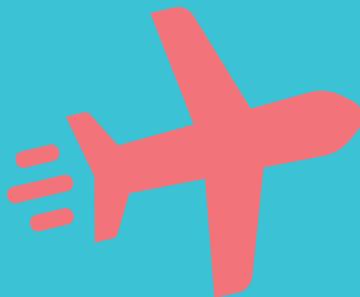


CELINA ROCQUET  
PASCAL BORIE

# MANAGEZ COMME UN PILOTE



Les meilleures pratiques  
d'un pilote de l'Armée de l'air  
pour manager en environnement incertain

DBS



**CELINA ROCQUET  
PASCAL BORIE**

# **MANAGEZ COMME UN PILOTE**



**Les meilleures pratiques  
d'un pilote de l'Armée de l'air  
pour manager en environnement incertain**

**DBS**

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés  
dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :

**[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)**

Copyright pictogrammes intérieurs :

© FourLeafLover – stock.adobe.com

© Віталій Баріда – stock.adobe.com

© Ilchenko Oleg – stock.adobe.com

---

© De Boeck Supérieur s.a., 2023  
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

1<sup>re</sup> édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : septembre 2023

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2023/13647/121

ISBN : 978-2-8073-5677-1

# Pourquoi ce livre ?

Comme vous avez dû le remarquer, les ouvrages de management sont très nombreux dans les rayons des librairies et diffèrent peu les uns des autres. Souvent trop théoriques, ils ne répondent pas forcément à un besoin d'accompagnement concret et immédiat, ou ne sont pas adaptés aux nouveaux modes de travail.

Après lecture, les managers ne se sentent pas toujours bien accompagnés. Ils réalisent qu'ils ne savent pas mieux ce qu'ils peuvent faire ni comment le faire.

Pourquoi tenez-vous celui-ci dans vos mains ?

Parce que vous aviez envie d'autre chose. Et cela tombe bien, car nous aussi.

Cet ouvrage est le résultat d'une rencontre entre Pascal et moi. Nous nous sommes rendu compte que la richesse de son expérience en tant que commandant de bord et pilote permettait par analogie de déployer des solutions et des « coups de pouce » concrets et utiles pour les entreprises. Naturellement, nos échanges ont rapidement conduit à des conférences communes sur ce sujet auprès de managers.

Nous avons souhaité, en rédigeant ce livre, réenchanter le management par un ouvrage inspirant qui emmène le lecteur hors de son quotidien.

Son originalité et sa différenciation résident dans un concept unique fondé sur les meilleures pratiques reconnues d'experts de domaines inspirants.

Il s'agit d'un livre pragmatique et utile orienté sur la mise en application pour les managers de tous niveaux.

Ce livre a pour vocation de permettre au lecteur de facilement s'approprier les notions abordées et de progresser personnellement. Une offre de contenus complémentaires numériques ludiques gratuits l'accompagne : des exercices, ainsi que des quiz sous forme de QCM et de vrais/faux.

Notre objectif est de vous faire découvrir un métier et ses pratiques pour s'en inspirer, les transposer et les expérimenter dans votre quotidien de manager !

# Préface

Le management des situations complexes est devenu le quotidien de l'entreprise, qui connaît toujours plus d'interactions; elle est devenue plus dynamique, plus surprenante avec son lot croissant d'inattendus quotidiens.

La sécurité tient à deux facteurs dans un tel univers : des bonnes pratiques et procédures de gestion solides et connues de tous, contrastées par un certain réalisme qui permet de se préparer à l'inattendu en permanence en misant sur l'entraînement, le collectif et des organisations résilientes.

Le micro modèle du cockpit est assurément un condensé de ces savoir-faire contradictoires, qui peuvent être très profitables et transverses pour faire face aux autres situations de travail.

Les deux auteurs ont réussi à réunir dans ce livre une somme importante de connaissances qui peuvent être utilisées en pont entre les différents univers professionnels. Ils ont parfaitement traduit ce matériel et ont fait de cet ouvrage un guide précieux pour tous les managers.

Je suis fier d'avoir pu, même marginalement, inspirer en partie ce projet. Tout le mérite en revient bien sûr aux auteurs pour ce qu'ils ont ajouté de personnel, et qui en font la vraie valeur ajoutée de cet ouvrage.

