

SURCONSOMMATION
LA FAUTE À LA PUB?



Investissez dans la SCPI Optimale

ACTIFS DE PROXIMITÉ SITUÉS EN FRANCE



OBJECTIF DE RENDEMENT ANNUEL 5.5% (NON GARANTI)



DISTRIBUTIONS **MENSUELLES**



6 6 Optimale est née de notre volonté de constituer un patrimoine immobilier résilient, en phase avec les profondes mutations en cours dans le monde actuel.

Par ailleurs, l'alignement des intérêts avec nos souscripteurs est un élément fondamental dans notre démarche : nous serons donc significativement investis dans la SCPI.

Andràs Boros (HO2) Président

Consultim Asset Management Société de gestion agréée par l'AMF





SOUSCRIVEZ DIRECTEMENT SUR WWW.CONSULTIM-AM.COM

OU AUPRÈS DE VOTRE CONSEILLER EN GESTION DE PATRIMOINE



Optimale Le monde bouge, adaptez votre épargne

Pour plus de renseignements : contact@consultim-am.com

Visa AMF n°20-14 en date du 21 juillet 2020.

CONSULTIM ASSET MANAGEMENT, Société de Gestion de Portefeuille agréée par l'Autorité des Marchés Financiers depuis le 28/05/2020 sous le numéro GP-20000013 - 9 rue Vauban 33000 Bordeaux

Les parts de SCPI sont des supports de placement de long terme et doivent être acquises dans une optique de diversification du patrimoine. Le montant qu'il est raisonnable d'investir dans la SCPI dépend de votre patrimoine personnel, de votre horizon d'investissement et de votre souhait de prendre les risques spécifiques à ce placement. La société de gestion recommande de conserver les parts pendant une période d'au moins 10 ans. L'ensemble des risques associés à l'investissement dans des parts de SCPI est décrit dans le document d'informations clés et la note d'information de la SCPI, dont tout investisseur doit prendre connaissance préalablement à son investissement. Tous les documents règlementaires de souscription doivent être remis préalablement à la souscription et sont disponibles gratuitement sur le site www.consultim-am.com.

HEC Stories est un magazine trimestriel édité par HEC Alumni 9 Avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris Tél: 01 53 77 23 35 E-mail: contact@hecstories.fr

RÉDACTION CONCEPTION

Rédacteur en chef : Arthur Haimovici Responsable médias numériques: Flavia Sanches Éditeur Alumni Journal Lionel Barcilon **Conception graphique** et direction artistique: Fabienne Jousse Secrétaire de rédaction : Rédaction déléguée Talk: Houda Gharbi

JOURNALISTES

Clémentine Baron, Hélène Bielak, Cyrielle Chazal, Sébastien Desurmont, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Julie Lassale, Thomas Lestavel, Bertrand Morane, Marc Ouahnon

PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Jean-Luc Bertini / Pasco&Co Sandrine Expilly, Letizia Le Fur, Frédéric Stucin / Pasco&Co

ILLUSTRATEURS

Deligne, Joël Guevara, Anje Jager, Chris Piascik / VO, Emmanuel Polanco / Colagène

Illustration de couverture: Chris Piascik / VO

ADMINISTRATION

Directeur de la publication: Frédéric Jousset (H.92) Directrice générale HEC Alumni : Marguerite Gallant (H.03)

PUBLICITÉ

Fanny Oursel (E.21) Tél.: 06 22 44 63 91 fanny.oursel@hecalumni.fr

ISSN: 2677-710X

Commission paritaire n° CPPAP: 0320G79504 Dépot légal à parution Imprimé par PPA-ESPRINT 2 Avenue du Président Salvador Allende 93100 Montreuil Certification papier: PEFC Fabrication réalisée par Laurent Charon Copyright HEC Stories



Abonnez-vous!

En ligne sur hecstories.fr

Retrouvez aussi nos vidéos, podcasts, les anciens numéros ainsi que la version digitale et mobile d'HEC Stories. Pour toute question concernant votre abonnement, contactez Annick Drouet: annick.drouet@hecalumni.fr 01 53 77 23 31

de Frédéric Jousset

(H.92), président d'HEC Alumni président de la fondation ArtExplora cofondateur de Webhelp

Le bonheur est-il dans le pré?

ous à la campagne » semblait être le mot d'ordre du premier confinement et, à bien des égards, les routes de France ressemblèrent en mars à l'exode de juin 1940. « Nous sommes en guerre », avait dit le président.. Sus à la France libre du virus, celle de la campagne embellie par une météo ensoleillée et un parfum de grandes vacances avant l'heure. Nombreux sont nos camarades qui ont fait de cette période un moment familial, créatif, sportif, avec le sentiment d'une parenthèse unique dans une vie. Se jetant dans le télétravail avec l'énergie des nouveaux convertis, ils ont fait la fortune de Zoom, dont la capitalisation boursière de 120 milliards vaut le double de celle d'Orange et Vodafone combinée...

Mais le deuxième confinement en Europe, pourtant plus souple, a mis en lumière les limites du télétravail quand la nuit tombe à 5 heures, que la routine s'installe et que l'on en vient à regretter le métro-boulot-dodo. L'application Houseparty, encore anonyme en 2019 et téléchargée 45 millions de fois en 2020, commence à s'essouffler: on préfère fêter son anniversaire autour d'un gâteau qu'en visioconférence. La force des liens avec nos camarades de promotion vient de ce passage fondateur sur le campus, creuset de l'affectio societatis envers HEC. Cette longue cohabitation est le secret de la cohésion des

alumni par rapport aux universitaires, et l'explication de la vigueur du bénévolat, puisque plus de 1000 alumni donnent de leurs temps pour le réseau. Il n'en va pas seulement de la convivialité, mais aussi de la créativité: n'oublions pas que les grands progrès de l'humanité se sont tous imaginés au cœur des villes, que l'apparition de la roue et de l'écriture, vers 3500 avant Jésus-Christ, correspond à celle des premières cités sumériennes. C'est de l'échange que naît le progrès technique et social. Espérons donc que l'horloge des affaires se remettra bientôt à tourner, sans pour autant reprendre sa course folle d'interminables réunions, de déplacements professionnels harassants et autres activités chronophages que l'on a appris à faire depuis son canapé. En induisant un équilibre entre le temps de travail à domicile et au bureau plus respectueux des rythmes biologiques, écologiques et sociaux, cette pandémie - aujourd'hui ruineuse – pourrait aider le capitalisme a se décarboner, et les familles à inventer un nouveau partage des rôles. Papa est parti en voyage d'affaires, le titre de la Palme d'or d'Emir Kusturica en 1985, sonne aujourd'hui délicieusement « old-fashioned » : à l'heure du Covid et du congé paternité, il reste à la maison. Bonnes fêtes à tous!



innovation made in HEC

Rendre l'art admirable, la beauté délectable, la mémoire immuable et les pannes réparables? Les HEC en sont capables, p. 7



super étudiant

Le gang de Juan Pablo Grimaldi Niño (M.20) s'attaque aux rebuts, p. 17

8 tweets immanguables

Peter Todd, Clarisse Crémer (H.13), Jean-Gabriel Levon (H.09), Florian Grill (H.88), Christophe Cuvillier (H.84)... Ils font l'actu? Ils ont leur tweet, p. 18

pour/contre

Une taxe écolo sur les dividendes?, p. 20

correspondance

En Inde, comment organiser l'aide à l'éducation et au développement économique en temps de Covid?, p. 22

événements hec alumni

L'Heure H avec Dominique Reynié, le Club Développement international reçoit Mbagnick Diop, p. 23



étudiants & grandpatron

Sébastien Bazin, PDG du groupe Accor, répond aux questions de Zoé Bourlard (M.21), Ysaline Bouvet et Luc-Olivier Briand (H.23), p. 26

10 idées recues sur...

Amazon, à l'heure où les pratiques du e-commerçant attisent les critiques, dix experts font le tri entre réalités et a priori, p. 37

24 heures avec...

Marion Buchet (E.13) à la base aérienne 705 de Tours: une carrière de militaire, un EMBA dans l'air, p. 44

le grand dossier

La pub, c'est des affiches sur les murs, des néons qui clignotent, des spots TV... Mais la pub, c'est aussi un appel à consommer plus. La Convention citoyenne pour le climat propose d'interdire la réclame pour les produits polluants. Mais la pub, c'est aussi 115 000 emplois et 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2019 (digital inclus). Qui pourrait s'en passer? Le fondateur de Veja, François-Ghislain Morillion (H.02), s'en passe très bien, il explique pourquoi, p. 52 Professionnels du secteur, observateurs ou patrons de médias ne sont pas tous du même avis p. 58 Avec Publicis, une saga publicitaire quasi centenaire, p. 60

Le jour où...

Alain Bifani (H.94) a démissionné du ministère des finances libanais. p. 64

traiectoires

Jean Hornain (MBA.88), grand sportif à la carrière agile, p. 68 Iris Maréchal (H.21), vigilante face aux violences sexistes, p. 72



dans une mauvaise passe, page 26

Sébastien Bazin : les hôtels



Marion Buchet ne prend pas de grands airs, page 44.

frederic.jousset@hecalumni.fr in in/fredericjousset

coaching

fiches pratiques

Maîtrisez vos facultés d'attention, p. 76 Sachez convaincre en deux minutes, p. 77 Soyez heureux dans votre travail, p. 78

que dit la recherche?

La tech, un métier sans avenir?, p. 80 Distanciation sociale: quels effets sur quels secteurs d'activité?, p. 81 Pourquoi les entreprises négligent-elles les signes avant-coureurs de crise?, p. 82

techno-logique

Alyssa Dominioni (MBA.18) a testé pour vous l'application de networking Remo, p. 84

si vous passez par là

Bruxelles, la capitale européenne est aussi une cité charmante, à échelle humaine, p. 86



à la page

Les conseils de lecture management de nos alumni, p. 88



culture

Romans, essai, film, guide ou anthologie... Les diplômés recommandent, p. 89

vie d'hec

campus

Peter Todd: good-bye Dean, mesures sanitaires: une rentrée pas comme les autres, le programme Sustainable Transition Management (STM) d'HEC Executive Education, Creative Destruction Lab..., p. 92



association

Assemblée générale 2020 : le bilan des actions, création de la filiale HEC Éditions, les services Infinity Pass, un nouveau chapter international au Qatar..., p. 94

fondation

Une soirée des mécènes 100 % digitale, un fonds de solidarité pour les étudiants libanais..., p. 96



Le supplément qui parle aux HEC, p. 101

alumni journal

événements

Quelles traces le Covid-19 laissera-t-il dans l'agro-alimentaire?, p. 114 A meeting with Ian Rogers, Chief Digital Officer at LVMH., p. 116

promos, assos, clubs

Ils ont un message pour vous, p. 118

© Illustration Joël Guevara, DR, Magali Delport

EN COUV' par Arthur Haimovici

rédacteur en chef – arthur@hecstories.fr



Irresponsable?

Nous sommes en 2018, en pleine période des soldes d'été. Parmi toutes les pubs qui couvrent les couloirs du métro et les pages de nos sites web, celles de Cdiscount sortent du lot. Pas pour leur qualité esthétique, mais par l'originalité du message. Le concurrent français d'Amazon a en effet choisi d'encourager ses clients à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin. « [Votre] vieil ordinateur marche toujours, mais un accident est si vite arrivé », dit carrément l'affiche. Émus par cette franche incitation à la surconsommation, les écolos de l'Ademe déposent plainte auprès de l'autorité de régulation de la publicité. Celle-ci décide de classer sans suite.

Plus récemment, la Convention citoyenne pour le climat a émis l'idée de restreindre la pub pour les produits polluants, avec les SUV en ligne de mire. Or sur les 150 propositions publiées par ce groupe, c'est la première à avoir été immédiatement retoquée par le ministre de l'Économie Bruno Le Maire.

On l'aura compris : la pub est un sujet sensible.

Pourtant la nécessité de réguler le secteur est apparue très tôt aux pouvoirs publics : dès 1885, avec l'interdiction de la réclame pour les armes à feu (qui sera suivie de régulations concernant les médicaments, le tabac, l'alcool...). Pourquoi se montrent-ils aujourd'hui si frileux, alors même que la communication a acquis des moyens d'une efficacité redoutable, capables de vous cerner, de vous cibler, de vous retargeter et de vous faire ingérer des cookies espions par kilo(-octets) à chaque seconde de votre vie numérique? L'explication est peut-être que cette fois, le terrain est glissant. On s'attaque à la raison d'être même de la pub: la consommation.

Car, ça n'aura échappé à personne, les SUV ne sont pas les seuls produits polluants. Et une fois le précédent établi, il y a fort à parier que le catalogue des interdictions s'élargira en même temps que la prise de conscience de l'urgence climatique. Jusqu'à faire imaginer à certains l'avènement d'un monde sans pub, dans l'intérêt de la planète. Est-ce concevable? Est-ce souhaitable?

Imaginons un instant des rayons de supermarché où s'aligneraient des cartons d'emballage sans couleur, ni typographie, ni dessins, à la manière des paquets neutres exposés derrière les caisses des buralistes. Des stations de métro sans affiche, un YouTube sans clip promotionnel, des maillots de joueurs de foot sans sponsors. La vie serait-elle meilleure ou affreusement triste sans la myriade de petites séductions (certains diront manipulations) qui chatouillent en permanence notre pouvoir d'achat? « Un monde sans rêve! » dénonceront les publicitaires qui aiment bien désigner leur travail par ce mot. Cela reviendrait à supprimer la part d'imaginaire dans la valeur que nous attribuons aux choses, à les considérer pour leurs seules fonctions et qualités intrinsèques. Ce serait aussi désamorcer le principal déclencheur du désir de consommation.

Difficile de prédire si nous serions plus heureux dans ce monde qui n'adviendra sans doute jamais. Une chose en revanche, paraît certaine. Si les économies s'engagent aussi résolument qu'elles le devraient dans la transition écologique, les publicitaires vont devoir s'appliquer à eux-mêmes l'un de leurs meilleurs slogans: Think Different.



Un manager en urgence pour relancer votre activité!

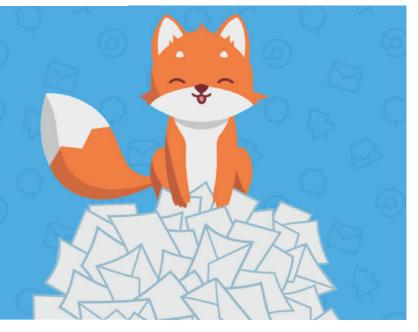
- Gestion de crise
- Relance industrielle
- Cashmanagement

- Réorganisation RH
- Retournement opérationnel
- Digitalisation accélérée

nimeurope.com 01 46 24 85 71 Grégoire CABRI-WILTZER (H.79) Chaque trimestre, la rédaction d'HEC Stories sélectionne les start-up les plus innovantes et les projets qui font avancer le monde dans le bon sens.

numéricologie

Les courriers indésirables polluent votre boîte mail? Ils polluent aussi la planète. Foxintelligence a conçu une appli pour alléger les serveurs... et l'effet de serre.



L'impact des messages

ifficile de se faire oublier sur le Net. Il suffit d'avoir commandé en ligne une visseuse-dévisseuse en 2005 pour continuer de recevoir quinze ans plus tard des mails sur de nouveaux articles de bricolage, quand ce n'est pas la newsletter de la fédération française du bâtiment... Il existe une solution: l'outil Cleanfox permet aujourd'hui de débarrasser sa boîte mail de tous ces messages indésirables, et de réduire d'autant la pollution numérique (*lire ci-dessous*). Derrière cette application ultra-simple d'utilisation et 100 % gratuite (disponible en ligne, mais aussi sur iOS et Android), on trouve Foxintelligence, une start-up fondée par Édouard Nattée (H.07), ex-consultant chez Bain&Company, passé chez Amazon et Westwing Home & Living France.

Respect pour la planète... et pour la vie privée! Près de 4 millions d'internautes ont déjà adopté l'appli rusée et son petit renard qui repère les e-mails, notifications et newsletters superflus, puis propose de les supprimer. Le modèle économique de Cleanfox est fondé sur la constitution d'études de marché, mais sans concession sur le respect de la vie privée: contrairement à nombre de ses concurrents, pas toujours alignés sur le RGPD (règlement général sur la protection des données), toutes les informations agrégées et valorisées par Foxintelligence sont 100 % anonymes. Cleanfox est aussi l'une des rares applis à demander aux utilisateurs leur accord avant d'utiliser leurs données: un simple réglage dans les paramètres permet d'autoriser ou non l'option « panelintelligence ». Simple, pratique, eco-friendly...

Le digital, une industrie pas si propre?

Pour lutter contre la pollution, il ne suffit pas d'installer des toilettes sèches ou de se mettre au compost... Contrairement à ce que l'on croit, l'impact du numérique n'a rien d'« immatériel » : selon une étude réalisée par l'Ademe, 4% des émissions de gaz à effet de serre mondiales sont d'origine informatique. L'envoi d'une newsletter produit en moyenne 10 g de CO₂ (l'empreinte carbone d'un sac plastique). Et l'intensification des usages laisse présager un doublement de cette empreinte carbone d'ici à 2025. Bannières de pub, e-mails inutiles, mais aussi le flux vidéo des plateformes streaming et de VOD (dont l'activité a explosé) génèrent une pollution mondiale colossale, comparable à celle de la France.

publicité itinérante

Regarder passer les camions

Bonne nouvelle pour les usagers des autoroutes : la dégustation de sandwichs triangles au thon et la pause recoiffage dans les stations-service ne seront plus les seules distractions du voyage. Désormais, on peut aussi admirer les publicités à l'arrière des camions grâce à Adriver. Cette régie innovante tire parti du dos de plus de 80 000 véhicules de transport en y fixant une toile de 4 m². Une révolution en route... « Lors du dépassement d'un camion, nos affiches sont visibles durant quinze secondes minimum, soit 4,7 fois plus que si elles étaient disposées sur le flanc du véhicule », souligne Jaafar Elalamy (M.17), directeur de l'équipe technique et data de l'entreprise qui compte aujourd'hui une cinquantaine de collaborateurs. Malgré la crise, Adriver a réalisé une année record en 2020, avec pour clients Warner Bros (pour son blockbuster Tenet), Monoprix, Skoda ou encore... Oui Go! L'autoroute du succès.



loisirs créatifs

L'art de la paonture

Suivre des cours de dessin, de peinture ou de céramique à la carte, depuis chez soi? C'est possible depuis septembre grâce au Paon. Ce drôle d'oiseau propose plusieurs soirs par semaine des ateliers artistiques en live et en replay sur sa plateforme en ligne et, une fois par mois, un rendez-vous créatif dans un lieu partenaire à Paris. « Nous voulions réinventer les ateliers d'arts plastiques avec une approche décomplexée, ouverte à tous, et une offre flexible sur le modèle des centres de yoga », expliquent les cofondatrices Margaux Cléach (H.15), adepte de la céramique, et Juliette Filippi (H.15), passionnée de dessin. Avec une quinzaine de professeurs-artistes et une cinquantaine de cours au catalogue, le Paon a déjà séduit plus de trois cents élèves, en France et à l'étranger, et organise également des ateliers pour les entreprises.

nutricosmétique Beauté à croquer

Ses parents, qui tenaient un institut thermal, lui disaient déjà: « Au lieu de mettre de la crème, bois de la Vichy Célestins! » Ainsi lorsqu'elle a fondé D-Lab (pour Daily Lab) en 2009, Fleur Phelipeau (H.09) en connaissait déjà un rayon sur la nutricosmétique. Son credo: renforcer l'éclat des cheveux et de la peau grâce à des compléments alimentaires. « J'ai baigné dans une culture holistique, où les frontières entre beauté, bien-être et santé sont estompées. » Dans ses gélules, des extraits de safran, de curcuma, de melon cantalou ou d'écorce de pin des Landes... Des produits naturels aux multiples vertus, pas forcément bio mais conditionnés dans des flacons recyclables. Entourée par un comité scientifique, Fleur élabore ses formules à Vichy. « Mon objectif, c'est de verticaliser. On commence à faire de la R&D pour sélectionner les meilleures variétés et améliorer leur concentration en actifs. » Et son rêve - posséder sa propre usine - est déjà en passe de se réaliser dans l'Allier.

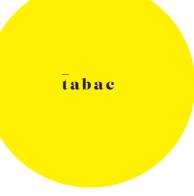


mobilier éco-working

« Nous aidons les entreprises à réaliser des économies, et offrons une deuxième vie au mobilier », explique Christophe Cote (H.06). Pour favoriser un environnement de travail durable, Adopte Un Bureau a développé une solution clé en main. Avec 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, la start-up aux pratiques transparentes (grille de salaires publique, 30 % des bénéfices reversés aux salariés...) a été retenue pour participer à l'appel d'offres des Jeux olympiques de Paris en 2024.









Cigarilleros africains

De La Havane à la savane, il n'y a qu'un pas: au Mozambique, la marque Bongani confectionne des cigares capables de concurrencer les habanos de Cuba. Et c'est bien parti pour faire un tabac.



est en lisant la biographie de Robert Mondavi, le vigneron américain qui a bâti l'empire viticole de la Napa Valley, que Kamal Moukheiber (H.94) a soudain une idée pas complètement fumeuse. « Dans les années 1960, quand Mondavi a planté ses vignes en Californie, le marché était dominé par les grands crus français. Il est parvenu à prouver non seulement qu'on pouvait faire de très bons vins ailleurs dans le monde, mais surtout qu'il y avait un marché pour cela. J'ai donc décidé d'appliquer ce principe au cigare, en créant un produit 100 % africain. » L'idée tombe plutôt bien : le monde du havane, largement dominé par l'Amérique du Sud (Cuba, République dominicaine et Nicaragua en tête), est en train de s'ouvrir à d'autres origines. « Les fumeurs sont plus jeunes qu'avant et ils cherchent moins le prestige d'une appellation que la découverte de nouveaux goûts, de nouveaux terroirs. » Car il en va du tabac comme de la vigne : la terre sur laquelle il pousse et le climat qui l'a fait grandir en modifient la saveur.

Les fans de barreaux de chaise le savent sans doute, l'Afrique produit déjà, au Cameroun, des capes (la feuille qui enrobe le cigare et joue un rôle important dans sa combustion), parmi les meilleures au monde.

Une affaire qui roule

Mais il fallait constituer le reste de la filière. À commencer par le filler (le tabac de remplissage). Kamal a développé une production locale dans les champs de la province de Manica, au nord du Mozambique, et se fournit aussi en feuilles auprès d'autres pays africains. Et pour maîtriser la dernière étape, celle de la confection, il a fait appel à des experts du roulage, venus de République dominicaine pour former son équipe mozambicaine. Mis sur le marché en 2016, les cigares Bongani (« soyez reconnaissants », en langue zouloue) ont déjà séduit les amateurs, avec une production qui avoisine aujourd'hui les 10 000 pièces par mois. Bien installée sur le continent africain, la marque devrait bientôt s'exporter vers les États-Unis et la Grande-Bretagne. « Pour des raisons réglementaires et historiques, la France est un marché plus fermé. Mais j'espère qu'on pourra bientôt s'y procurer nos cigares! » Pas question pour autant de brûler les étapes.

8 hec stories hec stories



cosmétiques

Lotions magiques

Une goutte d'Élixir du Marabout, un soupçon de Diabolique Tomate ou quelques Larmes de Fantôme... Chez Garancia, la marque de dermo-cosmétique fondée en 2004 par Savéria Coste (M.94), on aime la sorcellerie. « J'adore jouer avec ce décalage entre science et magie », explique Savéria. Docteure en pharmacie, issue d'une longue lignée d'apothicaires, elle a concocté une trentaine d'onguents dédiés au visage et au corps, issus à 95 % d'ingrédients naturels et aux formules inspirées de remèdes traditionnels d'Amazonie ou d'Afrique. « Je travaille avec des chercheurs du monde entier, spécialisés dans des domaines très pointus comme les cellules souches végétales ou les peptides. » Rachetée en 2019 par Unilever, Garancia vise de nouveaux marchés à l'international et entend verdir l'écrin de ses potions avec 100 % d'emballages recyclables en 2025.

télex

ThrustMe, start-up fondée par Ane Aaneslan (HEC Challenge Plus), a mis sur orbite son tout premier satellite, équipé d'un système de propulsion miniature.

-solidarité

On a tous un don

Rattrapage éclair pour ceux qui ont séché le latin: pro bono est l'abréviation de pro bono publico, « pour le bien public ». Rapprocher les bonnes âmes qui ont des savoir-faire et les associations qui en ont besoin, c'est la mission que s'est donnée Pro Bono Lab. « Il s'agit d'aider les individus – salariés. étudiants, demandeurs d'emploi ou retraités... - qui veulent s'engager auprès d'une association. Nous concrétisons leur désir de se rendre utiles, afin que l'ensemble de la société en bénéficie », explique Émilie Vuillequez (H.12), qui a fondé Pro Bono Lab en 2011 avec deux camarades d'HEC. L'idée est née sur le campus, où Émilie a lancé l'association Esp'R, pour promouvoir l'entreprenariat social et solidaire. À ce jour, Pro Bono a déjà accompagné plus de 500 associations, qui agissent dans des domaines divers, de l'insertion professionnelle à la lutte contre les violences faites aux femmes.

formation Dialectes en distanciel

Ils ont eu du flair : après avoir flirté avec l'univers de la Silicon Valley, Arnaud Portanelli (M.06) et Guillaume le Dieu de Ville (M.06) ont créé Lingueo, un organisme de formation qui dispense des cours particuliers de langue par visioconférence. « On savait que le télétravail allait se généraliser, se souvient Arnaud. Quand on a parié sur les cours en distanciel en 2007, on avait dix ans d'avance. On nous disait qu'on était fous, qu'il fallait faire du présentiel en entreprise. » Avec aujourd'hui 10000 apprenants par an, dont beaucoup sont inscrits grâce au CPF (compte personnel



de formation), Lingueo s'appuie sur l'expertise de 800 professeurs diplômés, enseignant dans leur langue maternelle et depuis leur pays d'origine. Au programme, quinze langues (en comptant celles des signes!). D'Air France à Disney, des grands groupes commencent

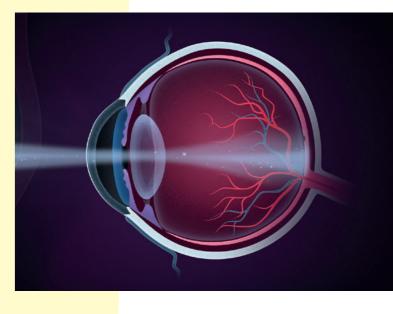
aussi à faire appel à leurs services.

biotech

La prunelle de vos yeux

Grâce à une rétine artificielle, Axorus améliorera la vision des patients atteints de DMLA, une maladie qui touche cent millions de personnes dans le monde.





Oui?

Son logo? Un œil d'Horus, qui dans l'Égypte ancienne, avait la réputation de protéger des maladies. Mais à y regarder de plus près, on y voit aussi la forme stylisée d'un neurone, avec sa cellule, son novau et... son axone, qui conduit le signal électrique. Jean-Damien Louise (M. 09), cofondateur et directeur d'Axorus, a « marié » axone et Horus pour baptiser son entreprise, qui développe des interfaces neuroélectroniques. Autour de lui, une équipe solide qui compte deux doctorantes en biophysique et neurobiologie et deux ingénieurs en électronique et matériaux. « La vocation d'Axorus, c'est de s'attaquer aux maladies neurodégénératives, telles que Parkinson. Et, plus tard, à la tétraplégie. » Pour l'heure, Axorus développe un dispositif rétinien contre la DMLA

Ouoi?

La dégénérescence maculaire liée à l'âge (DMLA) affecte la partie centrale de la rétine, appelée macula, entraînant une perte progressive de la vision. En France, 1.5 million de personnes, en majorité âgées de plus de 65 ans, souffrent de cette pathologie handicapante, et les chercheurs estiment que ce chiffre pourrait atteindre 2,25 millions en 2030. Axorus teste actuellement un neurone électronique capable de simuler un signal biologique. implanté dans l'œil et connecté à la rétine. Face à ses concurrents, Axorus a deux points forts: « Notre neurone artificiel est jusqu'à dix fois plus petit qu'un neurone biologique - entre 100 nanomètres et 1 micron - et surtout, il consomme mille fois moins d'énergie, car il est alimenté par un dispositif photovoltaïque. »

Où?

