

Wansquare.com a publié l'article suivant :

<https://www.wansquare.com/012-30453-Serie-d-ete-Ils-et-elles-vont-construire-le-monde-d-apres-Morgane-Weill.html>

WanSquare (site web)

Feuilleton de l'été, mardi 25 août 2020

Série d'été - Ils et elles vont construire le monde d'après - Morgane Weill

Antoine Landrot

Cette passionaria de la fonction publique (Sciences Po, Ena) a intégré le comité exécutif de Carrefour à seulement 31 ans. Une manière, pour Morgane Weill, de poursuivre sa mission pour l'intérêt général.

Dans un paradoxe apparent, c'est la volonté de servir l'intérêt général qui a guidé vers Carrefour Morgane Weill, nommée en juillet 2019 directrice exécutive en charge de la stratégie et de la transformation du géant de la distribution - et de ce fait membre du comité exécutif à seulement... 31 ans.

Car au moment d'entamer ses études, la - très - jeune dirigeante se destine à la fonction publique. " *Pendant toutes les années de collège et de lycée, j'ai accompagné ma mère aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, où j'ai intégré des établissements français. Pour mes études, j'ai éprouvé le besoin de rentrer en France. L'éloignement m'a donné envie de servir mon pays* ", explique la jeune femme. Une inclination qu'elle va concrétiser en empruntant la voie royale : Sciences Po Paris - en affaires publiques cela va de soi - de 2005 à 2010, puis l'Ena en 2011 et 2012.

Ses premières expériences de terrain au cours de ses études lui confirment la justesse de ses choix : préfectures de Seine-Saint-Denis (à la direction de la cohésion sociale), du Morbihan et des Bouches-du-Rhône, directement au cabinet du préfet dans ces deux cas. A la Cour des comptes, elle travaille à la 5ème chambre, qui recouvre notamment le travail, l'emploi, la ville, le logement et la cohésion des territoires. " *Je souhaitais être au plus près des problématiques locales des gens. Ces stages en préfectures notamment matérialisaient vraiment le service public : l'état civil, la sécurité, le tissu économique...* ", se rappelle Morgane Weill. Elle complète son apprentissage, alors qu'elle est à l'Ena, par une inévitable dimension internationale, à la Banque centrale européenne.

Elle croise déjà à l'époque la route de Carrefour : c'est là qu'elle effectue son expérience dans le privé. Son verdict sur cette expérience explique en grande partie son retour quelques années plus tard : " *J'ai vraiment apprécié. C'est une entreprise privée ancrée dans la vie des gens. Elle est traversée par tous les mouvements sociaux et économiques* ".

Puis, pour sa première expérience professionnelle après ses études, Morgane Weill empreinte la voie royale de la fonction publique pour ceux qui sortent bien classés de l'Ena - et qui sont promis à un brillant avenir : l'Inspection générale des finances (comme Alexandre Bompard 15 ans avant elle). Ce passage dans la tour de contrôle des finances publiques va durer cinq ans, au cours de laquelle la jeune dirigeante quitte le tissu local. Mais l'appel du terrain est le plus fort.

" *Après plusieurs années à l'inspection des finances, il est normal de partir en mobilité dans le public ou le privé* ". Ce sera donc à nouveau Carrefour. " *J'ai sollicité Alexandre Bompard lorsqu'il a été nommé PDG du groupe en 2017. C'était pour moi un dirigeant modèle, avec la réputation de renverser des situations très difficiles. Je pensais pouvoir profiter à ses côtés d'un apprentissage inestimable* ", explique-t-elle. Alors Morgane Weill prend sa plume, ou plutôt son clavier, et postule comme directeur de cabinet - un bon point d'entrée dans l'entreprise selon elle.

Son poste consiste d'abord à préparer de nombreux contenus à usages interne et externe. Elle réalise la synthèse des informations qui remontent de l'entreprise et la restitue comme autant d'aides à la décision pour Alexandre Bompard. Dans l'autre sens, elle prépare, en lien avec le service de communication, les interventions du PDG.