René Amalberti

Professeur, MD, PhD, directeur de la FONCSI, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, membre de l'Académie des technologies



# Préface

Beaucoup d'analogies ont été faites entre les différentes fonctions de commandement et le management. Certaines étaient pertinentes, d'autres moins.

La lecture du livre de Pascal Borie et Céline Rocquet ouvre un champ nouveau de comparaison : le manager et le pilote, l'entreprise et l'avion.

Si le deuxième terme de la comparaison me paraît un peu limité, je suis beaucoup plus convaincu par le premier. Sauf si nous sommes familiers du fonctionnement des avions de ligne, nous ne savons pas généralement tout de la réalité des fonctions de chacun. On sait bien que comme en droit maritime, le commandant est « Maître à bord, après Dieu » et que repose sur lui la responsabilité suprême de conduire l'avion à bon port avec son équipage et ses passagers.

Ce que nous savons moins bien c'est la multitude des tâches et des décisions qui s'apparente à celle d'un chef d'entreprise : s'il connaît la destination (l'objectif) la route qu'il s'est tracée (stratégie) il est amené à faire face à des obstacles inattendus et à prendre des décisions (tactiques) tout au long du trajet pour arriver à bon port. Le parallèle à lui tout seul montre tout l'intérêt de l'approche.

J'ai été très surpris par le nombre de détails auxquels doit veiller le commandant de bord, pilote de l'avion. Non seulement à bord pendant le vol, mais la préparation, celle de l'équipage, veiller à ce que chacun fasse son job de la meilleure façon qui

soit, et bien sûr la gestion des incertitudes et des crises, qui, si mal appréhendées, mal gérées ou tout simplement insurmontables peuvent conduire à la catastrophe, comme c'est d'ailleurs le cas des entreprises.

Mais je crois que la partie la plus sensible en dehors bien entendu de la maîtrise de la technique (être tout simplement compétent) c'est le parallèle des qualités humaines requises.

Piloter de manière sûre et efficace, mais aussi faire en sorte que toute l'équipe (l'équipage) remplisse son rôle, donne le meilleur de soi et réagisse avec professionnalisme, efficacité et un sens humain de la responsabilité et de la relation à l'autre (passagers ou équipage).

Savoir partager les responsabilités, les valeurs et faire adhérer toute l'équipe (au sol et en vol) un projet : un vol et pour l'entreprise : une destination ou un objectif.

Savoir maîtriser ses nerfs, réagir vite, alors que le stress et les tensions montent notamment en cas d'incertitude ou d'obstacle, c'est ce que tous les pilotes vivent chaque jour, c'est aussi ce que vivent les chefs d'entreprise, les managers.

J'aime ces comparaisons, ces parallèles parce qu'ils permettent de situer les choses sur un plan humain, avec les qualités et les défauts, les forces, faiblesses, failles... L'image du vol est peut-être restrictive (même au long cours), mais fort intéressante : un objectif, un seul : et tout le monde est focalisé pour l'atteindre dans les meilleures conditions et veiller à ce que les passagers vivent une expérience sans problème. *Uneventful* : c'est ainsi que les Américains qualifient les vols de qualité : sans histoire. C'est la promesse que doit tenir le commandant de bord. Comme le CEO d'une entreprise.

Quelle que soit la trajectoire, quelle que soit la vitesse, une entreprise doit être pilotée d'une main sûre avec sang-froid, humanité et avec un équipage (une équipe en l'occurrence) qui adhère aux valeurs et à la destination.

Oui, les auteurs ont eu raison de dépoussiérer les comparaisons et d'ouvrir un nouveau champ d'expression et de compréhension du management.

Il n'y a pas de doute : une bonne compréhension de ce parallèle fera sans aucun doute de meilleurs managers.

Maurice Lévy

Président du conseil de surveillance du Groupe Publicis



# Prologue

Vous êtes-vous déjà retrouvé dans un contexte où l'incertitude a littéralement déstabilisé votre capacité de jugement jusqu'à paralyser votre faculté à décider ?

Avez-vous remarqué que nous perdons souvent nos moyens face à des difficultés que nous n'avions pas anticipées ? Il nous arrive même d'être pris au dépourvu sans pouvoir réagir ou en nous laissant porter par des émotions qui rendent nos décisions irrationnelles et donc... discutables ?

