



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Ecoles



SHARING EDUCATION
SHAPING THE FUTURE

En partenariat avec

Mairie du
NEUF
PARIS

JOURNEE D'ETUDES FEDE

- **DATE : MARDI 06 NOVEMBRE 2018**
- **HORAIRES : 9H30 - 12H30**
- **LIEU : MAIRIE DU 9E ARRONDISSEMENT - 6 RUE DROUOT 75009 PARIS**
- **THEME : LE MANAGEMENT AU XXIÈME SIÈCLE : QUELS VISAGES POUR QUELS MANAGERS**

WWW.FEDE.EDUCATION

INGO holding participatory status with the Council of Europe / OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
Registre de Transparence de l'Union européenne : 313869925841-90

INGO holding consultative status with La Francophonie / OING dotée du statut consultatif auprès de la Francophonie
Federation for Education in Europe / Fédération Européenne des Ecoles - Rue du Rhône, 114 - 1204 Genève - Suisse - RC Genève CH - 660 - 1381002 - 4



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Eccl'es

SHARING EDUCATION
SHAPING THE FUTURE

MARRAINE DE L'EDITION 2018

**DOMINIQUE
CARLAC'H**

Ancienne athlète de haut niveau, chef d'entreprise, Dominique Carlac'h préside l'Association des Conseils en Innovation, le Comité Sport et la Commission Dynamique Entrepreneuriale du MEDEF. Elle met sa tonicité au service de l'entrepreneuriat.

MATINALE D'ETUDES **INVITATION MARDI 06 NOV 2018**
**LE MANAGEMENT
AU XXIÈME SIÈCLE
QUELS VISAGES
POUR QUELS MANAGERS?**

En compagnie de **Clarisse Angelier**, déléguée générale de l'Association Nationale Recherche Technologie ANRT, **Antony Mahe**, docteur en sociologie, enseignant et directeur d'études du cabinet de recherches de tendance Eranos, ou encore **Daniel Peyron**, ex directeur de Sup de Co La Rochelle, la matinée du 6 novembre dessinera les compétences et les enjeux du manager du futur.

**INFORMATIONS
POUR CETTE MATINALE**

DATE | Mardi 06 novembre 2018

HORAIRES | 9h30 - 12h30

LIEU | Mairie du 9^e arrondissement, 6 rue Drouot 75009 Paris

DROITS D'ENTRÉE | Gratuit pour tous les étudiants et les professeurs FEDE
Personnes extérieures 75 €.

MATINALE D'ETUDES | composée de 2 tables rondes :

- QUELS SONT LES IMPACTS DE LA GÉNÉRATION Z SUR LES MODES DE MANAGEMENT ?
- QUEL POURRAIT ÊTRE LE PROFIL DU MANAGER DE DEMAIN ?



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Ecoles
www.fede.education

Federation for **ED**ucation in **EU**rope Fédération Européenne Des Ecoles - FEDE

/ FEDE Conference
06.11.2018

**Management in the
twenty-first century:
profiles for the future**

The Federation for **ED**ucation in **EU**rope/Fédération Européenne des Ecoles is **a network of 500 higher and vocational educational institutions** in 35 countries across four continents. FEDE institutions share a vision of education based on the cultivation of open-minded world citizens and targeted training for the current and future needs of the job market.

The FEDE's rigorous educational programmes are structured around **European values** of human dignity, freedom, democracy, the rule of law and respect for human rights. Each year **10,000 students** graduate with FEDE degrees, joining a community of more than 200,000 alumni.

In offering standardised teaching methods and guidelines, the FEDE and its network promote **a progressive, forward-looking model of education**. As part of its commitment to European values, the Federation awards an annual Human Rights Prize for a student initiative in this area.

An INGO founded in 1963 in Barcelona, Spain, the FEDE is recognised as an expert in the educational sector. Thanks to close contacts with its network institutions, it is able rapidly to identify learners' needs and **to adapt promptly to changes in education and the job market**.

Since 1999, all those studying for FEDE degrees have earned **ECTS** (European Credit Transfer System) credits. In 2017 the French **CNCP (Commission Nationale de la Certification Professionnelle)** officially endorsed a number of the Federation's degrees and other qualifications; a



Federation for **ED**ucation in **EU**rope
Fédération Européenne Des Ecoles
www.fede.education

La Fédération Européenne Des Écoles Federation for Education in Europe - FEDE

/ Journée d'études
06.11.2018

**Le management du
XXIème siècle :**
quels visages
pour quels
managers ?

La Fédération Européenne des Ecoles/Federation for Education in Europe est un **réseau de 500 établissements d'enseignement supérieur**, répartis dans 35 pays sur 4 continents, et réunis autour d'un même projet pédagogique : le développement par l'éducation d'**un citoyen** ouvert sur le monde et préparé aux métiers d'aujourd'hui et de demain.

Avec une formation d'exigence, organisée autour des **valeurs de l'Europe** : dignité humaine, liberté, démocratie, Etat de droit et respect des Droits de l'Homme, ce réseau diplôme chaque année **10 000 apprenants** qui rejoignent une communauté de plus de 200 000 alumni.

En proposant une ingénierie pédagogique commune et des référentiels harmonisés, la FEDE impulse **un modèle de progrès pour l'éducation**. Ecoles comme étudiants sont engagés dans ce projet aux côtés de la FEDE, qui remet notamment chaque année le Prix d'Excellence des Droits Humains aux étudiants ayant réalisé un projet remarquable promouvant les valeurs humaines.

OING fondée en 1963 à Barcelone en Espagne, la FEDE est reconnue comme **experte** dans le secteur de l'éducation. Son organisation au plus près des établissements d'enseignement lui a donné et lui donne encore la possibilité d'identifier rapidement les besoins des apprenants et **les évolutions du monde de la formation et du travail**.

Dès 1999, tous ses diplômes permettent aux étudiants d'obtenir des crédits ECTS (European Credit Transfer System). Puis en 2017 en France, **la Commission Nationale**

/ FEDE Conference
06.11.2018

**Management in the
twenty-first century:**
profiles for the future

year later the Federation received Swiss government accreditation and was awarded its **Eduqua label**. In 2018 it was also officially accredited by **La Francophonie**, where it now holds consultative status.

The **professional value** of FEDE degrees has long been recognised by job market actors. Indeed, FEDE degrees have been officially endorsed by both the French **FEEF** (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) and the Moroccan **FNIH** (Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière).

This dual endorsement by both national governments and professional organisations testifies to the excellence of the FEDE's educational programmes.

