites assurées par des personnes d’Airbus donnent toute sa dimension au séminaire.”*

*Le dîner FO : échange ouvert et instructif sur une vision différente de l’entreprise. Des relations fluidifiées par l’abondance financière. Transposable ?*



A 380 en cours de préparation pour une compagnie aérienne étrangère



Les chaînes d'assemblage de l'A380 et d'ATR.  
Le déjeuner avec les cadres dirigeants d'Airbus.  
Le dîner au CE d'Airbus.

# NOUVEAUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE CONNECTÉE

(En partenariat avec l'INHESJ, Institut des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice et Atos)

Paris - 13 & 14 décembre 2012

INHESJ (Ecole Militaire), siège du BCG (Paris), siège d'Atos (Bezons, 95)

Depuis une quinzaine d'années, les nouvelles technologies bousculent le fonctionnement des entreprises. Elles accélèrent les rythmes, modifient la circulation de l'information, les processus décisionnels ainsi que les rapports hiérarchiques et inter générationnels. Le digital

et les réseaux sociaux modifient également les approches marketing, la communication des marques, et les manières de consommer. L'objectif de ce séminaire est de mesurer l'impact de ces mutations et de montrer comment les entreprises s'y adaptent.



*Big data, quels enjeux pour les entreprises, Alain Bénichou*



## Intervenants

**Hervé JUVIN,**  
Président, Eurogroup Institute

**Franck DEDIEU,**  
Rédacteur en chef adjoint, L'Expansion  
Ancien auditeur de l'IHEE promotion 7

**Benjamin MASSE-STAMBERGER,**  
Journaliste, L'Express

**Eric DELBECQUE,**  
Chef du département sécurité économique, INHESJ

**Hervé PAYAN,**  
Executive Vice President Sales & Marketing support, ATOS

**Jean CORBEL,**  
Group chief change officer Global Com Talents Change & Knowledge Management, ATOS

**Erwan GRINGOIRE,**  
Fondateur et Président, Playgmd

**Julien BILLOT,**  
Directeur général adjoint, PagesJaunes

**Sven LUNG,**  
CEO, Waiheke investment, fondateur et ancien dirigeant de Brandalley



## Grand témoin

**Alain BENICHOU,**  
Président, IBM, parrain de la 13<sup>ème</sup> promotion de l'IHEE



Visite de site

Visite du Business Technology & Innovation Center (BTIC), centre de relation client situé sur le Campus d'Atos à Bezons. Ouvert aux clients et partenaires d'Atos, le BTIC est un espace de démonstration des applications et savoir-faire de l'entreprise.



Soirée à l'Institut de l'entreprise, "les coulisses du rapport Gallois" racontées par Pierre-Emmanuel Thiard



### Les auditeurs ont la parole

*"Avant, c'étaient les entreprises qui allaient chercher les consommateurs grâce au web, aujourd'hui, c'est l'inverse : ce sont les individus qui tirent l'entreprise avec les nouvelles technologies vers de nouveaux usages."*

*"Les applications du big data sont percutantes notamment lorsqu'il s'agit de projets liés à la santé. Mais il n'y a pas que des projets d'intérêt général... qu'en est-il de la sécurisation de nos données?"*

*"Atos, PagesJaunes et IBM : trois angles pour comprendre de façon limpide les métiers high tech et la façon dont ils transforment nos propres métiers."*

*"(...) Atos, IBM nous ont donné une superbe image de la techno, et les intervenants m'ont impressionné. Je leur suis également très reconnaissant pour le temps qu'ils ont passé avec nous compte tenu de leurs emplois du temps..."*



Les coulisses de la fabrication du Rapport Gallois "Pacte pour la compétitivité de l'industrie française" remis au Premier Ministre le 5 novembre 2012, racontées par un auditeur, Pierre-Emmanuel Thiard, co-rapporteur.

# LES PME DANS LE MODÈLE ALLEMAND

Francfort - 19 & 20 janvier 2013

Séminaire conçu avec la collaboration de Jean-Philippe Lacour, correspondant des Echos à Francfort

L'une des clés de la réussite économique allemande réside dans la force de son tissu d'entreprises intermédiaires, très actives notamment à l'exportation. La situation en termes de création d'entreprises semble assez similaire en France et en Allemagne ; en revanche les PME vivent plus longtemps et surtout grossissent plus outre-Rhin et ont davantage de réussite sur les

marchés émergents. Ce voyage d'étude et des rencontres avec des chefs d'entreprise ont donné aux auditeurs l'opportunité de mieux saisir les spécificités de ce modèle allemand et les problématiques propres aux PME. Nous profitons également de ce séminaire à Francfort pour nous rendre à la Banque centrale européenne, en pleine crise de l'Euro.



