

**Interview Emmanuelle Derudder**  
**Par Rhode Mbuyi Kabamba (1<sup>ère</sup> 4) et Eléa Muresan (1<sup>ère</sup> 1)**  
**Mercredi 17 mars 2021**  
**Lycée international François 1<sup>er</sup>**  
**Fontainebleau**



**I/ Lycée**

**Quel(s) souvenir(s) gardez-vous de vos années au lycée ?**

J'ai un très bon souvenir du lycée, j'espère que vous passez vous aussi de bons moments ici. J'étais dans une classe très unie. Il y avait des cours certes plus ou moins intéressants. Et puis le fait d'avoir eu l'année coupée en seconde pour partir 6 mois en Allemagne ça m'a beaucoup apporté, c'était particulièrement intéressant.

**Avec le recul, quels ont été les points forts/qualités et points faibles/défauts de cette période ?**

Pour les points forts, je dirais d'avoir pu être en classe européenne (allemande) et d'avoir pu créer un lien avec l'Allemagne. Ce qui me marque maintenant que je suis revenue, c'est que les locaux ont beaucoup changé, je les ai connus un peu plus en travaux, c'est agréable d'être dans un si beau lycée.

Le point faible du lycée en général est qu'en France on a une mauvaise vision des échanges et de l'expression orale. Quand je suis arrivée à Sciences Po, je suis passée de l'enseignement très professoral du lycée à des cours où il fallait s'exprimer et être très bon à l'oral. Ce passage entre le lycée et Sciences Po n'était pas évident. Je me souviens de mon premier passage à l'oral où mon professeur avait qualifié mon exposé de « squelettique », je n'en avais jamais réellement fait et je m'étais créé ma propre vision de l'exposé, ça a été très dur.

**Quels conseils nous donneriez-vous pour réussir nos années de 1<sup>ère</sup> et Terminale, indépendamment bien sûr de ce qui a changé depuis (réforme) ?**

Je sais que le contexte est particulier, et que je n'ai pas vécu mes années lycée dans la même situation que vous. Je pense néanmoins que les années lycée sont des moments avec des rencontres, des découvertes et une forme d'insouciance et de liberté dont il faut profiter.

## **II/ Sciences Po Paris**

**Quels souvenirs et points forts/faibles reprenez-vous de votre scolarité à Sciences Po Paris ? Quels enseignements reçus vous ont marquée ? Déçue ?**

Un point fort de l'époque était le regroupement des étudiants de première année en groupes classes qu'on appelait « triplettes ». Cela a aidé les étudiants à créer du lien entre eux, car de manière générale, à l'université, il y a beaucoup de cours différents et il est difficile pour les étudiants de trouver le temps de faire connaissance. Nous avions un réseau et j'ai continué à garder des liens très forts avec ceux qui faisaient partie de ma « triplète ».

Ce qui est assez drôle, c'est qu'à Sciences Po, les parcours sont tellement différents qu'il n'y a pas une seule personne qui fait le même métier par la suite.

Un autre point fort, c'est qu'il y a une multitude de cours avec des professeurs qui sont assez exceptionnels et nous avions le loisir de creuser des sujets qui nous intéressaient sans forcément d'objectif derrière. Je vous donne l'exemple de ce cours de religions où j'avais deux professeurs qui étaient tellement incroyables et convaincants que je me suis dit que j'allais quitter Sciences Po et faire un master sur les religions. Les cours comme cela sont vraiment nombreux. Vous choisissez vos cours et vous créez votre parcours en fonction de votre profil.

Pour ce qui est des points faibles, je dirai qu'il s'agit du grand décalage entre études et emploi. C'est dur de démarrer, le premier stage est souvent très violent, il n'y a pas toujours de préparation pratique pour les étudiants qui entrent dans le monde de l'entreprise.

**A partir de cette année, l'admission à Sciences Po Paris ne se fera plus sur concours, mais sur dossier, avec pour critères des essais d'autoprésentation, le contrôle continu, le bac, et pour les "meilleurs", un oral. Ces nouvelles conditions d'entrée ont pour but de lutter contre l'élitisme académique et d'augmenter massivement le pourcentage de boursiers. Que pensez-vous de cette réforme ?**

Le côté positif de cette réforme, c'est qu'elle engage plus d'égalité sociale en ce qui concerne les admissions, car avant, il fallait payer des stages d'été assez coûteux pour se préparer au concours, ce qui nécessitait certains moyens financiers.