Indeed, the FEDE's reputation gives it **significant weight internationally**. Granted **participatory status** at the Council of Europe in 1987, it is an active participant at the Conference of INGOs – the voice of civil society within the Council of Europe –, at which it chairs the **Education and Culture Committee**. It is also a member of the Council of Europe's Steering Committee for Education Policy and Practice. The Federation shares the Council of Europe's goals of, on the one hand, promoting a collaborative European spirit and, on the other hand, strengthening universally accessible education that is **firmly grounded in European values**.

The FEDE is playing an active role in constructing a European higher educational zone. As part of its commitment to European values, it has already published **several reference works**, including *Enjeux et rouages de l'Europe actuelle* [Challenges and Processes in Contemporary Europe] (2003) *Citoyenneté démocratique et droits de l'homme* [Democratic Citizenship and Human Rights] (2006), *Mes droits sont les vôtres* [My Rights are Your Rights] (2011, backed by the European Commission) and *Fier d'être citoyen européen* [Proud to Be a European Citizen] (2013). In 2016, eager to create an **international community of researchers**, the FEDE founded its

/ Journée d'études
06.11.2018

**Le management du
XXIème siècle :**

quels visages
pour quels
managers ?

de la Certification Professionnelle (CNCP) reconnaît officiellement certains de ses diplômes et certificats. En 2018, la Confédération Suisse accrédite officiellement l'OING et lui délivre le **label Qualité EduQua**. La même année, la **Francophonie** lui attribue le statut consultatif et accrédite également la FEDE.

Depuis sa création, la **professionnalisation** des diplômes FEDE est attestée par les fédérations professionnelles. La **FEEF** (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France), comme la **FNIH** (Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière au Maroc), reconnaissent les diplômes de la FEDE.

Cette double reconnaissance par les Etats et par les fédérations professionnelles confirme l'excellence des programmes pédagogiques de la FEDE.

Ces reconnaissances lui permettent d'être **force de proposition** sur la scène internationale. Dotée du **statut participatif** au Conseil de l'Europe depuis 1987, la FEDE participe activement à la Conférence des OING, pilier du Conseil de l'Europe portant la voix de la société civile. Elle y préside la **Commission éducation et culture**, est membre du Bureau du Comité Directeur des Politiques et Pratiques Educatives du Conseil de l'Europe, et s'engage avec lui au renforcement d'une éducation porteuse de valeurs européennes, ouverte à tous et à la promotion d'un **esprit européen fédérateur**.

La FEDE est proactive dans la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur. Engagée dans la promotion des valeurs de l'Europe, elle a déjà conçu **plusieurs ouvrages de référence**. En 2003, elle édite « Enjeux et rouages de l'Europe actuelle », en 2006 « Citoyenneté démocratique et droits de l'homme », en 2011 « Mes droits sont les vôtres » soutenu par la Commission Européenne et en 2013 « Fier d'être citoyen européen ». Elle crée en 2016 **un Institut de Recherche et une école Doctorale regroupant une communauté internationale de chercheurs**. Son Institut lui permet

/ FEDE Conference
06.11.2018

**Management in the
twenty-first century:**
profiles for the future

Research Institute and doctoral school. The Research Institute enriches the Federation's teaching materials and provides an ideal setting for crafting a contemporary approach to professional training. The Research Institute has published **four reference works**: *L'homme et l'Europe/Man and Europe*, *La Gouvernance et l'Europe/Governance and Europe*, *L'Homme et le monde/Man and the World* and *La gouvernance et le monde/Governance and the World*. It is currently working on a series of six booklets on, respectively, skills, research, humanism, dignity, citizenship and ethics.

Thanks to its ongoing research and close monitoring of educational and professional developments, the FEDE has become **an innovative force in educational networking and mobility and is actively working to build democratic culture through education**. In 2018 it designed, in collaboration with the **GRECO** (Group of States against Corruption), a course on corruption to be included in all its degree programmes. In the same year it announced **the PEPS programme**, which provides grants for students to discover new horizons thanks to funded internships abroad. Convinced of the importance of language learning in promoting dialogue and mutual understanding, the FEDE also offers a certifying international language test based on the **Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)**.

Given the value it places on international networking, the FEDE actively seeks out potential new members and partners. It is currently working to identify local representatives in order to promote **equal access to education across the globe**.

The FEDE transcends Europe's physical and political boundaries, actively participating in a broader, international educational debate. Included in the EU Transparency Register, it advocates **clarity and openness at every level**. The FEDE is **a powerful network and key player in higher and vocational education**.

/ Journée d'études
06.11.2018

**Le management du
XXI^{ème} siècle :**
quels visages
pour quels
managers ?

d'enrichir ses contenus pédagogiques et offre un cadre d'excellence pour initier une approche contemporaine de la professionnalisation. L'Institut a produit **quatre ouvrages de référence** : « L'homme et l'Europe », « La gouvernance et l'Europe », « L'homme et le monde » et « La gouvernance et le monde ». Il prépare la publication de six opuscules sur Compétence, Recherche, Humanisme, Dignité, Citoyenneté et Ethique.

Grâce à l'ensemble de son dispositif de veille et de recherche, la FEDE est aujourd'hui **force d'innovation** pour **encourager le transfert de compétences, favoriser la mobilité et développer une culture de la démocratie par l'éducation**. Avec le **GRECO** (Groupe d'Etats contre la corruption), elle construit en 2018 un cours sur la corruption inséré dans tous ses programmes d'enseignement. La même année, elle crée les **bourses PEPS** qui permettent à ses diplômés de bénéficier d'un soutien financier pour effectuer une première expérience professionnelle à l'étranger à la découverte de nouveaux territoires. Convaincue qu'une bonne connaissance de la langue favorise le dialogue et la connaissance de l'autre, elle propose également une certification en langue vivante étrangère adossée au **Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL)**.

La FEDE souhaite également renforcer **le maillage éducatif international**. La recherche de nouveaux établissements qui puissent rejoindre son réseau et de nouveaux partenaires internationaux est une priorité pour l'organisation, qui se développe aujourd'hui en identifiant des relais locaux et en œuvrant pour un **accès équitable à l'éducation sur tous les territoires**.

L'OING dépasse les frontières géographiques et politiques de l'Europe pour rejoindre un débat plus large sur l'éducation au niveau international. Inscrite au Registre de Transparence de l'Union Européenne, la FEDE revendique une **action claire et ouverte**. La FEDE est **un réseau puissant et un acteur incontournable des questions d'éducation et de professionnalisation**.

LE MANAGEMENT
AU XXIÈME SIÈCLE
QUELS VISAGES
POUR QUELS MANAGERS?