Salle des gouverneurs, Banque centrale européenne



## Intervenants

**Philippe RISPAL**,  
Senior press officer, Banque centrale européenne

**Benoit COEURE**,  
Membre de l'Executive board and governing Council, Banque centrale européenne

**Benjamin SAHEL**,  
Head of division Market Operations Analysis, Banque centrale européenne

**Arthur SAINT-GUILHEM**,  
Economist, Monetary Policy Strategy Division, Banque centrale européenne

**Michel MOULIN**,  
Membre du directoire, CEO, Rothenberger

**Thorsten BHÜL**,  
Head of product center, Rothenberger

**Pierre ZAPP**,  
Associé, Expert-comptable, Responsable du bureau français en Allemagne, Mazars

**Ulrich GRUNEWALD**,  
Dirigeant, Messtechnik GmbH

**Michael SCHLEY**,  
Avocat, Cabinet Marccus Partners

**Sébastien PLANTARD**,  
Commercial Info.&Communication, International business, DAW-Caparol

**Bettina KLUMP-BICKERT**,  
Sustainability manager, DAW-Caparol



Visites de sites

Rothenberger à Kelkheim, un des leaders mondiaux de la fabrication d'outillage et de machines outils pour tuyauteries dans les secteurs sanitaire, du chauffage, de la climatisation, du froid, du gaz et de l'environnement Groupe Daw Caparol à Ober-Ramstadt. Le Groupe DAW développe, produit et commercialise des peintures, des laques, des lasures et des revêtements de haute qualité pour l'intérieur et l'extérieur, des systèmes d'isolation thermique par l'extérieur.



Démonstration d'outil chez Rothenberger



Les auditeurs ont la parole

**BCE**

*"Intéressant mais un peu austère."*

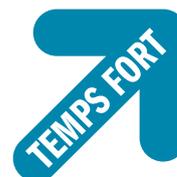
*"Les mystères de la finance européenne à portée de main. Un grand moment!"*

*"Une impression (illusion ?) de rentrer dans les coulisses du pouvoir."*

**Rothenberger**

*"Un bon aperçu tant de l'entreprise que de son environnement dans le Mittelstand."*

*"Démonstration de la recherche de la qualité comme levier de développement et de différenciation."*



L'intervention  
de Benoît Cœuré,  
à la BCE.



La promotion 13 chez Rothenberger

# RH & LEADERSHIP

Paris - 13 & 14 février 2013

En partenariat avec l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN)  
Campus Evergreen, Crédit Agricole SA (Montrouge), IHEDN, Ecole militaire (Paris)

La journée consacrée aux grands enjeux RH, s'est déroulée sur le tout nouveau site du Crédit Agricole à Montrouge (92), Evergreen. L'intervention du DRH groupe a notamment permis aux auditeurs de comprendre comment ce site a été pensé pour s'insérer dans la stratégie globale de réorganisation de l'entreprise. La deuxième journée de ce séminaire était

consacrée à la question du leadership en temps de crise. Elle a réuni pour la deuxième année consécutive les auditeurs de la section "Armement et économie de défense" de l'IHEDN et ceux de l'IHEE qui ont pu confronter, dans les murs de l'Ecole militaire, leurs expériences managériales et entendre les témoignages croisés d'officiers et de dirigeants d'entreprises.



Table ronde sur le leadership en temps de crise, à l'IHEDN.  
De gauche à droite : Frédéric Beniada, France Info, Général Yves de Kermabon, Jean-Marc Pailhol et Emmanuel Tonuitti



## Intervenants

**Pierre DEHEUNYCK,**

Directeur des ressources humaines, Crédit Agricole SA

**Armelle CARMINATI-RABASSE,**

Human capital and diversity managing director, Accenture

**Stéphane BECHAUX,**

Chef d'enquête, Liaisons sociales magazine

**Xavier BROSETA,**

Directeur des ressources humaines, Air-France KLM

**Alain CULNARD,**

Représentant syndical CGT au comité d'entreprise européen, Thalès

**Didier GLADIEU,**

Coordinateur CFDT, Thalès

**Emmanuel TONIUTTI,**

Professeur, HEC, Président d'International Ethics Consulting Group

**Jean-Marc PAILHOL,**

Membre du comité exécutif, ALLIANZ

**Général Yves de KERMABON,**

Conseiller spécial du secrétaire général exécutif du service européen d'action extérieure pour la PSDC, ancien commandant de la KFOR et chef de la mission EULEX

Si tu as un problème et que tu ne trouves pas de solution, c'est que tu es le problème.

