



Anne Cambier

UNE TECH À VISAGE HUMAIN

Alors que les futurs bureaux de The POD – son nouveau projet – sont encore en chantier*, Anne Cambier nous ouvre le grand livre de sa carrière, rythmée par une curiosité insatiable et une profonde passion pour l'humain. Portrait d'une femme inspirée et inspirante, une équilibriste qui transforme ses doutes en action.

*reportage réalisé en juin 2025

Rédaction: Nelson Garcia Sequeira / Photos: Black & Write

Formée à l'UCLouvain, cette ingénieure civile en mathématiques appliquées (1992) a passé 16 ans chez Orange, occupant diverses fonctions, avant de bifurquer vers «l'humain». Coach en leadership, conseillère stratégique, business angel, administratrice de PME ou encore présidente de l'AILouvain, Anne Cambier ne cesse de multiplier les expériences, les casquettes et les projets, avec un même mantra: contribuer à créer de la valeur pour l'humain, l'environnement et la société. Aujourd'hui, elle ajoute une corde à son arc avec The POD (Place of Digital), un hub conçu pour positionner le Brabant wallon comme une «terre numérique d'excellence».

Rapide flashback: pourquoi avoir emprunté la voie de l'ingénieur(e)?

ANNE CAMBIER ► «Par hasard (rires)! Au départ, je voulais faire des études en éducation physique, on m'a dit "c'est dommage, tu as d'autres capacités". Puis, j'avais en tête la licence en histoire, mais "je n'allais quand même pas devenir prof". Alors, je me suis tournée vers les filières scientifiques, en particulier celle d'ingénieure agronome. On m'a également freinée: "Anne, vas-tu vraiment passer ton temps dans les champs avec tes bottes?". In fine, le cursus d'ingénieure civile l'a emporté sur le reste, mais j'aurais volontiers exploré d'autres choses.»

Que reprenez-vous de vos études?

AC ► «Une période très satisfaisante sur le plan intellectuel. J'étais plutôt une bonne élève, j'ai beaucoup travaillé, car j'aime ça et cela n'a jamais été un problème pour moi. Je me suis aussi pas mal amusée, j'ai créé énormément de liens sociaux...»

L'ingénieur(e) du XXI^e siècle

Loin du modèle traditionnel «problème-solution technologique», elle dessine les contours d'un métier en mutation, qui doit plus que jamais adopter une vision écosystémique des enjeux.

LA CURIOSITÉ

«Les ingénieures et ingénieurs doivent explorer et chercher plus "loin", ne jamais se contenter des solutions toutes faites.»

LE DOUTE

«Se remettre en question est un aspect inhérent de toute approche scientifique, alors il faut le valoriser et en faire un moteur.»

LA COLLABORATION

«Cela revient à admettre que l'ingénieur n'est qu'une partie de la solution et qu'il faut une démarche écosystémique, un mix de compétences et de savoirs pour avancer.»

L'EMPATHIE

«Pour l'environnement et l'humain! Sans cela, nous n'arriverons pas à appréhender les enjeux ni les impacts dans leur globalité.»



CURRICULUM
VITAE

FORMATION

Ingénieure civile
en mathématiques
appliquées
(UCLouvain, 1992).

PARCOURS

Après sept ans chez
Accenture et 16 chez
Orange Belgique,
Anne Cambier
affirme sa passion
pour l'accompagne-
ment humain en
entreprise. En 2016,
elle prend un virage
majeur dans sa
carrière et lance son
activité de coaching
en leadership et en
stratégie (Yarow).

En parallèle, elle
multiplie les acti-
vités, entre autres
administratrice
de l'AILouvain
entre 2014 et 2022.
Business angel (Be
Angel) depuis une
dizaine d'années et
engagée dans plu-
sieurs PME (Betuned,
EVS, Evoluno,
Remixt), elle conti-
nue de nourrir sa
curiosité pour la tech
et l'humain.

SON ACTUALITÉ

Fidèle à sa philo-
sophie de vie, elle
partage son temps
entre son activité de
coaching, l'investis-
sement et l'accompa-
gnement entrepre-
neurial, son rôle de
CEO de The POD et sa
fraîche nomination
en tant que prési-
dente de l'Advisory
Board de l'EPL.

**Vous définissez-vous comme
une «ingénieure»?**

AC ► «Je ne l'ai jamais fait. Certes, j'ai une forma-
tion d'ingénieure, mais comme j'ai étudié le latin
ou les maths. C'était enrichissant, ces études m'ont
apporté de la rigueur intellectuelle, une façon de pen-
ser, elles ont aussi nourri ma curiosité intellectuelle,
mais cela reste un bagage. Un bagage de valeur, que
je n'ai cependant jamais considéré comme un métier.
D'ailleurs, je ne sais toujours pas comment définir
mon métier.»