Installée à Lille, Axorus a recu le soutien de la SATT Nord (société d'accélération du transfert de technologies) et du pôle Eurasanté, où l'entreprise est incubée depuis février 2019. « Aujourd'hui, on travaille entre Lille et Paris, où l'on collabore notamment avec l'Institut de la Vision pour les essais techniques, et avec un laboratoire spécialisé dans les électrodes d'interface avec les neurones. Comme il s'agit d'une industrie en cours de création, il existe des compétences ponctuelles un peu partout. Il faut savoir les réunir. » Un tour de table, mené notamment auprès de partenaires lillois, ainsi que le soutien de BPI France ont permis à Axorus de lever 2 millions d'euros. « Cela va nous permettre de tester la rétine chez l'animal, in vivo, d'ici quelques mois. »

10 hec stories hec stories 11





L'amour de l'art

Ouvrir les portes de l'art au plus grand nombre, voilà l'ambition d'Art Explora. Cette nouvelle fondation est adossée à un fonds d'investissement de 100 millions d'euros, ArtNova, destiné à financer des entreprises culturelles et créatives. « 50 % des plus-values du fonds seront reversées au capital de la fondation », explique son fondateur Frédéric Jousset (H.92) dans un entretien au Monde. C'est donc un véritable écosystème conçu pour faciliter l'accès à la culture, qui est mis en place. Déjà administrateur du musée du Louvre et propriétaire de la revue *Beaux-Arts* (en plus d'être directeur de la publication d'HECStories!), l'ex-startupper décide ainsi de favoriser l'accès de tous à l'art et à la création, au travers de diverses actions de mécénat. Depuis sa création en novembre 2019, la fondation s'est déjà associée à la Cité internationale des arts pour créer des programmes de résidences d'artistes, et participe, avec le Centre Pompidou, au projet de musée itinérant MuMo.

fooding

Les fondus du yaourt

Leur bleu de travail? Une salopette rouge. Leur dada? Le frozen yogurt. « Avec mon associé Emmanuel Tedesco (H.11), on a découvert le yaourt glacé pendant un voyage aux États-Unis, raconte Ouriel Hodara (H.12). On a adoré et on s'est dit que c'était le produit idéal pour créer une marque amusante et sympathique. » En 2011, les deux comparses créent l'enseigne Yogurt Factory, qui compte aujourd'hui 54 points de vente, de Marseille à Charleroi, en Belgique Les comptoirs, installés pour la plupart dans des centres commerciaux, promettent, selon Ouriel, « un produit sain, mais surtout gourmand et ludique. » À la carte, une glace au yaourt à 0 % de matière grasse, certes, mais aussi un bar à toppings parfaitement régressifs, dans lequel on peut piocher à volonté des myrtilles ou des fraises.. Tagada. Du snacking pur sucre! Ce frozen yogurt (« froyo » pour les intimes) version frenchie a été sacré Glace de l'année 2020 par le cabinet Strat Marketing (après enquête auprès de 4500 consommateurs) Un franc succès, en deux coups de cuillère à pot.



-télex

Fondée en 2012 par **Adrien Nussenbaum (H.01)**, Mirakl, société spécialiste des solutions pour créer sa propre marketplace, vient de réaliser un tour de table de 257,8 millions d'euros. Une levée de fonds record pour une start-up française.

électroménager



Repair it yourself

Après le télétravail, le télédépannage! Avec PivR, des techniciens vous apprennent en visio à déjouer les pannes.

e confort moderne tient à si peu de choses: une panne de machine à laver, et nous voilà bien désemparés... Avant de vous débarrasser de l'encombrant appareil qui vient d'avaler votre dernière chaussette, faites un tour sur le site de PivR. « Plus de la moitié des pannes sur le gros électroménager sont réparables sans pièces détachées », assure Marine Dufour (H.18), cofondatrice de cette plateforme de maintenance par visioconférence. Le principe est simple: on prend contact en ligne pour un premier état des lieux, puis on fixe un rendez-vous en visio avec l'un des douze techniciens professionnels de la plateforme (recrutés pour leur expérience mais aussi pour leur sens du contact humain).

Le diagnostic est garanti: s'il ne trouve pas l'origine de la panne, la séance (facturée 39 euros quelle qu'en soit la durée) sera intégralement remboursée.

C'est sur les bancs d'HEC Entrepreneurs,

grâce à la rencontre de Marine et de Van Phanh Than, diplômée de Centrale, que le projet a pris forme. « La réparation de gros électroménager n'était pas vraiment notre champ d'expertise, explique la confondatrice. Mais nous étions toutes les deux sensibles aux enjeux de réduction des déchets. »

N'en jetez plus!

L'avantage par rapport aux tutoriels gratuits qui pullulent sur internet? PivR accompagne ses clients pas à pas, jusqu'au changement de pièce détachée si besoin. Avec, à la clef, une machine qui tourne, mais aussi la satisfaction d'avoir su déjouer les pièges de l'obsolescence programmée... S'ils se concentrent pour le moment sur le gros électroménager (lave-linge, lave-vaisselle, four...), Marine et Van, qui viennent de signer un partenariat avec Cdiscount, ambitionnent d'élargir bientôt leur offre aux réparations de petit électroménager et d'appareils multimédias.

édition

Mémoires de vive voix

À force de confinements, le lien des enfants avec leurs grandsparents tend à se distendre Et selon Thomas Delage, c'est bien dommage. Lorsqu'il a perdu son grand-père, il s'est rendu compte qu'en dépit des vacances et après-midi passés chez lui, il ne savait pas grand-chose de sa vie. Avec Kevin Lamberton (M.15), il a donc fondé Entoureo, start-up hébergée par l'incubateur Silver Innov d'Ivry-sur-Seine. Le principe? L'utilisateur reçoit un kit comprenant micro-cravate et quide d'entretien pour aider, au besoin, à lancer la discussion. Les propos échangés sont automatiquement retranscrits à l'écrit, puis compilés et publiés sous forme de livre biographique Un ouvrage qui consigne la mémoire des aînés, et offre un prétexte pour parler avec eux.

crowdfunding

Les start-up ont bon fonds

320 milliards d'euros collectés au premier semestre 2020 : le financement participatif ne connaît pas la crise. « Un Français sur quatre envisage aujourd'hui de créer ou reprendre une entreprise. Et ils sont 24 millions à se dire prêts à investir en crowdfunding ». avance Philippe Gaborieau (E.08), membre fondateur de l'Association française de l'investissement participatif (Afip) et président du Club Fintech HEC. À la tête d'Happy Capital, pionnier de l'equity crowdfunding en France, il propose aux particuliers et professionnels d'investir dans des entreprises en phase de

création. Plusieurs centaines de

biotechnologies, de l'éducation ou

du social, ont déjà été financées.

activités qui impactent notre vie

quotidienne », souligne Philippe.

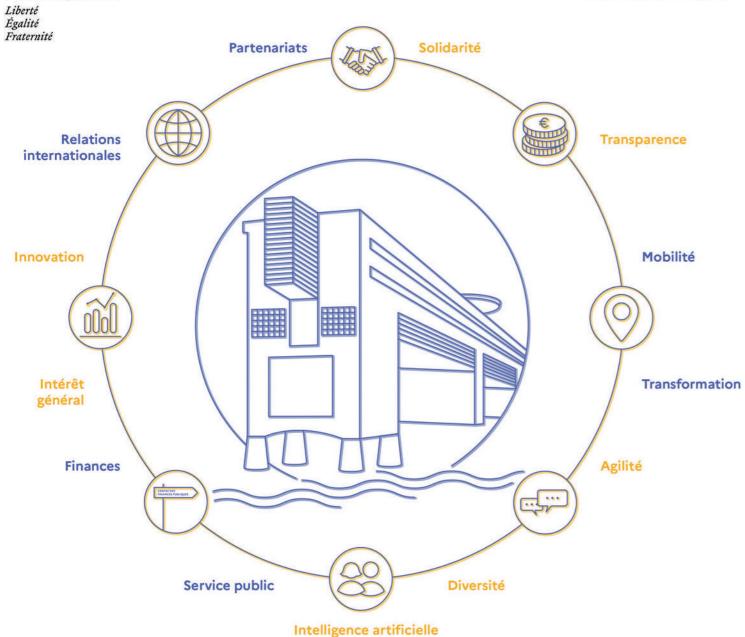
« Toutes ces sociétés ont des

start-up, dans le secteur des

14 hec stories hec stories







La DGFiP, acteur majeur de la vie économique

La Direction générale des Finances publiques est une administration en transformation.

Dans son organisation interne, pour plus d'agilité. Dans sa présence sur les territoires,
pour plus de proximité avec les élus et les usagers. Dans ses missions aux publics, pour plus d'efficacité.

economie.gouv.fr/dgfip



SIX ACOLYTES, BIEN DÉCIDÉS À DÉBARRASSER GUSTAVE, LA TAVERNE DU CAMPUS, DE TOUS SES REBUTS, ONT ÉTABLI UN PLAN D'ATTAQUE. LEUR ARME ? UN ALGORITHME MATHÉMATIQUE QUI OPTIMISE LES STOCKS ET RÉDUIT LES DÉCHETS DU NOUVEAU RESTO D'HEC. LE CERVEAU DE LA BANDE, JUAN PABLO, NATIF DE MEXICO ÂGÉ DE 26 ANS ET INSCRIT EN MASTER SUSTAINABILITY AND SOCIAL INNOVATION, A MIS AU POINT CET OUTIL ANTI-SURPLUS.



AVEC LA COMPLICITÉ DE CLAUDIA SCHULZ, DIRECTRICE DU SÉMINAIRE « HAVE A CAUSE, MAKE AN IMPACT » ORGANISÉ PAR LE SOCIETY & ORGANISATION CENTER, LA HORDE DE NETTOYEURS (JUAN PABLO, LOYOLA, ANJA, MARGAUX, MARGUERITE ET THOMAS) A TRAVAILLÉ AU QUOTIDIEN AVEC LE RESTAURANT DURANT SIX SEMAINES POUR ÉLABORER LE PLAN D'ACTION « MANAGING FOOD WASTE CHEZ GUSTAVE ».

SI TOUS LES OBJECTIFS N'ONT PAS ÉTÉ ATTEINTS (20 % DE DÉCHETS EN MOINS, C'ÉTAIT AMBITIEUX...), LES SIX ÉTUDIANTS ET LEUR ALGORITHME RISQUENT BIEN DE FAIRE DATE, PUISQUE LE DÉPARTEMENT SUSTAINABILITY VEUT APPLIQUER CES BONNES PRATIQUES À TOUS LES RESTAURANTS DU CAMPUS. QUANT À LA FINE ÉQUIPE, POURSUIVIE DEPUIS PAR LA LIGUE DES ÉBOUEURS AU CHÔMAGE, ELLE AURAIT DÉJÀ PASSÉ LES FRONTIÈRES DU MEXIQUE...



Pour les entreprises souhaitant établir un partenariat avec le séminaire « Have a cause, make an impact », merci de contacter Claudia Schulz: claudia.schulz@hec.edu

8 LYVEETS IMMANQUABLES



O

HEC Paris Business School **②** @HECParis

Assassinat de Samuel Paty : déclaration commune de @ESCP_bs, @essec et HEC Paris





HEC

Suite à l'odieux assassinat de Samuel Paty, professeur de la République, toute la communauté de nos écoles, Etudiants, Professeurs, Collaborateurs et Diplômés, s'unit pour témoigner sa compassion et sa détermination à lutter contre toutes les formes d'obscurantisme et de haine de l'Autre. Nos écoles réunissent au sein de leurs campus des étudiants et des femmes et des hommes de plus de cent nationalités différentes et de toutes confessions religieuses. Nous tenons à défendre publiquement la liberté d'expression et l'importance d'un débat respectueux des opinions. Plus que jamais, notre mission est de contribuer à former la jeunesse aux enjeux de liberté et de diversité, socie commun de notre société.

10 :16 - 20 oct. 2020





Les Echos ♥ @Les Echos

DERNIÈRE MINUTE - C'est un véritable coup de tonnerre. Appelés à se prononcer, ce mardi, sur l'augmentation de capital voulue par son président du directoire Christophe Cuvillier, les actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield l'ont rejetée



Christophe Cuvillier #H.84

Léon Brassler et Xavier Niel sont parvenus à faire chavirer Christophe Cuvillier en bloquant l'augmentation de capital qu'il défendait et qui aurait eu pour effet de diluer la participation des actionnaires. Après cette déconvenue, l'actuel dirigeant du géant des centres commerciaux a annoncé qu'il quittera la présidence du directoire au 1er janvier 2021.

07 :25 - 10 nov. 2020

ATTENDAM A

Art Explora ♥ @explora_art

Art Explora's founder Frédéric Jousset is with @lemonde today to talk about his ambition to enlarge cultural audiences and the ways to get to it.



Frédéric Jousset #H.92

Dans un entretien accordé au journal *Le Monde*, Frédéric Jousset a annoncé la création de deux nouvelles structures consacrées à la culture : ArtNova, un fonds d'investissement, et Art Explora, une fondation européenne. Le chef d'entreprise et mécène allie ainsi ses deux passions et se donne pour objectif de rendre la culture accessible à tous les publics *(voir page 13)*.

08:58 - 22 oct. 2020



Florian Grill • @floriangrill

Fier de notre campagne et des 450 bénévoles qui se sont battus dans les règles pour un rugby éducatif et citoyen qui sublime la compétition. Ce combat continue.

Florian Grill #H.88

Avec 49 % des voix, Florian Grill a bien failli damer le pion à Bernard Laporte, le président réélu de la Fédération française de rugby (FFR). Le collectif Ovale Ensemble gagne du terrain, en témoignent les résultats des élections régionales dans les treize Ligues : trois « Grillistes » ont été élus en Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté. Duel à suivre...

21:01 - 3 oct. 2020

•

BFM Business @ @bfmbusiness

Elevage d'insectes : la start-up française Ynsect lève 190 millions d'euros (notamment grâce à Robert Downey Jr)



Jean-Gabriel Levon #H.09

Le projet d'Ynsect ? Élever des larves de scarabées afin de fournir des protéines pour l'alimentation animale et la production d'engrais.
Il n'en fallait pas davantage pour faire rêver l'acteur américain Robert Downey Jr., interprète d'Iron Man, qui a décidé d'investir dans cette start-up française cofondée par un HEC via son fonds d'investissement responsable Footprint Coalition.

12:19 - 6 oct. 2020

6



Le Figaro Etudiant O@Figaro_Etudiant

Peter Todd, directeur d'HEC Paris, démissionne



#Doyen

Dans une lettre adressée aux étudiants et aux collaborateurs de l'école, Peter Todd a annoncé qu'il souhaitait mettre un terme à ses fonctions de Dean pour des raisons de santé (voir page 92). « Mon pronostic à long terme est bon, mais faire face aux effets secondaires de ma maladie tout en continuant à diriger l'école dans le contexte complexe et stressant engendré par la crise du Covid-19 m'amène aujourd'hui à choisir de me concentrer sur ma santé et mon bien-être. »

15:09 – 6 oct. 2020

£x.

Voile Banque Pop ♥ @VoileBanquePop

Clarisse se prépare depuis près d'un an et demi pour son premier @VendeeGlobe, le tour du monde à la voile, en solitaire et sans assistance. Suivez ses aventures dans cette course mythique, parce qu'avec de l'audace on peut tout entreprendre! #GoClarisse #VG2020



Clarisse Crémer #H.13

Alors que les Français étaient bloqués chez eux, confinement oblige, la navigatrice embarquait pour un tour du monde! Trois ans après avoir accompli sa première transat, Clarisse est l'une des six femmes à prendre le départ du mythique Vendée Globe. Un véritable plongeon dans l'inconnu, puisqu'elle n'a jamais passé plus de trois semaines seule en mer à bord du monocoque Banque Populaire X...

12:01 – 5 nov. 2020





HEC Alumni ♥ @HECAlumni

HEC Alumni lance HEC Éditions, une nouvelle filiale qui aura pour mission de développer les médias de l'association, de prendre en charge la commercialisation des espaces publicitaires et de nouer de nouveaux partenariats.



DIRECTRICE DES PARTENARIA

HEC Editions fanny.oursel@hecalumni.f

#HECEditions

C'est parti! HEC Alumni crée une nouvelle structure commerciale dont les bénéfices reviendront à l'association. HEC Éditions sera présidée par Xavier Romatet (MBA.86) et dirigée par Arthur Haimovici.

15:05 – 5 nov. 2020

POUR / CONTRE POUR / CONTRE POUR / CONTRE



POLIR

"La contribution à l'effort écologique concerne tout le monde"

Patrick Hubert (H.84), responsable des investissements durables de London Stock Exchange

a taxation des dividendes proposée par la Convention citoyenne pour le climat (CCC) vise à « soutenir le financement de la transformation de l'outil de production des entreprises » vers des projets verts. Concrètement, les entreprises distribuant plus de 10 millions d'euros de dividendes annuels participeraient à l'effort de financement à la hauteur de 4 % (contre 2 % sur les dividendes inférieurs à 10 millions d'euros). La Convention estime que « la contribution



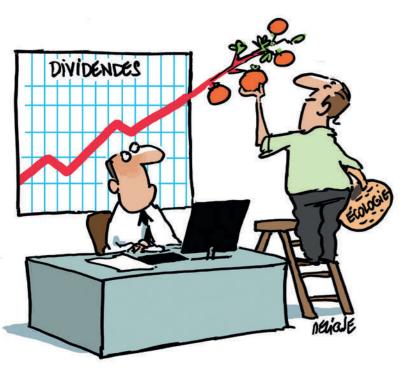
Patrick Hubert (H.84) Après plus de quinze ans passés dans la finance internationale, dont dix ans à Londres, Patrick Hubert (H.84) a cofondé en 2008 la société SolarNet, opérateur d'énergie solaire. En 2018, il a rejoint l'agence Beyond Ratings, aujourd'hui intégrée à l'activité Investissement responsable du groupe London Stock Exchange.

à l'effort écologique concerne tout le monde ». C'est le cœur du débat. Le mouvement des gilets jaunes a démontré à quel point le principe d'égalité est exacerbé dans notre pays. Avec la consultation nationale puis la CCC, l'exécutif a voulu montrer qu'il prenait en compte les idées des citoyens ordinaires (éclairés par les spécialistes) pour relever les défis du changement climatique. Pas question donc de taxer le carbone à la pompe, sans faire au moins contribuer aussi les premiers de cordée et leurs actionnaires...

Les petits ruisseaux font les grandes rivières

Un récent rapport de France Stratégie montre que les réformes de l'ISF et le prélèvement forfaitaire unique (« flat tax ») ont fait rebondir les dividendes à près de 40 milliards d'euros. Un niveau élevé, même s'il reste en deçà des 50 milliards de 2009. Certes, 4 % de 40 milliards, soit moins de 2 milliards d'euros, cela ne suffira pas à financer les 50 ou 60 milliards d'euros d'investissements annuels nécessaires à la transition écologique. Mais

les « petits » ruisseaux font les grandes rivières et, surtout, le symbole parle à toute la population. De plus, la CCC propose de réduire l'assise fiscale des entreprises en exonérant, dans le calcul de l'impôt sur les sociétés, la part des bénéfices réinvestie dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Enfin, la transition écologique apportera des bénéfices à moyen terme pour tous les acteurs économiques. La résilience accrue des territoires sera cruciale face aux canicules, tempêtes, crues ou incendies répétés. Le Covid-19 est un avertissement. Il montre que l'anticipation est un investissement payant. Ainsi la Chine et la Corée, instruites d'expériences antérieures, souffrent beaucoup moins que le reste du monde. Or les bouleversements prévisibles liés au climat et à la biodiversité seront bien pires que ceux provoqués par la pandémie actuelle. Il faut donc voir la transition écologique comme une assurance qui permettra de réduire la facture des dommages futurs. Sa nécessité justifie que chacun mette la main à la poche, y compris via une modeste taxation des dividendes.



CONTRE

"Cette taxe risque de décourager les Français d'investir au capital de leurs entreprises"

Pascal Quiry (H.84), professeur de finance à HEC

i taxer constituait l'unique solution aux problèmes, la France, championne du monde des prélèvements obligatoires, les aurait tous résolus depuis longtemps. Peut-on imaginer un dispositif plus contraire à son objectif? Comment croit-on que les fabricants et exploitants d'éoliennes, de centrales solaires ou à biomasse (ce qui inclut des groupes comme Orsted, Neoen mais aussi des ETI comme Voltalia) se financent, si ce n'est – en partie du moins – par des augmentations de capital



Pascal Quiry (H.84)
Professeur de finance à HEC où il est titulaire de la chaire BNP Paribas, coauteur du Vernimmen, investisseur et administrateur dans des start-up et PME, Pascal Quiry est également membre de l'initiative Changer par le don et grand donateur à la Fondation HEC.

régulières? Or les investisseurs de ces entreprises « vertes » trouvent les fonds nécessaires en réinvestissant les dividendes provenant d'autres sociétés, justement.

Modifier la fiscalité pour financer l'écologie

Taxer les dividendes revient ainsi à réduire la circulation des capitaux et à diminuer les fonds disponibles que les investisseurs peuvent allouer au financement de la transition écologique. Cette taxe risque de décourager les Français d'investir au capital de leurs entreprises, ce qui paraît aberrant au moment où, de toute évidence, nombre d'entre elles vont avoir besoin de plus de capitaux propres pour faire face aux conséquences de la pandémie.

Rappelons que la France et la Belgique ont déjà été condamnées en 2017 par la Cour de Justice de l'Union européenne pour leurs taxes sur les dividendes instaurées en 2012 et 2013, jugées contraires au droit européen. Or, dans le cas français, ces taxes ne rapportaient qu'un peu plus

de deux milliards d'euros par an. L'urgence de la transition énergétique et l'importance des investissements nécessaires requièrent d'autres dispositifs que des expédients dignes de l'Ancien Régime, Ainsi, il me paraîtrait plus adapté de supprimer les avantages fiscaux des contrats en euros de l'assurance vie lorsque ces contrats ne sont pas investis dans des projets verts. Les contrats en euros représentent 1400 milliards d'euros d'encours (sur les 1785 milliards que représente l'assurance vie en France). En admettant que la suppression de cette niche fiscale n'entraîne qu'une réorientation de 10 % des fonds placés vers des obligations vertes, 140 milliards d'euros seraient ainsi fléchés vers la transition énergétique. Un montant 70 fois supérieur, donc, à ce que rapportait la taxe sur les dividendes... Sans parler des recettes que générerait pour l'État la suppression des avantages fiscaux évoqués précédemment. Et il y a fort à parier que la réorientation serait bien supérieure à 10 %, compte tenu de l'intérêt essentiellement fiscal de l'assurance vie.



Deuxième pays le plus touché au monde par la crise sanitaire avec 8,4 millions de cas, l'Inde n'a toujours pas rouvert ses écoles depuis le mois de mars.

PAULINE LARAVOIRE (M.18), établie à Calcutta depuis deux ans, travaille pour le groupe d'établissements scolaires privés TechnoIndia et a cofondé l'association Y-East, pour fédérer les initiatives en faveur du développement durable. Elle pose un regard sur la crise sans précédent que vit le pays dans les domaines éducatif et associatif.



COMMENT AIDER À L'ÉDUCATION ET AU DÉVELOPPEMENT **EN PLEINE CRISE SANITAIRE?**

LA RÉPONSE DEPUIS L'...

Inde

e suis arrivée à Calcutta avec l'envie de travailler dans l'éducadon. J'ai été recrutée par TechnoIndia, premier groupe d'établissements scolaires privés du Bengale-Occidental, une région communiste où le privé n'a pas vraiment le vent en poupe. Dans ses campus, on trouve autant d'élèves privilégiés que d'élèves issus de milieux ruraux. Ils sont parfois les premiers à faire des études dans leurs familles et n'ont pas tous des ordinateurs chez eux. Par ailleurs, les établissements fonctionnent de manière très traditionnelle. Avant la pandémie, nous n'avions aucune interaction virtuelle. La crise a donc considérablement ébranlé notre manière de procéder. Du jour au lendemain, il a fallu s'adapter aux grands défis technologiques: s'équiper de Zoom et Google Classroom, et former les professeurs aux cours virtuels.

Le confinement a donc accéléré la transition vers une éducation hybride, qui mêle présentiel et virtuel, mais il a aussi exacerbé la fracture numérique dans un pays miné par les disparités sociales. La question de la couverture internet est cruciale en Inde, beaucoup de familles n'ont pas de moyen de se connecter. Et au mois de mai dernier, un cyclone a ravagé la région, ainsi que le Bangladesh voisin. Nous sommes restés deux semaines sans électricité ni Wi-Fi. TechnoIndia dialogue avec les prestataires pour pallier ce manque de connectivité, mais rien n'est encore fait.

Le gouvernement a récemment lancé une directive obligeant les écoles privées à réduire de 20 % leurs frais de scolarité. C'est une bonne chose. Les étudiants n'ont pas à continuer de payer le même prix pour des cours en ligne. Nous nous sommes exécutés et allons réajuster nos salaires.

est malheureusement l'une des rares bonnes décisions du gouvernement Modi, très nationaliste. Le 24 octobre, le Foreign Contribution Regulation Act a été adopté. Il s'agit d'une loi très contraignante pour les ONG. Mon association Y-East est donc directement concernée. Concrètement, même si de nombreux acteurs étrangers du développement durable sont enclins à faire des donations, la loi m'empêche de nouer quelque partenariat que ce soit avant cinq ans d'opérations sur le terrain! J'ai ainsi dû renoncer à une donation de River Rangers, un programme australien pour sensibiliser les enfants à la biodiversité. Même Amnesty International en est venu à suspendre ses activités dans le pays. C'est inquiétant pour l'avenir.

epuis le mois de mars, je ne travaille plus qu'à la maison. Désormais, je peux réfléchir à plus long terme! Nous avons un projet de grande envergure avec Y-East: mettre en place une plateforme d'e-learning sur le développement durable. Mais compte tenu des inégalités sociales, il y a peu de chances que l'économie indienne devienne verte. La crise va être plus longue que prévu: l'Inde est encore dans la première vague... Il a fallu deux mois à Calcutta pour se remettre du cyclone. Elle est la ville au monde qui court le plus grand risque de disparaître sous les eaux. Je garde espoir, car l'une des forces de l'Inde est sa capacité à être flexible, à innover et trouver des solutions avec peu de ressources. Cela a même un nom: le jugaad, que l'on peut traduire par « innovation frugale ». Cette période a aussi des côtés positifs, j'ai remarqué que le paysage s'était considérablement modifié: je n'avais jamais vu un ciel aussi bleu au-dessus de Calcutta où, habituellement, il est inexistant. J'ai même entendu dire que des léopards réinvestissaient les villes!

Heure H_Dominique Reynié,

directeur général de la Fondation pour l'innovation politique



Le cycle de pacification et de mise en ordre du monde initié en 1945 s'achève, avec le retour d'un jeu de puissances, où l'Europe pa<mark>raît</mark> affaiblie."

Rupture des négociations?



Nos sociétés démocratiques occidentales sont mal à l'aise avec l'idée de puissance, car nous sommes les héritiers de générations qui ont œuvré à la pacification. En outre, nous vivons mal la période actuelle où notre prospérité matérielle ne s'accroît plus. Ainsi, les Européens agissent comme si la puissance n'était plus nécessaire parce que nous serions dans un monde de négociation et de contrat. Cette culture est peut-être inadaptée aux années qui viennent, car nous voyons partout le déploiement de politiques de puissance qui font fi des réglementations internationales."