Confucius



Armelle Carminati-Rabasse et deux auditeurs de la promotion 13



### Les auditeurs ont la parole

*“La richesse de ce séminaire est son caractère pluriel (diversité des points de vue) et interactif. On en sort finalement... frustré de ne pas avoir pu en profiter davantage et approfondir les débats !”*

**Evergreen, Pierre Deheunynck,  
DRH Crédit Agricole SA**

*“Passionnant de voir la place des RH dans la stratégie globale de l'entreprise et sa manière à elles aussi d'apporter une contribution au plan stratégique.”*

*“Expérience concrète de transformation d'entreprise. L'exemple aurait pu être encore plus développé sous forme de cas d'école.”*

### Table ronde sur le dialogue social

*“Intéressante la dynamique des points de vue. Voir ces personnes assez différentes (niveau d'éducation, expérience etc.) permet de mieux imaginer ce qui se passe durant les dialogues sociaux.”*

*“Le regard croisé d'hommes au service de stratégies internes à l'entreprise. Il est dommage que la loi sur la démocratie sociale soit restée au stade des aspects techniques et n'ait pas abordée la stratégie des syndicats et des pouvoirs publics ; quelles sont les sources de la norme dans le monde du travail ?”*

**Emmanuel Toniutti, Leadership responsable et gestion de crise**

*“Je ne croyais pas au leadership, je craignais un vrai “bla bla”... C'est tout le contraire, passionnant !”*



Les groupes de travail composés d'un mélange d'auditeurs de l'IHEE et de l'IHEDN.

# ENJEUX ET RÉALITÉS DES PME FRANÇAISES AU CŒUR DE L'EUROPE

Strasbourg-Colmar - 20 & 21 mars 2013

Séminaire conçu en collaboration avec Thérèse Chartier et Patrick Pincet, anciens auditeurs de l'IHEE promotion 3

Ce séminaire a passionné les auditeurs de la 13<sup>ème</sup> promotion qui ont rencontré et discuté très librement avec les dirigeants de trois PME : deux dans le secteur de l'agroalimentaire (Café Sati et Les sources de Soultzmatt) et un au sein de la filiale française du champion allemand de l'outillage Wurth, dont ils ont pu par ailleurs découvrir le Musée, à Erstein et l'exposition du moment

sur L'appel de la forêt. Ils ont également échangé longuement avec des représentants de la région et de la préfecture ainsi qu'avec Gilbert Meyer, maire de Colmar et Catherine Trautmann, vice-présidente de la communauté urbaine de Strasbourg, pour comprendre le rôle et l'action de l'Etat et des collectivités territoriales dans le développement économique local.



## Intervenants

### Jacques SERILLON,

Directeur général, Les Sources de Soultzmatt

### Gilbert MEYER,

Maire, Colmar

### Jacques GARAU,

Secrétaire Général pour les affaires régionales et européennes, Préfecture de la région Alsace

### Xavier BARROIS,

Secrétaire général, Préfecture du Haut-Rhin et Sous-préfet de l'arrondissement de Colmar

### Jean-François ARGENCE,

Directeur commercial, LHOR

### Pierre HUGEL,

Président directeur général, WURTH France

### Marie-France BERTRAND,

Directrice, Musée WURTH France

### Nicolas SCHULE,

Président du Directoire, Café SATI

### Catherine TRAUTMANN,

Conseillère municipale, Ville de Strasbourg, Vice-présidente de la Communauté urbaine de Strasbourg en charge de l'Enseignement supérieur, de la recherche et du développement économique

### Lionel DELBOS,

Directeur du développement et de l'attractivité, Communauté urbaine de Strasbourg

### Robert HERRMANN,

Premier adjoint au Maire, Ville de Strasbourg

### Jacques BIGOT,

Président, Communauté urbaine de Strasbourg

### Pierre LAPLANE,

Directeur général des services, Communauté urbaine de Strasbourg

Nous sommes tous taillés d'un autre bois, et malgré cela, nous sommes tous issus de la même forêt.

Ernst Ferstl, poète autrichien



Visite de site

Café Sati, le Musée Wurth, à Erstein, Les Sources de Soultzmat.



Transport

Une péniche pour une croisière sur le Rhin en compagnie de Catherine Trautmann, quelques tours de tram sur la piste d'essai de Lohr...



La visite de la vieille ville et le déjeuner avec Catherine Trautmann.



Les auditeurs ont la parole

*“J’ai vraiment découvert l’interaction entre les communes, le département, la région et les entreprises. Ce séminaire est très complémentaire de celui de Toulouse mais sous un angle PME diversifié. En tant que citoyenne, j’ai trouvé cela très riche. Le pessimisme européen de Catherine Trautmann m’a en revanche frappée et inquiétée.”*

*“Une vue inédite des moyens et actions publics au service du développement économique.”*

*“L’un des séminaires les plus riches peut-être, avec des intervenants de très grande qualité et la découverte de l’Alsace. Mon étonnement est la fragilité de l’économie alsacienne. Découverte aussi de l’Alsace, une première,*

*ce qui a sans doute contribué à l’intérêt de ce séminaire pour moi. Le même étonnement que d’autres auditeurs : le refus souvent exprimé des PME de se développer en dehors de la région en France et à l’export.”*

**Jacques Sérillon, sources de Soultzmat**

*“Une stratégie claire et cohérente en toute transparence. La “petite” entreprise se projette dans un monde de “grandes”, passionnant !”*

**Lohr**

*“Très intéressant de comprendre comment grâce à une technologie, le David alsacien, Lohr, tente de résister aux Goliath français (Alstom désormais son actionnaire) et canadien (Bombardier) !”*