**Votre profil LinkedIn affiche des
expériences professionnelles différentes,
voire distantes. Quel est le fil conducteur
de votre carrière?**

AC ► «La technologie et l'humain, j'ai toujours navi-
gué entre ces deux mondes. Le fil conducteur s'est
construit au fur et à mesure de mes expériences, de
mon introspection. Bien entendu, j'ai fait des études
technologiques, mais j'ai progressivement compris
que les êtres humains comptaient plus pour moi
que les machines. Je me suis donc orientée dans ce
sens, tout en gardant un appétit pour la tech. Puis, en
quittant Orange, j'ai aussi assumé ma "bosse" entre-
preneuriale, une sorte de fascination pour ces profils
qui osent, qui mettent leurs tripes sur la table pour
atteindre un objectif.»

**Alors que vous étiez encore chez Orange,
vous passez de la direction du département
«achats» aux ressources humaines...**

AC ► «Oui, ils ont eu un peu de mal à le com-
prendre (rires). Mais j'avais eu un déclic: mon bon-
heur, c'était de développer les personnes, de faire
évoluer mes équipes, de réhumaniser les RH, etc. Ce
tropisme m'a toujours habitée, et j'osais enfin l'expri-
mer. Évidemment, ce changement de direction n'a
pas toujours été bien perçu ou accepté. Peu m'im-
portait... Dans cet univers corporate, j'ai toujours été
un "animal étrange". Bien intégrée, mais avec une
personnalité affirmée, une pensée "out of the box",
une naïveté et une bienveillance qui détonaient un
peu. D'ailleurs, ce cocktail a peut-être aussi fait mon

succès! Par contre, quand je sens mes équipes suffi-
samment solides pour se passer de moi, je dois partir,
changer de projet, car il y a tellement de choses à
découvrir. C'est une constante. Tous les deux ou trois
ans, il faut que je me réinvente, que j'évolue, comme
une nécessité d'aller vers l'inconnu, d'apprendre et
de découvrir autre chose.»

**Le monde de «demain» semble justement
une inconnue. Quel regard portez-vous
sur le tsunami technologique en
approche, dont l'IA est la figure de proue?**

AC ► «Depuis des milliers d'années, nous créons
des technologies disruptives. Rien de neuf là-dedans!
Ce qui est nouveau, c'est le rythme auquel galopent
les techs actuelles. Cette cadence n'est pas celle
de l'humain. Notre rythme, c'est celui de la marche;
aujourd'hui, la société avance à la vitesse de l'avion.
Nous sommes donc en porte-à-faux avec notre
nature profonde d'humain. L'IA est très excitante et
passionnante, elle nous sert à bien des égards, mais
elle appuie là où ça fait mal, elle renforce le déca-
lage, la fracture par rapport à notre humanité. Une
question me semble fondamentale: comment pré-
server la place de l'humain dans un monde débridé
sur le plan technologique? Certains sont peut-être
déjà prêts, mais tout le monde ne l'est pas. Et même
ceux qui le sont aujourd'hui seront tôt ou tard dépas-
sés... Individuellement, ce mouvement effréné nous
conduit vers l'épuisement physique, émotionnel,
psychologique. Cette cassure dans notre relation au
temps doit nous faire réfléchir, mais cela n'est pas le
seul enjeu de l'intelligence artificielle.»

Quel autre enjeu soulève l'IA?

AC ► «Celui de l'usage. À quoi va - doit ou peut
- servir l'IA? C'est le fameux exemple du marteau: il
est conçu pour taper sur un clou, pas sur son voisin.
Actuellement, avec l'émergence des IA génératives,
nous avons un peu perdu la main. Nous manquons
- une fois encore - de temps, mais aussi du recul
nécessaire. ChatGPT n'existe même pas depuis trois
ans, qu'il est déjà un raz-de-marée dans toutes les
sphères de la société. Nous n'avons pas le temps de

penser ces outils et leurs usages! Bien sûr, cela me passionne, mais je reste prudente et attentive...»

Dans ce contexte, quel rôle sociétal doit jouer l'ingénieur(e)?

AC ► «Pour appréhender des enjeux intriqués et complexes, l'ingénieur doit adopter une approche écosystémique, qui porte une dimension éthique, humaine, économique, écologique, juridique. Il ne peut plus se "contenter" de réfléchir en termes de "problème-solution tech". D'ailleurs, je me demande s'il faut vraiment chercher des solutions technologiques à tous les problèmes. Nous vivons une époque qui exige peut-être un regard différent, moins technosolutionniste, notamment pour répondre correctement à la question climatique.»

Malgré les défis et les tensions de notre époque, vous semblez optimiste?

AC ► «Oui, car l'optimisme, c'est un état d'esprit, un choix: celui de croire que chaque action individuelle, notamment la mienne, contribue à changer le monde, quels que soient nos moyens ou notre position dans la société. C'est vrai, la situation environnementale, entre autres, est inquiétante, mais il y a toujours des raisons d'espérer, donc d'agir. Nous avons tous un rôle à jouer!»

Comment observez-vous les nouvelles générations?

AC ► «Je les adore! J'ai besoin de travailler avec les plus jeunes, c'est une façon de rester vivante, de ne pas vieillir prématurément, de se régénérer. Par contre, il faut accepter leurs différences. C'est aussi à nous – les plus âgés – de nous adapter, car nous sommes dans le monde d'aujourd'hui, plus celui de notre jeunesse. La société a changé, nous ne pouvons pas rester ancrés dans le passé, accrochés à notre histoire, à des valeurs révolues. Quand je regarde les jeunes, je suis pleine d'espoir, même si ce n'est pas facile d'être jeune à notre époque.»