Professeur des universités à Sciences Po, il est directeur général de la

1983 Diplômé de Sciences Po Paris (IEP).

1994
Chargé de recherche, puis chercheur associé au
Centre d'études de la vie politique française.

Directeur général de la politique, think tank « libéral, progressiste et

Reçoit le Prix du livre politique pour *Populismes* : la pente fatale. Hégémonie et démocratie

L'Europe a été un territoire où, dans le passé, la puissance s'est exprimée sous toutes ses formes: étatique, militaire, financière, scientifique, etc. Cette puissance européenne a forgé le monde dans lequel nous vivons, en propageant sa manière de gouverner et ses catégories de pensée. Mais l'Europe a aussi pensé l'opposition à la puissance à travers sa conception de la démocratie et de la dignité humaine, un modèle qui a pacifié les relations sociales et permis un gigantesque progrès

Rassembler ses forces

matériel et moral."



Turquie, Russie, Chine, Iran, et peut-être l'Inde demain... Nous assistons indéniablement au retour des politiques de puissance, alors que les États-Unis assurent de moins en moins le rôle de gendarme du monde qu'ils avaient endossé depuis 1945. Un ancien ordre mondial se défait, un nouvel ordre émerge. L'Europe, cette civilisation puissante et ordonnée qui prend soin des faibles, doit évaluer ses forces et songer à accroître sa puissance, militaire et civile, pour faire face à ces menaces."

22 hec stories hec stories 23

Club Développement international _ Mbagnick Diop,

président du Mouvement des entreprises du Sénégal 05_10_2020



Le Sénégal veut installer son économie dans une trajectoire de croissance forte, inclusive et créatrice d'emplois."

Changer de regard

L'Afrique émer<mark>gente est loin</mark> des stéréotypes d'un continent à risques, et les pays africains s'inscrivent majoritairement dans une dynamique de progrès. L'économie sénégalaise, notamment, est en plein bouillonnement, avec de nombreux jeunes talents qui créent et développent des entreprises. Mais ces transformations positives restent trop souvent dans l'angle mort de l'actualité. Il faut poser un regard neuf sur l'Afrique et les Africains."



2001 Crée le Forum du premier emploi à Dakar.

Crée les Cauris d'Or, qui distinguent des acteurs

2015 Président du Mouvement des entreprises du Sénégal.

2017 Élu Homme de l'année au Sénégal.

Le plan de développement décennal

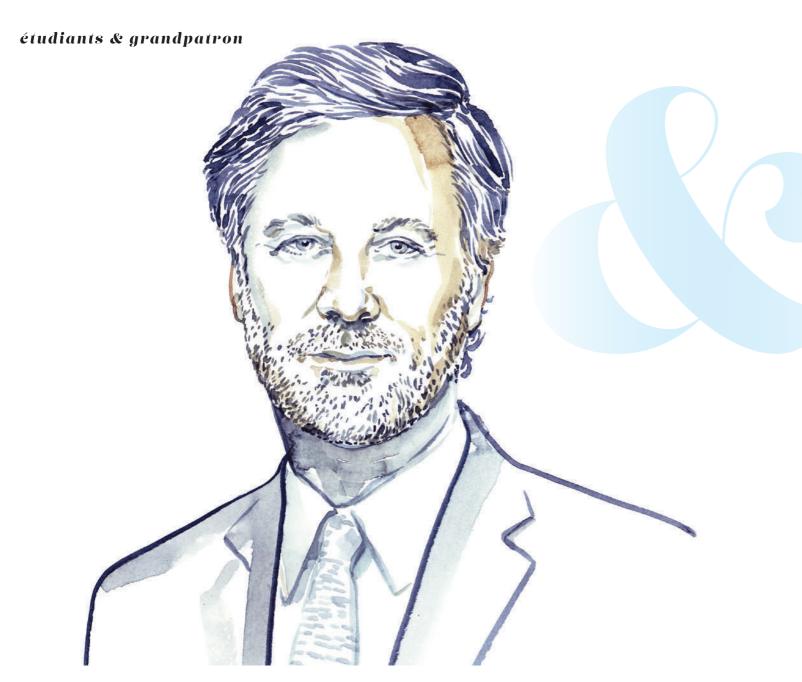
Avec le Plan Sénégal émergent (PSE), le pays a adopté en 2014 une stratégie décennale qui guidera sa politique économique et sociale jusqu'en 2023, et s'adosse à une vision, celle d'un Sénégal émergent à l'horizon 2035. Depuis la mise en œuvre du PSE, le Sénégal affiche un taux de croissance annuel supérieur à 6,5%. La phase 2 du plan (2019-2023) a été ajustée dans le contexte de la pandémie actuelle, et le Sénégal vise une croissance de 0,7 % cette année, 5,2 % en 2021, 7,2 % en 2022 et une croissance à deux chiffres en 2023. Cette ambition requiert des investissements de 22,4 milliards d'euros, dont le tiers doit venir d'investisseurs étrangers."

Un contexte favorable



Le Sénégal bénéficie d'un contexte de stabilité politique et sociale propice aux investissements. L'allègement récent des procédures de création d'entreprise, l'institution d'un tribunal de commerce qui sécurise l'environnement des affaires, la loi sur le partenariat public-privé et le programme ambitieux de transformation digitale de l'économie sont autant d'éléments propres à attirer les investisseurs étrangers. Malgré l'ampleur des défis à relever, l'optimisme est permis. Labourons le champ des possibles pour des investissements rentables et mutuellement bénéfiques."





Sébastien Bazin

Président-directeur général de Accor

Hôte stratégie



Ysaline Bouvet (H.23)

Passionnée de finance, Ysaline suit un master de philosophie politique et d'éthique en parallèle de ses études à Jouy-en-Josas. Quand elle ne monte pas sur les planches avec Double-Jeu, la troupe théâtrale d'HEC, elle rame sur la Seine avec les membres du club d'aviron. Elle est également membre d'Esp'R, l'association d'écologie du campus

2016

Remporte le prix Clara, récompense littéraire dédiée aux adolescents, avec la nouvelle *Terre-happy*

2017

Stagiaire en plaidoirie pour l'ONG Plan International qui parraine des enfants dans les pays émergents

Zoé Bourlard (M.21)

Après des études à l'École hôtelière de Lausanne, Zoé intègre le master X-HEC Entrepreneurs dans l'optique de créer une société spécialisée dans le sauvetage d'hôtels en difficulté. Elle souhaite contribuer au redressement du secteur après la crise sanitaire

2016

Prof d'anglais lors d'une mission humanitaire dans la vallée sacrée des Incas, au Pérou

2017

Stage au Palace Wellington à Madrid en relation client et gestion de la qualité des chambres

2019

Responsable du compte LVMH en événementiel chez Group M France



Luc-Olivier Briand (H.23)

Secrétaire général de Double-Jeu, la troupe de théâtre d'HEC, responsable du local de musique du campus pour l'Assrock et en charge des entraînements physiques du club de handball, Luc-Olivier compte se présenter pour le double-diplôme HEC-ISAE-Supaero afin de travailler dans l'aérospatial

2016 Jeune ambassadeur de l'Unicef France

2018 Licencié en mathématiques à l'université Paris-Saclay

2020

Encadre le montage d'une comédie musicale en quarante-huit heures

est un ovni dans le petit monde des dirigeants français. Sébastien Bazin a été propulsé PDG de Accor il y a sept ans, sans avoir fait carrière dans le groupe ni être issu du sérail des grandes écoles. Le quinqua souriant a fait ses armes dans la finance, au sein du fonds d'investissement Colony Capital. Ce qui l'a amené en 2009 à devenir président du Paris Saint-Germain. Prendre la lumière ne lui a pas déplu. Connu pour son tempérament séducteur, surnommé Kaa comme le serpent hypnotiseur du *Livre de la jungle*, il a su mettre à l'aise les trois étudiants HEC dès le début de l'entretien, usant d'un ton familier et d'une modestie affichée. Reconfinement oblige, la rencontre s'est faite par visio.

À son arrivée au siège en 2013, les salariés lui avaient réservé un accueil glacial (« Vous ne pouvez pas savoir comme on vous hait ici », lui aurait jeté l'un d'eux, selon *Les Échos*). Le Breton ne s'est pas laissé démonter. Sous sa houlette, le groupe s'est diversifié et

est monté en gamme, grâce notamment au rachat des marques Fairmont, Raffles et Swissôtel décidé en 2016. Depuis, le Covid-19 a touché de plein fouet le secteur de l'hôtellerie. Les gens ne voyagent plus, les déplacements d'affaires se raréfient. Les rendez-vous professionnels se font sur Zoom, les événements sont annulés. « On comptait 1,4 milliard de voyageurs en 2019, on en prévoit 400 millions en 2020. C'est un retour trente ans en arrière », a lâché dans la presse le directeur financier de Accor, Jean-Jacques Morin. Dans son malheur, Sébastien Bazin a eu de la chance. Accor a engrangé quelques milliards d'euros avant la crise sanitaire en vendant les murs de ses hôtels. Sa tentative de reprendre les 14 % de l'État dans Air France en 2018 est tombée à l'eau. La suite a prouvé que c'était pour le mieux... Kaa peut compter sur sa bonne étoile.

Thomas Lestavel

étudiants & grandpatron

L'hôtellerie en temps de Covid

Zoé Bourlard : Accor est le leader européen de l'hôtellerie. Vous avez la responsabilité de 320 000 salariés dans 110 pays. Comment vous sentez-vous, dans cette période catastrophique pour le secteur ?

Sébastien Bazin: Tout ce qui se passe en ce moment est désastreux, complexe, imprévisible. Je manque de repères. Et pourtant, je me sens étonnamment fort. Nous n'avons jamais autant pris le temps de réfléchir que depuis neuf mois. Nous profitons de cette période pour ouvrir le capot de la voiture, nous remettre en cause, chercher de nouvelles initiatives.

Zoé: Ouvrir le capot, c'est-à-dire?

5.B.: En avril-mai, 90 % de nos hôtels étaient fermés. Nous avons consacré ce temps à nous pencher sur les ressorts du Groupe, sur le moteur de son activité. Nous avons vérifié les bougies, la turbine, nous avons regardé quelles étaient les pièces essentielles – les marques essentielles, les pays prioritaires, les talents indispensables, mais aussi les fonctions dont nous n'avons plus besoin parce qu'elles sont répétitives ou parce que les clients ne les trouvent plus importantes. Nous avons disséqué les 7 000 tâches que le groupe accomplit dans ses 110 pays.

Zoé: À la fin de l'épidémie, quand nous aurons trouvé un vaccin, le secteur va sortir très endommagé de la crise. Est-ce que l'hôtellerie reste un secteur d'avenir pour des jeunes diplômés? Avant HEC Paris, j'ai fait mes études à l'école hôtelière de Lausanne, et je voudrais vraiment travailler dans ce domaine...

S.B.: Votre uniforme vous manque, Zoé?

Zoé: Pas vraiment... Mais le secteur m'inquiète.

5.B.: Ne vous inquiétez pas, le tourisme va repartir. C'est la plus belle industrie du monde, elle est bénie des dieux. Regardez les recherches sur Google. Les gens veulent avant tout s'oxygéner, voyager, s'échapper, faire des rencontres... La preuve, c'est le pic d'activité que nous avons connu en France en juillet-août 2020! La question qui me préoccupe

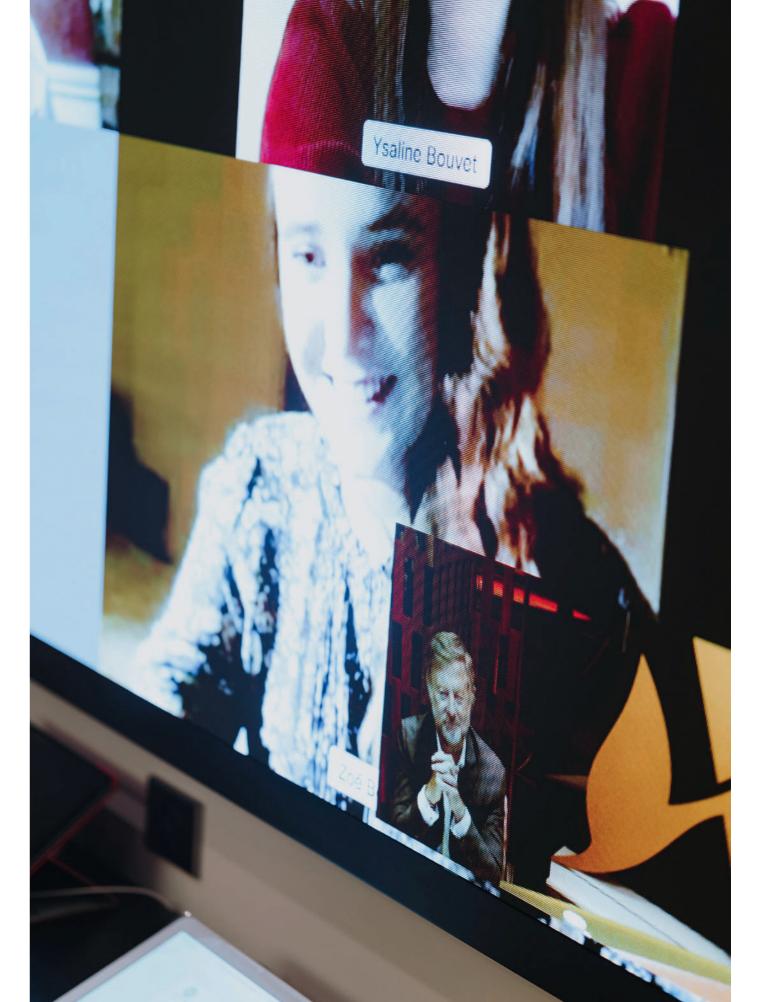
surtout, c'est dans quelle proportion les outils digitaux comme Zoom ou Teams vont remettre en cause le voyage d'affaires? Désormais, les commerciaux démarchent leurs prospects en commençant via le web. Ensuite seulement, ils prennent la voiture, le train ou l'avion pour les rencontrer. Je vais perdre une partie de ma clientèle d'affaires – mais est-ce 10 %, 15 % ou 20 %? Nous le savons, et nous devons nous y préparer en inventant de nouveaux services pour compenser cet impact de la crise...

Ysaline Bouvet : Votre groupe va survivre à la crise. Qu'en est-il des restaurateurs ou des hôteliers indépendants ?

S.B.: Si vous prenez les cafés, hôtels et restaurants en France et que vous ajoutez les professions liées au tourisme comme les agents de voyages, vous avez 350 000 entreprises qui emploient 2,5 millions de personnes. C'est le premier secteur en France, loin devant la finance ou la santé! Cela représente un emploi sur dix, et même un emploi créé sur cinq depuis cinq ans. Bref, c'est une filière vitale pour notre économie. 80 % de ces 350 000 sociétés ont moins de six salariés. Elles manquent de trésorerie, d'outils digitaux, d'expertises. Elles sont fragiles. Le confinement crée une situation dramatique. Deux tiers des salariés du tourisme n'ont pas fait d'études. Leurs capacités de réemploi sont assez faibles. Il faut qu'ils tiennent. Vous me dites, Ysaline, que Accor va s'en sortir. Mais franchement, à quoi bon si les indépendants disparaissent? Les géants comme nous ont besoin des petits. Quand un client réserve une chambre dans un hôtel à Clermont-Ferrand ou au Laos, c'est pour découvrir la gastronomie locale, pour faire des expériences. Si les bars et les restaurants disparaissent, je perds ma clientèle loisirs.

Zoé: La crise vous offre-t-elle des opportunités de diversification ?

S.B.: Oui. Je n'ai pas le choix, de toute façon. Je dois compenser la baisse de ma clientèle « voyageurs d'affaires », qui représente environ 60 % de mon activité (pour simplifier, les hôtels sont occupés du dimanche soir au jeudi soir par des cadres, et le week-end par des familles). Le télétravail constitue une piste majeure. Les salariés ne veulent plus perdre une heure et demie dans les transports pour aller au bureau. Mais ils ne veulent pas non plus rester chez eux, car ça implique souvent de travailler



© Letizia Le Fu

étudiants & grandpatron

dans sa cuisine ou un espace réduit. Nous allons donc utiliser nos hôtels comme des tiers-lieux. Nous avons fait le test avec nos 2 000 collaborateurs d'Ile-de-France. 80 % d'entre eux habitent à moins de vingt minutes d'un hôtel Accor. Ils sont 40 % à avoir expérimenté le télétravail à l'hôtel. Nos établissements ont tout ce qu'il faut : ils sont équipés de salles de réunion, de Wi-Fi, de machines à café... C'est une piste de diversification assez simple.

Zoé : Accor ne fait plus partie du CAC 40 depuis l'an dernier. Comment les salariés l'ont-ils vécu ?

5.B.: Pour 90 % d'entre eux, ça n'a eu aucune espèce d'importance. Moi, ça m'a rendu triste pour les fondateurs de l'entreprise, Gérard Pélisson et Paul Dubrule. Mais c'est la vie. Vous restez la même société, que vous soyez la 41° ou la 39°. C'est un peu moins chic dans un dîner mondain, mais comme je ne vais pas dans les dîners mondains, je m'en fous.

Zoé: Cette sortie de l'indice ne rend-elle pas le groupe plus vulnérable à une OPA, surtout dans le contexte actuel? Certains de vos actionnaires achetaient de l'Accor parce qu'ils achetaient du CAC 40...

5.B.: Les fonds indiciels ne représentaient que 2,5 % du capital du groupe. Donc la sortie du CAC 40 a eu un effet marginal sur notre valorisation. Et puis, vous savez, je ne me stresse pas pour les choses que je ne contrôle pas. C'est inutile, autant se les enlever de la tête.

Responsabilité sociale et écologique

Luc-Olivier Briand : Un nombre croissant de touristes se préoccupent de leur empreinte écologique. Les hôtels font figure de mauvais élèves, car ils contribuent au gaspillage de nourriture et de chauffage. Accor en fait-il assez pour la planète ?

S.B.: Sûrement pas. Mais on fait déjà beaucoup. Je vais vous donner un exemple: nos clients qui le souhaitent peuvent demander à ne pas changer leurs draps ou leurs serviettes. Grâce à l'argent économisé,

« Accor recrute 80000 personnes par an.»

nous avons planté 7,2 millions d'arbres depuis 2009. C'est une illustration, il y en a beaucoup d'autres. D'ailleurs, 10 % de mon bonus dépend de la réalisation d'objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Luc-Olivier: Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents sur cette responsabilité environnementale?

S.B.: Nous avons plusieurs années d'avance dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Nous avons signé un accord avec l'application Too Good To Go. Depuis 2016, 650 hôtels Accor ont redistribué près de 500 000 repas, évitant ainsi plus de 200 tonnes de déchets. En termes de consommation énergétique, nous sommes au même niveau que nos concurrents. Par ailleurs, nous avons pris l'engagement de supprimer le plastique à usage unique à la fin 2022. Il y a une chose qu'aucun concurrent n'est parvenu à faire: 99 % des personnes que nous embauchons sont des locaux. Or une personne recrutée fait vivre quatre personnes en moyenne. Le miracle du groupe Accor, c'est cette extraordinaire propension à embrasser les autres cultures : du Chili au Japon en passant par le Pérou, le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Laos, la Corée... C'est un truc de dingue! De ouf, comme diraient mes enfants. Regardez ce que font les Américains en cette période de crise : ils se recroquevillent sur eux-mêmes. InterContinental,

Hyatt, Hilton, Marriott ont licencié 70 % de leurs effectifs locaux pour tout rapatrier dans leur siège mondial. Nous avons fait exactement l'inverse en supprimant des sièges régionaux pour nous déployer dans les pays, plus près du terrain.

Luc-Olivier : Combien de personnes recrutez-vous chaque année en temps normal ?

S.B.: En 2019, nous avons ouvert un hôtel par jour. Nous recrutons 50 000 personnes par an dans nos nouveaux hôtels. Plus 30 000 embauches pour remplacer les salariés qui partent du groupe. Donc 80 000 recrutements par an.

Ysaline: Accor est partenaire du mouvement HeForShe des Nations unies, qui promeut l'égalité des sexes. Mais votre comité exécutif de quinze membres ne comporte

que... deux femmes. Comment expliquez-vous ce paradoxe? S.B.: Parce que nous avons été nuls. Mais ce chiffre ne reflète pas toute la réalité des progrès que nous avons faits dans ce domaine. Quand je suis arrivé à la tête du groupe, 22 % des directeurs d'hôtel étaient des femmes. Nous sommes passés à 38 % au niveau mondial, et même à 55 % en Amérique latine. Au Moyen-Orient, c'est plus compliqué: nous avons nommé notre première directrice d'hôtels en Arabie saoudite il y a trois ans... Plus on monte dans la hiérarchie, plus les ratios se dégradent. Nous avons

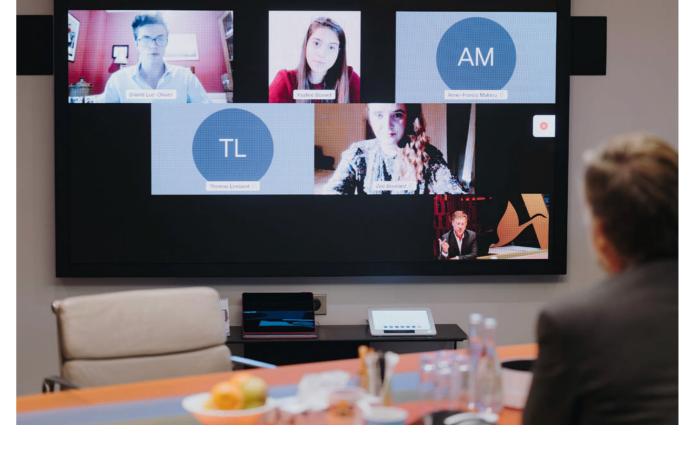
28 femmes parmi le top 100 du groupe. Au niveau du comité exécutif, elles sont seulement deux : Heather McCrory et Maud Bailly. Nous allons passer à quatre avec la nomination d'Agnès Roquefort, patronne du développement, et l'arrivée d'une responsable de la RSE prévue début 2021.

Ysaline : Êtes-vous attaché à la cause féminine ?

S.B.: Oui. Mais je n'ai jamais pu m'imposer de sacrifier le poste d'un homme pour le donner à une femme. Si le collaborateur est en place et qu'il est bon, je le garde. Il faudra un peu de temps pour arriver à un équilibre 50/50.

Ysaline: À l'hôtel Ibis des Batignolles, des salariées d'un de vos sous-traitants font grève depuis juillet 2019. Ces femmes de chambres dénoncent des conditions de travail très dures, voire illégales, et réclament d'être embauchées directement par Accor. Qu'allez-vous faire?

S.B.: Environ deux tiers des femmes de chambre dans le réseau Accor sont des collaborateurs directs du groupe. Un tiers travaille pour des sous-traitants. Ce fonctionnement se retrouve dans tous les grands groupes hôteliers. La sous-traitance permet de réduire les frais fixes lorsque les taux d'occupation sont volatils. Nos prestataires doivent respecter un cahier des charges strict, notamment sur le respect de l'éthique et des droits sociaux. En l'occurrence, le



.

étudiants & grandpatron

sous-traitant STN gère une soixantaine de salariées femmes de chambre pour l'Ibis Batignolles. Parmi elles, quelques-unes sont encore en grève, alors que leur employeur a accepté une grande partie de leurs revendications. Mais un syndicat refuse de signer l'accord et dit vouloir « en faire un cas d'école ». On n'est plus dans l'économique, mais dans le politique. Ce n'est plus de mon ressort. Mais n'ayez aucun doute là-dessus : nous sommes conscients de la pénibilité de ce métier. Ce qu'on leur impose depuis longtemps est trop dur pour un salaire aussi modeste.

Feuille de route

Zoé: En 2017, le groupe Accor a engrangé plusieurs milliards d'euros en cédant son immobilier. À quels investissements destiniez-vous ce trésor de querre?

S.B.: Nous avons cédé la quasi-totalité de notre parc immobilier, en partant du principe qu'on ne peut pas tout faire dans la vie - encore moins quand on est une société cotée. On ne peut pas construire des bâtiments, les entretenir, s'occuper de la plomberie et de l'électricité au moment où l'on doit investir dans la relation client et le digital. Nous préférons nous concentrer sur le service. Le timing a été idéal. Accor dispose aujourd'hui de 4 milliards d'euros de trésorerie pour affronter la crise. En anglais, on dit « you are between lucky and smart ». Je ne sais pas si nous avons eu de la chance ou du talent. Un peu des deux, sans doute.

Zoé: 4 milliards... Qu'allez-vous faire avec?

S.B.: Ce n'est pas le moment d'être trop audacieux, Zoé. C'est le moment de se poser. Certes, on fait souvent de bonnes opérations en période de crise. Mais il vaut mieux payer un peu plus cher un peu plus tard, que faire des acquisitions quand le pire est peut-être à venir. Donc pour la première fois de ma vie, je me restreins. Pourtant, ce n'est pas mon style!

Zoé: Cette trésorerie, c'est ce qui vous sauve aujourd'hui?

S.B.: Elle nous donne une liberté très précieuse. Nous ne dépendons ni des marchés, ni des prêts garantis par l'État, ni du plan de relance, ni du fonds de soutien au tourisme.

Zoé: Quelle a été votre décision la plus difficile cette année?

S.B.: Fin mars, nous avons mis au chômage partiel 280 000 salariés dans le monde pour éviter que les hôtels fassent faillite. Dans un peu moins d'un tiers de nos 110 pays, les salariés n'ont droit à aucune allocation chômage... Alors, nous nous sommes mobilisés. Nous avons convaincu le conseil d'administration de consacrer 70 millions d'euros. soit un quart des 280 millions d'euros de dividendes initialement prévus, pour créer un fonds de solidarité, le ALL Heartist Fund. Nous avons aidé financièrement 45 000 employés, dont la moitié vit en Asie du Sud-Est. Ils ont recu chacun entre 300 et 1000 euros. Vous n'imaginez pas les vidéos, les cartes, les lettres de remerciement que nous avons reçues. En termes de partage d'émotions, on est à 9,5/10. [Silence] Ça y est, j'ai plombé l'ambiance...

Ysaline: Vous n'avez pas réussi à imposer votre place de marché pour concurrencer Booking. Qu'est-ce qui a péché?

S.B.: Nous n'avons sans doute pas bien expliqué le projet à nos franchisés... Ils ont considéré qu'on les mettait en concurrence directe avec des indépendants qui n'avaient pas de marque Accor. Surtout, nous n'avons pas mis assez de moyens pour faire connaître notre plateforme. Pourquoi Booking, Alibaba, Amazon ou Google sont si puissants? Parce qu'ils dépensent des centaines de millions d'euros en communication. Nous ne combattons pas avec les mêmes armes.

Luc-Olivier: Des études publiées annuellement par Booking indiquent que les touristes recherchent des expériences en lien avec les populations locales. Comment l'hôtellerie, qui a un mode de fonctionnement standard partout dans le monde, peut-elle répondre à cette attente d'authenticité? **S.B.**: Booking en parle, mais Booking est fichtrement incapable de le faire! La grande différence entre nous et Booking, Expedia ou Airbnb, c'est que ces acteurs du web n'ont jamais rencontré un client. Dans l'hôtellerie, nous avons systématiquement une interface humaine, qu'elle dure dix minutes ou trois jours. Le web est une industrie froide, nous



Biographie

1961 Naissance à Boulogne-

1985 Maîtrise de gestion à l'université Panthéon-

1990 Directeur de la banque d'investissement Hottinguer Rivaud Finances.

1997 Rejoint le fonds Colony Capital. Mène les acquisitions de Data IV Buffalo Grill, du Paris Saint-Germain, etc.

Devient président du Paris Saint-Germain, dont Colony Capital est actionnaire

2013 PDG de Accor.

2016
Acquisition des trois marques de luxe Fairmont, Raffles et Swissôtel.

2018 Cède la majorité des murs pour 4,4 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires chute de 64 % au troisième trimestre suite à la crise sanitaire.