MANAGEMENT
IN THE TWENTY-FIRST CENTURY:
PROFILES FOR THE FUTURE

Sommaire

La journée en question	13
Tables rondes	15
A/ Les changements affectant l'entreprise	17
B/ Le profil du nouveau manager	29
Portraits	31

Summary

The conference in question	12
Roundtable discussions	14
A/ Social changes impacting businesses	17
B/ The profile of the new manager	29
Portraits	30

THE FEDE CONFERENCE

/ Fede conference

**06.11
2018**

**Management in the
twenty-first
century:**
profiles for the
future

Title:

Management in the twenty-first century: profiles for the future.

Topic for debate:

What social changes are impacting on and transforming managerial practices?

Generation Z has brought to the workplace a new set of social codes and professional aspirations that have forced businesses to rethink their approach to management.

How can we meet the demand of 15- to 20-year-olds for transparency and flexibility? How can we adapt to their appetite for new technology?

Managers find themselves at the epicentre of the rapid changes taking place, and their role is, consequently, also undergoing radical transformations.

Format:

a half-day conference consisting of two roundtable discussions (8-10 speakers).

Date:

Tuesday 6 November 2018.

Venue:

Grand Auditorium, Mairie du XIV arrondissement, Paris.

Invited speakers:

The above themes will be debated by human resources managers, CEOs and university directors.

LA JOURNEE EN QUESTION

/ Journée d'études

**06.11
2018**

**Le management du
XXIème siècle :**
quels visages
pour quels
managers ?

Son titre:

Le management du XXIème siècle : quels visages pour quels managers ?

Sa problématique:

Quelles sont les évolutions qui affectent et transforment les pratiques managériales ?

L'arrivée de la génération Z au travail, avec des codes en rupture et des aspirations contrastées, a forcé les entreprises à reconsidérer leurs méthodes de management.

Face aux exigences de transparence et de flexibilité des 15-20 ans, aux nouvelles technologies qui les accompagnent, le monde du travail est déstabilisé.

Au centre de ces changements rapides, le poste de manager est en révolution totale.

Ses modalités:

une demi-journée avec deux tables rondes, soit environ 8 à 10 intervenants.

Sa date:

Mardi 6 novembre 2018.

Son lieu:

Grand auditorium de la mairie du IXème.

Invités pressentis:

Directeurs des ressources humaines, dirigeants d'entreprises et universitaires viendront échanger autour de ces problématiques.

Roundtable discussions

/01

9h30

—

11h00

How is Generation Z influencing managerial styles?

Olivier Bischoff

Managing Director of Dentsu consulting;

Dominique Carlac'h

(conference sponsor)

Director of D&Consultants, an innovation strategy consultancy; vice-president and spokesperson of the MEDEF;

Emilie Coutant

Sociologist (PhD), teacher and founder of Tendence Sociale;

Anthony Mahé

Sociologist (PhD), teacher and Research Director at Eranos, a trend research firm.

/02

11h15

—

12h45

What manager profiles might emerge in the future?

Dominique Amirault

President of the French Federation of Entrepreneurs and Enterprise;

Clarisse Angelier

General Delegate of France's National Association of Research and Technology (ANRT);

Pierre Combe

Consultant and psychologist;

Jeanne Courouble

Company director and lecturer at HEC;

Daniel Peyron

Former Director of Sup de Co La Rochelle.

Tables rondes

/01

9h30

—

11h00

Quels sont les impacts de la génération Z sur les modes de management ?

Olivier Bischoff

Directeur général de Dentsu consulting.

Dominique Carlac'h

Dirigeante de D&Consultants, entreprise en conseil d'innovation, vice présidente et porte parole du medef et marraine de la manifestation ;

Emilie Coutant

Docteur en sociologie, enseignante et fondatrice du cabinet Tendence sociale ;

Anthony Mahé

Docteur en sociologie, enseignant et directeur d'études du cabinet de recherches de tendance Eranos ;

/02

11h15

—

12h45

Quel pourrait être le profil du manager de demain ?

Dominique Amirault

Président de la Fédération des Entrepreneurs et Entreprises de France ;

Clarisse Angelier

Déléguée générale de l'Association Nationale Recherche Technologie.

Pierre Combe

Consultant et psychologue ;

Jeanne Courouble

Chef d'entreprise, maître de conférences à HEC ;

Daniel Peyron

Ex-directeur de Sup de Co La Rochelle ;



06.112018

**Le management du
XXIème siècle : quels
visages pour quels
managers ? /**
Management in the
twenty-first century:
profiles for the future



Les changements affectant l'entreprise

social changes
impacting businesses

1/ La question générationnelle

Generational issues

2/ La transformation numérique

The transition to digital technology

3/ Le besoin d'attractivité des entreprises

The need for companies to be attractive

4/ Le nomadisme

Remote working





Social changes impacting businesses

/ Fede conference

06.11
2018

**Management in the
twenty-first
century:**
profiles for the
future

1/Generational issues

*'The presence of four generations in the workplace is a relatively new phenomenon. Each of these generations has a different attitude towards hierarchy, management, new technology and space.'*¹

Indeed, the arrival of Generation Z in the workplace allows us to envisage the changes likely to affect businesses today and in years to come.

a/ Members of Generation Z have a unique approach to hierarchy

Gen Zers (born in or after 1995) have little use for terms such as 'superior'. Eric Delcroix, business consultant, blogger and expert on Generation Z, co-author of *Les réseaux sociaux sont-ils nos amis?* ([Paris]: Le Muscadier, 2012), puts it more directly: *'They abhor hierarchy and orders: they are born freelancers'*.²

Delacroix continues: *'Born in the era of Web 2.0, Gen Zers are used to getting rapid responses to their queries and are unfamiliar with the formalism of hierarchical relations: speaking directly to the managing director is not an issue for them'*³. As a result, senior managers, used to being right, are forced to call themselves into question; indeed, they have much to gain by respecting the autonomy of Gen Zers. For Generation Z, work is not of value in itself, but is simply one of numerous paths to self-realisation; as Alexandra Gaudin, Human Resources Director at the communications agency Australie has put it: *'They are always on the lookout for new challenges. [...] They need to be constantly stretched, otherwise they get bored!'*⁴. Far from being wary of responsibility, Gen

1. Priscilla GOUT, « Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française », Mode(s) d'emploi, 16.10.17, <https://www.blog-emploi.com/nouveaux-modes-de-travail-bousculent-codes-management-a-francaise/>. This and subsequent quotations translated by the FEDE.

2. quoted in Adrian De San Isidoro, 'Génération Z: la définir et la manager', Journal du Net, 16/03/15, <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-generation-z-definir-manager/>

3. Ibid.

4. Ibid.



Les changements affectant l'entreprise

/ Journée d'études

06.11
2018

Le management du XXI^{ème} siècle :
quels visages
pour quels
managers ?