Sur de nombreux sujets, les opinions sont plus fracturées que jamais. Comme «experte» de l'humain, comment renouer le dialogue?

AC ► «La tech est ambivalente, car elle peut, à la fois, servir à nous enfermer dans notre bulle, dans nos croyances et nos certitudes, tout en nous offrant les clés pour élargir nos horizons et embrasser d'autres perspectives. Pour recréer du lien, deux éléments me semblent cruciaux... D'abord, savoir écouter, car une vraie écoute, profonde et sincère, permet d'accueillir le message d'autrui sans chercher à anticiper, à réagir ou à répondre. Ensuite, il est primordial de parvenir à se détacher de ses jugements. C'est un travers humain, universel, mais s'enfermer dans nos jugements, c'est fermer la porte au débat, à la curiosité, à l'autre.»

Aujourd'hui, avec The POD, vous embarquez dans un nouveau projet. De quoi s'agit-il?

AC ► «Pour moi, The POD est une aventure humaine et technologique – encore! –, porteuse d'une dimension écosystémique. Avec ce hub digital, qui est aussi un lieu physique, notre ambition est de positionner le

Brabant wallon comme une terre numérique d'excellence, en fédérant, en connectant et en soutenant nos entreprises innovantes: des géants, comme Odoo, N-SIDE, Cluepoints ou IBA, aux pépites émergentes. Faire en sorte que le "tout" soit plus important que la somme des parties. Cela veut dire briser les silos et fédérer, afin de leur offrir les conditions et les ressources de leur développement.»

Quels sont les axes d'action de The POD?

AC ► «Cela signifie, entre autres, fluidifier les échanges entre les acteurs de la tech et du digital, rapprocher le monde académique et celui de l'entreprise, incarner un lieu de rassemblement capable de relier les talents. Par bonheur, nous pouvons compter sur de nombreux atouts: une position géographique centrale, l'aura unique de l'UCLouvain, un tissu très riche de startups, etc. Avec The POD, nous voulons mettre de l'huile dans les rouages de notre écosystème. Le jour où nous ne sommes plus utiles, nous aurons réussi notre mission!»

Votre parcours illustre la réussite d'une femme dans des univers plutôt masculins. Était-ce un combat conscient?

AC ► «Pas au départ. Après des humanités dans une école de filles, mon arrivée à l'UCLouvain a été un bouleversement. Mais, être une femme n'a jamais été un problème pendant mes études ou dans mes premiers jobs. Par contre, plus ma carrière avançait, plus on me demandait de servir d'exemple. Cela m'a fait réfléchir et comprendre que je pouvais être un modèle pour les plus jeunes; c'est devenu un devoir. Bien entendu, on traîne 2.000 ans d'histoire patriarcale, les choses ne peuvent pas changer en un claquement de doigts. Malgré tout, les progrès sont réels, même si on manque de filles dans les filières scientifiques. Un comble, quand on se penche sur le rôle essentiel des femmes dans l'histoire de l'informatique.»

Quelle est votre plus grande fierté au cours de votre carrière?

AC ► «Le mot "fierté" n'est peut-être pas le bon, mais je suis heureuse de m'être écoutée, d'avoir débranché la prise et eu le courage de changer de direction, même si c'était une rupture drastique. Cela m'a beaucoup appris, tout en m'ouvrant de nouveaux horizons, plus proches de mes aspirations profondes.»

Un message pour les nouvelles générations, comme une bouteille à la mer?

AC ► «Dans "Un petit livre rouge sur la source" – livre inspirant, mais pas génial dans le style –, Stefan Merckelbach développe le concept de "personne source". Ce n'est pas forcément celle qui a eu l'idée du projet, mais c'est celle qui va la porter, qui va avoir la flamme, l'énergie d'aller au bout. Mon message est le suivant: vous êtes, tous et toutes, une "personne source" en puissance! Vous avez un rôle à jouer, un message à porter, une compétence à valoriser. Alors, prenez des risques, assumez cette responsabilité avec confiance et tracez votre voie, en choisissant le doute et la curiosité comme de précieux compagnons de voyage!» ►

Son ingénieur(e) modèle

Passionnée d'histoire – une matière qui «permet de comprendre le présent et le futur» –, Anne Cambier trouve son inspiration chez Yuval Noah Harari, un historien peu conventionnel. «C'est probablement cela qui m'intéresse: sa capacité à se mouvoir, à s'engager. Même si ce n'est pas une démarche purement scientifique, il prend une perspective plus globale de l'humanité, avec de réelles compétences de narration. Une fois cela dit, il faut pouvoir garder un esprit critique et distinguer le fait historique de l'interprétation; mais c'est justement à cet endroit que peut commencer le débat. Or, j'adore le débat, l'échange d'idées, car cela permet de nourrir les perspectives, de remettre en doute nos propres croyances et d'élargir nos horizons.»