**Sati**

*“On apprend que les PME n’ont pas forcément vocation à croître, ni l’envie !”*

**Rencontre à la Mairie autour de Catherine Trautmann**

*“Mme Trautmann par un discours direct a su interpeller sur les problèmes européens : passionnant et surtout très enrichissant.”*

*“Personnalité extraordinaire, grand humour. Cela m’a permis de comprendre le poids de la volonté politique sur les réalisations économiques, urbaines etc. qui nous entoure. Et l’importance des personnalités dans ces fonctions.”*

# FINANCE ET STRATÉGIE

Paris - 11 & 12 avril 2013

Société Générale et BNP Paribas (Paris), Vinci (Rueil-Malmaison)

La fonction finance ayant pris une place croissante ces dernières années dans la vie des entreprises, ce séminaire a mené les auditeurs à découvrir de l'intérieur, notamment par le témoignage d'un directeur financier et une approche très concrète, la finance d'entreprise, ses principaux outils et mécanismes. Ils ont également visité une des salles des marchés de la Société Générale à La Défense. La journée consacrée à la stratégie des entreprises s'est déroulée au siège de Vinci à Rueil-Malmaison et a été largement préparée

par les auditeurs qui auront réfléchi et travaillé en comités sur les grands enjeux stratégiques de leurs organisations respectives. Devenue rituelle, la soirée au CJD - Centre des jeunes dirigeants - reste un temps fort de la session et une rencontre humainement exceptionnelle avec le monde des TPE et PME. Au cours de la soirée, une demi douzaine de jeunes dirigeants ont témoigné de leur parcours, de leurs échecs et de leurs succès d'entrepreneurs et échangé librement avec les auditeurs.



Exercice de finance d'entreprise avec Philippe Honorat



Intervention de Xavier Huillard



## Intervenants

**Romain d'HEBRIL,**  
Responsable Adjoint de la Communication,  
Société Générale Corporate & Investment Banking

**Serge PRAGER,**  
Banquier d'affaires

**Philippe HONORAT,**  
Professeur, HEC

**Nicolas TISSOT,**  
Directeur financier, ALSTOM

**Hélène MUSIKAS,**  
Directrice académique, IHEE

**Laurent VRONSKY,**  
Vice-président de Croissance Plus et dirigeant d'Evor



## Grands témoins

**Frédéric OUDEA,**  
Président directeur général, Société Générale

**Xavier HUILLARD,**  
Président directeur général, VINCI



Visite de site

Salle des marchés de la Société Générale à la Défense.



Les auditeurs ont la parole

*“La preuve que la finance peut être accessible au plus grand nombre. Deux jours qui nous ont permis d’avoir une vision de l’hétérogénéité du monde des dirigeants et des entreprises. Encore un excellent séminaire.”*

*“Séminaire très riche et solide sur le fond. Probablement l’un des plus studieux et des plus enrichissants, de très haut niveau.”*

*“Les moments passés avec F. Oudéa et X. Huillard resteront comme des moments forts. J’ai découvert deux grands patrons, à la fois brillants, humains, de vraies personnalités avec une vraie vision et des convictions fortes qu’ils savent partager sans la moindre parcelle de langue de bois.”*

#### La visite des salles de marchés

*“C’est un endroit assez incroyable et en même temps effrayant, cela donne le vertige.”*

#### La série de témoignages au CJD

*“Beaucoup de franchise et d’authenticité qui ont permis de*

*donner un éclairage très riche en enseignements sur la création d’entreprise et très complémentaire par rapport au reste du séminaire. Une bouffée d’air frais.”*

*“Un moment très particulier dans ce séminaire mais peut-être aussi au regard de l’ensemble de la formation. Cette présentation franche et directe du parcours de ces hommes était plus qu’intéressante. Une découverte : leur fragilité et surtout leur humanité. Etonnant de voir que des vrais leaders, des vrais entrepreneurs aient ce discours modeste et lucide. Une posture assez différente de celle que nous avons pu voir jusqu’ici. Une rupture dans la découverte des entreprises.”*

#### Discussion avec Frédéric Oudéa

*“La découverte du métier de la banque : avec un exposé très intéressant de M. Oudéa, donnant une approche et une vision différente qu’on peut imaginer. La lucidité d’un chef : “les temps sont durs et le resteront encore longtemps!” mais avec l’optimisme*



Frédéric Oudéa

*en plus. Certains points laissent le sentiment que le monde marche sur du sable mouvant voir du virtuel. Le vertige...”*

#### Philippe Honorat sur la finance d’entreprise

*“Incroyable, M. Honorat m’a fait apprécier, pour ne pas dire aimer, la finance !”*

#### Xavier Huillard

*“Exposé très clair. Une narration passionnante de Vinci et des réponses sans langue de bois aux questions posées.”*

#### Les grandes questions de stratégie, Hélène Chanut Musikas

*“Passionnant. Hélène est allée à l’essentiel et l’essentiel est très simple.”*

#### Laurent Vronski, Vice-président de croissance Plus, dirigeant d’Ervor

*“Excellent témoignage qui met en exergue les difficultés d’une industrie en France. Un franc parlé très apprécié. Ce genre d’intervenant est indispensable.”*



La soirée au CJD, les présentations de Frédéric Oudéa et de Xavier Huillard.