Je trouve intéressant de vouloir mettre en avant les parcours individuels, mais j'ai du mal à imaginer comment quatre petits essais vont permettre de montrer l'étendue de la personnalité du postulant. D'autant plus qu'à 17, 18 ans, c'est très délicat de trouver la façon dont il faut

se mettre en avant, ou d'identifier les points que l'on veut mettre en avant. En France, nous ne sommes pas formés à cela, le système éducatif ne nous apprend pas à parler de nous. Pour avoir étudié avec beaucoup d'Américains, je peux dire qu'eux ont l'habitude de raconter l'Histoire selon leur point de vue. Par exemple, à Sciences Po, nous avons eu un cours d'histoire sur les frontières. Sachant qu'en cours, jamais un élève français ne lève la main, un étudiant américain a donné un témoignage personnel en lien avec les frontières et les pays, ce qui était assez amusant. Leur façon de raconter l'Histoire, c'est se raconter eux-mêmes. Je trouve qu'on se met rarement dans une position où on réfléchit à quelles sont les motivations qui nous ont menés là. Mon conseil, justement, ce serait de vous mettre dans cette position. Qu'est-ce que vos activités vous apportent ? En quoi elles racontent votre histoire ? Comment votre parcours peut vous différencier, vous faire sortir du lot ?

**Quelles réflexions vous inspire le scandale Duhamel ? Et la démission de Frédéric Mion, le directeur, à la suite de cette affaire ?**

J'ai beaucoup réfléchi sur le sujet. Évidemment, je suis horrifiée, j'ai eu Duhamel comme professeur. C'était un professeur très charismatique en amphithéâtre car il avait une grande personnalité, il était assez drôle. C'était plutôt impressionnant lorsqu'on arrivait en première année de l'avoir. Évidemment, ce scandale est extrêmement choquant. Je me suis aussi posé beaucoup de questions sur la démission de Frédéric Mion, notamment les raisons de ce choix, et ma réflexion a beaucoup évolué à ce sujet. Je n'ai pas un avis vraiment tranché mais je suis passée par de nombreuses réflexions et finalement je comprends mieux. Il avait été mis au courant, il était supposé protéger les élèves, l'institution. C'était son devoir, et il y a manqué.

**Des étudiant-e-s des IEP de province ont lancé il y a 2 mois un hashtag *sciencesporcs* pour dénoncer le harcèlement et la « culture du viol » qui y régneraient. Vous-même, avez-vous ressenti une pression sur ce terrain ?**

Pas du tout. Déjà à Sciences Po Paris, nous ne sommes pas un campus, contrairement aux autres IEP de province ou aux écoles de commerce, où j'ai pu assister à certaines soirées. À Paris, il n'y a pas cette sensation de campus. De ce fait, les soirées étaient au centre de Paris donc elles n'étaient pas ouvertes à tout le monde, et je n'ai pas du tout ressenti cet aspect-là quand j'étais à Sciences Po. Je ne valide pas totalement ce hashtag *sciencesporcs*, c'est très bien que les étudiants mettent en avant ce qui ne va pas, mais c'est un sujet beaucoup plus global, qui va au-delà des écoles Sciences Po en elles-mêmes. C'est un sujet étudiant. À l'inverse du hashtag *MeToo* qui englobe une plus grande partie de la société, le hashtag *scienceporcs* restreint cette problématique à Sciences Po et je trouve que le sujet est bien plus grand et devrait regrouper toutes les écoles.

**Quel regard portez-vous sur les effets économiques et sociaux de la crise sanitaire ? Sur le télétravail ? Quels ont été les impacts pour L'Oréal et Sanoflore ?**

Pour moi, cette année a été extrêmement compliquée, autant sur le plan professionnel que personnel. Je pense qu'en tant que lycéens, vous avez également été très impactés, mais je pense aussi aux étudiants, pour qui j'éprouve beaucoup d'empathie en pensant à leur enfermement dans leurs « micro-appartements ».