Le plus souvent, il s'agit de l'accumulation de deux facteurs : des situations complexes dans lesquelles chaque seconde compte, et où les enjeux liés à nos choix sont importants.

Bien sûr, les hommes ont toujours vécu dans un environnement incertain. La multitude de facteurs qui nous entourent rend la prévision des événements difficile, voire impossible. Étant bien conscients que nous sommes dépendants de nombreux éléments – certains extérieurs à nous (événements, entourage, conditions, environnement), d'autres inhérents à notre propre personne (humeur, sentiments, émotions, état de santé, etc.) –, nous tendons naturellement à réduire, dans la mesure du possible, les risques que l'incertitude entraîne. Et ce n'est pas évident !

En effet, nous remarquons tous que notre mode de vie est de plus en plus effervescent et exigeant. Et ce, tant sur les aspects personnels que professionnels.

D'une part, il est exigeant en termes d'énergie. La multiplicité des tâches que nous devons accomplir en un minimum de temps représente une charge mentale élevée, qui finit par jouer sur notre sérénité, voire sur notre clairvoyance. À cela s'ajoute la charge de travail qui alourdit le poids du quotidien. Le nombre de parties prenantes qui nous entourent est également de plus en plus important, ce qui complexifie les relations à créer et entretenir. En outre, notre concentration est souvent perturbée par de nombreux facteurs extrinsèques qui perturbent notre attention, peuvent modifier notre humeur et ainsi biaiser notre comportement ou nos prises de décision. Il est même difficile de faire la part des choses entre les influences que nous subissons et notre objectivité qui doit nous permettre de préserver notre esprit critique et notre lucidité.

D'autre part, notre mode de vie est exigeant en temps. Ainsi les trajets que nous effectuons (qui ne sont d'ailleurs pas toujours facilités par les mouvements sociaux, les dysfonctionnements, les retards, etc.), les e-mails que nous devons traiter (avez-vous remarqué le nombre de fois que des personnes abusent du terme « urgent » dans leurs messages?) et qui nécessitent une lecture attentive, puis une phase de réflexion et enfin le plus souvent des réponses justifiées. Tout cela est chronophage, tout comme les tâches administratives.

Financièrement, enfin, nous sommes confrontés à une complexité de frais qui se cumulent et s'accroissent, comme le coût des transports, celui des besoins essentiels comme le logement, l'énergie, l'alimentation, mais aussi la garde des enfants ou les frais de représentation indispensables dans certains métiers.

Cette complexité de nos vies et l'incertitude croissante qui la caractérise ont sur notre état de santé des conséquences qui peuvent être lourdes. Au niveau psychologique, cela engendre du stress pouvant conduire au *burn-out* dans les cas extrêmes. Des effets physiques peuvent également être observés. En situation de surmenage, qui n'a pas souffert d'une fatigue intense, de maladies plus fréquentes, d'une sensibilité accrue aux microbes,

d'une baisse de sa capacité à cicatriser, etc., ou tout simplement de l'apparition de rides, de cernes, de boutons... ?

Ces effets affectent autant la sphère personnelle que professionnelle.

L'environnement dans lequel nous évoluons se complexifie également. Il s'agit des groupes auxquels nous appartenons, comme la famille, les cercles d'amis, l'entreprise dans laquelle nous travaillons et la société en général. En effet, l'état d'un individu qui se sentirait déstabilisé influe directement sur son environnement proche. Et inversement.

Dans une telle situation, on observe souvent une perte de vision stratégique, que ce soit à titre personnel ou professionnel. Dans le premier cas, cela se rapporte au sens que nous souhaitons donner à notre vie et dans le second, on parle plutôt de la raison d'être de l'entreprise. Ce sujet fait l'objet de nombreux travaux aujourd'hui en France, notamment depuis la loi Pacte, promulguée en France en mai 2019, qui propose aux entreprises de se fixer une raison d'être et de l'intégrer dans leurs statuts. Perdre de vue sa vision stratégique, cela signifie perdre le cap, l'objectif que l'on s'était fixé. Un manager qui vivrait cette situation se sentirait perdre le contrôle et se trouverait en proie à de nombreux risques.

Qu'elles soient d'ordre réglementaire, politique, conjoncturel ou autre, les incertitudes forment un réseau, qui semble parfois inextricable, de contraintes inconnues dont nous devons gérer les conséquences et qui font notre actualité quotidienne.