# VOYAGE D'ÉTUDE AUX ETATS-UNIS DÉCOUVERTE DE L'ÉCOSYSTÈME AMÉRICAIN DE L'INNOVATION

Boston - du 26 mai au 1<sup>er</sup> juin 2013

En partenariat avec L'Atelier BNP Paribas de San Francisco et Hubtech 21



Les entreprises américaines restent des concurrents de référence au niveau mondial, avec notamment une réelle avance en matière d'innovation. Ce voyage d'étude à Boston a pour objectif de mettre en lumière les liens entre les universités et les entrepreneurs ainsi que le système de financement de l'innovation (capital risk, business angels) qui sont des facteurs majeurs de compétitivité.



## Intervenants

### Jean-François BOITTIN,

Ministre conseiller pour les Affaires Economiques et commerciales,  
Ambassade de France aux Etats-Unis

### Antoine MYNARD,

Attaché pour la science et la technologie,  
Consulat général de France à Boston

### Marie HARDEL,

Business analyst strategy,  
L'Atelier BNP-Paribas de San Francisco

### Michel MORVAN,

Professeur Santa Fe institute, Ecole normale supérieure de Lyon  
Ancien auditeur de l'IHEE promotion 1

### Paul LOGUE,

Vice President of Manufacturing, Genzyme / General Manager,  
Framingham manufacturing facility

### Frédéric BADEY,

PharmD Sr Director, International Public Affairs Coordination,  
Sanofi

### Sridaran NATESAN,

Ph D, Vice President, External Innovation (R&D), Sanofi

### Vincent HENNEMAND,

Past Head of Office of Elias Zherhouni  
President, Global Research & Development, Sanofi

### Marie BUHOT-LAUNAY,

Marketing et sales director, Hubtech 21

### Tim ROWE,

Fondateur et CEO, Cambridge Innovation Center

### Michael D. JEANS,

President, New Directions

### Carol C. MALYSZ,

Vice President, New Directions

### Chris MAYER,

Publisher, THE BOSTON GLOBE

### Mark MORROW,

Senior Deputy Managing Editor / Sunday & Projects,  
THE BOSTON GLOBE

### Jeff MORIARTY,

General Manager, Boston.com, Vice President / Digital Products,  
THE BOSTON GLOBE

### Fabien FIESCHI,

Consul général, Consulat de France à Boston

### William AULET,

Directeur général, MIT Entrepreneurship center

### Rachel OBERAI,

Associate Director, corporate relations ILP  
Industrial Liaison Program (MIT)

### Erin BAUMGARTNER,

Managing director, MIT France

### Antoine BELLO,

Ecrivain - Entrepreneur et business angel

### AI BUNSHAFT,

Senior Vice President, Dassault Systèmes North America

### Isabelle ESTEBE,

Directeur, développement d'affaires, Dassault Systèmes  
North America

### John E. WALSH,

Chairman, The Massachusetts Democratic Party

### Arthur GOLDHAMMER,

Professeur, chercheur spécialisé en politique française,  
économiste, Harvard, Center for european studies

### Jim MATHESON,

Venture capitalist, Flagship ventures

### Nick BRACHET,

Chief technology officer, Skyhook

### Annette TONTI,

Chief Executive Officer, Mofuse



## Grand témoin

### David MEEKER,

CEO, Genzyme



Genzyme, I-Robot, The Boston Globe, Cambridge innovation Center, Dassault Systèmes North America, Harvard, MIT.

## Visites de sites



### Les auditeurs ont la parole

*“Une découverte : le bouillonnement de Boston, l’esprit d’entreprise à l’américaine et le regard porté par les américains sur l’Europe. Plus surprenante, la vision des français installés à Boston. Pourquoi être aussi pessimiste et surtout pourquoi un discours aussi radical? Le modèle américain n’est pas forcément exportable et est-ce la solution pour l’économie française? Doit-on forcément abandonner nos valeurs? Je ne crois pas. Il aurait été intéressant d’avoir un regard plus précis sur les difficultés des entreprises et la situation sociale.”*

*“Un séminaire exceptionnel. Des idées, des entreprises, des hommes et des femmes qui sortent des sentiers battus. L’Amérique dans toute sa splendeur. Une devise : entreprendre et make money!”*

*“A titre professionnel, j’ai aimé découvrir les grandes tendances qui vont transformer mon quotidien dans les années à venir. Même si tout ne me réjouit pas. Quant à Harvard, j’ai un côté midinette qui fait que j’étais très heureux d’être dans cette enceinte et la*



*rencontre avec une sommité comme Mr Goldhammer. Je suis un peu frustré de ne pas avoir pu parler plus longuement avec lui mais je rattraperai ça.”*