« Une décision se prend d'abord avec l'estomac»

sommes une industrie chaude. Pour répondre à votre question, nous avons beaucoup fait pour que notre offre soit moins standardisée. Il y a cinq ans, le groupe était à 80 % européen et dépendait à 80 % de trois marques: Ibis, Novotel et Mercure – des chaînes assez homogènes. Aujourd'hui, l'Europe pèse pour moins de la moitié dans notre activité et les trois marques évoquées représentent moins de 50 % du chiffre d'affaires. Nous avons 40 marques. Si vous êtes déjà allés chez Delano, Mondrian, SLS, Mama Shelter ou 25Hours, vous avez constaté que l'expérience sort de l'ordinaire.

Trajectoire hors norme

Luc-Olivier: De financier à DG d'une multinationale du tourisme en passant par président du PSG, votre parcours est assez atypique. Lors de votre prise de fonctions chez Accor, certains syndicats vous décrivaient comme un « fossoyeur » et les employés vous battaient froid. Comment avez-vous vécu cette transition?

S.B.: Le mieux possible... Je pense que les gens se trompaient sur moi. Quand vous travaillez dans la finance et qu'on vous interroge sur votre métier pendant un dîner, vous n'avez jamais droit à une deuxième question. Si vous êtes architecte, gynécologue ou écrivain, vous avez toutes les questions du monde. Financier, c'est emmerdant. On vous résume à quelqu'un de vénal.

Luc-Olivier: Qu'est-ce qui vous a poussé à faire le saut?

S.B.: J'avais envie de m'échapper de ce monde de la finance. Je voulais faire des rencontres, prendre des risques et puis – c'est très narcissique – laisser

une trace. Peu de gens laissent une trace dans le monde de la finance. J'ai donc passé pas mal de temps à rencontrer des collaborateurs, des partenaires, à écouter leurs problèmes, à essayer de les embarquer. Et, en fait, j'adore ça. La seule recette, c'est aimer les autres. Sinon, ne soyez jamais chef d'entreprise. Ça ne marchera jamais. Vous sonnerez faux.

Ysaline : Quels conseils vous a-t-on donnés quand vous aviez notre âge ?

S.B.: Je n'ai pas fait HEC, j'ai suivi de piètres études universitaires. Mais j'ai eu deux conseils. Le premier venait de mes parents: « Fais ce que tu veux, mais sois heureux. » Le second m'a été donné par ma grand-mère: « Quand tu marches dans la rue, ne fixe jamais tes pieds. Regarde le premier étage. » Bon, si vous rencontrez quelqu'un dans la rue et que vous regardez le premier étage, ce n'est pas très pratique... Alors je regarde les gens dans les yeux.

Ysaline: Avez-vous un conseil pour nous?

S.B.: Ne vivez pas votre vie dans les yeux des autres. Ce que les autres pensent de vous, ne vous en souciez pas. Sinon vous êtes dans la posture, vous n'êtes plus vous-mêmes. Soyez juste francs et heureux, tout va bien se passer. Le regard fuyant, les yeux baissés, l'air arrogant ou condescendant, oubliez tout ça, ça ne marchera jamais. Ceux qui veulent prouver quelque chose aux autres se plantent lamentablement, même s'ils ont fait de très bonnes études.

Zoé : Quand on est directeur de Accor et qu'on arrive à un dîner, comment ca se passe ?

S.B.: En ce moment, j'ai surtout les pieds dans la glaise, pour ne pas dire pire! Dans un dîner, les gens me donnent leur avis. Tout le monde pense être capable de diriger un hôtel, ce qui est en partie vrai. Vous n'avez pas besoin de faire de grandes études pour gérer un hôtel. Il suffit d'aimer les gens, de bien se comporter et de travailler dur.



Zoé: Quelle question vous pose-t-on le plus souvent?

S.B.: « Est-ce que je peux avoir un prix sur une nuit d'hôtel? » Neuf fois sur dix.

Zoé : Arrivez-vous à trouver un équilibre entre votre vie chez Accor et votre vie personnelle ?

5.B.: Depuis trente-cinq ans que je bosse, je n'ai jamais mélangé les deux. Jamais. Je n'ai jamais créé de relations d'amitié avec des collègues ou des partenaires, parce que ce n'est pas sain. On peut passer un week-end ensemble pour un séminaire, mais je ne pars pas en vacances avec eux.

Zoé: C'est quoi, votre truc pour souffler, déconnecter?

S.B.: Quand je suis pieds nus dans un voilier, je suis comblé. Je suis Scorpion, breton, j'ai besoin d'eau et de vent. Je passe également du temps avec ma famille. Ce que je n'ai pas pu faire avec mes enfants, je le fais avec mes petits-enfants. Ça me donne de l'énergie!

Ysaline : Vous avez plus de temps libre aujourd'hui que pendant votre carrière de financier ?

5.B.: Non. Mais je suis moins con. Je ne suis plus dans la course ou l'immédiat, j'arrive à prendre de la distance. Dans ma vie d'avant, je prenais des décisions rapidement et elles n'avaient que des

conséquences financières. Je pouvais me tromper quatre fois sur dix. Si j'avais raison six fois sur dix, mon entreprise sortait gagnante. Chez Accor, c'est différent. 99 % des décisions que je prends ont des conséquences directes sur mes collaborateurs ou mes partenaires. Je prends trois fois plus de temps à peser le pour et le contre. Je crois que ça s'appelle la maturité. Il était temps que ça vienne!

Ysaline : Notre société semble de plus en plus polarisée. De quoi a-t-elle besoin ?

S.B.: Trop de décisions sont prises par des gens intelligents qui manquent de générosité et d'altruisme. Les décisions doivent se prendre d'abord avec l'estomac, puis avec le cœur, et enfin avec le cerveau. Inverser l'ordre, c'est se tromper.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

Infiniment plus loin

Eight Advisory conseille les acteurs économiques (dirigeants, investisseurs, banques...) dans leurs prises de décisions lors des étapes clés de la vie des entreprises (acquisitions, cessions, refinancements, restructurations, transformations, ingénierie financière...). Eight Advisory se place, aujourd'hui, au premier rang des intervenants indépendants sur le marché du Conseil financier et opérationnel. Ses 440 collaborateurs, dont 56 associés, et son alliance de partenaires à l'international lui permettent d'intervenir dans 20 pays, répartis en Europe, Amériques et Asie.



MUNICH

ZURICH



Transactions Restructuring Transformation Ingénierie Financière

Eight Advisory est membre de l'alliance

8 EIGHT INTERNATIONAL



En matière de responsabilité sociale et environnementale, le bilan d'Amazon est calamiteux.

Benoît Berthelot, journaliste au mensuel Capital, spécialiste des nouvelles technologies, auteur après trois ans d'enquête du livre Le Monde selon Amazon aux éditions Le Cherche Midi.

VRAI Amazon émet 44 millions de tonnes équivalent CO₂ par an. C'est l'un des plus grands pollueurs du monde en tant que leader du cloud et du e-commerce : une logistique internationale et de proximité, marquée par les déplacements incessants de camionnettes, poids-lourds, avions-cargos... Sa filiale Amazon Air a, par exemple, porté sa flotte à plus de quatre-vingts appareils. De la pollution à l'évasion fiscale en passant par la destruction de ses concurrents, Jeff Bezos a bâti son empire sans se soucier de ses externalités négatives. Pour livrer les consommateurs plus vite, les flux de marchandises sont très peu optimisés comparés au commerce conventionnel; des camions partent des entrepôts toutes les deux heures, qu'ils soient pleins ou aux trois quarts vides. Ce n'est que poussée par des employés activistes - dont plusieurs ont été licenciés – que l'entreprise a publié son bilan carbone et pris des engagements à long terme (neutralité carbone à horizon 2040 et utilisation d'une énergie à 80 % renouvelable à partir de 2024). Mais en pratique, toutes ses activités tendent à l'intensification de la pollution: l'entreprise semble dans une impasse. Le bilan social d'Amazon, qui compte 800 000 salariés dans le monde, est tout aussi critiquable : dans les entrepôts, les tâches pénibles et répétitives des manutentionnaires sont même monitorées par ordinateur, dans un souci d'efficacité optimale.

10 idées reçues sur... ______ Amazon

2.

Amazon est une entreprise esclavagiste, qui bafoue la législation du travail et la dignité des personnels qui travaillent dans ses entrepôts.

Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite de management et ressources humaines à HEC Paris

PAS SI SIMPLE Il est certain qu'en entrant chez Amazon, il faut avoir conscience qu'on est sur des registres très contraints. Son incroyable service logistique implique une très forte productivité et donc une faible autonomie. Tout est pensé pour que le laps de temps entre la commande du client et la livraison soit le plus court possible, le personnel est donc sous pression. Le géant de l'e-commerce est régulièrement pointé du doigt pour les conditions de travail qu'il impose à ses salariés dans les entrepôts. Des témoignages d'anciens employés décrivent des cadences intenses, des traitements déshumanisants. En fait, la multinationale applique un modèle taylorien au sens premier du terme, c'est-à-dire une distinction forte entre la conception et l'exécution. Là où cela pose problème, c'est lorsque la valeur ajoutée n'est pas équitablement partagée entre le patron et l'ouvrier, comme le prônait Taylor. Des conditions de travail difficiles ne sont acceptables que si la rémunération est en conséquence. Or le PDG d'Amazon est également critiqué pour ses grilles de salaires jugées trop basses. Il y a deux ans, l'ancien candidat démocrate Bernie Sanders avait ainsi proposé une loi appelée « Stop Bezos » pour obliger Jeff Bezos à mieux rémunérer son personnel.



Amazon est le grand champion de la fraude fiscale.

Mirko Hayat, professeur affilié au département Droit et Fiscalité d'HEC et coauteur de *La Fin des paradis fiscaux* ? aux éditions LGDJ.

PAS SI SIMPLE Comme toutes les entreprises de la nouvelle économie, Amazon profite des lacunes d'un système fiscal international dépassé, incapable de saisir les nouvelles formes de création de valeur du XXIe siècle. Et pour cause : ce système a été concu dans l'entre-deux-guerres, et n'a pas beaucoup évolué depuis. En résumé: le cadre actuel est inadapté, car essentiellement fondé sur la présence physique des entreprises. Or l'économie du Net est très largement immatérielle – même si, dans le cas d'Amazon, des biens physiques sont livrés, la firme n'en est en général pas propriétaire. La présence des Gafam dans les pays où ils réalisent leurs ventes n'est pas obligatoire. C'est pourquoi l'OCDE réfléchit depuis plusieurs années à un système plus efficace où, pour saisir la substance économique, on s'éloignerait de la référence à la présence physique pour aller vers une notion de marché. Ainsi, une part du bénéfice de ces entreprises reviendrait aux États dans lesquels ils vendent sans y être implantés – à charge pour ces pays d'appliquer un impôt. Pour qu'une telle solution, à mes yeux rationnelle, soit efficace, elle doit être appliquée de la même manière dans un grand nombre de pays. Nous avançons dans la bonne direction et l'aboutissement de cet accord approche. À titre indicatif, le premier volet de cette réforme permettrait la redistribution de 100 milliards de dollars de bénéfices à différents États, au détriment des paradis fiscaux et autres pays adeptes du dumping fiscal (Pays-Bas, Irlande, Singapour...).



Amazon a tué les librairies.

Fleur d'Harcourt (H.12), directrice éditoriale d'Autrement, maison d'édition généraliste du groupe Madrigall.

FAUX Les librairies ne sont pas mortes du tout – et elles se portent sans doute mieux en octobre 2020 qu'en octobre 2019 [l'interview a été réalisée le 21 octobre 2020, NDLR]. Pour certains Français, les confinements ont été synonymes de surcroît de temps libre pour la lecture (en excluant les autres loisirs qui se réalisent à l'extérieur), et certains ont fait le choix - très politique - de ne pas utiliser Amazon. Cela s'inscrit dans un mouvement plus large de consommation responsable et de proximité. Pendant le confinement, ils ont redécouvert les librairies de quartier grâce à un système de retrait après commande en ligne et, lors du déconfinement, ont renoué avec le plaisir du contact humain et des recommandations personnalisées en librairie, ou celui d'acheter éthique en soutenant des acteurs du livre impactés par la crise. Autre atout des librairies, hors confinement et autre couvre-feu: elles organisent des conférences et rencontres avec les auteurs, or Amazon n'essaie pas du tout de se positionner sur ce type d'offres. L'entreprise pourrait tout à fait programmer des visioconférences avec des auteurs, par exemple. Mais soyons lucides: Amazon est un concurrent particulier, car il rend beaucoup de services, par exemple pour se procurer des livres difficiles à trouver ou, pour les prescriptions scolaires, en facilitant la vie des parents qui peuvent ainsi commander en deux clics sans se déplacer. Et bien qu'Amazon ne communique aucun chiffre sur la répartition géographique des commandes de livres, ces services s'adressent plus aux populations rurales que citadines.



Amazon appauvrit les économies locales en accaparant les échanges.

Jean Monnier (H.88), ancien directeur général d'Auchan Direct, CEO du e-commerçant de luxe 24S

PLUTÔT VRAI Amazon est dans le collimateur de nombreux lobbies antitrust pour son impact négatif sur les commerces de proximité. Cet impact est indéniable, a fortiori en cette période de Covid. S'il est difficile d'estimer la part exacte de responsabilité d'Amazon dans leurs fermetures, l'on sait qu'une grande partie du chiffre d'affaires de la multinationale provient d'un transfert de canal de distribution à un autre. Mais beaucoup parviennent à résister en se réinventant, en proposant des livraisons à domicile, des drives ou en misant sur leur capacité à conseiller. Une petite partie de l'activité d'Amazon reiaillit d'ailleurs sur le commerce local avec les points relais. Cela dit, il ne faut pas oublier que le commerce du centre-ville n'a pas attendu l'avènement d'Amazon pour se porter mal, il était déjà impacté par la grande distribution. Surtout, si l'on prend l'expression « économies locales » dans sa globalité, il est bon de rappeler que dans ces entrepôts, implantés aux quatre coins de la France, Amazon emploie des quantités pharaoniques de main-d'œuvre, certes peu qualifiée. Pour un même produit, il y a fort à parier que les e-commerçants emploient plus de personnel qu'une grande surface. Paradoxalement, la révolution digitale, et la vente en ligne de produits physiques en particulier, aurait plutôt tendance à créer de l'emploi.

.

10 idées reçues sur... Amazon

6.

Amazon sera bientôt n° 1 de la distribution physique.

Jean-Daniel Pick (H.81), président du club HEC Commerce et Distribution, fondateur de l'activité Stratégie chez EY-Parthenon, coach et investisseur à l'incubateur HEC.

FAUX Si Amazon a effectivement accru sa présence physique récemment, avec l'acquisition de l'enseigne bio Whole Foods en 2017 et le lancement de ses magasins de proximité automatisés en 2018, on peut douter que cette présence devienne massive au cours des prochaines années. Tout simplement parce que la rentabilité est moins importante que celle de l'informatique ou l'infra-logistique. Le coût de l'immobilier, du personnel ou du réapprovisionnement quotidien sont plus capital intensive que la gestion d'entrepôts centralisés. Quant aux boutiques de proximité entièrement automatisées, les Amazon Go, leur implantation n'est justifiée que dans les régions où le coût de l'emploi est très élevé. C'est le cas en France, par exemple, mais il est trop tard pour se joindre à la bataille de la proximité, qui se joue depuis dix ans avec des enseignes comme Casino, Carrefour, Auchan ou Intermarché. Surtout, les magasins se recentrent de plus en plus sur leur mission de lieu de découverte. d'expérience et d'assistance. Le simple fait d'avoir des produits en rayon ne suffit plus. Et je ne parle même pas des produits frais ou de terroir, pour lesquels le circuit court est indispensable. Pour Amazon, la meilleure réponse à la proximité, c'est la livraison. À mon avis, cette nouvelle présence physique n'est rien d'autre qu'une expérimentation.



On ne peut pas concurrencer Amazon.

Adrien Nussenbaum (H.01), fondateur de la start-up Mirakl, éditeur de solutions de marketplaces.

FAUX Amazon est prêt à tout pour réduire la concurrence. On l'a vu : face à d'autres grands distributeurs, ils n'hésitent pas à casser leurs propres prix afin de les mettre en difficulté et les racheter au plus bas. Dans cette même logique de privilégier la croissance au profit, Amazon peut également décider d'acheter les produits de ses vendeurs partenaires qui marchent le mieux pour les commercialiser directement, en proposant des conditions de livraison privilégiées. Ainsi, ils ont développé une situation de monopole sur l'e-commerce. Mais l'histoire nous a montré que tout monopole était amené à disparaître, ou du moins à être mis à l'épreuve. D'ailleurs, le géant américain a déjà des concurrents bien connus : Alibaba, Mercado Libre, Jumia pour ne citer qu'eux. Donc oui, Amazon peut être concurrencé, en étant pris à son propre jeu : celui de son business model, la marketplace, Aujourd'hui, certains de nos clients dégagent plus de 3 milliards d'euros de recettes parce qu'ils ont su jouer sur leurs atouts par rapport à Amazon: une marque qui implique des valeurs et un attachement, une présence de terrain et un statut de challenger qui leur permet d'attirer des vendeurs à la recherche de canaux différents. Quant aux clients d'Amazon, s'ils sont globalement satisfaits du service qui leur est fourni en termes de qualité, de prix et de livraison, certains sont sensibles à la mauvaise image que véhicule la marque, qu'il s'agisse des conditions de travail, du bilan carbone ou de son abus de position de force. Les concurrents peuvent donc jouer là-dessus en proposant des marketplaces de produits éthiques ou responsables.



Amazon est une entreprise très innovante dans ses process et ses technologies.

Marc Bordier (H.99), président de Lireka et ex-salarié d'Amazon de 2008 à 2018.

VRAI Chez Amazon, le point de départ de toute innovation est le client. Cette approche est beaucoup plus innovante que celle qui consisterait à imiter la concurrence, c'est pourquoi l'entreprise se définit comme « obsédée par le client » (customer obsessed⁽¹⁾, par opposition à competitor obsessed). Souvent, lorsqu'un problème ou un besoin client a été bien compris et qualifié, Amazon définit sa vision de la solution et la résume dans un communiqué de presse fictif, accompagné de plusieurs pages de foire aux questions (FAQ). Ce document fait l'objet de nombreuses itérations et discussions internes, jusqu'à ce que la vision de l'innovation proposée soit limpide et partagée par tous. Si elle est approuvée, elle sera déployée à grande échelle. C'est ainsi que sont nées les plus grandes innovations de l'entreprise, comme le livre numérique Kindle, le supermarché Amazon Go ou Amazon Echo. Au quotidien, l'innovation passe également par l'application de mécanismes destinés à identifier les défauts ou dysfonctionnements dans un processus, et à mettre en place des actions correctrices automatisées. Cette approche peut s'appliquer à des problèmes aussi divers que les écarts sur facture, les livraisons lorsque le client n'est pas à domicile, la réception d'articles au code-barres manquant ou le remplacement de produits défectueux. Enfin, pour innover, Amazon est prête à prendre le risque d'échouer à grande échelle, comme ce fut le cas avec le lancement du Fire Phone en 2014.

*Parmi les 14 principes qui fondent la culture d'Amazon (Leadership Principles) figurent customer obsession et invent and simplify.

9.

En réalité, ce n'est pas la vente de marchandises qui intéresse Amazon mais la donnée, via son offre cloud AWS.

Valentin Blanchot, rédacteur en chef du *Siècle Digital*

PLUTÔT VRAI Amazon a été l'un des premiers à se positionner sur le cloud computing, ce secteur qui regroupe des services tels que le stockage, le traitement de base de données, le calcul, l'encodage en direct ou encore la transcription audio. Pour gérer au mieux l'immense flux de données liées à ses commandes, le géant de l'e-commerce a commencé à développer ses propres data-centers et s'est aperçu au fil du temps qu'il pouvait l'utiliser autrement qu'en interne. Ainsi, AWS est aujourd'hui le leader du cloud public mondial avec 40 % de parts de marché fin 2019, soit autant que ses cinq principaux concurrents réunis (Microsoft, Google, Alibaba, Salesforce et IBM). Il compte parmi ses clients des pontes du numérique comme Netflix, Apple et Facebook. Ces activités cloud génèrent un bénéfice net comparable à celui issu de sa branche e-commerce, pour un chiffre d'affaires bien plus faible. Ses marges sont en effet supérieures à celles de la vente en ligne, le cloud impliquant beaucoup moins de logistique et de ressources humaines. Amazon a donc tout intérêt à continuer de miser sur cette activité. d'autant que dans une société de plus en plus connectée, avec l'essor du télétravail et du cloud gaming, tout porte à croire que le secteur va devenir de plus en plus lucratif.

10 idées recues sur...



Le patron d'Amazon est un fou mégalomane qui veut nous envoyer vivre dans l'espace quand il aura fini de bousiller la planète.

Anne Monier, docteure en sciences sociales, chercheuse à la Chaire philanthropie de l'ESSEC, auteure de Nos Chers Amis américains (PUF, 2019)

PLUTÔT VRAI Si Jeff Bezos attise tant les critiques, c'est avant tout parce qu'il agit en permanence à contre-courant et détonne dans son comportement. Par exemple, son tweet de juin 2017, dans lequel il demandait des idées sur son action philanthropique, a fait couler beaucoup d'encre. Le grand public a eu du mal à comprendre qu'il n'ait pas une stratégie claire sur un sujet aussi important, à l'instar d'un Bill Gates axé sur la santé ou un Mark Zuckerberg porté sur l'éducation. Pour savoir s'il est véritablement fou ou mégalomane, il faudrait le côtoyer. Ce qui est certain, c'est qu'il est extrêmement ambitieux et qu'il a pu donner l'impression d'être égoïste, car il a mis longtemps à se lancer dans la philanthropie. Jusqu'en 2018, il n'avait donné « que » 100 millions de dollars à des œuvres de charité, alors qu'il investissait un milliard par an dans son projet Blue Origin, qui vise à développer de nouvelles technologies pour emmener des gens dans l'espace. Quant à l'impact de son entreprise sur la planète, il est effectivement très négatif jusqu'à présent, notamment à cause de l'utilisation massive d'énergies fossiles. C'est sans doute pourquoi le patron d'Amazon a injecté cette année 10 milliards de dollars dans le Bezos Earth Fund, une organisation de lutte contre le changement climatique, avant d'affirmer en septembre que sa multinationale atteindrait la neutralité carbone en 2040. Un objectif qui paraît illusoire. En fait, l'image qu'il renvoie laisse à penser qu'il s'est lancé dans la philanthropie de manière forcée, sous la pression des médias et de ses pairs, et face à la nécessité de redorer le blason d'Amazon.

Propos recueillis par Cyrielle Chazal et Marc Ouahnon

Le Patrimoine, c'est notre Histoire



Château de Pontchartrain, Ouest-Parisien

41 appartements uniques Du studio au 4 pièces duplex Environnement exceptionnel





Investir chez Histoire & Patrimoine, c'est participer à la sauvegarde du Patrimoine Français tout en faisant fructifier son propre patrimoine, et mettre avec fierté son intérêt particulier au service de l'intérêt général.





30 ans de savoir-faire dans la réhabilitation et la restauration de biens immobiliers anciens d'exception



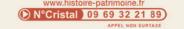
Transformation et reconversion du patrimoine industriel, militaire, hospitalier et religieux



Monuments Historiques, cœur de ville, immeubles protégés et secteurs sauvegardés



Demeures éligibles aux dispositifs fiscaux, Monuments Historiques, Malraux et Déficit Foncier





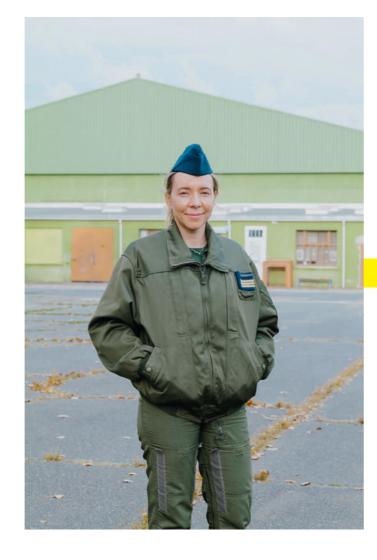




Au bout d'une allée entravée de plots en béton et de herses automatiques, plusieurs paires d'yeux nous fixent. Les militaires en faction attendent, interloqués, qu'on leur explique ce que, par un matin gris d'octobre, font ici une photographe armée de Leica et un reporter arborant stylo et carnet à spirale... « Vous avez rendez-vous? », s'enquiert la voix dans l'hygiaphone. Bienvenue sur la base aérienne 705 de Tours! Oui, nous avons rendez-vous. Et pas avec n'importe qui. La capitaine Marion Buchet, 38 ans, pilote de chasse. Autant dire un oiseau rare dans le ciel de l'armée française.

9h. l'autre monde

Marion Buchet vient de rentrer du désert koweïtien où, sous un soleil de plomb et par une température movenne de 51 °C, elle a participé à une mission internationale. C'est ici, sous les latitudes tempérées de la Touraine, qu'elle s'est posée, comme à chaque fois qu'elle n'est pas en opération extérieure (opex). Après trois mois loin de chez elle, elle a retrouvé sa fille, Juliette, 9 ans, et repris le cours normal de sa vie. « Retour à mon quotidien de militaire et de maman, rien de bien spécial à raconter », s'était-elle défendue dès le premier contact téléphonique, surprise qu'on s'intéresse à elle. « On ne passe pas notre temps à faire des loopings, vous savez », précisait-elle encore, des fois qu'on imagine atterrir dans un remake de Top Gun. Le décor, déjà, n'a rien à voir avec la Californie du blockbuster. Pas un seul palmier. Et. en fait de Pacifique, les méandres de la Loire. Étendue sur 300 hectares, la base se résume à des avenues tirées au cordeau, des bâtiments ripolinés dans un camaïeu de verts et de bruns, des pelouses peignées au centre desquelles claque le drapeau tricolore. Çà et là, de vieilles carlingues sont exposées comme des œuvres d'art, le nez dressé vers le ciel. L'enclave est bien gardée. Pour y pénétrer, il faut annoncer sa venue plusieurs jours à l'avance. Envoyer sa date et son lieu de naissance pour des



vérifications en haut lieu. Ne pas avoir oublié son passeport. Sur place, le protocole exige qu'on se prête à diverses formalités avant d'obtenir le précieux badge « visiteur ». L'opération dure de longues minutes, au cours desquelles il n'est pas recommandé de s'amuser à prendre la moindre photo. Après quoi, les barrières s'ouvrent enfin vers cet autre monde bien ordonné où Marion Buchet apparaît. Regard concentré, cheveux tirés sous le calot réglementaire, elle porte un pantalon multipoche kaki et un blouson d'aviateur assorti, sur lequel sont accrochés ses galons d'or, trois barrettes qui désignent son grade. Ce n'est pas Top Gun, mais cela en impose tout de même... Le style aviateur, subtil cocktail d'assurance et de décontraction, y est sans doute pour quelque chose.