La mondialisation d'une part et l'interconnexion des acteurs et des industries d'autre part transforment la gestion de ces incertitudes en véritables défis à surmonter afin de maintenir le cap et survivre dans un monde qui s'accélère. En entreprise, pour le manager, il s'agit de parvenir, dans un environnement parfois difficile, à guider, communiquer et maintenir la cohésion au sein de ses équipes.

Nous avons choisi pour cet ouvrage d'analyser les bonnes pratiques d'un secteur particulièrement à la pointe des techniques de gestion des risques : l'aéronautique.

Nous considérons que le commandant de bord d'un avion est l'une des personnes les plus pertinentes pour inspirer tout manager au quotidien. En effet, l'erreur en avion peut être fatale, comme le montrent certains cas d'accidents que nous analyserons.

Le rôle du commandant de bord est unique et exigeant. Responsable de la sécurité et de la réussite de la mission, il doit être capable de gérer son équipage, d'évaluer son environnement de manière critique et de prendre rapidement des décisions susceptibles de sauver des vies. Ce livre est conçu pour tirer parti de l'expérience de commandants de bord chevronnés afin de fournir aux cadres les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour réussir dans leur propre rôle. Nous aborderons des sujets tels que la mémoire, le briefing, la déduction, la pensée critique, le stress, l'erreur, l'attention, la concentration, la communication, la gestion d'équipe, la décision, la coopération et le débriefing.

Fort des méthodes qu'il s'est appropriées, de sa conscience des enjeux et des risques liés à la moindre défaillance et de son expérience, le commandant de bord d'un avion cherche en permanence à perfectionner la synergie entre les membres de l'équipage dont il est le manager. Son objectif est d'améliorer la performance globale de son équipe afin que chaque vol se déroule en toute sécurité pour les passagers, tout en optimisant les coûts (notamment dus à la consommation de carburant), le confort et le temps de vol.

Notre objectif est de proposer un transfert de compétences et de méthodes afin que le manager puisse s'inspirer de la culture et des comportements du commandant de bord dans la gestion de ses missions au quotidien. Comme le commandant de bord (qui peut être le pilote, ainsi que nous le verrons plus tard), le manager est en effet au service de la performance du groupe tout en valorisant chacun de ses membres. Il doit en permanence évaluer les risques et s'appuyer sur les avis de ses collaborateurs pour faire des choix et les assumer afin de réaliser ses propres « missions » en toute sécurité.

Comme le disait Théodore Roosevelt : « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

Quels outils et méthodes permettant d'optimiser les ressources de l'équipage peut-on offrir au monde de l'entreprise? Quel management peut-on adopter pour atteindre les objectifs en prenant en compte les rôles, compétences et personnalités des collaborateurs?

C'est ce que ce livre vous propose de découvrir.

Prêt pour l'embarquement?

Top décollage!



# Sommaire

<i>Pourquoi ce livre?</i> .....	3
<i>Préface de René Amalberti</i> .....	5
<i>Préface de Maurice Levy</i> .....	7
<i>Prologue</i> .....	11
<b>1. L'entreprise et l'avion : pas si différents</b> .....	19
De qui parle-t-on? Acteurs, en place!.....	20
Mais au fait, qu'est-ce qu'un vol? .....	26
<b>2. Y a-t-il un pilote dans l'entreprise?</b> .....	39
Voler n'est pas naturel!.....	39
La mémoire et l'importance du briefing .....	44
Élémentaire, mon cher?	
Comment raisonner pour résoudre des problèmes .....	49
<i>To stress or not to stress?</i> .....	60
L'erreur .....	67
<b>3. Trouver la solution et optimiser ses ressources     quand le contexte est incertain</b> .....	101
L'automatisation des tâches.....	102
La gestion de l'attention.....	104
Le projet d'action .....	109

Le pilote qui « sait » : la métaconnaissance .....	116
La charge de travail .....	117
<b>4. Équipage, à bord! .....</b>	<b>125</b>
La communication.....	126
La prise de décision.....	140
Gérer les ressources de l'équipage .....	148
<b>5. Le système complexe : sortons du cockpit! .....</b>	<b>161</b>
Modéliser pour mieux comprendre .....	162
Qu'est-ce qu'une organisation sûre et performante?.....	177
<b>6. Conclusion : la <i>captain attitude</i>.....</b>	<b>187</b>
Les 12 commandements du commandant de bord.....	190
 <i>À propos des auteurs</i> .....	 191

# 1

## **L'entreprise et l'avion : pas si différents...**

Pourquoi comparer l'entreprise à l'avion ?