D'un point de vue professionnel, cela a été très dur, puisque six semaines avant le confinement, on venait de me confier la direction marketing de Sanoflore. À l'époque, j'avais une petite fille de 1 an, c'était donc impossible pour moi de travailler et de la garder. J'ai eu la chance d'être entourée et d'avoir une famille qui m'a aidée, notamment à garder ma fille, ce qui m'a permis de continuer à travailler.

Évidemment, il y a eu dans les équipes beaucoup de situations personnelles très difficiles. En tant que manager, il me fallait gérer une équipe, avec un enjeu business, surtout en ce contexte de crise sanitaire, car une entreprise qui fonctionne bien, c'est aussi une entreprise qui crée des emplois, qui continue de rémunérer ses collaborateurs, qui empêche les plans de licenciement. Il y avait aussi cet enjeu personnel de gérer et de motiver les équipes, ce qui est particulièrement difficile pour soi comme pour les autres. À titre d'exemple, personnellement, j'instaurais une fois par semaine un moment entre collègues où l'on parlait de tout sauf de travail, dans l'unique but de rester connectés, puisque nos liens sociaux étaient très réduits voire inexistantes.

Avec le recul que j'ai sur cette année et sur la façon dont on doit s'organiser, je dois dire que je suis favorable au télétravail, ses apports sont très positifs, mais il possède ses limites. Si le télétravail à deux jours par semaine par exemple était très apprécié par nos collaborateurs et équipes, il n'en est pas de même pour le télétravail forcé pendant toute la semaine dans des conditions loin d'être idéales.

Pour moi, cette expérience a renforcé l'idée qu'il est particulièrement important d'avoir un lieu de travail. Nombreux étaient nos employés et collaborateurs à souhaiter absolument revenir au travail en présentiel, car il s'agissait de leur unique moyen d'avoir des interactions sociales, de voir d'autres personnes. Je ne suis pas favorable aux mesures que prennent certaines entreprises comme Google et Facebook avec toute une année de télétravail intégral pour leurs employés.

En conclusion, j'ai une vision du télétravail qui doit être équilibrée, mais qui doit demander une vigilance accrue sur les conditions dans lesquelles il se déroule. Pour énormément de femmes, cette généralisation du télétravail a apporté un déséquilibre émotionnel et quotidien au sein des familles, car elles prenaient souvent en charge les tâches ménagères en plus du travail que leur demandaient leurs professions. Je fais partie du cercle de femmes travaillant au sein des entreprises, et cette généralisation du télétravail est remontée comme un réel danger pour les femmes.

### **Pensez-vous que le télétravail peut nuire à la productivité et à l'efficacité des employés ?**

Non, je ne le pense pas. Le télétravail peut tout à fait bien fonctionner, tant que l'on garde le contact avec ses employés. Pour l'Oréal, cela a été très dur d'un point de vue business pendant les 6 premiers mois du confinement, mais avec Sanoflore, nous avons renoué avec la croissance en fin d'année. Il y a eu des grands changements sur le marché, nous avons accéléré et développé le e-commerce : nos équipes ont vraiment beaucoup donné. Il reste un point de vigilance à avoir sur l'équilibre personnel, qui est extrêmement important, encore plus sur le

long terme. Je ressens une certaine fatigue d'être dans cette situation constante de télétravail, c'est de plus en plus dur.

**L'Oréal semble placer le développement durable au cœur de ses préoccupations, et prévoit de réduire considérablement ses impacts environnementaux avec des objectifs ambitieux. Par exemple, d'ici à 2025, l'ensemble des sites opérés par l'Oréal devraient devenir neutres en carbone. Comment parvenir à cet objectif ? Cela va-t-il modifier la stratégie marketing de l'Oréal, et donc par extension, celle de Sanoflore ?**

En ce qui concerne Sanoflore, il n'y aura pas de changements notables, puisqu'elle est déjà engagée au niveau de l'environnement. Il s'agit d'une des marques de l'Oréal qui a été pionnière sur beaucoup de sujets et qui a déjà une vision assez avancée écologiquement : elle est bio depuis son origine, toute l'eau est réutilisée, elle fonctionne en circuit court. L'usine, le laboratoire, le jardin botanique duquel nous tirons une grande majorité de nos actifs et de nos plantes médicinales se situent tous à proximité les uns des autres. Il y a déjà de nombreuses usines de l'Oréal, comme celles de la marque Vichy par exemple, qui sont arrivées à l'objectif de neutralité.