9h30, question de nom

On hésite... Doit-on dire « Mon capitaine », « Ma capitaine », « Madame la capitaine » ou simplement « Capitaine »? « Appelez-moi plutôt Marion, non? » s'amuse l'intéressée, mains dans les poches. La féminisation des grades fait qu'on ne donne jamais









du « mon » (abréviation de « monsieur ») à des femmes officiers ou sous-officiers. Mais, le plus souvent, les civils sont exemptés de ces questions protocolaires - surtout dans l'armée de l'air, connue pour cultiver une certaine décontraction. Pour voler plus vite que le mur du son, mieux vaut ne pas s'encombrer de manières. « Notre outil de travail, c'est l'avion, il faut une efficacité immédiate, explique Marion. La hiérarchie existe, mais on ne se préoccupe pas constamment des grades. Le tutoiement est souvent la norme, »

9h40, c'est sa tournée

Depuis son retour de mission, l'aviatrice a retrouvé ses attributions, à savoir son poste d'Osab, l'un de ces mystérieux acronymes de l'armée qui signifie « officier sécurité aérienne de la base ». « Il s'agit de superviser tout ce qui concerne la sécurité aérienne, explique-t-elle. Des interventions des pompiers aux oiseaux qui se posent en bord de piste, en passant par les réglementations à respecter et le maintien en bon état des équipements. » Un rôle qui engage les différents services de cette étrange

petite ville militaire. « Ce boulot nécessite de devenir experte de quantité de sujets : je me suis par exemple intéressée au comportement des sangliers pour protéger nos grillages. » Ce matin, elle effectue sa tournée d'inspection habituelle. Nous longeons des hangars aux portes closes, des ateliers voués à l'entretien, de vastes esplanades prêtes à accueillir les escadrons. Arrêt à la cellule météo. Des cumulus hachurés et des graphiques abscons se meuvent sur de grands écrans plats que deux hommes en treillis ne quittent pas des yeux. Tout juste se contentent-ils d'un salut de la tête. Sur un mur, quelqu'un a accroché la devise de ce petit bureau silencieux: « Celui qui renonce à devenir meilleur cesse déjà d'être bon. » Même ambiance studieuse une vingtaine de mètres plus haut, dans la tour de contrôle qui surplombe la piste. Les baies vitrées dévoilent un panorama à 360 degrés. Au loin, les forêts de la Touraine, des vallons verdoyants et des nuées s'échappant de la Loire. Un panneau indique en rouge « Piste occupée ». Un Falcon est annoncé pour les heures qui viennent... On n'en saura pas plus.

hec stories 47 46 hec stories



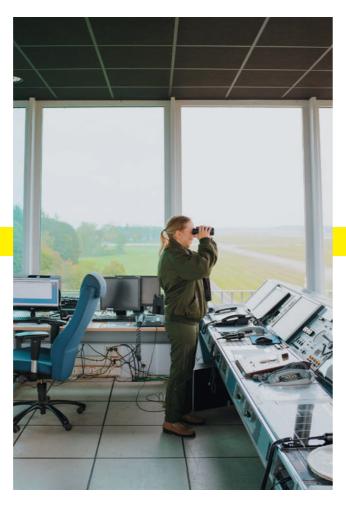
Visite à la cellule météo et à la « vigie », la tour de contrôle qui surplombe la base militaire

10h, l'arme biologique

Retour sur le plancher des vaches. Sur une porte, il est inscrit « Fureterie ». On peut vraiment fureter, par ici? Sourire énigmatique de Marion. À l'intérieur, une grande cage tapissée de paille sert de demeure à Hermine, 8 ans, un furet au pelage blanc et aux canines acérées. Depuis peu, la bestiole vit seule, mais elle fut longtemps à la tête d'un féroce bataillon de plusieurs mustélidés. Leur mission? « Débusquer les rongeurs et s'attaquer aux lapins jusque dans leurs terriers quand ils ont la mauvaise idée de coloniser les abords du tarmac, explique le le soldat en charge de cette escouade carnivore. C'est une technique de chasse ancienne, certes un peu barbare, mais qui a fait ses preuves. » On ne s'éternise pas, hélas, sur le sujet, les pompiers nous attendent juste à côté.

10h30, vers la transition

La réglementation veut que, dès qu'un avion est en approche ou au décollage, l'un des camions rouges de la base stationne en bordure de piste, lances à incendie au garde-à-vous. Aujourd'hui, c'est jour de vérification des équipements. Mieux vaut que tout fonctionne, d'autant que la base partage sa piste principale, longue de 2 400 mètres, avec le modeste aéroport civil Tour-Val de Loire. Avant la crise sanitaire, jusqu'à une vingtaine de rotations par semaine occupaient les personnels en haute saison. Pour l'essentiel des vols opérés par la compagnie Rvanair vers Porto, Marrakech, Dublin ou Marseille, mais aussi des convois militaires. Depuis quelques mois, un vent d'incertitude souffle sur le tarmac. « Vous débarquez en pleine période de transition », annonce Marion. La base tourne au ralenti. Jusqu'à cet été, il y avait encore ici la prestigieuse École de chasse de l'armée française, installée à Tours depuis 1961. Elle vient de déménager à Cognac-Châteaubernard, en Charente. Quant aux avions de chasse, il n'y en a plus un seul dans les hangars : les escadrons ont migré avec leur



contingent de pilotes sur la base aérienne 120 de Cazaux, en Gironde. L'été prochain, le site de Tours et sa plateforme aéronautique seront en grande partie cédés à la direction générale de l'aviation civile. Seules les ressources humaines de l'armée de l'air resteront actives. La fin d'un monde.

12h, l'heure du mess

Impossible pour Marion de masquer une pointe de nostalgie. « C'est dans cette base que tout a commencé pour moi, il y a presque vingt ans, mon instruction, mes premières sorties sur simulateur, puis en réel. Cela appartiendra bientôt au passé. Mon dernier vol ici remonte au 5 juin dernier. Une date que je n'oublierai pas. » Au mess des officiers, où nous venons de nous attabler avec notre plateau, l'aviatrice sort enfin de sa réserve... D'abord pour nous conseiller ardemment les desserts succulents de la cantine des gradés. Selon elle, le riz au lait et le mille-feuille atteignent des niveaux de gourmandise stratosphériques. Ensuite pour nous raconter son parcours. « Je voulais être médecin, confie-t-elle. Mais, après le bac, j'ai été sélectionnée pour entrer à l'école de l'armée de l'air, alors je n'ai pas hésité. » Comment est née sa vocation de pilote? « À 14 ans, j'ai fait un baptême de l'air au cours duquel on m'a

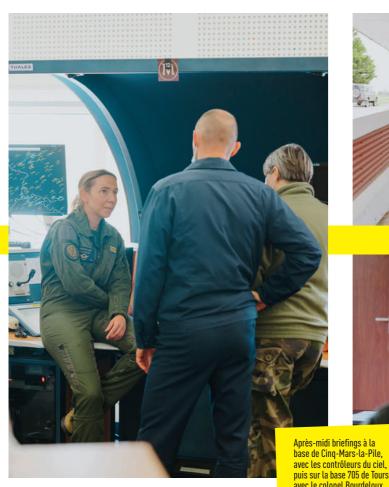
Pause déjeuner avec les collègues au mess des officiers.

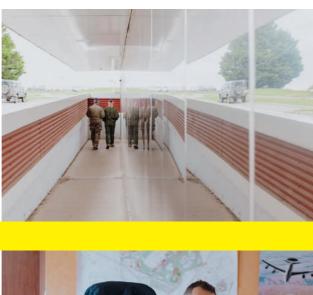
laissé prendre les commandes quelques minutes. Cela m'a plu et j'ai continué l'apprentissage avec un instructeur qui était un ancien de l'armée de l'air. » Reste que, pour cette native de la région toulousaine, le changement de vie approche aussi. « La retraite », dit-elle dans un mélange de tristesse et d'autodérision. Son contrat prend fin l'été prochain. Les années d'instruction, les missions en Afrique ou au Moyen-Orient, ses plus de 2500 heures de vols accumulées en Alphajet, Mirage F1 et Mirage 2000, les multiples déménagements entre les bases de Tours, Reims ou Nancy, tout cela sera bientôt derrière elle. « L'heure est venue de suivre de nouvelles pistes, cette fois vers le monde de l'entreprise », résume Marion. Un virage qu'elle prépare depuis longtemps. En parallèle de sa carrière militaire, elle a pris soin de remplir ses soutes d'un bon supplément de bagages universitaires: une formation juridique, puis un master en psychologie cognitive. Au total, presque une dizaine d'années d'études accomplies sur son temps libre. Et le Trium EMBA d'HEC qu'elle suit actuellement. Son physique de sportive, son expérience en matière de gestion des émotions... Ces aptitudes lui ont valu d'être préparatrice mentale dans l'armée de l'air. Désormais, ce profil intéresse les recruteurs, organismes de coaching et écoles de management. Depuis quelque temps, on la sollicite pour faire des conférences sur la prise de décision, le maintien de la performance individuelle et collective ou encore la maîtrise du stress. Marion, d'un naturel plutôt timide, y prend goût. « Ce qu'on appelle les soft skills, ou compétences comportementales, me passionnent. Or, cela suscite de plus en plus l'intérêt des entreprises, car c'est souvent ce qui fait la différence dans le fonctionnement d'une équipe. » Il faut déjà repartir. Direction Cinq-Mars-la-Pile, commune à l'ouest de la métropole tourangelle. Là-bas se trouve un lieu hautement stratégique que Marion tient à nous faire découvrir.



14h30, un œil sur le ciel

Rattachée à la base 705 de Tours, cette autre enceinte militaire répond au nom de centre de détection et de contrôle militaire (CDC). « On y assure la sécurité aérienne de la partie nord-ouest de l'Hexagone », explique notre guide. Accès réglementé. Interdiction, par exemple, de divulguer le nom de famille de nos interlocuteurs. Il nous faut aussi ranger nos smartphones dans des casiers pour éviter tout enregistrement espion. Après plusieurs sas de sécurité, nous accédons dans l'antre des contrôleurs du ciel: une salle dotée de dizaines d'écrans radar et où grésillent les liaisons radio. Les équipes se relaient 24 heures sur 24 pour déceler toute intrusion dans l'espace aérien national. L'une des dernières interventions retentissantes de cette cellule fut un gros « boum » entendu dans le ciel parisien, le 30 septembre dernier. Ce jour-là, suite à la perte de contact radio avec un avion en vol pour Saint-Brieuc, les contrôleurs déclenchent l'alerte, provoquant le décollage immédiat d'un Rafale. Pour rejoindre rapidement l'appareil suspect, l'avion de chasse est autorisé à passer en supersonique. D'où le bruit assourdissant. Face aux écrans, on mesure ce qu'est le métier de Marion, le sang-froid et la







préparation mentale qu'il réclame. A-t-elle déjà eu à accomplir des missions de ce genre? À déclencher un tir de missiles? Nouveau sourire mutique...
On n'en saura pas plus.

16h, au fond de la mine

La tournée se poursuit sous l'escorte de l'adjudant-chef Alexandra, contrôleur de défense aérienne en charge de la sécurité des vols. Nous descendons dans les entrailles de la base via un interminable ascenseur. Auparavant, il faut suivre une formation de quelques minutes à l'usage du masque respiratoire Oxy 3000, un appareil à utiliser en cas d'incendie dans les sous-sols. « On ne sait jamais », souffle Marion devant nos mines déconfites. Encore quelques couloirs capitonnés, d'autres sas de sécurité dignes de James Bond, et voilà qu'à 35 mètres sous terre, dans le secret d'une cave blindée raccordée à 18 kilomètres de galeries, se dévoile un autre bureau de l'ombre. Dans un silence monacal, une vingtaine de militaires, les yeux rivés sur des ordinateurs, traitent tous les plans de vols de l'armée de l'air (mais aussi ponctuellement ceux de la Marine, de l'armée de terre ou des douanes). « 55 000 itinéraires par an », indique le responsable, qui se fait appeler lieutenant Frédéric. Au mur, une carte du monde, des points qui clignotent et... des

cartes postales envoyées par quelques pilotes arrivés à bon port! L'horloge, elle, indique l'heure GMT. Dans les sous-sols les mieux protégés de France, il n'est donc que 14h. Heure à laquelle on nous fait comprendre que la visite a assez duré.

17h30, chez le colonel

Retour à la base 705. Marion embraye sur une séance de sport. « Se maintenir en forme fait partie de nos obligations », dit-elle. Puis, elle renfile son uniforme avant le rendez-vous avec le plus haut gradé de la base, le colonel Guillaume Bourdeloux. L'ancien pilote de chasse tient à prendre de ses nouvelles après son retour de mission. Et faire le point sur les dossiers en cours. L'un d'eux surtout: la mise en place de e-parapheurs. Cela mettrait fin à l'usage immodéré des papiers imprimés et des trombones. Soucieux d'écologie et d'efficacité numérique, le colonel a confié cette mission à « celle qui sait tout solutionner ». « Être militaire, c'est aussi être un couteau suisse », glisse l'aviatrice. Réserve oblige, elle ne laisse rien paraître de son sentiment sur cette entrée en guerre contre la paperasse administrative. Pas de doute, la voie des airs mène à tout.

Sébastien Desurmont

VOUS AVEZ LE DROIT DE VOUS RETROUVER DANS NOS VALEURS

Filiale du Groupe La Poste, La Banque Postale est une banque unique et singulière, qui privilégie la proximité, la confiance et la modernité au service de tous.



labanquepostale.com

La Banque Postale – SA à Directoire et Conseil de Surveillance – Capital social 6 585 350 218 € – 115 rue de Sèvres 75275 Paris Cedex 06 – RCS Paris n°421 100 645 – ORIAS n°07 023 424.

le grand dossier

Unmonde Sans pub?



Alors que la surconsommation menace le climat, on s'interroge : la publicité ne serait-elle pas un peu responsable de nos réflexes dispendieux?

Certains songent même à l'interdire...

Alors adieu, Monsieur Propre, Youpla-Boum et la pulpe qui reste en bas? Demain, on enlève la pub?





FRANÇOIS-GHISLAIN MORILLION

"Une histoire réelle n'a pas besoin de pub"

Diplômé d'HEC, option Finance

Voyage d'études d'un an autour du monde, avec Sébastien Kopp. Ils étudient le durable, sur le terrain, pour de grandes entreprises

Fonde Veja avec Sébastien Kopp.

Étudie la philosophie à Paris-Sorbonne et prépare un mémoire sur Martin



Just don't do it : ce pourrait être la devise publicitaire de la marque de chaussures Veja... vu qu'elle ne fait pas de publicité. L'anti-Nike, fondée en 2004, produit au Brésil des baskets écologiques et éthiques. Ce qui ne l'empêche pas de réaliser un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros en 2020. Fondateur avec Sébastien Kopp de la marque, François-Ghislain Morillion (H.02) explique les raisons de ce choix.

Veja ne fait pas de pub. Pourquoi?

François-Ghislain Morillion: Ne pas faire de publicité nous permet de vendre nos produits au même prix que la concurrence, alors que leur fabrication, pour respecter nos standards sociaux et environnementaux élevés,

nous coûte trois à quatre fois plus cher. 70 % du coût d'une basket de grande marque est lié à la publicité. Se passer de pub nous offre ainsi une liberté. Cela nous permet par exemple d'acheter le caoutchouc deux fois plus cher que le prix du marché, pour mieux rémunérer les petits producteurs, qui contribuent à la sauvegarde de la forêt amazonienne.

Cette décision est donc uniquement liée à votre modèle

F.-G.M.: Nous avons pensé le projet sans publicité, dès le départ, selon un critère d'efficience. Mais il y a sans doute des raisons plus profondes... Sébastien [Kopp, cofondateur, NDLR] et moi ne croyons pas beaucoup en la publicité. Nous pensons que c'est une sorte de béquille pour valoriser les produits qui, sans cela, ne trouveraient pas leur clientèle. Plus l'histoire racontée est éloignée du produit, moins le produit est intéressant. L'histoire de la publicité est étroitement liée à l'industrie de la lessive : le jour où quelqu'un inventera une lessive vraiment différente voire disruptive, vous verrez qu'il n'y aura pas besoin de pub! Quand Apple sort un énième téléphone (le premier iPhone mis à part), pensezvous que sans une campagne publicitaire incroyable, les gens se rueraient sur l'appareil? Un produit qui incarne une innovation technologique ou sociale, qui est porté par sa beauté ou par une histoire réelle n'a pas besoin d'acheter des espaces publicitaires pour convaincre.



Du spot mythique pour la première Air Jordan à Paul Pogba qui porte des Adidas Predator, l'aura de la basket s'est nourrie de pub et sponsoring. Sneakerhead (fan de sneakers) depuis l'adolescence, avez-vous été influencé par ces pratiques?

F.-G.M.: Au moins un peu, inévitablement. Et je crois que plus on est jeune, plus on est perméable à l'effet « waouh » de la pub. Je me souviens encore de la vidéo « Guerilla Tennis » (1995) de Nike, avec Andre Agassi commençant un match au beau milieu d'une rue de New York.

Revenons à Veja : comment avez-vous fait pour acquérir une renommée mondiale sans faire de pub?

F.-G.M.: Nous nous passons de publicité, mais pas de communication! D'ailleurs, la première personne que nous avons embauchée s'occupait des relations presse. Cela nous a permis d'avoir rapidement des articles sur Veja dans des journaux comme *Le Monde, Le Figaro* ou *Libération*. Il faut aussi se replacer dans le contexte du milieu des années 2000: les réseaux sociaux n'avaient pas l'ampleur qu'ils ont aujourd'hui et les blogs étaient encore balbutiants.

La presse a donc été votre premier levier de communication. Quelles relations entretenez-vous avec les journalistes?

F.-G.M.: Bien que nous travaillions désormais avec des agences de presse dans le monde entier, nous développons des relations en direct avec les médias : nous pensons que l'agence ne doit pas faire écran, barrage. Nous emmenons aussi des journalistes sur le terrain pour leur faire vivre l'aventure en Amazonie, au Brésil, au plus près de notre usine. C'est *roots*, ils vivent avec les producteurs et nous n'essayons pas de leur cacher la déforestation rampante... L'ambiance est en somme très différente de celle des voyages de presse habituels.

Quid des influenceurs?

F.-G.M.: Nous ne payons aucun influenceur, ni personne, pour parler de notre marque. Parfois, des célébrités nous font de la publicité, sans nous prévenir, et nous l'apprenons par les réseaux. Je me souviens d'un post amusant de Marion Cotillard, il y a cinq ans, dans lequel l'actrice précisait expressément qu'elle ne recevait pas un centime de Veja et qu'elle avait acheté elle-même ses baskets: « I have nothing to do with this brand, this is not publicity, this is just love ». Ce type de posts crédibilise notre marque.

Veja lance en moyenne un ou deux modèles de baskets par an, et diffuse des photos de ses chaussures sur son site et ses réseaux sociaux. Comment pensez-vous ces visuels? F.-G.M.: Certaines photos montrent des chaussures

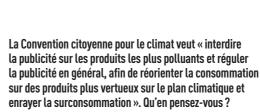
portées, c'est donc aussi une façon de raconter une histoire, en un sens, mais cela reste très différent, je pense, des campagnes habituelles. Nous aimons bien l'architecture brutaliste, et nous partons souvent de lieux comme le Centre national de la danse à Pantin, ou le centre Beaugrenelle pour notre premier shooting... Nos clients à l'étranger voulaient des photos de Paris, nous nous sommes donc amusés à montrer des endroits qui étaient très éloignés des clichés.

Quel est le coût total de ces leviers alternatifs pour faire connaître votre marque ?

F.-G.M.: Moins de 0,5 % de notre chiffre d'affaires.

Vos baskets arborent un large « V » sur le côté : quand vos clients portent vos chaussures, ils participent à leur échelle à votre notoriété... Pour se passer de pub, faut-il absolument un logo bien visible ?

F.-G.M.: Pas forcément, mais le logo peut aider. En réalité, nous n'avons vraiment pas pris cette donnée en considération, c'est seulement un code incontournable de la basket. Il y a d'ailleurs un contre-exemple: la marque Agnès B. ne fait pas de publicité et n'appose qu'un logo très discret, parfois indétectable, sur ses vêtements. Avec le fondateur d'Alter Eco Tristan Lecomte (H.96), Agnès Troublé, de son vrai nom, est la personne qui nous a le plus inspirés. Cette créatrice – qui est aussi notre première collaboration – a su incarner sa marque et la faire vivre par d'autres moyens que la publicité, notamment à travers son travail avec des artistes.



F.-G.M.: Je n'ai pas d'avis tranché, c'est un sujet complexe. Ce qui est sûr, c'est que la pub met la société face à ses contradictions. Je suis abonné à L'Obs et je vois souvent des publicités pour les SUV à côté d'un papier sur les enjeux climatiques. Mais en tant qu'entrepreneur, je préfère l'action: proposer un autre modèle, plus vertueux, plutôt qu'interdire. D'un côté, il est dangereux d'exciter les envies et les désirs, de créer des besoins sans limite dans un monde qui est, lui, limité. D'un autre côté, je me demande parfois si la publicité fait encore vendre, ou si elle est devenue un miroir aux alouettes qui ne trompe plus que les professionnels du secteur, qui s'auto-persuadent que ca fonctionne encore.

À Paris, vous trouvez qu'il y a trop de pubs dans le métro et dans les rues...

F.-G.M.: Oui, les Parisiens sont confrontés toute la journée à des produits manufacturés – écologiques ou pas, d'ailleurs. Ces objets ne sont pas forcément intéressants, or l'esprit humain a besoin de voir des choses qui le stimulent, qui font réfléchir... De l'art,

par exemple! À São Paulo, au Brésil, où j'ai vécu deux ans, les affiches et enseignes ont été réduites drastiquement, en taille et en nombre, avec le plan « Ville propre » lancé par le maire en 2007. Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui mais, à l'époque, il n'y avait plus d'outdoors – ces énormes panneaux comme à New York. J'ai eu l'impression, agréable, de vivre déconnecté des nouveautés commerciales... Veja ne veut pas participer à cette pollution visuelle : le refus de la pub, c'est aussi une écologie de l'esprit.

La publicité, « fleur de la vie contemporaine » selon Blaise Cendrars, a-t-elle aussi des bons côtés ?

F.-G.M.: J'aime beaucoup Blaise Cendrars, mais je pense que la publicité est tout sauf une fleur. Je vais lui opposer une autre citation, d'Angelus Silesius: « La rose est sans pourquoi, elle fleurit parce qu'elle fleurit, n'a pour elle-même aucun soin, ne demande pas: "Suis-je regardée?" » La pub n'a rien d'une fleur, car elle est là pour vendre, elle a une fonction. Ce n'est pas de l'art. Une photo de pub peut éventuellement être considérée comme de l'art cinquante ans plus tard, mais pas au moment de sa diffusion commerciale. Sans cracher sur la pub, nous devons poser sur elle un regard critique.

Propos recueillis par Cyrielle Chazal

Caoutchouc, plus de coûts, moins d'impact

« Nos principaux fournisseurs sont des coopératives de petits producteurs qui vivent dans la forêt amazonienne de la récolte du latex. Nous nous sommes rendu compte qu'au-delà du produit que nous leur achetons, ils produisent un service pour la planète : la sauvegarde de la forêt amazonienne. Nous avons donc décidé de rémunérer ce service, en payant un euro de plus par kilo de caoutchouc acheté.»



Ed Alc

Stop aux spots? Question pub, les HEC n'ont pas tous le même point de vue.

incitation

Rien ne sert d'interdire

Pour Mohamed Mansouri (M.19), directeur délégué de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), l'idée de supprimer la publicité sur les produits les plus polluants est contre-productive. « C'est prendre le problème à l'envers. Si un produit pose problème, il faut en réglementer l'usage. La publicité suivra. Au contraire, il faut utiliser le rôle positif que peut avoir la publicité dans la transition écologique ». Plutôt que l'interdiction, l'ARPP mise sur l'incitation via le « name & shame » en publiant chaque année un rapport mesurant le respect de sa recommandation « développement durable » qui vient d'être renforcée.

« Interdire la pub, c'est prendre le problème à l'envers »





ostentation

Green bling-bling

Face aux enjeux de la transition écologique et la nécessité de revoir nos modes de consommation, ne devrait-on pas « rendre l'écologie gourmande »? C'est l'avis de **Jean-Noël Kapferer (H.70)**, expert de l'identité et de la stratégie des marques, notamment dans l'industrie du luxe et professeur de marketing à HEC. « Il va falloir créer du désir là où jusqu'à présent il y avait l'opprobre. Le pull-over neuf doit devenir moins désirable que le modèle recyclé. Je pense que les nouvelles générations sont prêtes pour cela, affirme-t-il. Quant à savoir si on peut se passer de la pub pour créer la notoriété d'un nouveau produit, ce n'est sûrement pas impossible, mais ça reste à prouver. » Selon lui, l'enjeu est surtout de rendre l'écologie « sexy » en misant sur l'ostentation. « La première motivation pour les acheteurs de véhicules verts, c'est de montrer à leurs voisins qu'ils sont en avance. Il ne faut pas avoir honte d'utiliser le levier du marketing pour créer une ostentation écolo. »



préconisation

Changer de message

Se basant sur une centaine d'auditions de professionnels du secteur, le rapport *Publicité et* transition écologique a été remis en juin dernier au ministère de la Transition écologique. Il préconise de réformer la publicité pour qu'elle agisse dans le sens de la transition écologique. Coauteur du rapport et conseiller maître à la Cour des comptes, Géraud Guibert (H.77) est également président du think tank La Fabrique écologique. Pour lui, « la publicité doit mieux informer les consommateurs » et, par exemple, choisir de montrer plus de personnes dans une voiture. Le rapport envisage aussi l'interdiction de certaines publicités, mais « seulement si cette mesure s'accompagne d'une logique d'interdiction des produits. »

corrélation

Pub + média = équation complexe

Une solide base d'abonnés et des activités événementielles: le magazine Alternatives économiques repose sur un business model original. « Nous réalisons un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros par an, et la publicité n'en représente que 5%, soit 300 000 euros », explique Jérémy Dousson (M.09), directeur général du mensuel. Pour autant, pourrait-il se passer de la pub? « On le fait quasiment pour nos abonnés sur le web - c'est même un argument marketing. Mais, pour le papier, c'est une autre histoire. Vu la facon dont fonctionne le secteur de la presse aujourd'hui, c'est difficile à imaginer: 90 % des médias s'effondrent si on arrête la pub. »





consommation

No pub, no jobs

Pour Mercedes Erra (H.81), fondatrice et présidente de BETC Groupe et directrice exécutive de Havas Worldwide, « dans un monde où le commerce est libre, il faut autoriser la parole du commerce. Sinon, nous ne sommes plus dans le libéralisme mais dans une économie communiste!» Et l'incitation à surconsommer dont la publicité serait responsable? Un faux procès. « En France, nous avons plutôt un problème de sous-consommation. Or, si l'on ne consomme pas, les entreprises rencontrent des difficultés et cela a de graves conséquences sur le chômage. »

automobile

Interdire la publicité pour les véhicules les plus polluants? « Une mesure qui a un train de retard par rapport aux démarches engagées par les constructeurs », selon **Frédéric Petit (E.15),** chef de projet chez Renault, qui juge les normes qui guident l'innovation du secteur suffisamment sévères.

De la pub, du publi, du Publicis

« Du pain, du vin, du Boursin », « C'est Shell que j'aime » : ses slogans ont jalonné le siècle. Fondé en 1926 par Marcel Bleustein, Publicis s'est taillé la part du lion pour devenir numéro 3 mondial de la communication.

u vas vendre des courants d'air. » Voilà ce qu'aurait asséné le père de Marcel Bleustein à son fils, qui venait de créer une entreprise de publicité. Ce sera un ouragan. Nous sommes en 1926 et la « réclame », synonyme d'arnaque, a piètre réputation. « La publicité sent le soufre mais, un jour, j'effacerai la honte », prophétise le jeune homme de 20 ans, qui ambitionne d'ériger cette activité en véritable métier. À la fin de sa vie, son enthousiasme n'aura pas pris une ride. « J'ai connu un vieux monsieur qui, même du haut de ses 90 ans, pouvait transmettre l'optimisme », se souvient Ève Magnant (E.07), actuelle vice-présidente de la RSE pour le groupe Publicis, qui l'a côtoyé au début de sa carrière, dans les années 1990. L'aventure débute à Paris, au 17, rue du Faubourg-Montmartre, où Marcel Bleustein invente ses premiers slogans. Pour les meubles Lévitan, « garantis pour longtemps », ou pour Brunswick, « le fourreur

qui fait fureur ». En 1930, il investit les ondes, une première pour un publicitaire, et invente les spots radio chantés. Quatre ans plus tard, les publicités sont interdites sur les radios d'État. Qu'à cela ne tienne, il lance sa propre station : Radio-Cité. À l'antenne, on invente de nouveaux standards avec de la musique, des informations en continu, des jeux en direct, le tout entrecoupé de messages publicitaires. Les codes de la radio moderne.