Il s'agit de deux écosystèmes rassemblant de multiples acteurs utilisant des outils, des machines et des compétences variées. Le contexte dans lequel ils évoluent est incertain et nécessite des prises de décision rapides.

Rappelons que l'avion est un véhicule qui nous permet de transporter des passagers d'un point A à un point B, selon une trajectoire de vol prévue et dont le trajet est soumis à un certain nombre de risques intrinsèques et extrinsèques. Le commandant de bord est responsable du vol et donc de la vie des dizaines, voire des centaines de personnes se trouvant à bord.

Dans le cadre de cette définition, on imagine facilement le parallèle avec une entreprise.

Si l'on en croit les statistiques, un seul vol sur 12 millions connaît un accident, et le risque de mourir à chaque kilomètre parcouru en avion est d'un sur 10 milliards. En effet, bonne nouvelle : 95,7 % des victimes de crash survivent.

Alors, si nous pouvions en dire autant des entreprises, la croissance économique des PME et des start-up serait phénoménale !

## De qui parle-t-on? Acteurs, en place!

Un équipage est un groupe structuré où chacun a un rôle, un statut et une fonction. Il est très important de bien comprendre ces termes et surtout que chaque membre de l'équipage sache à tout moment quelle est sa situation au regard de ces trois positions : le rôle, le statut et la fonction.

**Le rôle**, c'est « qui fait quoi ». Il est attaché aux compétences et n'est pas interchangeable. Dans un équipage on trouve différents rôles, comme pilote, navigateur, mécanicien, hôtesse... À chacun sa place et ses tâches!

**Le statut**, quant à lui, amène une notion de hiérarchie et de responsabilité. Il ne change pas au cours d'un vol. Il est déterminé par le planificateur de la mission. Nous avons par exemple le commandant de bord, le copilote, le chef de cabine<sup>1</sup>. Attention, le statut n'est pas attribué au hasard! Le commandant de bord est forcément un pilote, qui plus est, expérimenté. Cependant, ce statut peut changer entre deux vols : un pilote peut être commandant de bord lors d'un vol aller vers une destination et copilote sur le vol du retour. Le commandant de bord assure la plus haute fonction hiérarchique : c'est lui qui a la responsabilité de prendre les décisions majeures et notamment celles qui affectent la sécurité. Par exemple, il sera chargé de prendre la décision de se dérouter en cas d'incident avec un passager. Le commandant de bord est facilement identifiable par :

- sa tenue, car il porte en général quatre galons sur ses épaules;
- sa place dans l'avion : dans la majorité des compagnies, le commandant de bord est le pilote qui occupe le siège de gauche.

Le commandant de bord ne pilote pas forcément l'avion en permanence. Il partage cette activité avec l'autre pilote, souvent appelé copilote.

---

1. Le chef de cabine est le responsable des hôtesse de l'air et stewards. Il encadre et organise leur travail. Il travaille sous l'autorité du commandant de bord.

Il est important de noter que le commandant de bord peut quitter momentanément son poste, pour s'accorder un moment de repos lors d'un vol long ou gérer un problème avec un passager, par exemple. Il veillera néanmoins à être présent lors des phases du vol les plus « délicates » (décollage, atterrissage, panne, perturbations météorologiques...).

C'est lors du briefing avant le vol que le commandant de bord décide de qui pilotera l'avion pour chaque phase de vol (décollage, croisière et atterrissage). On parle alors de fonction à bord.

### **ARTICLE L6522-3 DU CODE DES TRANSPORTS**

Le commandant de bord a autorité sur toutes les personnes embarquées. Il a la faculté de débarquer toute personne parmi l'équipage ou les passagers, ou toute partie du chargement, qui peut présenter un danger pour la sécurité, la santé, la salubrité ou le bon ordre à bord de l'aéronef. En vol, il peut, s'il l'estime nécessaire, larguer tout ou partie du chargement en marchandises ou en combustible, sous réserve d'en rendre compte à l'exploitant.