1/ La question générationnelle

« Le fait d'avoir quatre générations au travail est relativement nouveau. Ces dernières ont toutes des rapports différents à la hiérarchie, au management, aux nouvelles technologies et à l'espace ».¹

En cette matière, l'intégration de la génération Z permet de se faire une idée précise sur les changements pouvant affecter l'entreprise d'aujourd'hui et de demain.

a/ Les Z ont un rapport singulier à la hiérarchie

Les jeunes issus de la génération Z (nés à partir de 1995) abhorrent le champ lexical du « supérieur ». Eric Delcroix, conseiller en entreprise et blogueur, spécialiste de la génération Z et co-auteur de : *Les réseaux sociaux sont-ils nos amis ?* (s.l. [Paris], Le muscadier, 2012, 128 p.) le dit plus simplement : *« Ils détestent la hiérarchie et les ordres : ce sont des free-lance nés »*.²

Le blogueur poursuit : « Nés avec le web 2.0, ils sont habitués à une grande réactivité et ne connaissent pas le formalisme des rapports hiérarchiques : s'adresser directement au patron de la société ne leur pose aucun problème ».³ Les cadres supérieurs sûrs de leur fait doivent dès lors se remettre en question et gagnent à valoriser l'autonomie de chaque membre de cette génération. Pour les Z, le travail n'est en effet pas une valeur en soi, il n'est qu'un moyen parmi d'autres de se réaliser. D'où les propos d'Alexandra Gaudin, DRH de l'agence de communication Australie : *« Ils sont dans l'attente de nouveaux défis. [...] Il faut les challenger en permanence pour ne pas les ennuyer ! »*.⁴

Les Z n'appréhendent pas les responsabilités, ils les désirent, ce qui les oppose parfois aux générations précédentes.

1. Priscilla GOUT, « Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française », *Mode(s) d'emploi*, 16.10.17, <https://www.blog-emploi.com/nouveaux-modes-de-travail-bousculent-codes-management-a-francaise/>

2. cité in Adrian DE SAN ISIDORO, « Génération Z : la définir et la manager », *Journal du Net*, 16.03.15, <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-generation-z-definir-manager/>

3. Ibid.

4. Ibid.

Zers thirst for it – a characteristic that sometimes sets them apart from previous generations.

b/ Gen Zers want feedback

Although they enjoy responsibility, Gen Zers also like to be reassured. They prefer *'to check in with colleagues informally throughout the day'*, explains Grégoire Buffet, founder of the recruitment firm H3O.⁵ As a result, they like a certain amount of attention and value considerate treatment. Note, however, that Gen Zers are not touchy: *'You can tell them what you like – they won't get their backs up'*, says Alexandra Gaudin. Nicolas Sadirac, Director of Ecole 42, agrees: *'They have no complexes about making mistakes! They consider errors normal and don't stigmatise failure in the same way as other generations'*.⁶ With Gen Zers, managers need not hide their ignorance behind arcane and pompous language: to do so would be a management error. Advice for managers working with Gen Zers? Admit your shortcomings from time to time, promote trust and try as much as possible to be transparent.

Office hours are another area where flexibility is the order of the day. Rigid working hours are a thing of the past: whether Gen Zers work in the office or from home, they are turning traditional timetables upside down; let's not forget that they are (almost) constantly connected to the Internet. Thanks to new technology, company networks can be established to allow ongoing interaction.

2/ The transition to digital technology

'When we speak about 'new technology' we are actually referring to several types of tool: ERP, intranet, extranet, tracking tools, Internet access etc. According to the [French] Centre d'études de l'emploi (CEE), it is important to distinguish between them. Indeed, a CEE study has shown that amongst computer-literate employees, the key difference is between those who are connected

5. Ibid.

6. Ibid.

06.11
2018

**Le management du
XXI^{ème} siècle :**
quels visages
pour quels
managers ?

b/ Les Z veulent du feedback

S'ils aiment les responsabilités les Z ont également besoin d'être rassurés. Ils sont demandeurs de « *prises de contact informelles dans la journée* », explique Grégoire Buffet, fondateur du cabinet de recrutement H3O.⁵ Cela signifie qu'ils sont très sensibles à la sollicitude et à la prévenance. Bon à savoir : les Z sont peu susceptibles. « *Ils peuvent tout entendre et ne se braquent pas* », déclare Alexandra Gaudin. Nicolas Sadirac, directeur de l'Ecole 42, témoigne lui aussi de cette non susceptibilité des Z : « *Ils ont un rapport décomplexé à l'erreur ! Pour eux, c'est normal de se tromper : ils ne diabolisent pas l'échec comme les autres générations* »⁶. Avec les Z, nul besoin de masquer son ignorance avec un langage aussi obscur que pompeux, ce serait une faute de management. Confesser parfois ses lacunes, obtenir leur confiance et s'efforcer autant que faire se peut de rester en toute situation dans la transparence semble être un conseil avisé à l'usage de tous les managers en charge de coacher les Z.

Autre point sur lequel il semble convenir de faire preuve de souplesse : les rythmes de travail. Fini en effet les horaires figés ; aujourd'hui, dans l'entreprise comme à leur domicile, les Z bouleversent les heures de bureau, connexion (quasi) permanente oblige. Elaborer des réseaux d'entreprise autorisant l'interactivité constante est donc également une ligne à suivre, ligne conforme à l'existence des nouvelles technologies.

2/ La transformation numérique

« *Lorsque l'on parle de "nouvelles technologies", on vise plusieurs types d'outils : ERP, intranet, extranet, outil de traçabilité, connexion Internet... Il est important selon le Centre d'études de l'emploi (CEE) de bien dissocier ces outils car, son enquête tend à le démontrer : entre salariés informatisés, la vraie ligne de partage se situe entre salariés connectés et non connectés à Internet. Le fait de prendre en compte l'ensemble de ces technologies*

5. Ibid.

6. Ibid.

to the Internet and those who are not. Studying all types of technology available helps us rethink a number of clichés'.⁷ Indeed, the FEDE Conference is an opportunity to discuss these clichés, raise questions and formulate responses.

Have working habits become more collective thanks to new technology?

*"New technology is often idealised as guaranteeing collective working practices, even when colleagues are physically distant," says the study. Even if it is true that "employees using new technology rarely work in isolation", "their interaction with colleagues does seem to have spatial limits": they collaborate with their immediate colleagues but tend not to extend the range of their interactions."*⁸

Does new technology step up pressure in the workplace?

*"As a set of interactive communication tools, new technology is often associated with swift responses in real time." Nonetheless, "if new technology is associated with pressure to react immediately to requests and the risk of working constantly 'in emergency mode', it tends to have little impact on the pace of work when deadlines have been pre-established," notes the CEE."*⁹

The idea that new technology tends to lead to work-related health issues (burn out, depression) is disproved by the CEE study.