Point important, qui atteste aux yeux de la jeune dirigeante que la grande distribution alimentaire touche à des enjeux publics, Morgane Weill a également coordonné les "missions" que s'est donné le groupe, par exemple sur la restauration et sur la transition alimentaire, avec le secrétaire général Laurent Vallée.

La transition alimentaire est ainsi inscrite dans le plan stratégique Carrefour 2022, annoncé en 2018. A son poste, Morgane Weill vérifie la mise en place des actions concrètes du programme "Act for Food", s'assure de la mise en commun des bonnes pratiques à travers le groupe et pousse les sujets qu'elle n'estime pas assez mis en avant dans certains pays, comme le bien-être animal, le bio, l'alimentation sans sel ou sans sucre...

Sa nomination à la direction de la stratégie et de la transformation moins de deux ans plus tard - ce qui a impliqué l'intégration du comité exécutif de Carrefour - atteste de la réussite de son intégration dans le groupe. Le poste lui permet notamment de continuer à creuser les thèmes déjà abordés, mais il consiste aussi à imaginer l'avenir avec un contenu opérationnel. Autre différence par rapport à sa fonction précédente, plutôt solitaire, la nouvelle membre du comex de Carrefour doit constituer son équipe, moment qu'elle admet avoir énormément apprécié. Une phase qui lui permet de renouer avec son passé de grande sportive - pratique qui lui manque beaucoup et à laquelle elle jure qu'elle va se remettre... " *J'ai aimé construire une équipe avec des profils très variés, mais qui partagent les mêmes valeurs : être au service de l'entreprise, des autres directions et avoir envie d'aller au front pour accélérer le changement* ", raconte-t-elle.

" *A mon poste, j'ai un rôle de coordinatrice et d'animatrice. Je dois m'assurer que les différentes activités du groupe avancent dans chaque dimension de la transformation décidée dans le cadre du plan Carrefour 2022, et que chaque pays y contribue au bon rythme et que nous saisissons tous les nouveaux leviers de croissance* ", poursuit-elle plus en détail. Le plan comprend la simplification de l'organisation, les gains de productivité et de compétitivité, le développement de l'omnicanal et la refonte de l'offre alimentaire au profit d'une meilleure qualité. Morgane Weill garde la tête froide lorsqu'elle se penche sur son évolution éclair. " *Entrer au comité exécutif ne crée que des obligations. Il faut se montrer à la hauteur de la confiance du chef et de ses pairs* ", affirme-t-elle. Son jeune âge correspond au choix d'Alexandre Bompard lorsqu'il a constitué son équipe en arrivant à la tête de Carrefour : la plupart au moins de 50 ans.

C'est face aux défis à la fois professionnels et personnels que la notion d'équipe prend tout son sens. Ceux de la grande distribution sont gigantesques. " *Le secteur souffre d'une mauvaise réputation, alors qu'en réalité il est magique : vous êtes au coeur du quotidien des Français, et vous devez, à la fois, répondre à toutes leurs inquiétudes sur la qualité et l'origine des produits, garantir des prix accessibles, épouser les nouvelles aspirations de consommation - bio, vegan, e-commerce - dans un secteur fortement concurrentiel, ce qui est extrêmement stimulant. Carrefour est également le premier employeur privé de France : nous nous devons d'être là !* ".

Un engagement qu'elle étend en politique : Morgane Weill a été responsable de la campagne de Nathalie Kosciusko-Morizet lors des primaires internes de la droite et du centre en 2016. Une façon également d'aborder des sujets d'intérêt général : " *la réflexion et l'élaboration de propositions sur des sujets comme l'évolution du monde du travail, la sécurité, ou l'environnement fut un travail passionnant* ", se souvient-elle. Comme elle le résume, " *on ne rompt jamais totalement avec les aspirations à la fonction publique* ".