Je pense que sur le long terme, ce sera plus une vision sur la consommation qu'il faudra prendre en compte, et le groupe est vraiment en train d'amorcer cette transition sur la façon dont il travaille. Il y a par exemple beaucoup plus de produits avec recharges qui ont été lancés, notamment des formules sèches pour consommer moins d'eau. D'un point de vue marketing, il y a beaucoup de changements et d'innovations qui vont permettre à l'Oréal de nourrir ses engagements.

**Notre génération vous semble-t-elle maltraitée, voire sacrifiée par les impératifs sanitaires ? En tant qu'employeuse possible de jeunes diplômés, quel regard portez-vous sur les nouveaux entrants sur le marché du travail, ceux de la crise Covid ?**

Il est certain que votre génération subit une réelle perte de liberté, cela doit être vraiment difficile, alors que je garde un souvenir du lycée extrêmement libre, avec beaucoup de rencontres, de fêtes, de proximité physique, ce qui aujourd'hui est beaucoup plus compliqué. En ce qui concerne l'Oréal, elle reste une entreprise qui se porte bien et qui recrute beaucoup, et même s'il s'agit d'une phase très complexe, je pense qu'il ne faut jamais hésiter à jouer sur son réseau, prendre des initiatives, contacter directement les personnes, oser tout simplement : cela peut vraiment produire des choses surprenantes.

**Quels sont à vos yeux les atouts/les faiblesses des Français dans le monde de l'entreprise à l'étranger ?**

Pour les atouts, je pense que nous avons en France une certaine qualité de formation académique, une manière de penser extrêmement intéressante. En ce qui concerne Sciences Po, ce que l'on dit souvent de ses élèves et que l'on retrouve en commun chez les anciens, c'est l'aspect très synthétique, clair et stratégique de leur réflexion. Ce sont des façons de penser qui peuvent vraiment aider dans n'importe quel contexte, et je pense que c'est vraiment une force. La faiblesse, qui je l'espère, finira par changer, c'est qu'en France, il y a cette façon de nous ranger, de nous étiqueter, de juger notre valeur en fonction de la filière d'études empruntée et des écoles ou universités. Pour avoir connu une expérience en stage à Londres,

je suis arrivée dans une entreprise de publicité où je ne connaissais personne. Quand je me présentais aux collègues et que je parlais de mon parcours universitaire, je me suis aperçue qu'ils ne connaissaient pas du tout Sciences Po, et qu'ils n'avaient que faire des études que j'avais réalisées. C'était quelque peu déconcertant au début, mais j'ai fini par trouver cela libérateur. Pour eux, ce que quelqu'un a pu faire ou étudier par le passé ne présage pas de ce qu'il va pouvoir accomplir dans le futur : je devais faire mes preuves, repartir de zéro, ce qui les intéressait, c'était la moi du présent, c'était ce que j'étais capable de faire à un instant T.

Je pense qu'en tant que recruteur, il faut qu'on enlève les étiquettes qu'on nous a appris à apprendre, pour se demander « qu'est-ce que cette personne va m'apporter, comment je peux lui laisser une chance ». On a notamment des périodes d'essai qui sont faites pour cela, et je trouve qu'en France on ne prend pas assez de risques sur cette période-là.

**Pensez-vous que la réforme du bac, avec notamment la disparition des bacs S, ES et L, va aider à la disparition de ces étiquettes dont vous parlez ?**

Dans chaque changement, il y a du bon et du mauvais, et ce que je vous conseille de faire, c'est de vous demander ce que vous pouvez retirer de bon de cette réforme, et comment vous pouvez vous construire sur cela, même si le modèle n'est pas encore stable. Ce qu'il est important de se dire, c'est que certes, vous connaissez des changements au lycée, mais quoi qu'il en soit, les mondes de l'université et du travail sont en constante évolution, et cela de plus en plus rapidement. La génération de nos parents avait encore des carrières très stables, et il y a eu récemment une accélération des changements dans de nombreux domaines. Cette année, vous êtes entre deux modèles : c'est comme ce que vous serez amenés à connaître plus tard professionnellement, car les entreprises ne cessent de changer. Pour vous donner un exemple très concret, l'Oréal a commencé à s'intéresser au digital en 2013, en faisant intervenir quelqu'un au sein du comité exécutif, et depuis cette année, il y a eu d'immenses changements, notamment en e-commerce, des réorganisations très fréquentes qu'il n'y avait pas il y a une quinzaine d'années, car le monde évolue à une rapidité phénoménale.