Guerre et pub

Le début de la Seconde Guerre mondiale met un coup d'arrêt au succès grandissant de Publicis: Radio-Cité est réquisitionnée par les nazis et Publicis, recensée comme entreprise juive, doit fermer. Marcel Bleustein s'engage dans la résistance sous le nom de Blanchet, patronyme qu'il accolera au sien suite à un décret de Pierre Mendès France en 1954. Après la guerre, l'entreprise renaît de ses cendres

et accroît son activité au rythme de la reconstruction. De 26 salariés en 1946, les effectifs de l'entreprise passent à 207 en 1955. Publicis commence à percer outre-Atlantique et ouvre son premier bureau à New York à la fin 1957. L'année suivante, le siège parisien change d'adresse pour s'installer au 133, avenue des Champs-Élysées et inaugure son premier drugstore, un concept nouveau pour l'époque, où l'on peut venir manger et faire ses emplettes.

L'arrivée de Maurice Lévy a accélèré le développement du groupe

Les années 1960 voient naître des campagnes cultes. Les bas Dimanche, devenus DIM, sont popularisés par une ritournelle, « tatatata ta ta », et connaissent un succès mondial. En 1968, « Du pain, du vin, du Boursin » est le premier spot publicitaire diffusé à la télévision. L'arrivée de Maurice Lévy au côté du patriarche permet d'accélérer le développement du groupe. Par une série d'acquisitions, Publicis renforce son éventail d'activités: marketing direct, relations presse, publicité de recrutement, conseil en nouvelles technologies, etc. À la mort du fondateur, en 1996, le groupe est devenu le numéro 7 mondial de la communication, présent dans 76 pays et 130 villes.

Le digital dans le viseur

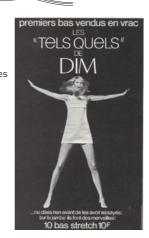
Au début des années 2000, les acquisitions s'enchaînent. Les grosses agences Saatchi & Saatchi, Bcom3 ou encore Digitas, leader de la communication

À 20 ans, Marcel Bleustein crée Publicis. « publicité » et de « six ». son chiffre fétiche. Il lance ses premières campagnes en 1927, pour Comptoir Cardinet. les meubles Lévitan ou les fourrures Brunswick. tous des amis de la famille Bleustein



Marcel Bleustein-Blanchet (il a aiouté son pseudonyme de résistant à son nom réalise un rêve : nstaller le siège de Publicis dans l^{*}ancien hôtel Astoria des Champs-Élysées. Il y ouvre un drugstore, concept ramené des États-Unis.

La décennie voit naître des campagnes cultes. Par exemple. c'est au cours des années 1960 que les bas Dimanche s'abrègent en DIM et sont popularisés grâce à un petit air de musique quasi inoubliable... Un hit mondial.



Le groupe recrute un jeune directeur informatique, Maurice Lévy (né en 1942), qui devient rapidement le bras droit du fondateur. Il sera nommé directeur général adjoint de Publicis Conseil en 1975.



Le 27 septembre, le siège de Publicis, sur les Champs-Élysées, provoquant la mort d'une personne. Les restes de l'immeuble seront rasés nour laisser la place à un nouveau siège.



contraction de



digitale, tombent dans le giron de Publicis. « Un moyen d'internationaliser le groupe et de prendre davantage pied aux États-Unis, qui reste le premier marché mondial, explique Stéphane Estryn (H.95), directeur des fusions et acquisitions du groupe. Cela a aussi permis de prendre le virage de la digitalisation. » En 2014, le projet de fusion avec Omnicom, numéro 2 mondial, n'aboutit pas. « Assez rapidement, il y a eu des divergences dans les manières d'appréhender la gouvernance. Les Américains tiraient la couverture à eux », confie Stéphane Estryn. Cela n'empêche pas le géant français de continuer à grandir, au rythme de dix à vingt acquisitions par an, en diversifiant ses activités dans le numérique. Résultat : en 2009, Publicis devient le numéro 3 mondial du secteur, et le restera.

où Apple présentait son nouveau modèle d'iPhone, la campagne Back Market, créée par la filiale de Publicis Marcel, met en avant les avantages du reconditionné. Un message à contre-courant... et écologiquement responsable.

Alors que la publicité est la cible de vives critiques, notamment en ce qu'elle incite à la consommation, le géant réplique. Au printemps dernier, le groupe a annoncé que l'impact carbone de chaque campagne sera dorénavant évalué et diminué, ou compensé. « L'idée est de passer chaque projet à la paille de fer pour que son impact soit le plus faible possible », résume Ève Magnant, qui a géré le dossier. Bousculé par la pandémie et son onde de choc sur le marché publicitaire, Publicis affiche malgré tout un revenu net en hausse de 2,7 % sur les neuf premiers mois de 2020. Contre vents et marées, le géant tremble mais ne chancelle pas.

Hélène Bielak

1995

Présent dans 76 pays, le groupe se hisse au septième rang mondial du secteur. De grandes campagnes (pour Levi's, Perrier, SFR...) marquent la décennie. En 1996, Marcel Bleustein apparaît même dans une pub pour Coca-Cola.

2009

Avec le millénaire a débuté une série de grandes acquisitions, notamment dans le digital. Suite à ces rachats (Bcom3, Razorfish ou encore Digitas), Publicis devient le troisième groupe mondial de communication.

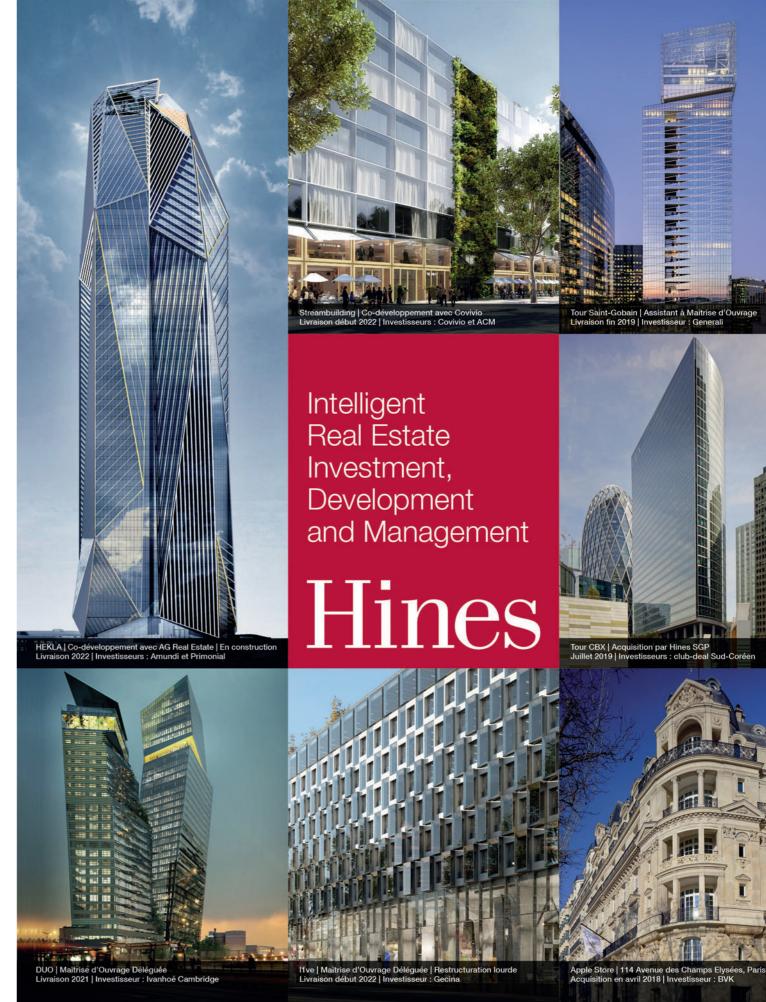
2013

Une fusion avec Omnicom, numéro 2 mondial des agences de publicité et de communication, est annoncée. Faute d'accord sur la gouvernance, le projet est finalement abandonné le 9 mai 2014.



2016

Pour ses 90 ans, Publicis lance le salon VivaTech, avec le groupe Les Échos. Un événement qui réunit, chaque année à Paris, les acteurs de l'innovation technologique et de la transformation digitale.



"J'ai démissionné du ministère"

En quittant en juin son poste de directeur général du ministère des finances, **Alain Bifani (H.94)** dénonçait la corruption du pouvoir libanais. De Paris à Beyrouth, itinéraire d'un haut fonctionnaire en guerre contre les « forces de l'injustice ».

Naissance à Beyrouth.

Intègre Math Sup, puis l'école supérieure d'optique.

Diplôme de management et finance à HEC, entre au cabinet de conseil Arthur Andersen.

Reioint la banque ABN AMRO. Enseigne l'économie à l'université Saint-Joseph de Beyrouth.

Nommé à la tête du ministère des Finances du Liban

2020

Annonce sa démission du ministère : « Je refuse d'être complice de ce qui se passe.

Beyrouth, le temps s'est arrêté à 18h08, le 4 août 2020. Ce jour-là, la capitale du Liban est soufflée par deux explosions survenues sur le port. Déjà affaibli par une crise économique sans précédent, le pays compte ses morts : après plus d'une semaine de fouilles au milieu des décombres, le bilan s'élèvera à 171 disparus, 6500 blessés et des quartiers entiers dévastés. Une tragédie. Très vite, la consternation laisse place à la colère, et les regards se tournent vers l'administration et le gouvernement, qui étaient alertés des dangers liés au stockage d'ammonium. Alors qu'on s'attend à des démissions en cascade, chacun se renvoie la responsabilité. L'immobilisme succède au statu quo...

Un combat contre les « forces de l'injustice »

Quelques semaines auparavant, un autre événement, moins spectaculaire, avait mis en lumière les failles d'un État gangrené par la corruption... Le 29 juin, Alain Bifani (H.94), très médiatique directeur général du ministère des Finances, annonçait qu'il quittait son poste, après deux décennies de services. Le haut fonctionnaire de 52 ans avait été l'un des artisans du plan de sauvetage économique et des négociations avec le FMI, restées lettre morte. « Ce plan de redressement consistait à faire payer ceux qui avaient le plus profité du système depuis trente ans. Alors que le Liban s'embourbe dans l'inflation, et que le pouvoir d'achat fond comme neige au soleil, la population subit le coût de la faillite. Les petits épargnants sont dans l'impossibilité de retirer leur argent des banques, alors que 6 milliards ont été transférés hors des frontières par les délinquants financiers. » [Les banques n'autorisent plus les transferts vers l'étranger pour les clients ordinaires depuis octobre 2019, NDLR]. Dans sa déclaration, l'ex-numéro 2 du ministère ne mâchait pas ses mots: « Nous sommes arrivés à une impasse. J'ai choisi de démissionner, car je refuse d'être le complice ou le témoin de ce qui se passe. [...] Les forces de l'injustice se sont liguées pour faire avorter le plan de sauvetage. » Le « système » aura eu raison de sa ténacité... pour le moment.

Des bancs d'HEC aux cabinets de conseil

Lorsqu'on le rencontre quatre mois plus tard, on sent encore pointer l'amertume chez celui qui a perdu une bataille contre la « pieuvre politico-financière ». Après avoir longtemps dirigé les 3 000 fonctionnaires du ministère, Alain Bifani ne sait pas encore ce qu'il fera par la suite... Un retour dans l'administration? Sans doute pas... Le privé? Il reconnaît être sollicité par les banques et les institutions financières. La politique? Il ne court pas après les titres prestigieux et se fait peu d'illusion sur sa capacité d'action... C'est la première inconnue dans sa carrière fulgurante qui a commencé par des études exemplaires : les plus



le jour où...

prestigieuses classes préparatoires françaises, une formation d'ingénieur puis, en 1992, les bancs d'HEC avec une entrée directement en deuxième année. Ce qu'il en retient? « Tout d'abord la question de l'épreuve de culture générale : "Un homme dans l'espace : pourquoi?". Plus sérieusement, j'en retiens principalement la vie sur un campus exceptionnel, avec des gens exceptionnels. » Son diplôme en poche, il rejoint le cabinet Arthur Andersen et, un an et demi plus tard, la banque ABN AMRO aux Pays-Bas, avant de répondre à l'appel du pays et d'intégrer la succursale libanaise.

Avec ce pedigree prestigieux, l'économiste commence à se faire un nom dans les arcanes du pouvoir: à seulement 31 ans, il obtient la confiance du ministre des Finances Georges Corm, qui lui confie la direction générale du ministère. La tâche est colossale: recomposition des comptes publics et financiers, restructuration des impôts, création d'une nouvelle norme d'échange automatique d'informations fiscales avec l'OCDE... Alain Bifani estimait à quatre ou cinq années sa mission à la tête du ministère. Il y restera vingt ans. « Je pense que mon jeune âge a finalement constitué un atout, car il m'a forcé à un apprentissage permanent. Il a fallu faire preuve d'humilité, mais aussi de ténacité pour relever un appareil d'État affaibli par une guerre interminable et par la gestion calamiteuse qui a suivi pendant dix ans. L'organigramme, les ressources humaines, les méthodes... Tout était à réinventer. »

Des rapports sur la corruption enterrés

Sous son autorité, les résultats se font rapidement sentir, en particulier sur le coût de gestion de la dette. Les équipes du ministère ont dû reconstituer les comptes financiers du Liban, qui n'avaient pas été établis depuis le début des années 1990. Parmi ses fiertés: l'informatisation des services, accomplie avec succès. « Ces réussites, souligne Alain Bifani, ont prouvé, dans un pays comme le Liban, où les citoyens ne croient pas aux institutions étatiques, que l'administration peut faire énormément quand elle le veut, quitte à s'opposer au système politique. » Le « système », toujours lui... En engageant la transition vers la transparence fiscale avec le Forum

"Alors que le Liban s'embourbe dans l'inflation, et que le pouvoir d'achat fond comme neige au soleil, la population subit le coût de la faillite."

mondial et l'OCDE, le haut fonctionnaire savait pertinemment qu'il allait horrifier l'establishment. Il soupire quand il songe aux innombrables rapports sur la corruption réalisés par ses services, qui pour la plupart n'ont jamais été sortis des tiroirs ou bien traînent encore chez les juges ou auprès de l'inspection centrale... Ou lorsqu'il évoque le ministre des Finances Fouad Siniora, qui souhaitait voir disparaître la fonction de directeur général, et contre lequel il a mené une éreintante guerre des tranchées entre 2001 et 2009. « On ne partageait pas beaucoup de valeurs », résume Alain Bifani, qui s'étonne d'ailleurs, encore aujourd'hui, d'avoir conservé son poste durant cette période. Fidèle à sa réputation, il organise en 2018, contre l'avis de son ministre, une conférence de presse pour dénoncer les mauvaises pratiques. Inutile de préciser qu'il ne se fait pas que

des amis au sein de la classe politique, qui a su rendre les coups... Lorsque son épouse est accusée d'avoir placé de l'argent en France et en Suisse, après la vente de sa société de produits médicaux, il porte plainte pour diffamation, lève le secret bancaire et apporte la preuve que les impôts ont été réglés. Lorsqu'on lui reproche d'avoir sous-sestimé le coût de la revalorisation de la grille salariale de la fonction publique, le haut fonctionnaire énumère les « cadeaux » consentis lors du vote par les ministres et les députés, qui ont fait exploser le budget initial (adjonction d'échelons supplémentaires, maintien du mécanisme de départ anticipé à la retraite pour les militaires...). On tient là tout le paradoxe Alain Bifani: pourfendeur des caciques du pouvoir et l'une des figures les plus permanentes de l'État. Une position schizophrénique qui n'était sans doute plus tenable.

Aujourd'hui, c'est en simple citoyen que le réformateur observe la descente aux enfers de l'économie libanaise. En 2020, l'inflation avoisine les 120 %, tandis que les produits se raréfient en magasin. On ne compte plus les licenciements, un cinquième des entreprises ont été mises en faillite en à peine un an. Un tiers de la population active serait aujourd'hui au chômage, et 45 % des Libanais vivraient sous le seuil de pauvreté. « Les dépôts de la classe moyenne sont aujourd'hui laminés au profit des actionnaires des banques, soupire-t-il. C'est intolérable de voir les citoyens subir une dévaluation de la monnaie monstrueuse à cause de la corruption, de la gabegie et du banditisme. »

Écarter ou ménager les chefs de clan?

Pour l'économiste, un nouveau plan de sauvetage n'est envisageable que si s'opère un profond changement de gouvernance. « Comment voulez-vous que les donateurs internationaux aident un pays où la Banque centrale refuse de communiquer des chiffres exacts et sans dirigeants capables de mener un programme de relance? Il faudrait aussi que le parlement soit disposé à voter des réformes, mais il est aujourd'hui noyauté par des chefs de clan qui profitent de l'absence de réformes. Ça fait beaucoup... » Quelques raisons d'espérer? Après l'explosion du port de Beyrouth, Alain Bifani a salué l'appel du président Macron à mettre en place un « gouvernement de mission » (lire ci-contre).

« Les Libanais ont perçu cette déclaration comme un soutien, pas comme une ingérence. Elle visait à faire fléchir des acteurs libanais totalement déraisonnables et à remobiliser la communauté internationale. Avec cette formule très bien pensée, Emmanuel Macron rassurait les institutions susceptibles d'aider le Liban, tout en ménageant les chefs de clan. Mais ils ont été incapables de se mettre autour d'une table pour former un gouvernement.

Je ne vois pas comment les partis pourraient s'accorder sur un changement constitutionnel. »
Un crève-cœur pour celui qui avoue passer désormais plus de temps en France qu'au Liban, et qui n'hésite plus à évoquer le spectre de la guerre civile et du chaos. « En l'absence de capitaux, le risque à moyen terme serait de voir s'installer un système quasi milicien avec pour seul flux vers le Liban de l'argent sale ou blanchi. » Nous voilà prévenus.

Bertrand Morane

France-Liban: des liens anciens

Le 6 août 2020, deux jours seulement après l'explosion du port de Bevrouth. Emmanuel Macron est le premier chef d'État à se rendre dans la capitale meurtrie. Dans son discours, le président français exhorte à des « initiatives politiques fortes » pour « lutter contre la corruption » et contre « l'opacité du système bancaire ». Certains y voient une pointe d'ingérence, voire de paternalisme post-colonial... Pour comprendre la relation particulière entre les deux États, il faut revenir au 1er septembre 1920 : près d'un siècle jour pour jour avant la visite du président, la France, mandatée

par la Société des Nations, proclamait la création de l'État du Grand-Liban, Jusqu'en 1943. elle l'administrera en y important sa culture, sa langue (40 % des Libanais parlent encore français aujourd'hui), son système éducatif, et en dotant le pays d'une constitution. Aujourd'hui, la France coordonne d'ailleurs les programmes Liban auprès du FMI et de la Banque mondiale. L'enjeu est également diplomatique : au moment où les États-Unis se désengagent du Moyen-Orient, le pays du cèdre constitue un précieux allié.

La balle au bond

L'ex-volleyeur pro **Jean Hornain (MBA.88)** est devenu un chantre de l'économie circulaire, au terme d'un parcours aussi mouvementé et imprévisible qu'un Paris-Dakar, course dont il a pendant un temps assuré la production télé.

Bio

1979 Intègre l'équipe nationale de volleyball

Professeur d'EPS

1988 MBA à HEC

1990 Directeur commercial de C&D, qui produit Inspecteur Gadgei

1992 Directeur du pôle télévision d'Amaury Sport Organisation

1998 DG de l'Equipe TV puis de lequipe.fr

2005 DG du *Parisien*

2005 DG do Cit

DG de Citeo, fusion d'Eco-Emballages et Ecofolio u 50 boulevard Haussmann, tout près de l'opéra Garnier, se trouve le bureau vitré de Jean Hornain, directeur général de la société de recyclage Citeo. Il a été nommé patron de cette entreprise – à qui l'on doit les poubelles à couvercle jaunes – en 2016, presque par hasard, et sans avoir aucune expérience dans le secteur. Il s'est adapté, comme il s'accommode aujourd'hui, Covid oblige, du calme inhabituel qui règne dans les locaux. Son parcours professionnel a eu pourtant des épisodes plus houleux...

Il y a vingt-cinq ans, il était bloqué dans un avion,

au milieu des dunes. « C'était en janvier 1997. On suivait le Paris Dakar avec mon équipe de télévision. L'un des deux Lockheed C-130 Hercules, celui qui transportait les bancs de montage et les antennes satellites, a piqué du nez et s'est enfoncé dans le sable, pas très loin de l'aéroport de Tombouctou. Les équipes ont travaillé toute la journée dans l'avion, sur les bancs de montage, et on a attendu la fin des retransmissions pour désensabler l'appareil et pouvoir redécoller. » Le redécollage, c'est son truc.

Car couvrir un rallye automobile en plein désert, ce n'était pas le couronnement d'une carrière dans l'audiovisuel, mais une simple étape dans un parcours truffé de rebondissements. Avec pour point de départ, une passion pour le volleyball. « J'ai eu très tôt un ballon entre les mains. On jouait au volley en famille, avec mes parents, mon frère et ma sœur. Sur l'herbe au printemps, sur le sable de la côte basque l'été », raconte le quinquagénaire au physique longiligne, du haut de ses 1,98 mètre.

International à 18 ans

Son père est joueur amateur, sa mère, prof d'EPS. Dès ses 11 ans, Jean rejoint un club, où il se fait vite remarquer. Il intègre les Espoirs à dix-sept ans. L'année suivante, l'entraîneur de l'équipe nationale Jean-Marc Buchel fait le pari de rajeunir son effectif. Jean Hornain est propulsé dans la cour des grands. Il affronte les meilleures équipes, celles d'Europe de l'Est. « Je suis arrivé à l'Euro 79 sans pression. J'étais jeune et un peu inconscient! J'avais une très bonne manchette. J'étais contreur central car je jouais vite », explique-t-il. Une photo en noir et blanc, à côté de son ordinateur, témoigne de ce passé glorieux. Elle date de juin 1979 et a été prise à Bratislava, en Tchécoslovaquie. Jean Hornain venait de rejoindre l'équipe de France de volleyball. À 18 ans, il signait ses premiers autographes. Le match d'ouverture du



© Frédéric Stucin / Pasc

"En arrivant à HEC, j'ai dû bosser comme une bête pour rattraper mon retard en économie."

Mundialito, en 1982 à Rio, restera gravé dans sa mémoire. Dans le stade de Maracanãzinho, « le petit Maracana», l'équipe de France s'incline 3-1 contre le Brésil. Mais Jean Hornain ne regrette pas le déplacement. « Les Brésiliens chantaient tellement fort que je n'entendais pas mes coéquipiers à un mètre de moi! » L'excitation des compétitions, les bus escortés par les motards, le volleyeur prend goût à la vie nomade et intense de sportif professionnel. Mais en 1985, une blessure met prématurément fin à sa carrière. Une tendinite au genou. « J'ai tout tenté, des anti-inflammatoires aux médecines alternatives, mais j'ai compris que c'était terminé. Je devais passer à autre chose. » Il part avec les honneurs: la France vient de terminer troisième à l'Euro. « Mon grand regret, c'est de n'avoir jamais participé aux Jeux olympiques », souffle-t-il.

De l'ISA à la City

Après cela, une voie semble toute tracée pour lui, celle de prof de sport. Agrégé d'EPS, il est sur le point de prendre son poste au lycée Michelet de Vanves quand il rencontre le professeur d'éducation physique de HEC. Ce dernier lui apprend que les sportifs de haut niveau peuvent faire valoir leurs années d'expérience pour passer le concours de l'ISA (futur MBA) d'HEC. « Je me suis rendu sur le campus de Jouy-en-Josas, pour voir. J'ai assisté à deux cours: stratégie avec Bernard Ramanantsoa (MBA.76) et finance avec Bruno Solnik. Je n'ai rien compris, mais j'ai trouvé ça fascinant!» Il passe le concours avec succès. Perrine Pelen, championne du monde de ski en slalom, fait partie de sa promotion. « Mon père était délégué syndical, je ne venais pas du monde du "business". Je me suis retrouvé en cours avec des mecs qui avaient fait Sciences Po, médecine, pharma... J'étais complexé. J'ai dû bosser comme une bête pour rattraper mon retard en économie.» Après un échange à l'université McGill de Montréal, il rejoint le bureau londonien de la banque d'affaires ScotiaMcLeod. Le voilà, jeune célibataire, habitant dans le quartier résidentiel de Hampstead. Il écume

les pubs, joue au tennis sur herbe, va voir Dire Straits et Eric Clapton en concert. Une vie facile et un poste stimulant mais « très intangible – ça manquait de connexions, de contacts. Ce n'était pas tout à fait mon truc », admet-il. Lassé, il démissionne au bout de deux ans et retraverse la Manche en 1989.

Cartoons et compétitionsC'est en feuilletant le quotidien *Le Monde* qu'il

déniche une offre d'emploi intrigante, pour le « développement international » d'une énigmatique « société de loisirs ». Il contacte l'entreprise, une certaine C&D, et rencontre Jean Chalopin, scénariste et producteur de dessins animés mythiques comme Ulysse 31 et Les Mystérieuses Cités d'or. « Un mec extraordinaire, créatif, qui a fait fortune dans les dessins animés », raconte Jean Hornain. La jeune recrue va exporter ses blockbusters à travers le monde. « Ce qu'on vendait le mieux et le plus cher, c'était l'Inspecteur Gadget. Les enfants l'adoraient, jusqu'à Taiwan! Mais certains acheteurs étaient plus coriaces que d'autres, les Anglais notamment... Vendre à la BBC ou Channel 4, c'était super dur!» Jean Hornain découvre pendant ces deux années les arcanes de la télévision. Cette nouvelle expertise couplée à son expérience des compétitions sportives attire l'attention de l'organisateur du Tour de France et du Paris-Roubaix. La société Amaury Sport Organisation (ASO) l'approche en 1992 et lui propose de diriger son département de production télévisée. « On a fait exploser la distribution internationale du Tour de France, qui est passée à 170 pays », se souvient-il. Son équipe produit les images du Paris-Dakar. Une aventure et une gageure. « On se prenait des tempêtes de sable, des changements de parcours, des groupes électrogènes pétaient... Je perdais quelques kilos à chaque édition!». Il prend goût aux joies du direct et décide en 1997 de monter une joint-venture entre ASO, alors sous la houlette de Jean-Claude Killy, et le journal L'Équipe, dirigé par Paul Roussel, pour créer la chaîne d'information L'Équipe TV. « Eurosport existait déjà, c'était les débuts des chaînes thématiques », précise-til. L'équipe de Jean Hornain déniche des locaux, constitue une grille de programmes, monte deux régies. Le 31 août 1998 à 18 h, Christian Prudhomme (actuel directeur du Tour de France) présente le premier JT de L'Équipe TV, avec un mois et demi de



retard sur le concurrent Infosport. Depuis, le signal ne s'est pas arrêté. L'Equipe TV se regarde aujourd'hui sur la chaîne 79 du bouquet Canal. « On ne savait pas si ça allait durer trois mois ou trente ans!», s'exclame Jean Hornain. Devenu homme de médias, il prend la responsabilité de lancer le site lequipe.fr. Un autre carton, consulté par un Français sur trois.

Papier, cartons

Enchanté par son sens de l'initiative, le président du Groupe Amaury, Philippe Amaury, propose à Jean Hornain de diriger *Le Parisien - Aujourd'hui en France*, dont il est président. L'ancien volleyeur va diriger le quotidien de 2005 à 2015. Une décennie de transformations marquée par le lancement des suppléments *Le Parisien Week-End, La Parisienne*, et surtout par la transition vers le digital. « Les effectifs, d'environ 600 personnes, sont restés stables, mais ont été redéployés pour toucher les nouvelles audiences sur Internet », précise celui qui reconnaît avoir parfois « le tournis » face à « l'infernale cadence de l'immédiateté ». Sur son départ du *Parisien*, il se montre peu disert. Il a quitté son poste au moment

où le quotidien passait dans le giron de LVMH. « J'en avais un peu fait le tour, le changement de propriétaire m'a donné envie de bouger. » Un virage inattendu le conduit alors chez Eco-Emballages, une entreprise de recyclage qui fusionnera avec Ecofolio pour devenir Citeo. « Mon parcours ne correspondait pas au cahier des charges. Le conseil d'administration cherchait plutôt quelqu'un issu de la grande consommation. Mais la chasseuse de têtes croyait en moi, et elle a réussi à faire passer ma candidature! », se souvient-il. Son agilité, son esprit d'équipe et la richesse de son parcours ont fait le reste... Aujourd'hui, ce père de deux enfants veut apporter, avec Citeo, des solutions aux entreprises pour les aider à réduire l'impact de leurs emballages et papiers sur l'environnement. Préserver la planète. Jean Hornain, qui fêtera ses 60 ans en février, semble avoir trouvé un objectif assez ambitieux pour l'occuper quelques années. Et de citer le philosophe italien Antonio Gramsci. « Au pessimisme de l'intelligence, il faut allier l'optimisme de la volonté ». Ça aurait fait un joli slogan pour HEC.