**La fonction**, enfin, est liée à l'instant présent. C'est le pilote en fonction qui pilote *effectivement* l'avion (c'est lui qui tient le manche). La fonction de pilote peut changer au cours du vol. Par exemple, le pilote en fonction peut être le commandant de bord ou pas. Le pilote non en fonction assiste le pilote en fonction. C'est le pilote non en fonction qui assure les communications radio avec le contrôle aérien et qui lit les *checklists*. C'est aussi le pilote non en fonction qui réalise certains gestes, comme la rentrée ou la sortie du train d'atterrissage.

Les fonctions sont attribuées par l'autorité hiérarchique (le commandant de bord).

La fonction de pilotage étant par nature essentielle, les pilotes doivent savoir en permanence quel est celui qui est en

fonction – aucune ambiguïté n'est tolérable à ce sujet. Ainsi une procédure de communication est systématiquement appliquée quand la fonction de pilotage est transférée d'un pilote à un autre (voir encadré suivant).



### La méthode

Afin de s'assurer qu'il n'y ait aucune ambiguïté entre les pilotes à propos de qui pilote l'avion, il existe une procédure de transfert du pilotage entre eux systématiquement utilisée :

- Le pilote qui est en fonction, au moment de transférer la fonction à l'autre pilote, lui dit : « Vous avez les commandes. »
- Le pilote qui prend les commandes répond : « J'ai les commandes. »

Ainsi, l'acte est accompagné par la parole. Ce dialogue, volontairement réduit au minimum nécessaire, est d'ailleurs enregistré, ce qui garantit la traçabilité des événements.

Les fonctions sont ainsi interchangeables, contrairement aux rôles et aux statuts.

Les différents membres de l'équipage sont donc des acteurs qui travaillent de concert pour mener un projet commun : transporter par les airs d'un point A à un point B des personnes et des biens, en toute sécurité. Et chacun doit être à sa place !

### EN RÉSUMÉ, QUI EST QUI ?

Durant le vol dans un avion, les deux pilotes se partagent alternativement le pilotage de l'avion.

Il y a un lien hiérarchique entre eux deux :

- **Le commandant de bord est le responsable légal**, la plus haute autorité à bord de l'avion. Par analogie, il est





## Y a-t-il un pilote pour sauver les managers ?

Qui de mieux qu'un pilote de l'Armée de l'air pour saisir tous les enjeux de la gestion d'un collectif, confronté chaque jour au risque et à la prise de décision ? Outre les aspects techniques, qui a plus conscience de l'importance du facteur humain comme clé de succès ?

Formé aux meilleurs outils et méthodes d'amélioration continue, l'ex-commandant de bord Pascal Borie, accompagné de l'experte en innovation et transformation Celina Rocquet, propose ici un guide pour réussir à manager dans un monde incertain et savoir prendre des décisions cruciales dans un laps de temps très court.

On y trouvera des conseils pour toutes les problématiques quotidiennes du manager en tant qu'individu, responsable d'équipe ou système dans sa complexité : prendre des décisions en favorisant différents types de raisonnement ; utiliser la méthode du briefing ; maîtriser les trois facteurs de contrôle du stress; réagir vite face à une erreur de pilotage ; automatiser certaines tâches pour en réaliser d'autres simultanément; pratiquer la gestion d'attention ; favoriser la synergie des membres de l'équipage.

Des études de cas pratiques, check-lists de survie, mises en situation, captain attitudes, liste des 12 commandements du pilote enrichiront le livre ainsi que des exercices en ligne pour aller plus loin.

Préfaces de René Amalberti et de Maurice Levy

**PASCAL BORIE** débute comme ingénieur et pilote d'avion de transport militaire au sein de l'Armée de l'air. Instructeur en vol et référent sur les Facteurs Humains, il a ensuite occupé différents postes au sein de la DRH avant de rejoindre en 2019, le monde des startups et de l'enseignement.

**CELINA ROCQUET** est consultante-formatrice en Innovation Responsable et anime des conférences et des séminaires. Manager depuis plus de 20 ans en entreprise, elle a aussi cofondé plusieurs start-ups, avec une approche soft skills et RSE. Elle enseigne dans plusieurs établissements, dont l'ESI (École du développement durable) et Paris-Saclay.

21,90 €



ISBN : 978-2-8073-5677-1

[www.deboecksuperieur.com](http://www.deboecksuperieur.com)