Finalement, ce que vous apprenez actuellement, peut-être un peu dans la douleur, ce sont des clés pour votre futur, pour être des personnalités qui s'adaptent facilement à des univers en mouvement constant.

**Quelles sont à vos yeux les principales idées reçues, les fausses idées sur le marketing ?**

J'ai eu l'occasion de travailler avec des marques extrêmement engagées, je pense à Sanoflore notamment. Le fait de mettre en place un modèle bio, qui s'engage, cela a un impact, et quand on travaille dans une entreprise comme l'Oréal, tous les changements peuvent entraîner de grands changements sur le marché. Je pense notamment au sujet de diversité et d'inclusion, où le groupe a encore plein de choses à faire. Si des marques comme Garnier et l'Oréal commencent à prendre le pas, cela fait tout de même des changements, parce que ça concerne la manière dont on voit les femmes, surtout dans la publicité. Contrairement à ce que l'on pense souvent du marketing, il n'est pas superficiel, et je pense vraiment qu'il peut permettre de participer à des changements globaux.

**Comment définiriez-vous le marketing ?**

C'est un peu l'art de raconter des histoires, de mettre en avant un produit, une personne, un engagement. Moi, plus particulièrement, je travaille dans la partie internationale de développement de produits. Mon rôle au quotidien, c'est de créer des produits, de réagir aux formules que me proposent les labos, comment à partir d'une formule je vais créer un concept, quelle va être la grande phrase, les grands « claims » que je vais pouvoir mettre partout sur les publicités. Personnellement, j'ai beaucoup travaillé sur la stratégie d'activation digitale, sur les réseaux sociaux, les partenariats avec des influenceurs, comment on émerge sur des nouveaux réseaux, toute une réflexion sur la manière dont on peut faire parler de nos produits et les mettre en avant. Et puis, il y a toute une partie business, comment je vais accélérer en e-commerce, comment on va avoir concrètement des résultats rapides, et outre les produits, quelle est l'histoire de la marque. Par exemple, Sanoflore, rachetée en 2006 par l'Oréal, a bien grandi. Mais il y a deux ans, elle a été frappée par une énorme concurrence notamment interne à l'Oréal, une explosion du marché bio, et donc la marque a commencé à aller un peu mal. Quand je suis arrivée, avec mon équipe, on s'est questionné sur la raison d'exister de la marque, on est revenus sur ses racines, sa vision, on a repris contact avec le fondateur, on lui a demandé pourquoi un botaniste, un homme passionné par les plantes avait voulu créer une marque de beauté. Le tout, c'est de réussir à trouver en quoi une histoire peut être intéressante, comment on va l'amener au consommateur. Et puis, il y a aussi une mission sur ce type de marque, de se dire qu'on apporte quelque chose de bon et d'engagé. Il y a des engagements possibles en dehors de cet aspect marketing dont on parle beaucoup, qui sont aujourd'hui nécessaires. Une marque qui fonctionne, c'est une marque qui a un sens, une vraie mission, et pas seulement une marque qui vend des produits.

### **Où vous voyez-vous dans dix ans ?**

Ma manière de voir les choses, c'est de me dire que je veux travailler dans des domaines qui attisent ma curiosité, me passionnent, avec des gens intéressants, tout en gardant un certain équilibre entre ma vie privée et professionnelle. Dans dix ans, il se pourrait que j'aie un poste totalement différent, ou que je ne sois plus du tout chez l'Oréal ; d'autres sujets me passionnent, comme le cinéma, ou la success-story Netflix. Peut-être travaillerai-je dans un domaine totalement différent. Je n'arrive pas encore à me projeter, il y a tellement de voies possibles.

Merci beaucoup pour cet échange et le partage de votre expérience !