In terms of the relationship between new technology and management more broadly, it is worth saying a few words about artificial intelligence. As Théo Roux puts it: *'Today AI is able to interpret human emotions and offer users a personalised service. Equipped with emotional intelligence, mathematical calculation and algorithms can, in theory, manage teams. But in practice things are not so simple. Even the most sophisticated artificial and emotional intelligence will never be able to speak to people as well as people themselves. [...] Management is not an exact science; human*

7. 'Les nouvelles technologies bouleversent-elles vraiment le travail?', L'Express, 25/06/12, https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/les-nouvelles-technologies-bouleversent-elles-vraiment-le-travail_1524866.html

8. Ibid.

9. Ibid.

**Le management du
XXIème siècle :**

quels visages
pour quels
managers ?

comme objet d'étude permet de revenir sur un certain nombre de clichés sur le sujet »⁷. La journée d'études de la FEDE entend échanger sur ces clichés, poser les bonnes questions pour avancer.

Grâce au NTIC, le travail est-il plus collectif ?

« "Les TIC ont souvent été accompagnées d'un discours enchanteur, vantant la possibilité de travailler collectivement tout en étant à distance ", fait remarquer l'étude. Si, effectivement, " les salariés des entreprises équipées en TIC avancées ne travaillent presque jamais seuls ", " ces échanges semblent circonscrits dans l'espace ". Les salariés concernés travaillent en collaboration avec leur collègues proches mais n'étendent pas leur périmètre d'interaction »⁸.

Les NTIC sont-elles un accélérateur de la pression en entreprise ?

« "En tant qu'outils de communication interactifs, les TIC sont souvent associés à l'immédiateté des réponses qu'il faut apporter en temps réel". Pourtant, "si les TIC sont associées à une pression à l'immédiateté orientée vers les demandes internes pouvant dériver vers le risque du travail en urgence, ils ont peu d'influence sur les rythmes du travail lorsque des délais sont prévus... ", constate le CEE »⁹.

L'idée selon laquelle les nouvelles technologies produiraient un malaise professionnel (burn out, déprime) est invalidée par l'étude du CEE.

Sur le rapport NTIC / management en général, une remarque concernant l'intelligence artificielle en particulier mérite d'être formulée. Théo Roux le fait pour nous : « Aujourd'hui l'IA est capable d'interpréter les émotions humaines et offrir un service sur mesure à ses utilisateurs. En développant une intelligence émotionnelle, le calcul mathématiques et l'algorithme peuvent ainsi, en théorie, manager les équipes. Mais en pratique, il n'en va pas de soi. Toutes les avancées et les capacités de l'intelligence artificielle et émotionnelle ne pourront jamais aussi bien parler aux hommes que les hommes eux-mêmes [...] Le management n'est pas une science exacte,

7. « Les nouvelles technologies bouleversent-elles vraiment le travail ? », L'Express, 25.06.12, https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/les-nouvelles-technologies-bouleversent-elles-vraiment-le-travail_1524866.html

8. Ibid.

9. Ibid.

relations cannot be reduced to mathematical calculations [...]. Intelligence is the very essence of a company – the kind of intelligence that goes hand in hand with talent, that nurtures skills, and encourages ideas and creativity. And that kind of intelligence can never be artificial.¹⁰

Generation Z is therefore influenced by digital technology, but less than we might believe. Gen Zers are first and foremost attentive to a company's reputation and attractiveness.

3/ The need for companies to be attractive

Start-ups go down well: 30 % of recent graduates give them preference over more traditional employers. According to the CEE study mentioned above, start-ups are perceived as offering more dynamic, flexible conditions in terms of working space, hours and so on. Some companies, such as Google, set the example of an attractive workplace, adapting employees' timetables so that they have time to attend training courses and advance their careers. As Nicolas Sadirac, Managing Director of Ecole 42 explains: *'On one or two days each week they have the opportunity to pursue a personal project using the contacts and infrastructure made available to them by Google'*.¹¹ 'It might seem frivolous, but many applicants are attracted by our large terrace and deckchairs,' says Alexandra Gaudin¹². Indeed, the attractiveness of a company goes well beyond its economic performance: a good salary is not enough to ensure loyalty in the long term. The health of employees, the company's social role, its online reputation and its real values are all important criteria for potential employees. As part of the same dynamic, businesses will also have to take on board the demand for remote working.

4/ Remote working

In France 18 % of employees work remotely. An example of a leader in this area is AXA France, where 27 % of employees are remote workers – a figure that is double what it was twelve months ago.¹³ It would seem that working efficiently

10. A quoi ressemblera le manager. 3.0 dans l'entreprise de demain', BNP Paribas Workshop, April 2017, <https://atelier.bnpparibas/life-work/article/a-ressemblera-manager-3-0-entreprise>

11. Quoted in Adrian De San Isidoro, 'Génération Z: la définir et la manager', Journal du Net, 16/03/15, <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-generation-z-definir-manager/>

12. Ibid.

13. Priscilla Gout, 'Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française', Mode(s) d'emploi, 16/10/17, <https://www.blog-emploi.com/nouveaux-modes-de-travail-bousculent-codes-management-a-francaise/>

**Le management du
XXI^{ème} siècle :**

quels visages
pour quels
managers ?

les relations humaines ne peuvent être enfermées dans des calculs mathématiques [...] L'essence même de l'entreprise, c'est l'intelligence. Celle qui allie les talents, qui perfectionne les savoir-faire, celle encore qui encourage l'idéation et accélère la création. Celle qui justement ne pourra jamais être artificielle »¹⁰.

La génération Z est donc marquée par la transformation numérique, mais à un degré moindre que ce que l'on peut l'imaginer. Elle est surtout sensible à la réputation et à l'attractivité des entreprises.

3/ Le besoin d'attractivité des entreprises

Les startups ont la cote : 30 % des jeunes diplômés du supérieur les préfèrent aux structures traditionnelles. D'après l'étude sus-citée c'est l'agilité associée aux startups qui serait à l'origine d'une telle préférence. Lesdites startups seraient plus souples dans leur organisation (espace de travail, horaires...). Certaines entreprises comme Google donnent l'exemple en matière d'attractivité : elles aménagent en effet l'emploi du temps de leurs salariés et leur permettent de se former, voire d'évoluer. Nicolas Sadirac, directeur général de l'école 42, témoigne : *« Un à deux jours par semaine, ils peuvent profiter des infrastructures et bénéficier du carnet d'adresses de Google, pour réaliser leur projet personnel »*¹¹. *« Ça peut sembler futile, mais de nombreux candidats sont attirés par notre grande terrasse et ses transats »*, explique pour sa part Alexandra Gaudin¹². Sur le registre de l'attractivité il convient également de retenir ceci : elle est loin d'être réductible aux seules performances économiques. Autrement dit, un bon salaire ne suffit plus à fidéliser dans la durée. La santé des collaborateurs, le rôle sociétal, la e-réputation, les valeurs actées, sont autant de critères qui participent aujourd'hui de la stratégie de séduction de l'entreprise... Pour affiner cette dynamique, une prise en charge du phénomène nomade devra également retenir l'attention de l'entreprise.