### Genzyme

*“Une ouverture vers une réflexion sur la recherche biologique et notamment la place de la rentabilité dans la prise de décisions pour la recherche et la mise sur le marché de traitements qui concerne une population de malades réduite.”*

### David Meeker, CEO de Genzyme

*“Vision intéressante du marché et de ses perspectives d’avenir. Relativement ouvert aux questions et sans trop de langue de bois.”*

### Témoignages de créateurs français d’entreprise

*J’adore entendre les histoires d’hommes et de femmes qui osent. Une entreprise, c’est une aventure, une histoire.*





Fabien Fieschi, Consul général de France à Boston



### Les auditeurs ont la parole



Dîner en présence de John E. Walsh, Massachusetts Democratic Party



Visite de la ville avec notre guide Richard Goldfine

#### **CIC Tim Rowe**

*“J’ai du mal à voir la différence flagrante avec les pépinières d’entreprises et autres incubateurs en France. Hormis le financement bien sûr.”*

#### **Incubateur Healthbox**

*“Je ne suis pas prêt d’oublier la couche électronique !”*

*“Une véritable découverte, le conseil global à la start-up.”*

*“Je n’avais jamais bien compris le rôle de ces centres, c’est clair désormais. C’est passionnant de voir comment une idée simple peut donner naissance à une start-up.”*

#### **Cocktail à la résidence du consul**

*“Accueil parfait, une explication très claire à la fois sur le rôle du consulat et la situation particulière à Boston.”*

#### **MIT William Aulet**

*“On entre dans le vif du sujet MIT! Bonne définition de l’innovation : invention et commercialisation.”*

#### **Erin Baumgartner, MIT France**

*“Intéressant de découvrir l’action du MIT vers les autres pays d’autant plus que la concurrence internationale est de plus en plus forte par les universités et grandes écoles françaises qui n’ont pas les mêmes ressources financières.”*



Au CIC



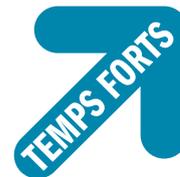
Au MIT



Antoine Bello, écrivain, en dédicace



Visite du musée I-Robot à Bedford



**Bill Aulet.**  
La table ronde avec  
les créateurs français  
d'entreprises.

### **Antoine Bello**

*“Les messages ne pouvaient pas plaire à tout le monde, mais au moins il a dit ce qu’il pensait.”*

*“Antoine Bello est définitivement américain. J’ai beaucoup aimé son livre, moins son discours avec le systématique bashing de la France. Une autre voie est possible !”*

### **Dassault Systèmes**

*“Un exemple bien conçu avec un point d’orgue : l’expérience de la réalité augmentée.”*

### **Déjeuner en présence d’Arthur Goldhammer, Harvard Center for European studies**

*“Magnifique cadre, homme très intéressant.”*

*“Bonne présentation de la prestigieuse Harvard et déjeuner dans le patio mémorable.”*

### **Jim Matheson**

#### **Venture Capitalist, Flagship ventures**

*“Parcours intéressant de cet homme passé de l’armée au Kosovo, au financement de l’innovation.”*

*“Parcours impressionnant et une manière très vivante de le raconter. Un bon exemple de venture capitalist.”*

*“Un personnage ! Top gun reconverti en VC...”*

### **Nick Brachet, Skyhook**

*Plein d’humour, le parcours d’un “ptit” gars de Grenoble qui a signé avec Steve Jobs. Pas de bashing, ça fait du bien !*

### **Annette Tonti, CEO de Mofuse**

*Discours clair et personne vivante et motivée. Un autre regard assez mûr sur l’entrepreneuriat.*

*La serial entrepreneuse par excellence. Une belle idée pour développer le local business.*

# À VOUS DE JOUER !

Paris - 20 & 21 juin 2013

Campus Orange (Montrouge) - vente-privee.com (La Plaine Saint Denis) - Allianz (Paris)

Pour ces deux journées de clôture, le travail a été organisé en deux temps : les auditeurs ont mis leurs acquis de l'année à l'épreuve en travaillant sur une étude de cas (le retournement de Nissan par Renault) et en se prêtant, en équipes, à l'exercice du *serious game* (la fusion de deux banques et la gestion de

leurs parties prenantes, simulé par le logiciel Prendo). Une table ronde se demandant "L'entreprise dit-elle la vérité?" a tenté de répondre à des interrogations latentes tout au fil de l'année sur la communication des entreprises, la "langue de bois" et le rôle des médias. Deux grands témoins, Jacques Richier et Jacques-

Antoine Granjon ont chacun livré une vision stratégique originale, pour leur secteur d'activité respectif. Enfin, un debriefing organisé selon la méthode du "World café" a permis aux auditeurs de faire un retour sur l'année écoulée, à travers une réflexion collective sur les apports du programme.