Thomas Lestave

L'œil d'Iris

Étudiante à Sciences Po et HEC Paris, **Iris Maréchal (H.21)** a cofondé l'Observatoire étudiant des violences sexuelles et sexistes. Alors que son association vient de publier les résultats d'une grande enquête, elle revient sur son parcours.

Bio

1997 Naissance à Clamart dans les Hauts-de-Seine

2015 S'inscrit en double licence Mathématiques

et Sciences Po

2017

Part aux États-Unis pour terminer sa licence et suivre un stage au Washington Center for Equitable Growth

2018 Intègre le double diplôme HEC-Sciences Po

2019
Crée l'Observatoire
étudiant des
violences
sexuelles dans
l'enseignement
supérieur

2020 Publication du premier rapport national de l'Observatoire

ne étudiante sur vingt déclare avoir été violée au cours de ses études supérieures et une sur dix, avoir été victime d'agression sexuelle. La première enquête publiée par l'Observatoire étudiant des violences sexuelles et sexistes a levé le voile sur une réalité brutale. Pourtant, cet Observatoire existe depuis peu: j'étais à HEC depuis cinq mois quand nous avons décidé, avec Laure Lelasseux (doctorante à HEC), de mettre en place cette structure. Au départ, je ne me destinais pas à cette forme d'engagement. J'ai été élevée par un père professeur de virologie et une mère qui travaillait dans le secteur de la finance. Un environnement pluridisciplinaire déterminant pour moi. Plutôt bonne élève, je me suis dirigée vers une filière S tout en gardant une grande curiosité pour les matières littéraires et artistiques. Cela n'a pas vraiment facilité mon orientation, et cela complique d'ailleurs encore mes choix. À quelques mois des demandes APB, j'hésitais encore entre une prépa BL, un cursus de finance et une école d'art! Alors, j'ai fait le choix de ne pas choisir: j'ai opté pour une double licence en mathématiques et sciences sociales à Sciences Po Paris et à l'Université Pierre et Marie Curie. Pourquoi les maths? Le goût du

challenge, peut-être (même si je ne m'attendais pas à y passer tant de nuits blanches...). Par la suite, j'ai persisté dans l'idée de diversifier mes connaissances en suivant un double master HEC et Sciences Po.

CEO for one month, USA for one year

Un jour, une pub sur Instagram a attiré mon attention. Elle proposait de devenir CEO d'une entreprise cotée pendant un mois. Et après un interminable processus de sélection, je suis devenue CEO for One Month d'Adecco, aux côtés de Christophe Catoir. Une expérience unique qui m'a permis de découvrir la réalité de la gestion d'une entreprise. Pendant mon année aux États-Unis, j'ai beaucoup appris aussi. J'ai passé ma dernière année de licence à l'université Johns-Hopkins. L'occasion de découvrir la vie d'un campus américain et le climat politique au lendemain de l'élection de Donald Trump. J'ai décroché un stage avec Heather Boushey, la conseillère économique d'Hillary Clinton. Elle m'a montré comment ouvrir des voies et faire valoir ses idées. Mon plus beau souvenir: son discours sur les inégalités qui touchent les Afro-Américains devant une assemblée de Républicains blancs de plus de 60 ans.

À mon retour en France, j'ai entamé un Master à HEC. Le choc culturel a été violent : culture française ou culture des écoles de commerce ? J'ai très mal vécu l'omniprésence de comportements sexistes durant les soirées, les week-ends d'intégration et les cours,



© Jean-Luc Bertini / Pasco&Co

"C'est gratifiant de voir que notre parole est écoutée, que notre projet ouvre un réel débat"

ou au sein des associations. Et je n'étais pas la seule à le penser: beaucoup d'étudiantes partageaient ma colère. Notamment Laure, avec laquelle nous avons eu l'idée de fonder cette association.

Au départ, nous voulions simplement mener des actions de prévention et de sensibilisation. Certains établissements nous ont immédiatement soutenues, quand d'autres ont refusé de reconnaître le problème, affirmant même que ce genre d'initiatives pourrait nuire à leur réputation. On a vite compris que pour se donner les moyens d'agir, il fallait adopter une démarche plus scientifique, avec des chiffres et des exemples concrets. C'est ainsi que nous est venue l'idée de créer un observatoire.

Statistiques vs. statu quo

Nous avons alors décidé d'articuler nos actions sur trois axes. D'abord, collecter des données. C'est le sens du travail d'enquête effectué auprès de plus de 10 000 étudiants dans toute la France. Ensuite, recenser les initiatives menées sur le sujet. L'idée est de pouvoir ainsi informer les victimes, mais aussi les étudiants qui souhaitent s'engager. Enfin, mettre en place des programmes de prévention et de sensibilisation. Nous avons réalisé un tour de France pour présenter notre démarche aux établissements. Lors de ces interventions, nous proposons aux écoles de rédiger des questionnaires personnalisés, et travaillons avec notre comité d'experts pour leur donner les moyens de réunir des informations et d'engager des actions adaptées. Les études supérieures sont le moment crucial pour informer et sensibiliser. Après, il sera trop tard et les violences se reproduiront en entreprise et dans les foyers. En tant que cofondatrice et présidente, mon rôle dans cette association consiste à gérer l'organisation et communiquer autour de nos initiatives. C'est prenant, cela demande beaucoup de temps et d'énergie. L'année dernière, j'avais 20 h de cours par semaine, 20 h de stage et l'association à gérer – avec la mise en place de cette grande enquête. Ça a été le retour des nuits blanches, comme au temps de la licence de maths! Cela exige une forte implication et, paradoxalement, cela demande aussi une forme de détachement, car ce sont des sujets sensibles, qui peuvent vite vous affecter moralement. Mais l'Observatoire m'apporte

beaucoup. Il correspond à mes aspirations: c'est un projet à la croisée des statistiques, du management et de l'action politique. C'est gratifiant de voir que notre parole est écoutée, que notre projet ouvre un réel débat et qu'il incite à la prise de décision. Et plus personnellement, le sentiment de pouvoir aider les autres me comble, c'est une sensation que je ressens à chaque fois qu'une victime écrit à l'association pour nous remercier. L'idée que tout individu a le pouvoir de faire changer les choses est galvanisante et très encourageante! Quant à mon avenir immédiat, je suis actuellement à la recherche d'un stage de fin de césure et je me tourne vers le milieu du conseil en stratégie, pour être au plus près des dirigeants. Au sein de l'Observatoire, nous avons aussi beaucoup de projets: la création d'un guide de bonnes pratiques, la mise en place de campagnes de sensibilisation, peut-être même la création d'un label pour les initiatives étudiantes qui luttent contre les violences sexuelles et sexistes... Je pense que je garderai cet engagement en parallèle de ma vie professionnelle, car j'en ai vraiment besoin. Je me suis attachée à cette association que j'ai contribué à créer et à faire grandir et c'est aussi l'une des expériences grâce auxquelles j'ai le plus appris. J'ai envie de croire que les étudiants de ma génération ont le pouvoir de changer la société; je suis convaincue que nous sommes les décideurs de demain, des personnes conscientes des enjeux de notre société qui ne se dépêcheront pas de les oublier en accédant à des responsabilités.

Propos recueillis par Clémentine Baron

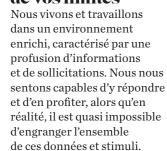




APPRENEZ À MAÎTRISER VOS FACULTÉS D'ATTENTION

Dans le cadre professionnel, il est parfois difficile de rester concentré. Les urgences et les sollicitations permanentes vous donnent le sentiment de ne pas être efficace? Normal: l'exigence d'être toujours plus rapide et connecté met à mal notre capacité de concentration... Bonne nouvelle: l'attention, ça s'apprend! Anne de Pomereu (H.86), coach et formatrice dans ce domaine, livre ses conseils.

Prenez conscience de vos limites



Préservez-vous des sollicitations

Votre attention est une denrée rare, elle est précieuse et... convoitée! Les réseaux sociaux et autres Netflix ont tout intérêt à la capter. Ils mettent tout en œuvre pour que vous demeuriez le plus longtemps possible devant votre écran. Dans le cadre professionnel, les outils permettent d'ouvrir plusieurs fenêtres à la fois, de répondre à un mail tout en répondant au téléphone... bref, de faire plusieurs choses à la fois! Mais ce zapping ne donne que l'illusion de l'efficacité: lorsque le cerveau « switche » d'une activité à l'autre, cela augmente le temps consacré à chaque tâche... et le risque d'erreurs.

Apprivoisez votre attention

L'attention est fragile: elle se disperse facilement. Elle a tendance à se diriger vers ce qui est facile, nouveau ou procure un plaisir immédiat. Un penchant qui favorise la procrastination, car il est plus simple de répondre du tac au tac à un mail que de se plonger dans un dossier complexe ou dans la préparation d'une présentation stratégique... Sachez distinguer l'attention purement réactive, qui reste en surface, de la concentration soutenue dont vous avez besoin pour mener un travail ou une réflexion approfondis. C'est elle qui vous donnera le sentiment d'avoir « bien bossé ».

Scindez les tâches

Tout faire en même temps? Ce n'est pas une bonne idée: la fatigue ainsi générée réduit votre capacité de concentration, et laisse un sentiment d'inachèvement qui peut conduire à une vraie souffrance au travail. Prenez plutôt le temps de planifier les choses. Décomposez les tâches complexes en plusieurs tâches simples, à mener les unes après les autres, et attribuez un temps à chacune, pour vous ménager des « bulles d'attention ». Ce n'est pas du temps perdu, au contraire, puisque c'est un temps que vous regagnerez in fine.

Renforcez la contrainte

Pour éviter de se disperser, ce qui fonctionne le mieux, c'est de se fixer des règles, de changer ses habitudes en s'imposant une autodiscipline. Il s'agit de devenir le moteur de sa propre attention. Pour mener les tâches qui nécessitent une attention soutenue, réservez-vous des plages horaires, de préférence dans des lieux sereins, lumineux et préservés des sollicitations (à l'écart de votre environnement habituel, voire dans une salle sans internet, avec un casque antibruit sur les oreilles...). En créant un contexte favorable à une concentration totale, vous serez à la fois plus rapide et plus efficace.

FICHE PRATIQUE



SACHEZ CONVAINCRE EN DEUX MINUTES

Occupez la scène

La parole reste la manière la

l'émotion. Rien ne doit venir

« polluer » la relation directe

avec l'auditoire. Alors, lâchez

vos slides, vos fiches et votre

naturellement possible au

tirer pleinement parti de

public avec vos mots et votre

style. Pour ma part, je préfère

utiliser un micro-cravate pour

l'espace de la scène, libérer ma

gestuelle et laisser parler mes

mains (je suis une fille du Sud!).

micro, et adressez-vous le plus

plus simple de faire naître

Se présenter, trouver l'accroche, susciter l'envie, le tout en moins de 120 secondes? Pour un créateur de start-up, maîtriser l'art du pitch est le meilleur moyen de capter l'attention des investisseurs comme du public. Parce qu'à ce jeu-là, on a rarement deux occasions de faire bonne impression, Fiona Picot, jeune entrepreneuse lauréate de la Pitch Night d'HEC, révèle ses tips.

Utilisez des formules simples

On ne s'adresse pas de la même manière à des investisseurs, à un jury de professionnels ou à des consommateurs. Mais dans tous les cas, employer un sabir incompréhensible pour paraître savant ne sert à rien! Le public est plus sensible à des mots simples et à des enchaînements logiques. L'histoire doit être limpide: votre problématique, pourquoi vous y croyez, et quel est votre projet. Oubliez l'exhaustivité: il faut « frustrer » un peu ceux qui écoutent pour qu'ils aient envie d'en savoir un peu plus. Il faut aller à l'essentiel et éviter de parler trop vite.

Faites appel à un coach

J'ai eu la chance d'être conseillée par Jacques Birol (H.74), un professeur d'HEC qui m'a fait répéter ma prestation avant mon passage sur la scène de Station F. Il m'a aidée à trouver les bonnes formulations, à trouver l'angle d'attaque... Un avis extérieur est souvent capital pour préparer son discours. Pour les plus timides, rien ne vaut quelques cours de théâtre ou d'art oratoire. Ce serait vraiment dommage de rater une prestation à cause du stress: il ne faut jamais oublier qu'on est là pour se faire plaisir. Avant chaque prestation, j'écris au stylo sur mon avant-bras le mot: « kiffe ».

Maîtrisez votre discours sur le bout des doigts

Petite, j'ai suivi des cours

de danse classique, et je me souviens de l'angoisse qui montait lorsqu'il fallait se produire devant les parents lors du spectacle de fin d'année. J'ai vite compris que le meilleur remède au stress était de connaître parfaitement sa chorégraphie. La « machine » doit en effet être capable de prendre le relais si le cerveau bloque. Il en va de même pour un pitch: j'apprends par cœur mon discours afin de ne laisser aucune place à l'imprévu, sans pour autant paniquer si une fois lancée, j'utilise un autre mot ou une autre tournure. Il ne s'agit ni de réciter ni de robotiser son discours. J'ai vu tant de projets extraordinaires rencontrer peu d'écho parce que la présentation manquait de passion...



Fiona Picot
Diplómée de l'EM
Lyon, cette ancienne
consultante en
stratégie a fondé en
2018 My Holy, une
marque d'hygiène
féminine écologique.
Avec un discours
de moins de deux
minutes, elle
a remporté la Pitch
Night organisée
par HEC à Station F.

Soignez votre entrée

Les quinze premières secondes de votre prise de parole sont capitales: n'oubliez jamais qu'un élément doit se détacher afin de réveiller les spectateurs endormis! Le public retiendra toujours davantage une note d'humour, une formule choc ou une anecdote personnelle qu'une slide powerpoint, aussi bien ficelée soit-elle. Ne pas non plus hésiter à incarner sa parole à travers des symboles forts. En montant sur une estrade, j'ai souvent à la main un des produits commercialisés par MyHoly: un tampon, une serviette... que je brandis face à l'auditoire. C'est plus efficace qu'un laïus sur les bienfaits de l'hygiène intime écoresponsable!

76 hec stories

Anne de

Pomereu (H.86)

Après une carrière

et le marketing, elle

s'intéresse à la mémoir et aux moyens de la

développer. Elle concoit

et anime en 2015 une

formation sur l'attention

pour L'Oréal. Après

Éloge de la Passoire,

publié en 2018, elle

vient de terminer un

livre sur l'attention.

www.apprendreettrans mettre.com

Plus d'infos sur :

dans la publicité



SOYEZ HEUREUX DANS VOTRE TRAVAIL

Se sentir bien au travail. c'est ce à quoi tout le monde aspire. Mais comment remplir ses objectifs sans se sentir surmené ou sombrer dans l'anxiété? Le coach en entreprise Michel Giffard explique en quoi le bonheur au travail n'est pas une fin en soi. mais un chemin permanent, qui appelle au lâcher-prise.

Acceptez votre valeur Le travail a une vertu positive



Ingénieur en recherches directeur administratif et financier, puis consultant, il a fondé en 1989 une société de conseil en managemer personnel, de coaching de dirigeants, de managers et d'équipes de direction et de formation de coachs professionnels. Il est ouvrages sur le sujet.

d'image de soi, d'existence sociale, de créativité, de moyens financiers. La logique d'une entreprise est de vous faire participer à une réalisation collective. Ainsi, votre statut de salarié vous invite à accepter vos responsabilités et à vous sentir inclus dans un projet commun. Des entreprises dites « à mission », comme Veolia ou Danone, invitent même les salariés, les fournisseurs et les clients à participer aux prises de décisions. Les groupes allemands mettent davantage l'accent sur cette gestion commune, et fonctionnent, de ce point de vue, mieux que les entreprises françaises.

Interrogez votre autonomie

Dans la vie en entreprise, une incompétence générale du management peut miner les salariés. Si le management motivationnel n'existe pas, la motivation doit venir de l'intérieur. Votre entreprise peut faire appel à un coach, dont le rôle est de soulever en vous des questions, de vous accompagner vers l'autonomie qui vous permettra d'être plus performant. À l'inverse, la présence d'un chief happiness officer, de baby-foot ou de distributeurs de sodas ne renforce pas l'autonomie, et ne contribue pas véritablement au bonheur des salariés.

Ecoutez vos émotions... sans vous laisser atteindre

Le problème, ce n'est pas le stress, c'est l'excès de stress. Et ce qui nous affecte dans une remarque négative, c'est le crédit qu'on lui accorde. Comme le dit un proverbe africain, « celui qui a fait la paix avec ses ennemis intérieurs n'en a aucun à l'extérieur ». La principale source de stress vient de soi-même, de notre volonté

de nous conformer. Il ne faut pas se laisser envahir: établir une distinction claire entre vie professionnelle et personnelle est salvateur. Le burn-out est essentiellement causé par des injonctions extérieures qui trouvent un fort écho intérieur. Il faut donc savoir prendre de la distance, mener sa propre vie, se protéger, tout en sachant se remettre en cause.

N'avez pas peur de quitter l'entreprise

Ne confondez pas vos intérêts propres avec ceux de l'entreprise. Une démission peut être un choix bénéfique, mais il faut savoir choisir le moment opportun, le *kairos*. Et avant de sauter le pas, il est important d'utiliser au maximum les ressources et les compétences de l'entreprise, et de les utiliser comme une rampe de lancement. Vous pourrez ensuite avoir recours à un outplacement, un reclassement externe. Un conseiller effectuera votre bilan de compétences et vous accompagnera dans la création d'une nouvelle activité.



Adresse: 9 villa Aublet, 75017 Paris

Tel: +33 (0)1 42 67 61 49 Email: contact@bwg.law

www.bwg.law



La famille est plurielle, Notre savoir-faire est unique

En 20 ans, bwg est devenu le cabinet d'avocats de référence en droit de la famille et du patrimoine. Hautement technique et profondément humain, notre accompagnement allie la plus grande riqueur des cabinets d'affaires à la juste compréhension des enjeux, crises et solutions spécifiques à la famille et au patrimoine.



DISTANCIATION SOCIALE : QUELS EFFETS SUR QUELS SECTEURS D'ACTIVITÉ ?

ean-Noël Barrot, Basile Grassi, Julien Sauvagnat

LA TECH, UN MÉTIER SANS AVENIR? Johan Hombert, Adrien Matray

abstract

En utilisant des données administratives sur les carrières des employés français, notre étude met en lumière une décote sur le salaire à long terme des diplômés ayant commencé leur carrière dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) pendant le boom technologique de la fin des années 1990. Bien qu'ils aient bénéficié à leur embauche de salaires supérieurs de 5 % en moyenne à ceux de diplômés de même niveau dans d'autres secteurs, ils connaissent une croissance salariale plus faible et finissent, quinze ans plus tard, avec des salaires inférieurs de 6 %. Il apparaît que ces travailleurs accumulent en début de carrière un capital humain qui se déprécie rapidement. Cela montre que commencer sa carrière durant un boom technologique peut avoir des conséquences sur le long terme.

Johan Hombert and Adrien Matray, Technology Boom, Labor Reallocation, and Human Capital Depreciation, CEPR Discussion Paper No. DP14136. November 2019.



Johan Hombert
Diplômé de l'École
polytechnique et titulaire
d'un doctorat d'économie
de la Toulouse School of
Economics, il axe ses
recherches sur l'innovation,
l'entrepreneuriat et
l'assurance vie. Ses travaux
ont été publiés dans les
revues internationales de
finance et d'économie telles
que Journal of Finance ou
Review of Financia Studies.

3 questions à

Johan Hombert, professeur associé à HEC Paris

Pourquoi vous êtes-vous intéressé à l'évolution salariale des métiers de la tech?

De nombreux jeunes diplômés sont attirés par le secteur de la tech. Ce choix est payant à court terme: les employés dotés de compétences dans le numérique sont très demandés par les entreprises. En revanche, on ignore si, à long terme, ce choix se révèle judicieux. Pour le savoir, j'ai décidé de me pencher sur le dernier épisode de boom dans la tech: la bulle internet de la fin des années 1990.

J'ai travaillé avec Adrien

Matray (H.10), qui est professeur à la Princeton University. Nous nous sommes intéressés aux salariés hautement qualifiés des entreprises « point-com » qui ont décroché un premier emploi entre 1998 et 2001. Nous avons comparé la dynamique de leurs salaires à celle de personnes occupant des postes équivalents dans d'autres secteurs. En cohérence avec la pénurie de talents engendrée par le boom, ils gagnaient plus à leur entrée sur le marché. Mais au fil du temps, l'écart entre les deux groupes s'est réduit jusqu'à ce que les courbes se croisent, en 2005. Et le fossé a continué à se creuser, si bien qu'ils ont fini par gagner moins que leurs homologues, avec une progression salariale de 11 % inférieure à la moyenne.

Qu'est-ce qui explique cette faible évolution salariale?

Le phénomène ne semble pas lié aux faibles performances des entreprises et il ne s'observe pas seulement en France. Notre hypothèse est que les compétences des professionnels qualifiés dans un secteur technologique en plein boom se déprécient rapidement à cause de l'évolution rapide des technologies. La dépréciation des salaires est liée à l'obsolescence de leurs savoir-faire techniques. D'ailleurs, les personnes qui occupent des postes commerciaux ou managériaux dans les mêmes entreprises high-tech ne subissent pas cette faible évolution salariale.

Faut-il dissuader les étudiants d'entreprendre des études de technologies de l'information?

Non, bien sûr. Au contraire, le type de compétences acquises pendant les études, puis en occupant les premiers postes, est un élément essentiel. En particulier, les connaissances fondamentales se déprécient moins rapidement que les connaissances spécifiques. Mieux vaut maîtriser la théorie qui sous-tend les algorithmes de *machine learning* qu'être expert dans tel ou tel logiciel qui implémente ces algorithmes. Les logiciels et algorithmes évoluent constamment, mais ils reposeront toujours sur les mêmes principes scientifiques.

I**EC Paris** La cris

La crise sanitaire liée au coronavirus a conduit de nombreux pays à adopter des mesures de distanciation sociale. En réduisant la quantité de travail fourni, cette distanciation sociale a entraîné une baisse de la production qu'il est difficile de quantifier sans prendre en compte les relations entre secteurs d'activité. À partir d'un modèle standard des réseaux de production, nous avons analysé les effets sectoriels de ce choc en France. Nous avons estimé que six semaines de confinement pourraient entraîner une baisse de PIB de 5.6 %. Nous avons mené le même exercice pour les autres pays européens, en prenant en compte les différences dans la composition sectorielle des économies et la propension au télétravail. Pour finir, nous avons analysé l'impact économique de la sortie du confinement, selon qu'il est organisé par secteur, région et catégorie d'âge.

Jean-Noël Barrot, Basile Grassi and Julien Sauvagnat, Sectoral Effects of Social Distancing, HEC Paris Research Paper No. FIN-2020-1371, April 2020.



abstract

Jean-Noël Barrot (H.07, D.12)
Titulaire de Masters de l'École d'économie de Paris et de Sciences Po, ainsi que d'un doctorat à HEC Paris, il enseigne la finance d'entreprise à HEC Paris. Il est également député des Yvelines, vice-président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale et secrétaire général du MoDem.

3 questions à

Jean-Noël Barrot, professeur associé à HEC Paris

Pourquoi chercher à mesurer l'impact des mesures sanitaires sur les chaînes de production? Pour en tirer des conclusions qui pourront guider les politiques publiques. Avec Julien Sauvagnat, professeur de finance à l'Université Bocconi de Milan, nous avions déjà publié une recherche sur la propagation des chocs dans les réseaux de production. De son côté, Basile Grassi, également professeur à la Bocconi, a étudié les capacités des réseaux de production à amplifier les chocs. Lorsque le confinement et les mesures de distanciation ont été mis en place, il nous a paru naturel d'en mesurer les conséquences économiques. Nous nous sommes intéressés au cas français, car nous disposions de nombreuses

Comment mesurer les interactions entre secteurs?

données sur les secteurs fermés,

travailler, faute de solutions de

et la proportion de salariés susceptibles d'être empêchés de

télétravail.

Nous sommes partis d'un modèle standard de l'économie conçue comme un réseau de secteurs échangeant entre eux pour produire un bien de consommation acheté par les ménages. Nous avons calibré la taille des secteurs et leurs relations grâce au tableau des entrées-sorties (TES) de l'Insee. Puis nous avons infligé à ce modèle le choc des mesures de

confinement, secteur par secteur, afin d'observer comment le choc se propage. Les secteurs les plus impactés sont ceux directement frappés par les fermetures, comme l'hôtellerie-restauration ou les activités de loisir, mais aussi les secteurs en amont, comme le plastique, le conseil ou les activités scientifiques et techniques, qui subissent la baisse de la demande cumulée de tous les secteurs. Ces constats mériteraient d'être affinés, mais le TES ne définit que 138 secteurs. Des données de TVA, par exemple, permettraient d'analyser plus finement ce réseau de corrélations sectorielles.

Vous avez complété cette étude par une analyse du coût économique des mesures sanitaires par vie sauvée...

Oui, c'est une étude localisée dans le temps et l'espace, sur la période de mi-mars à fin mai aux États-Unis. Nous avons mesuré l'impact des mesures prises sur l'emploi et la valeur ajoutée dans différentes zones géographiques, et l'avons comparé aux données sur les contaminations et les décès. Cette étude purement empirique estime que les mesures ont permis de sauver 29 000 vies et ont généré une perte de PIB de 169 milliards de dollars, soit un « coût » de 5,6 millions de dollars par vie sauvée. C'est un éclairage, qui ne prétend en rien juger de la pertinence des mesures adoptées.



POURQUOI LES ENTREPRISES NÉGLIGENT-ELLES LES SIGNES AVANT-COUREURS DE CRISE?

Pablo Martin de Holan, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar, Maeve Farrel

abstract

Bulle internet, krach financier, pandémie de Covid-19... Les crises se succèdent, et pourtant, l'expérience ne nous apprend pas à mieux les anticiper. Notre étude montre qu'avec une régularité alarmante, managers et organisations manquent les signaux d'alerte précoces. Pourquoi sommes-nous si peu aptes à détecter les signes avant-coureurs d'une crise? Pourquoi ne sommes-nous pas capables d'agir rapidement et efficacement lorsque nous sommes confrontés à des situations d'urgence? Notre travail sur l'oubli, la concurrence industrielle et leurs conséquences nous a permis de mieux comprendre comment les individus réagissent ou n'agissent pas face aux crises qui se déclenchent lentement. L'étude que nous publions est issue d'entretiens approfondis avec des cadres dirigeants des banques internationales, ainsi que de l'analyse d'archives, d'articles et d'enquêtes.

Pablo Martin de Holan, Federica Pazzaglia, Karan Sonpar and Maeve Farrell Keeping up with the Joneses: Industry rivalry, commitment to frames and sensemaking failures, Human Relations, 71-3, 2017.



Pablo Martin de Holan
Dean d'HEC Paris in Qatar
et professeur de stratégie
et politique d'entreprise,
il a enseigné dans plus de
vingt pays. Ses recherches
s'intéressent à la création
de connaissances dans
les organisations, à la mise
en œuvre de décisions
stratégiques, aux processus
de changement, et à tout
ce qui concourrentiel

3 questions à

Pablo Martin de Holan, professeur à HEC Paris

Comment est née l'idée de cette recherche et pourquoi le choix du secteur bancaire en Irlande?