4/ Le nomadisme

18 % : c'est le pourcentage des salariés du privé et du public

10. « A quoi ressemblera le manager. 3.0 dans l'entreprise de demain », L'Atelier BNP Paribas, avril 2017, <https://atelier.bnpparibas/life-work/article/a-ressemblera-manager-3-0-entreprise>

11. cité in Adrian DE SAN ISIDORO, « Génération Z la définir et la manager », Journal du Net, 16.03.15, <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-generation-z-definir-manager/>

12. Ibid.

/ Fede conference

06.11
2018

**Management in the
twenty-first
century:**
profiles for the
future

from home is no longer simply a dream but really possible if discussed with the employer. It is nothing less than a lifestyle change. And, for companies, it is an important area that should not be underestimated if they wish to remain attractive to employees.

**06.11
2018**

**Le management du
XXI^{ème} siècle :**

quels visages
pour quels
managers ?

en France qui aujourd'hui pratiquent le travail à distance. AXA France, par exemple, est l'une des entreprises françaises dans laquelle la proportion de télétravailleurs est la plus importante : 27 %¹³. L'entreprise a d'ailleurs multiplié le nombre de ses télétravailleurs par deux en un an. Il semble donc que travailler efficacement de chez soi ne soit plus un rêve. C'est une modalité de collaboration à évoquer sous le mode du dialogue avec son employeur, un style de vie à adopter, et pour les entreprises un chantier important à ne surtout pas mésestimer au risque de ne pas monter sur le podium des entreprises attractives.

13. Priscilla GOUT, « Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française », Mode(s) d'emploi, 16.10.17, <https://www.blog-emploi.com/nouveaux-modes-de-travail-bousculent-codes-management-a-francaise/>



06.112018

**Le management du
XXIème siècle : quels
visages pour quels
managers ? /**
Management in the
twenty-first century:
profiles for the future

B /

Le profil du nouveau manager

The profile of the
new manager

1/ De la hiérarchie à l'autonomie (de l'horizontalité à la verticalité)

/ From hierarchy to autonomy (from horizontality to verticality)

2/ Les cinq compétences managériales indispensables

/ Five indispensable skills for managers

The profile of the new manager

/ Fede conference

06.11
2018

**Management in the
twenty-first
century:**
profiles for the
future

Given these transformations, a managerial revolution is needed – one that builds on the broader revolution taking place in our societies. What might such a revolution consist of?

1/ From hierarchy to autonomy (from horizontality to verticality)

Coach-managers face a triple challenge: that of promoting autonomy, breaking up rigid workplace routines, and optimising the skills of their employees. On the basis of these aims we can construct a prototype of the manager or leader of tomorrow. Such a manager will be a generalist rather than a technical expert; he or she will be a motivating leader, familiar with the skills of each of his/her team members; and he or she will have the humility to play a participative role, to consult his/her colleagues and to encourage them in their work.

In her article 'Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française', Priscilla Gout resumes and develops this idea as follows: *'A manager must manage through trust, both working in close and human collaboration with his/her colleagues and ensuring his/her teams have sufficient autonomy. He/she must be able to incite team members to work together, but also challenge them and help them mature; he or she needs to aim for "organised informality" – less formal workspaces that will stimulate dialogue and creativity.'*

2/ Five indispensable skills for managers

Priscillia Cheval gives her own account of the skills needed by 21st century managers¹⁴:

a/ The despotic or authoritarian boss becomes one who is

14. Priscillia Cheval, 'Management de demain : les 5 compétences managériales indispensables', Manager en mission, 18/09/17, <https://www.managersenmission.com/blog/manager-de-demain/>

Le profil du nouveau manager

/ Journée d'études

06.11
2018

Le management du XXI^{ème} siècle :

quels visages
pour quels
managers ?

Forte de ces évolutions, une révolution managériale relevant de la révolution culturelle s'impose, en voici les axes principaux.

1/ De la hiérarchie à l'autonomie (de l'horizontalité à la verticalité)

Valoriser l'autonomie, briser la routine, faire saillir les compétences de ses collaborateurs : telle est la triple tâche assignée au coach manager. Ce triptyque permet de dégager un portrait-robot du manager/leader de demain. Plus généraliste qu'expert technique il saura motiver ses collaborateurs dont il connaît les domaines de compétence. Humble et donc participatif, il saura consulter ses « teams » et les encourager. Priscilla Gout dans son article « Les nouveaux modes de travail bousculent les codes de management à la française », résume et approfondit notre propos : « *le manager doit manager par la confiance, être plus proche, plus humain mais laisser de l'autonomie à ses équipes. Il doit savoir faire travailler ses collaborateurs ensemble, les questionner, les faire grandir et envisager de « l'informel organisé » soit des espaces moins formels, stimulants pour les échanges et sources de créativité.* ».

2/ Les cinq compétences managériales indispensables

Dans un article intitulé « Management de demain : les cinq compétences managériales indispensables », Priscillia Cheval éclaire à sa manière propre les compétences du manager du XXI^{ème} siècle¹⁴ :

a/ le chef despotique et autoritariste fait place à un leader résolument bienveillant ;

b/ source d'inspiration et d'autorité (au sens étymologique de « capable de faire grandir ») pour ses collaborateurs, il n'hésite

14. Priscillia CHEVAL, « Management de demain : les 5 compétences managériales indispensables », Manager en mission, 18.09.17, <https://www.managersenmission.com/blog/manager-de-demain/>

06.11
2018

**Management in the
twenty-first
century:**
profiles for the
future

unambiguously benevolent.

b/ The new manager is a source of inspiration and authority (in the etymological sense of 'authority' – 'able to enlarge or advance') for his/her colleagues; as such, he or she is not afraid to question his/her assumptions and knowledge and does not hide behind degrees or experience.

c/ He/she also creates bonds both internally (paying attention to the needs of each employee) and externally (he/she is always on the lookout for new opportunities for development).

d/ He/she is enthusiastic about collective thinking and able to take the backseat in order to let colleagues express their creativity and apply their skills.

e/ In order to ensure colleagues are proud of the company, he/she strives to provide autonomy and convenient working conditions by promoting, for example, a friendly and inspiring work environment.