Jacques-Antoine Granjon



Restitution du débriefing de l'année



## Intervenants

**Alastair GIFFIN,**

Directeur, PRENDO

**Denis MARQUET,**

Directeur de la communication, Crédit Agricole SA

**Jeanne BORDEAU,**

Linguiste, Professeur à La Sorbonne et Fondatrice de l'Institut de la qualité de l'expression



## Grands témoins

**Jacques-Antoine GRANJON,**

Fondateur et Président directeur général vente-privee.com

**Jacques RICHIER,**

Président directeur général ALLIANZ



## Visite de site

Le siège de vente-privee.com à La Plaine Saint Denis. Découverte de toutes les étapes liées à la mise en vente des produits (réalisation des bandes-annonces (vidéo, son), shooting photo...).



### Les auditeurs ont la parole

*“Une année de rêve qui s’achève du fait de ces belles rencontres et découvertes : des entreprises, des univers et des personnes.”*

*“J’ai le plus apprécié la séquence venteprivee.com et son PDG dynamique ayant un discours positif et engagé sur l’entreprise en France et en Europe.”*

*“Je me suis très vite pris au jeu de la simulation Prendo, pas seulement parce que notre équipe est arrivée première !”*

*“Activités surprenantes, une diversité stimulante. Travail en divers petits groupes sur des thèmes très enrichissants.”*

*“La visite de venteprivee.com : j’ai découvert un autre monde ! J’y ajouterai la table ronde sur L’entreprise dit-elle la vérité ? La tournure des débats nous a amenés à de vraies interrogations.”*

*“La simulation a permis de tester ce qu’on avait compris pendant*



Jacques-Antoine Granjon  
et Jacques Richier.

*l’année et d’expérimenter le rôle de la communication vs justesse du plan stratégique qui était pour moi trop important.”*

#### Jacques-Antoine Granjon

*“Entretien particulièrement intéressant. Explications très claires sur le fonctionnement du site et du e-commerce en général. Personnalité marquante.”*

*“Charisme et vision de l’homme. Il n’est pas là par hasard.”*

*“Parfait et détonnant.”*

#### Jacques Richier

*“Une vision et une approche nouvelles de l’assurance.”*

*“Une intervention qui mettait en perspective l’année.”*

*“Les nouveaux enjeux par rapport aux contraintes des assureurs ont été très*

*bien exprimés par M. Richier. Très bon orateur, très concret et vivant.”*

*“Le parallèle avec J.A Granjon est amusant, le plus innovant n’étant peut-être pas celui qu’on imagine.”*

#### Table ronde

##### “L’entreprise dit elle la vérité ?”

*“Table ronde intéressante pour le discours du directeur de la communication et pour le débat avec les journalistes : questions et problématiques abordées frontalement. Moins intéressé par l’intervention de la linguiste mais utile de voir ce qui est recommandé aux dirigeants d’entreprise en matière de communication.”*

*“Une interrogation sur la façon de communiquer des entreprises mais aussi plus largement de notre communication. Autre question : qu’attend-on d’une communication ? Comment est reçue cette communication ?”*



**Le mot d’Alain Bénichou,**  
Président d’IBM France, parrain de la  
13<sup>ème</sup> promotion

*“Je suis extrêmement fier de parrainer cette promotion car vous avez fait preuve d’une grande fidélité et d’une assiduité remarquable. Et vous avez suivi ce programme avec un grand enthousiasme, une grande humilité et un respect de chacun.*

*Justement, l’un des aspects important d’un programme comme celui de l’IHEE est d’avoir l’occasion de rencontrer des personnes d’horizons extrêmement différents. Que vous soyez issus de*

*l’administration publique, du monde de l’entreprise, de l’enseignement, des partis politiques, du monde judiciaire, que vous travailliez dans les médias, ou dans les organisations syndicales et professionnelles, vous avez certainement réfléchi à des passerelles possibles entre tous ces domaines, et cela est extrêmement important. Cette coopération entre des secteurs a priori si éloignés préfigure le monde de l’entreprise et le monde du futur. Ces nouvelles façons de fonctionner ensemble pour enrichir les idées et*

*les expertises sont une formidable force pour dynamiser l’innovation. Il faut voir d’ailleurs ce qui se passe aujourd’hui avec l’essor des réseaux sociaux et ce que nous appelons le monde collaboratif. (...)*

*Bravo pour ce que vous avez accompli cette année. Je suis sûr que vous mettrez à profit cet apprentissage pour infuser toute la richesse de vos expériences croisées et pour faire réussir les organisations et entreprises qui vous accueilleront et surtout, pour faire des carrières passionnantes”.*

# LES COMPAGNONS DE ROUTE DE LA 13<sup>ÈME</sup> SESSION DE L'IHEE

**Les séminaires de l'IHEE imposent des contraintes logistiques fortes qui doivent toujours être au service de nos objectifs pédagogiques. A cet égard, le programme de l'IHEE doit sa qualité à son réseau de partenaires. Tout au long de l'année, ils nous aident, avec professionnalisme**