Christophe Perilhou, meanwhile, writes: *'Personal leadership qualities are built on a person's ability to inspire trust: clarity, personal ethics and the ability to speak honestly are all necessary ingredients'*.¹⁵ He continues that the credo of such a manager is "succeed in helping others succeed"; he or she is more of an in-the-moment and creative actor than a meticulous planner and is able to find solutions through trial and error, not fearing to make mistakes but rather using them as an opportunity for "ongoing learning". In technical terms, the manager of the future is more empirical-inductive than mechanical and ideology-driven.' Indeed, Perilhou concludes: *'Less hierarchical, more of a coordinator and signalman/woman, the postmodern manager is a constructor of collective reality'*.¹⁶

15. Christophe Perilhou, 'Quelles aptitudes développer pour le manager de demain ?', Le blog du management, 27/10/14, <https://www.blog-management.fr/2014/10/27/quelles-aptitudes-developper-manager-post-moderne/>

16. Ibid.

**Le management du
XXI^{ème} siècle :**
quels visages
pour quels
managers ?

pas à revisiter avec régularité ses acquis ; cela signifie qu'il ne se cache ni derrière ses diplômes ni derrière sa longue expérience ;

c/ il s'offre également comme un créateur de liens en tissant des liens en interne (à l'écoute des besoins de chacun), mais aussi en externe (à l'affût de nouvelles possibilités de développement) ;

d/ dynamisé par l'importance de penser collectif, il sait s'effacer pour laisser ses collaborateurs exprimer leur créativité et leurs compétences ;

e/ dans le souci d'accroître leur fierté d'appartenir à l'entreprise il tente de leur offrir autonomie et confort en leur proposant par exemple un environnement de travail chaleureux et inspirant.

Christophe Perilhou écrit pour sa part « *Les qualités de leadership personnel s'appuient sur le fait d'être reconnu comme une personne de confiance ; clarté , éthique personnelle, capacité à parler vrai sont autant d'ingrédients nécessaires à la création de ladite confiance* »¹⁵. Et l'auteur de continuer : « *Réussir à faire réussir » est son credo, davantage dans le « bricolage » que dans la planification, il sait construire ses solutions en tâtonnant, en expérimentant, en acceptant les erreurs, et en les intégrant comme opportunité « d'apprentissage permanent »*. Dit sur un registre plus scientifique, le manager de demain est plus empirico-inductif que mécanique et idéologue. En conclusion Christophe Perilhou conclut d'ailleurs : « *Moins hiérarque, plus coordinateur et aiguilleur le manager post moderne est en réalité un constructeur d'intelligence collective* »¹⁶.

15. Christophe PÉRILHOU, « Quelles aptitudes développer pour le manager de demain ? », Le blog du management, 27.10.14, <https://www.blog-management.fr/2014/10/27/quelles-aptitudes-developper-manager-post-moderne/>

16. Ibid.



Dominique Amirault :

A graduate of the Institut d'études politiques, the Institut européen d'administration des affaires (INSEAD, European Institute of Business Administration) and the Institut des hautes études de droit rural et d'économie agricole (IHEDREA), Dominique Amirault spent part of his career working for government ministries, first at the interministerial agricultural and foods delegation, then at the French State Secretariat for agriculture under Prime Minister Raymond Barre, where he was in charge of the agricultural and food industries. He is well known for his successful revival of Royal Champignon, the vineyards of Salins du Midi and Ackerman. He is President of the Fédération des entreprises et entrepreneurs de France.



Clarisse Angelier :

Clarisse Angelier is General Delegate of France's National Association of Research and Technology (ANRT). A metallurgical engineer with a PhD in material sciences, she believes strongly in cooperation between the public and private sectors. She is co-author, with Jeanne Courouble, of *Ces innovateurs créateurs de croissance (quand doctorat se conjugue avec entrepreneuriat)*.



Jean Louis Bischoff

A graduate of the Institut de Formation pour l'Etude et l'Enseignement des Religions (IFER), Professor Jean Louis Bischoff obtained his PhD in philosophy from the École Pratique des Hautes Études. An experienced doctoral supervisor, he is currently an associated researcher at the Laboratoire Textes et Cultures of the University of Artois, where he is a member of the children's and youth literature and culture team (Centre Robinson). In addition to his ongoing teaching and research in philosophy, Professor Bischoff is also Director of Research at the FEDE. He is the author or editor of some fifteen books.



Olivier Bischoff

Having begun his career in the French Ministry of Youth and Sport, Olivier Bischoff went on to work at FDJ (1990-1999), where he managed the sport prognostics range, before taking up the post of Deputy Communications Manager. From 2000 to 2010 he was Director of Carat Sport, and from 2011 to 2017 Managing Director of MKTG, the lifestyle marketing agency of Dentsu Aegis Network. He is currently Managing Director in charge of sport and regions at Dentsu Consulting.



Dominique Carlac'h :

Dominique Carlac'h is the sponsor of the 2018 FEDE Academic Conference.

Vice-president and spokesperson of the MEDEF, she is renowned for her entrepreneurial dynamism. She is currently President of France's Association des Conseils en Innovation [innovation consulting association] and chairs the committee for sports and the committee for entrepreneurial dynamics at MEDEF.

A former professional 400-metres athlete and member of the French national team, Dominique Carlac'h is a graduate of Sciences Po Grenoble and HEC and founding President of D&Consultants, an innovation strategy and funding consultancy.

A sports lover, Dominique Carlac'h sponsors women's football clubs in rural areas and campaigned in the business world in support of Paris's 2024 Olympic Games bid.

**Dominique Amirault :**

Diplômé de Sciences Po, de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), de l'Institut des hautes études de droit rural et d'économie agricole (IHEDREA), Dominique Amirault a effectué une partie de sa carrière dans les cabinets ministériels, à la Délégation interministérielle agro-alimentaire puis au Secrétariat d'Etat auprès du Premier Ministre Raymond Barre, en charge des industries agricoles et alimentaires. Son travail pour redresser Royal Champignon, les domaines viticoles des Salins du Midi ou encore la maison Ackerman a été largement reconnu. Il est aujourd'hui président de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF).

**Clarisse Angelier :**

Clarisse Angelier est déléguée générale de l'Association Nationale de Recherche Technologie (ANRT). Docteure es sciences des matériaux, ingénieure métallurgiste, elle témoigne d'une foi inébranlable dans la richesse de la rencontre entre les organismes publics et les entreprises privées. Elle est co auteure avec Jeanne Courouble de l'ouvrage sus-cité.

**Jean-Louis Bischoff**

Docteur en Philosophie (École Pratique des Hautes Études) habilité à diriger des recherches (Université d'Artois), il est diplômé de l'Institut de Formation pour l'Etude et l'Enseignement des Religions (IFER), chercheur associé (Laboratoire Textes et cultures – équipe interne « Littératures et cultures d'enfance et de jeunesse/Centre Robinson » à l'Université d'Artois). Professeur de philosophie, directeur de la Recherche de la FEDE, il a publié ou dirigé une quinzaine d'ouvrages.