**et exigence, à concevoir et organiser les séminaires pour que la richesse et pertinence des contenus soient toujours au rendez-vous et que la logistique soit... transparente. Nous les remercions chacune et chacun très chaleureusement.**

**Julien BOUISSOU**, correspondant à Delhi, Le Monde, Challenges, Europe 1

**François GAYET**, délégué général, Le Cercle de l'industrie

**Bruno du PRADEL**, VP, Political affairs, Airbus

**Eric DELBECQUE**, responsable du département sécurité économique, INHESJ

**Robert RANQUET**, ingénieur général de l'armement, directeur adjoint de l'IHEDN

**Franck BILAU**, responsable de la session Armement et économie de défense, IHEDN

**Valentin ANNANI**, responsable pédagogique de la session Armement et économie de défense, IHEDN

**Jean-Philippe LACOUR**, correspondant à Francfort, Les Echos

**Gilda POLIAKIN**, Group travel consultant, San Francisco

**Isabelle ESTÈBE**, directeur, développement d'affaires, Dassault Systèmes North America

**Marie HARDEL**, business analyst strategy, L'Atelier BNP Paribas, San Francisco

**Marie BUHOT-LAUNAY**, marketing and Sales director, Hubtech 21, Boston

**De même, l'accueil des auditeurs dans des lieux qui soient à la fois liés à nos thématiques d'étude tout en restant fonctionnels et conviviaux, est un point crucial.**

**Au cours de cette 13<sup>ème</sup> session, les séminaires parisiens ont pu se dérouler dans les meilleures conditions dans les entreprises suivantes :**

**ACADÉMIE ACCOR** / Evry

**BOSTON CONSULTING GROUP** / Paris

**ATOS** / Bezons

**CAMPUS EVERGREEN / CRÉDIT AGRICOLE SA** / Montrouge

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** / Paris La Défense

**VINCI** / Rueil-Malmaison

**BNP PARIBAS** / Paris

**CAMPUS ORANGE** / Montrouge

**ALLIANZ** / Paris

# LE COMITÉ DE PILOTAGE DE L'IHEE

**ACCOR** / Denis SEIGNEUR, Directeur développement des dirigeants

**L'AIR LIQUIDE** / François ABRIAL, Directeur des Ressources Humaines Groupe, Ancien auditeur de l'IHEE Promotion 5

**ALLIANZ** / Elizabeth SFEZ, Directrice Développement RH / Rémunération / Talent Management

**AXA FRANCE** / Grégoire de la TAILLE, Directeur de la gestion des cadres dirigeants, Ancien auditeur de l'IHEE Promotion 12

**BNP PARIBAS** / Isabelle Sachot Moirez, Responsable staffing, mobilité, recrutement et formation France

**CARREFOUR** / Jean-Luc DELENNE, Directeur des relations sociales et institutionnelles, Ancien auditeur de l'IHEE Promotion 7

**CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS** / Anne GAVOTY, Responsable de la direction des cadres dirigeants

**CCI PARIS ILE-DE-FRANCE** / Philippe Jacob, Directeur des Ressources Humaines

**CERCLE DE L'INDUSTRIE** / François Gayet, Délégué général

**EADS** / Gaëlle Pellerin, Responsable de la Corporate Business Academy

**EDF** / Pierre CHARVET, Délégué Cadres Dirigeants

**FRANCE TELECOM** / Michel Guillot, Directeur adjoint chargé de la gestion personnalisée des cadres dirigeants

**GDF SUEZ** / Martine GAVELLE, Directeur du Service Développement des Talents, Direction des Cadres Dirigeants

**IBM** / Philippe KOCH, Responsable des Relations Institutionnelles

**LAFARGE** / Sylvie Peretti, Directeur des Ressources Humaines France

**L'ORÉAL** / Bertrand de SENNEVILLE, Directeur général des relations sociales

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** / Hélène CRINQUANT, Responsable du développement des talents

**TOTAL** / Jean du RUSQUEC, Conseiller auprès du Directeur général

**UIMM** / Jean-François PILLIARD, Délégué général

**VÉOLIA ENVIRONNEMENT** / Valérie Burgorgue, Responsable du développement RH, Compétences et formation

**VINCI** / Jean-Damien Pô, Directeur du développement des Ressources Humaines

**CHALLENGES** / Sabine Arnaud, Chef de rubrique International, Ancienne de l'IHEE Promotion 8

**3A IHEE** / Thomas Chaudron, Président, Ancien de l'IHEE Promotion 6

## L'ÉQUIPE IHEE



Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ  
Délégué général de l'Institut de l'entreprise  
Ancien de l'IHEE, Promotion 8



Hélène MUSIKAS  
Directrice académique de l'IHEE



Laure DUMONT  
Directrice de l'IHEE  
Ancienne de l'IHEE, Promotion 3



Marie Charlotte DICHAMP  
Chargée de programme de formation



29 rue de Lisbonne 75008 Paris  
Tel : 01 53 23 87 23  
[www.ihee.fr](http://www.ihee.fr)