**Olivier Bischoff**

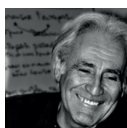
Après des débuts professionnels au ministère de la jeunesse et des sports, Olivier Bischoff a poursuivi sa carrière chez FDJ (1990-1999) où il a successivement piloté la gamme des produits de pronostics sportifs, pour finir directeur adjoint de la communication. De 2000 à 2010, il a dirigé Carat Sport et était entre 2011 et 2017 Directeur Général de MKTG, l'agence life style marketing du groupe Dentsu Aegis Network. Olivier Bischoff est aujourd'hui Directeur Général en charge du sport et des territoires chez Dentsu Consulting.

**Dominique Carlac'h :**

Dominique Carlac'h est la marraine de la manifestation.

Vice présidente et porte parole du medef, Dominique Carlac'h met sa tonicité et son dynamisme au service de l'entreprenariat. Elle préside l'Association des Conseils en Innovation, le Comité Sport et la Commission Dynamique Entrepreneuriale du MEDEF. Ancienne spécialiste du 400 mètres, membre de l'équipe de France d'athlétisme, diplômée de Sciences Po Grenoble et de HEC executive, Dominique Carlac'h est présidente fondatrice de D&Consultants, importante société de conseil spécialisée dans la stratégie et le financement de l'innovation.

Grande passionnée du sport, elle sponsorise des clubs de football féminins en milieu rural et a œuvré pour le soutien du milieu économique à la candidature de Paris aux JO de 2024.

**Pierre Combe :**

With a Maîtrise degree in Psychology, Pierre Combes is a psychotherapist and author of a book entitled *Ethique en toc*. After some twenty years as a consultant, he took up the reins of an organisation specialised in management training. He has been training managers at Lidl for some fifteen years.

**Emilie Coutant :**

Emilie Coutant is a sociologist and consultant in fashion, the media, trends, risks and addictions. The title of PhD thesis (Paris Descartes University, 2011) was 'Le mâle du siècle : mutation et renaissance des masculinités. Archétypes, stéréotypes, et néotypes masculins dans les iconographies médiatiques'. Founder and Director of the qualitative and prospective research firm *Tendance Sociale*, she conducts sociological studies and surveys on behalf of companies and institutions. She teaches at the University of Angers and the Institut Supérieur Textile d'Alsace. She is also a writer-editor for *Cahiers européens de l'imaginaire*.
éditoriale des Cahiers européens de l'imaginaire.

**Jeanne Courouble**

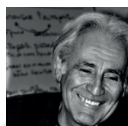
Titulaire d'un executive MBA (HEC), créatrice d'entreprise, femme de communication, maître de conférences à HEC Entrepreneurs, membre de la Société des Gens de Lettres, colonel dans la réserve citoyenne, Jeanne Courouble est également auteure de livres sur l'entrepreneuriat. Son dernier ouvrage est intitulé *Ces innovateurs créateurs de croissance* (quand doctorat se conjugue avec entrepreneuriat).

**Anthony Mahé :**

With a PhD in Sociology from Paris-Sorbonne University, Antony Mahe is Director of Research at Eranos and teaches at Créapole. Specialised in the sociology of the imaginary and semiotic and linguistic approaches to social facts, he is also an expert on the analysis of changing mass consumer behaviour and business model creation.

**Daniel Peyron :**

Daniel Peyron was Director of the Sup de Co La Rochelle Group from 2001 to 2017. A graduate of ESC Bordeaux, he began his career at Schlumberger before becoming Management Auditor at the L'Oréal group. In 1976 he helped found INSEEC Bordeaux, of which he was Director until 1989, while also teaching management auditing in universities. He is currently TedQual Certification Auditor at the World Tourism Organization.

**Pierre Combe :**

Titulaire d'une maîtrise en psychologie, psychothérapeute et auteur d'un ouvrage intitulé « Ethique en toc », Pierre Combes a été consultant en cabinet pendant une vingtaine d'années avant de diriger une structure spécialisée dans les métiers du management. Depuis une quinzaine d'années il forme la ligne managériale de Lidl.

**Emilie Coutant :**

Sociologue, Emilie Coutant est également consultante en mode, médias, tendances, risques et addictions. Docteur de l'Université Paris V, elle a soutenu sa thèse en 2011, « Le mâle du siècle : mutation et renaissance des masculinités. Archétypes, stéréotypes, et néotypes masculins dans les iconographies médiatiques ». Fondatrice et dirigeante de la société d'études qualitatives et prospectives Tendance Sociale, elle réalise études et enquêtes sociologiques pour le compte d'entreprises ou d'institutions. Elle enseigne à l'Université d'Angers et à l'Institut Supérieur Textile d'Alsace, et est par ailleurs rédactrice éditoriale des Cahiers européens de l'imaginaire.

**Jeanne Courouble**

Titulaire d'un executive MBA (HEC), créatrice d'entreprise, femme de communication, maître de conférences à HEC Entrepreneurs, membre de la Société des Gens de Lettres, colonel dans la réserve citoyenne, Jeanne Courouble est également auteure de livres sur l'entrepreneuriat. Son dernier ouvrage est intitulé Ces innovateurs créateurs de croissance (quand doctorat se conjugue avec entrepreneuriat).

**Anthony Mahé :**

Docteur de l'université Paris IV, sociologue, directeur des études au sein du cabinet ERANOS, Anthony Mahe est également enseignant à Créapole. Il est aujourd'hui spécialisé dans la sociologie de l'imaginaire, les approches sémiologiques et linguistiques des faits sociaux. Il possède en outre une expertise dans l'analyse des mutations de la consommation de masse et la création des business models.

**Daniel Peyron :**

Daniel Peyron a dirigé le Groupe Sup de Co La Rochelle de 2001 à 2017. Diplômé de l'ESC Bordeaux, il débute sa carrière dans l'industrie chez Schlumberger, puis au sein du groupe L'Oréal, en tant que contrôleur de gestion. En 1976, il participe à la création de l'INSEEC Bordeaux dont il assure la direction jusqu'en 1989. Parallèlement, il enseigne le contrôle de gestion à l'université. Il est actuellement auditeur pour l'accréditation TedQual auprès de l'Organisation Mondiale du Tourisme.

Notes



A series of horizontal dotted lines for writing notes.





INGO holding participatory status with the Council of Europe
OING dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe

FEDE - Rue du Rhône, 114 - 1204 Genève - SUISSE
www.fede.education - fede@fede.education