Je m'intéresse à l'avantage concurrentiel, c'est-à-dire aux raisons qui font que certaines organisations obtiennent de meilleurs résultats que d'autres. S'adapter à son environnement ou à une situation est un facteur de performance. Or les crises révèlent que les entreprises ont du mal à anticiper les périodes critiques. J'ai travaillé avec des amis et collègues de longue date, Federica Pazzaglia et Karan Sonpar, et Maeve Farrel, du cabinet Accenture à Dublin, nous a ouvert les portes du secteur bancaire où la crise de 2008 a fait des ravages, entraînant la quasi-faillite de plusieurs banques majeures du pays. Nous avons travaillé à partir d'entretiens et de milliers de documents (mémos, e-mails, etc.) constituant autant de preuves que nombre de décideurs « savaient » mais n'ont rien fait.

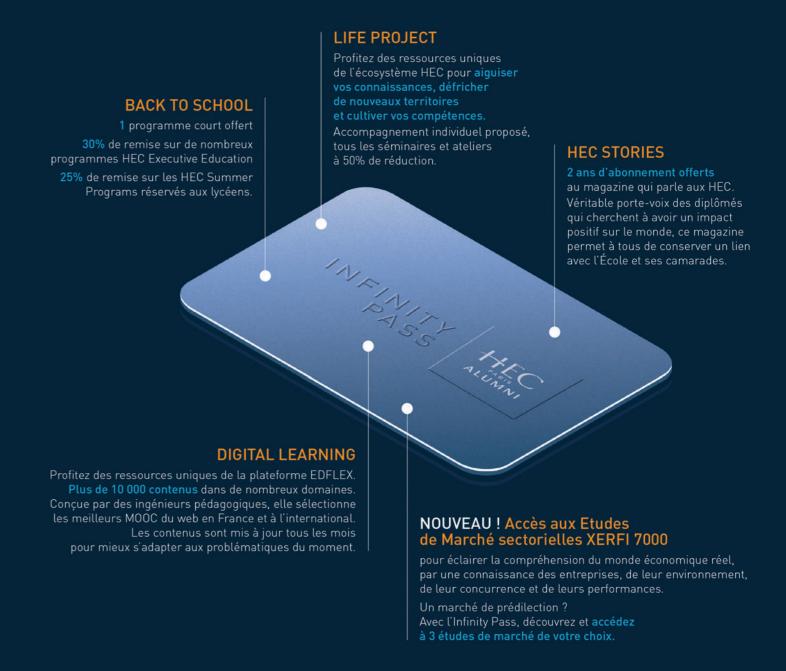
Les biais psychologiques individuels et l'organisation des entreprises sont selon vous à l'origine de cet aveuglement? Oui, nous n'aimons pas tellement

Oui, nous n'aimons pas tellement les mauvaises nouvelles, donc nous faisons comme si elles n'existaient pas. En outre, nous privilégions les informations qui confirment ce que nous croyons ou connaissons déjà et avons du mal à estimer la probabilité d'événements inhabituels. Lorsque Steve Jobs a présenté le concept de l'iPhone, les dirigeants de Nokia n'ont pas « cru » que ce téléphone pouvait faire tout ce qu'il annonçait, alors qu'il le démontrait sous leurs yeux... Mais au sein des organisations, il n'est pas simple d'être celui qui crie au loup! Il n'existe d'ailleurs ni mécanismes ni canaux pour faire remonter les signaux d'alerte. Et les incitations, notamment salariales, sont à court terme : si je veux toucher mon bonus de fin d'année, peu m'importent les signes qui montrent que l'année suivante sera mauvaise voire catastrophique... Enfin, les dirigeants d'entreprise d'un même secteur ont tendance à s'observer les uns les autres, à tous agir de la même manière, même lorsqu'ils prennent les mauvaises décisions. C'est ce qui s'est passé dans le secteur bancaire en Irlande. Face à l'incertitude, ce mimétisme crée un ordre apparent, ça rassure.

Comment améliorer la vigilance des organisations?

Nous suggérons plusieurs pistes: créer une culture d'entreprise plus favorable à la remise en question individuelle et collective, se préoccuper davantage du long terme et favoriser la flexibilité et la résilience de l'organisation. Plus une entreprise vise une efficacité opérationnelle immédiate, moins elle aura de marges de manœuvre.

INFINITY PASS, LE PASS QUI EN DIT LONG.



Et pour vous en dire plus : avec l'INFINITY PASS inutile de renouveler votre cotisation annuelle, vous payez votre cotisation une fois pour toutes. Vous accédez ensuite à l'ensemble des services proposés par votre Association ; services qui ont vocation à s'enrichir régulièrement pour vous accompagner dans votre vie personnelle et professionnelle!

De nouveaux services seront dévoilés dès le mois de janvier 2021.

Pour découvrir les services et conditions INFINITY PASS : www.HECalumni.fr/page/nouveaux-services







J'AI TESTÉ POUR VOUS : **REMO**

Alyssa Dominioni



Alyssa Dominioni (MBA.18)

Après une introduction au monde des universités à Dalhousie University au Canada, un passage par le groupe hôtelier Lucien Barrière (Fouquet's...) à Deauville puis quatre ans en Australie travaillant pour Rydges Hotels & Resorts. Alvssa a reioint l'équipe d'HEC Paris il y a cinq ans, avant de créer le poste d'Alumni **Relations & Careers** Manager pour la communauté des diplômés HEC de Londres en 2019.

Quèsaco, Remo?

visuellement sympa et assez intuitif. Son interface se présente comme une salle virtuelle, vue de haut, ça lui donne un côté jeu vidéo. En cliquant sur une table, on peut converser avec les autres participants qui y sont connectés. Cette ergonomie surprenante a un côté ludique très plaisant. Au-delà du graphisme, c'est un outil de networking très efficace. Je l'ai utilisé lors d'une soirée de la communauté HEC à Londres, avec 110 personnes connectées. Des participants ont dit qu'ils avaient noué davantage de contacts durant cet événement

C'est un logiciel de networking,

virtuel qu'ils n'auraient pu le faire en présence physique. Le virtuel rend moins timide, sans doute.

Et qu'est-ce que ca a de plus que Zoom?

L'effet « Waouh »! L'interface graphique est innovante... Mais l'esprit est différent aussi. Zoom permet à un groupe d'avoir une discussion commune. Remo leur permet d'avoir une multitude de conversations parallèles. Bien entendu, une fonction permet de s'adresser à tous avec Remo, mais ce n'est pas son but premier. De la même façon, il est possible de créer des groupes avec Zoom, mais c'est assez fastidieux (et surtout, le temps est chronométré). Ici, on navigue de table en table, les groupes se forment tout seuls... Enfin, la réactivité de l'équipe technique de Remo, et la possibilité d'inviter des sponsors à une table, avec des liens vers leurs sites ou des vidéos. ont achevé de nous convaincre.

Ce n'est pas trop la foire, si tout le monde peut changer de groupe en permanence?

Si, si, bien sûr! Quand on arrive sur une table au beau milieu d'une discussion, on risque d'interrompre tout le monde. Mais notre communauté de

diplômés sait se tenir. C'est aussi le grand avantage de cet outil: la grande salle et ses nombreuses tables s'apparentent à un café virtuel, un espace de convivialité assez libre. Bref. exactement ce qui nous manque en période de confinement.

Quelles fonctions pourraient être améliorées ou ajoutées?

Le principal problème, c'est qu'il faut une très bonne connexion pour en profiter. Plusieurs participants ont dû renoncer. Parfois, ils voyaient la plateforme mais ne pouvaient activer ni leur vidéo ni leur micro. Impossible de participer, donc. C'est très frustrant! D'autres n'ont carrément pas pu se connecter. Quant aux pistes d'améliorations, l'ajout d'une table ou d'une salle privée serait un plus. Et aussi la possibilité pour les organisateurs de déconnecter quelqu'un (en cas d'incivilité notoire, bien sûr, mais aussi de problème de connexion: il arrive qu'un participant continue d'apparaître alors qu'il n'est plus connecté).

Combien ça coûte?

Avec la période d'essai gratuite, on peut tester le logiciel pendant 14 jours. Au-delà, les tarifs sont flexibles selon les formules. à partir d'environ 85 euros/mois.

SANS VOUS. RIEN N'AURAIT ÉTÉ POSSIBLE

INDÉPENDANCE, CONFIANCE, **ENGAGEMENT, TRANSPARENCE**



MERCI À NOS 200 COLLABORATEURS QUI INSPIRENT ET FONT VIVRE NOS VALEURS CHAQUE JOUR. MERCI À VOUS TOUS QUI AVEZ PERMIS À GARANCE D'ÊTRE AUJOURD'HUI RÉCOMPENSÉE DU PRIX GREAT PLACE TO WORK® POUR LA 4º ANNÉE CONSÉCUTIVE.

Pour la 4e fois, GARANCE est fière d'être lauréate du palmarès Great Place To Worke, une distinction qui vient récompenser les nombreuses actions engagées en faveur du bien-être au travail. Pour 88 %* de nos collaborateurs. GARANCE est en effet une entreprise où il fait bon travailler. Et ça se voit.

*Scores Trust Index[®], enquête Great Place to Work[®] pour GARANCE, 2019, menée auprès de la totalité des salariés.

Rejoignez-nous sur Linked in www.corporate.garance-mutuelle.fr







Entre colombages, chocolats et Art Nouveau, la capitale européenne ne manque pas de saveurs. À découvrir au moins une fois, avec **les greeters HEC** pour guides!



Joël Amar (H.88)

Depuis 2013

Ma femme et moi sommes tombés amoureux de Bruxelles: internationale, verte, aérée, bienveillante, à portée de Paris... et centrale pour mon métier de conseil en communication et affaires publiques. Et depuis 2019, j'y préside le Chapter d'HEC Alumni.



Marie Lemaitre (E.11)

Depuis 2011

À l'issue de mon EMBA, j'ai pris la direction de la filiale belge d'un laboratoire pharmaceutique italien. Une opportunité professionnelle, doublée d'un coup de cœur: Bruxelles est une capitale ouverte, à taille humaine, qui offre une qualité de vie idéale pour élever ma fille!



Cécilia de Rosnay (MBA.90)

Depuis 1990

Mon MBA en poche, j'ai rejoint le cabinet McKinsey à Bruxelles. J'ai épousé un Belge, eu trois enfants (belges!)... et je suis restée ici. Après le conseil, j'ai développé une société de formation en ligne puis travaillé pour Case Logic. Depuis 2012, je suis directrice des opérations d'Hedgren.



Julien Vandenitte (H.10)

De retour depuis 2016

Né à Bruxelles, j'ai travaillé dans le conseil en stratégie en Inde, puis dans la finance à Londres. En parallèle, j'ai lancé le premier escape game de ma ville natale. Comme cela a bien marché, je suis rentré à Bruxelles développer d'autres concepts (comme le lancer de hache) pour Woodcutter.

Par Joël Amar (H.88)

bucolique

Les bords d'Ixelles

Bordés d'édifices majestueux se reflétant dans leurs eaux, les étangs d'Ixelles offrent un cadre enchanteur à la promenade.
Sur ces rives se trouve l'une des meilleures brasseries de la ville, Le Canterbury. Un jet plus loin, une salle de concert à l'acoustique impeccable et à la programmation variée, Le Flagey, invite à finir la soirée sur une note musicale.

Par Marie Lemaitre (E.11)

typique

La virée du mercredi

Le mercredi soir, la place du
Châtelain est très fréquentée pour
son marché nocturne et typique.
Après l'apéritif pris sur l'un de ses
stands, vous pouvez enchaîner avec
un dîner à l'une des bonnes tables
du quartier. Au Bistro-Garage
Declerq, showroom automobile
le jour et restaurant le soir, ou
au très chic Odette en Ville, installé
dans une maison de maître.

Par Cécilia de Rosnay (MBA.90)

historique

Voyage à la Belle Époque

Joyau de l'Art nouveau classé patrimoine mondial de l'Unesco, le musée Horta a été conçu par l'architecte belge Victor Horta, qui y a vécu et travaillé vingt ans durant. Tout, de la façade du bâtiment à son spectaculaire escalier en volutes, en passant par le mobilier, est l'œuvre du maître. Une immersion complète dans cet étonnant style « nouille » en vogue début XX°.

Par Julien Vandenitte (H.10)

alambic

Patrimoine et verre de bière

Bâties à la fin du XIXe siècle dans le style néo-renaissant flamand, les Halles Saint-Géry ont été reconverties en 1999 en un centre d'exposition gratuit consacré au patrimoine de la ville. Ce lieu, ouvert 7 jours sur 7, est aussi un endroit convivial : dès qu'il y a un rayon de soleil, les Bruxellois s'y pressent pour déguster une bonne bière en terrasse.

idyllique

À l'orée du bois joli

Véritable poumon vert au sud de la ville, le bois de la Cambre, fermé à la circulation le week-end, est un lieu de détente prisé des Bruxellois. Les promeneurs s'y déplacent à pied, à vélo, à cheval ou en barque (sur le lac). Installé sur son îlot central, le Chalet Robinson offre un cadre idéal aux amateurs de pauses gourmandes. Un autre bon spot est logé à l'entrée du bois : la brasserie La Patinoire.

Die Jate - Bruches

fish stick

Le goût de la mer

Située place Sainte-Catherine, en plein centre-ville, la poissonnerie La Mer du Nord est une véritable institution bruxelloise. Vous pouvez acheter à l'étalage des produits de la mer ultra-frais ou vous poser au comptoir pour y manger sur le pouce, en plein air, ses spécialités (mention spéciale pour ses exquis fish sticks), accompagnées d'un verre de vin blanc. Pour ne rien gâcher, les boutiques du quartier valent également le coup d'œil.

emblématique

Art et chocolats

Le quartier des Sablons, qui tient son nom d'anciens marécages sablonneux, regorge d'hôtels particuliers, palais... et autres chocolatiers! C'est aussi l'épicentre des arts bruxellois : galeristes, corners de créateurs et antiquaires fourmillent autour de la place du Grand Sablon. Bordant l'église Notre-Dame et ses statuettes dédiées aux anciens métiers, le square du Petit Sablon offre un cadre plus intime et romantique.

exotique

Des légumes à l'abattoir

Au cœur du quartier marocain, le marché couvert d'Anderlecht, installé dans un ancien abattoir, propose une multitude de victuailles sur ses étalages colorés: poissons, viandes et fromages, ou produits exotiques par ailleurs introuvables. Il est possible de se restaurer dans le food court moderne aménagé dans le hall. Les stands extérieurs proposent aussi fruits et légumes à petits prix. Les locaux s'y bousculent!

reliques

Un saut aux puces

Sur la place du Jeu de Balle, dans le quartier populaire des Marolles, se tient chaque jour l'emblématique marché aux puces de Bruxelles. On chine avec bonheur dans ce dédale plus de 300 échoppes de ferrailleurs, chiffonniers et brocanteurs. Hergé s'en serait inspiré dans *Tintin et le secret de la licorne*. Aux alentours, des bâtiments typiques de brique et de brol, agrémentés de fresques murales, créent un décor idoine.



persuasif



L'avis de



L'empreinte digitale

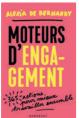
Le numérique va-t-il sauver la planète ou accélérer le changement climatique? Au-delà des promesses de la Green Tech, le numérique, loin d'être immatériel, voit son empreinte environnementale croître aussi vite que nos flux de données. S'appuyant sur les avis d'experts et d'entrepreneurs, cet ouvrage collectif dirigé par Isabelle Albert (M.15) et préfacé par Axelle Lemaire, milite pour un numérique responsable. Il met en lumière l'interdépendance du numérique et de la transition écologique, deux enjeux incontournables de nos sociétés. Au-delà de sa mission de sensibilisation, le livre suggère dix engagements concrets pour initier une dynamique nécessaire.

Tech it Green - Transformation numérique et transition écologique : construire la double révolution du XXIe siècle, ouvrage collectif sous la direction d'Isabelle Albert (M.15), Institut G9+





collectif



L'avis de Marie-Christine Dupuis-Danon (H.93)

Au terme d'une année 2020 inédite et tempétueuse, les dirigeants sont appelés à puiser dans leurs ressources les plus profondes pour traverser la crise, conduire leurs équipes vers la résilience, relever les défis de transformation écologique, sanitaire et humaine. Un engagement qui est au centre d'un livre à la fois poétique et ancré dans les problématiques de notre temps.

Levons-nous, être dirigeant au XXI^e siècle, d'Antoine Baron (H.93), éditions Publishroom Factory, 22 €

L'avis de Charles Keller (M.05)

Crise sanitaire et confinements ont affaibli le collectif en entreprise. Aux managers de maintenir le cap et de soigner le moral des troupes. Mais comment entretenir l'esprit d'équipe dans ce contexte? Concret et pragmatique, cet ouvrage propose des solutions simples et des bonnes pratiques managériales pour retisser les liens et booster la motivation.

Moteurs d'engagement : 365 actions pour mieux travailler ensemble. d'Alexia de Bernardy (M.97), éditions Marabout, 20 €







L'avis de David Baverez (H.88)

Bâtir un nouveau monde réconciliant finance et société? Ex-directeur des finances de la Banque mondiale et fondateur du fonds Blue Like an Orange, Bertrand Badré s'inspire d'expériences pour défendre le principe d'un « Marked to Planet » enterrant le « Marked to Market » des comptables du monde d'hier. Voir les oranges en bleu ne sera plus le privilège des poètes.

Voulons-nous (sérieusement) changer le monde ?, de Bertrand Badré (H.89), éditions Mame, 17 €



décisif



L'avis de Michel Tardieu (H.66)

À l'heure où les entreprises se débattent face aux crises et défis d'un monde en bouleversement, la gouvernance, sous ses nombreuses formes, permet de sécuriser les dirigeants, en renforçant l'harmonie entre l'entreprise et les contextes sociaux, environnementaux et humains qui l'entourent. De précieux témoignages apportent un éclairage complet et limpide sur la question.

100+ témoignages sur la gouvernance d'entreprise, aux éditions Humensis, 23 €



L'amour de temps en temps J'ai lu le dernier opus de mon ami Jérôme Wagner avec innocence, car je n'avais rien lu de lui auparavant. Et avec enthousiasme,

car Jérôme s'affranchit ici de toute contrainte temporelle et nous fait voyager entre le Ramatuelle du temps présent, la Rome antique et la Venise des Doges. Il préfère visiblement ces mondes imaginaires, dans lequel il semble plus vivant, plus au cœur de l'histoire en train de s'écrire. Il s'échappe dans sa littérature et nous invite à le suivre. Plus encore que sa thèse sur l'amour, la transparence de ses fêlures m'a séduit: on a l'impression d'être, lecteur, confident de ses peines d'homme et bien des traits de son héros Alexandre semblent calqués sur son histoire personnelle. À tel point qu'on se prend à rêver qu'il ait réellement vécu dans d'autres époques... peut-être comme nous tous.

Le Guérisseur de cœurs, de Jérôme-Arnaud Wagner (H.85), éditions Nouveaux Auteurs, 20 €



L'avis de

Georges Bourely (H.85)

purs polars

grande histoire



L'avis d'Hervé Lavergne (H.81)

Voici une anthologie originale: cent films de cent cinéastes différents y font chacun l'objet d'une double page illustrée, avec synopsis, fiche technique et anecdotes... Voilà qui fait honneur à toute la richesse et la diversité du genre, grands classiques et petits films indépendants étant ici logés à la même enseigne. Un florilège où la curiosité le dispute à l'enthousiasme!

Le Cinéma policier français. de Jean Ollé-Laprune (H.81), éditions Hogo Image, 25 €



nouveau départ



L'avis de Béatrice de Gourcuff (H.84)



Vivre à 2 ? Ca s'apprend. d'Hélène Mélikov (H.84). éditions Bookelis, 7€



rome en noir



L'avis de Grégory Blanc (H.05)

Inspiré du livre éponyme, Suburra plonge dans les coulisses de la mafia romaine. Chantage, corruption, règlements de comptes : la ville éternelle ne fait pas dans la dentelle. La musique hypnotique (du groupe français M83), et la photographie sublime font de cette fresque un film de genre envoûtant. La ressemblance avec des faits ou personnages réels (tels que le mafieux Massimo Carminati) n'est pas fortuite.

Suburra, de Stefano Sollima, Italie, 2015.



iubilatoire



L'avis de Jean-Charles Sansgasset (H.14)

En 64 pages d'un tract jubilatoire, Étienne Klein, physicien et philosophe, défend l'idée que les vérités scientifiques constituent le ciment de la République. Il alerte sur les dangers d'un « relativisme permanent », et sur l'argument du « bon sens », mirage rhétorique qui donne à l'ignorance l'apparence du raisonnement. Au fil des pages, l'essai se change en un manifeste politique grincant.

Le Goût du vrai, d'Étienne Klein, éditions Tracts Gallimard, 3,90 €





Thématiques : Finance, Stratégie, Gestion de projet, Leadership, Agilité, Développement Durable

« Le jeu est un outil pédagogique très intéressant, et encore plus quand l'animation de l'atelier est menée par Anne Frisch. »

Valerie M. Directrice Générale

« Après cette formation, je comprends parfaitement comment mes initiatives peuvent améliorer la performance de mon entreprise, à court et à long terme. Et je peux valoriser les actions que je propose au Comex. »

Odile M. Directrice du Développement Durable

« Mes gars ont plus appris en une seule journée avec Aquafin qu'en deux semaines de formation classique. Une méthode efficace! »

Greg N. Responsable de Business Unit

Toutes nos formations sont accessibles en présentiel et en ligne, contactez-nous:



+33 7 88 48 43 81



contact@aquafin.fr



in https://fr.linkedin.com











dean

Thank you Peter!

Le 30 septembre, Peter Todd a quitté la direction générale d'HEC Paris pour raisons de santé. Retour sur cinq années marquées par une ouverture de l'École sur le monde.

epuis 2015, Peter Todd a inscrit ses actions sous le triptyque de l'excellence, de la diversité et de l'inclusion. Au niveau académique, d'abord. Sous sa houlette, le MBA d'HEC Paris est entré dans le top 10 mondial et l'Executive MBA dans le top 3. En 2020, les candidatures internationales à la Grande École ont progressé de 50%. En matière de recherche, HEC Paris est passée en cinq ans du 5° au 3° rang européen, selon le *Financial Times*. « Bernard Ramanantsoa (MBA.76) a permis à HEC d'intégrer le cercle des *research schools* internationales. Peter Todd a ouvert la voie pour qu'HEC entre dans le club encore plus select des écoles qui changent le monde », témoigne Jacques Olivier, doyen de la Faculté et de la Recherche.

Développer la pluridisciplinarité

La création de partenariats d'excellence à l'international (doubles-diplômes avec Yale et HKUST) et l'alliance avec l'Institut polytechnique de Paris pour la création du centre Hi! Paris ont renforcé la pluridisciplinarité d'HEC sur le modèle des business schools anglo-saxonnes. C'est dans cet esprit que les trois axes stratégiques de l'entrepreneuriat et de l'innovation (centre Idea) et de la responsabilité sociale (Insitut S&O) ont été développés. « Peter Todd a encouragé notre projet: répondre aux enjeux de la transition écologique et des inégalités économiques. Il a ainsi positionné HEC sur les thématiques de l'économie inclusive, du développement durable et du leadership responsable » témoigne Rodolphe Durand (H.93, D.97), directeur académique de l'Institut S&O.



Promouvoir les valeurs humaines

L'accent a aussi été mis sur l'excellence extraacadémique. « Peter a placé le bien-être des étudiants au cœur des objectifs d'HEC grâce à la création d'une entité qui leur est dédiée, le Student Affairs, qui a permis de renforcer leur rôle au sein de notre institution » témoigne Marcelle Laliberté, doyenne associée des Étudiants. « Peter a toujours accordé une grande confiance aux personnes avec lesquelles il a travaillé à HEC et, en servant leader, il leur a laissé une grande autonomie dans leurs décisions. C'est aussi un dirigeant qui a fait vivre l'idée que la diversité était au cœur de notre excellence et que le respect des différences n'était pas discutable », conclut Éloïc Peyrache, qui a été nommé, le 12 octobre dernier, directeur général par intérim d'HEC Paris pour une durée de neuf mois.

quotidien

Sécurité oblige

En raison du contexte sanitaire,

les nouveaux étudiants d'HEC Paris ont vécu une rentrée particulière. Aurore Hézode (H.24), heureuse d'intégrer HEC malgré les contraintes, a rejoint le campus avec deux jours de retard, le 28 août, faute de test PCR négatif datant de moins de 72 heures. Elle a tout de même apprécié la semaine de rentrée, moitié présentielle, moitié distancielle. « Le séminaire sur le sens était organisé en présentiel par petits groupes, et la promotion tout entière a pu se retrouver lors de la course d'orientation. Sinon, il était difficile de faire connaissance en cours, surtout avec les masques. »



À la mi-octobre, tout HEC a basculé 100% en distanciel. À l'annonce du reconfinement, Aurore est donc retournée dans sa famille.

« Les enseignements se passent bien, les professeurs s'adaptent à la situation. » Ses futurs stages?

« Difficile de planifier, j'ai du mal à voir au-delà de janvier. »
En attendant, elle retrouve chaque semaine les camarades de son association Double-Jeu, pour des séances de théâtre par visio.

executive education

Management durable

La crise sanitaire a rendu urgente la transition vers des business models durables. C'est pourquoi HEC Executive Education a créé Sustainable Transition Management (STM). le premier programme de management durable en ligne. Articulé autour de plusieurs modules de trois heures qui couvrent toutes les facettes du management durable - finance, stratégie, chaîne de valeur, etc. -, ce programme fournit aux managers les clefs pour mener une transformation durable de leurs process. Déployé en entreprise auprès de collaborateurs de Renault, Air France, Accor et Jet Group durant le confinement, STM éclaire les fondamentaux de la transition durable et fournit une boîte à outils opérationnelle: reconstruire sa gamme, trouver les KPIs adaptés... « Chaque module est structuré en micro-sessions faciles à assimiler: vidéos sur les concepts clés, quizz, cas d'entreprise, explique Jean-François Martin, responsable Social Business chez Renault, C'est un programme qui incite à passer à l'action! »



start-up

CDL Climate

Programme d'amorçage de start-up technologiques et scientifiques, 100 % financé par la philanthropie, le Creative Destruction Lab (CDL) a organisé sa première session le 27 octobre dernier. 35 mentors - entrepreneurs. investisseurs et experts soutiennent 20 start-up d'Europe et d'Afrique pour faire émerger des solutions innovantes aux défis environnementaux. 30 étudiants du MBA d'HEC accompagnent également les entrepreneurs du programme à définir leur business model et leur stratégie.

-télex

Avec les chaires **Management and Excellence in Client Experience** et **Smart City and the Common Good**, LVMH et Bouygues s'associent à HEC Paris.









assemblée générale 2020

Solidarité et sens

Le 14 octobre, la communauté HEC Alumni s'est réunie en ligne pour dresser le bilan de 2019 et du premier semestre 2020.

our l'association HEC Alumni, 2019 aura marqué un tournant. « La cotisation à vie, qui constitue une transformation majeure du modèle économique, a permis la modernisation des services », a souligné son président Frédéric Jousset (H.92). De cette dynamique sont nées de nombreuses initiatives, notamment le premier Gala HEC à Paris, la refonte de la revue devenue HEC Stories, la nouvelle offre carrière HEC Life Project, la création d'HEC Gender, groupe de travail sur la représentativité et l'inclusion, et le fonds d'investissement HEC Ventures - qui avait déjà séduit plus de 200 investisseurs mi-octobre.

Unis face à la crise

« Malgré la pandémie, l'association a fonctionné de manière optimale. » Durant le premier confinement, ses équipes ont assumé à temps plein leurs missions en télétravail et le réseau a fait preuve d'une grande agilité en organisant plus de 200 événements en ligne. « Deux motsclefs ont caractérisé HEC Alumni pendant cette période: solidarité et sens. » Solidarité, avec 5 000 appels téléphoniques passés aux camarades les plus âgés, mais aussi la collecte

de 200 000 euros, réalisée en collaboration avec Science Po Alumni, au bénéfice de Médecins du Monde et Médecins Sans Frontières. Sens, avec la réflexion menée sur la raison d'être et les valeurs d'HEC, amorcée fin 2019 et catalysée par la crise. Avant de quitter ses fonctions, Peter Todd, Dean d'HEC Paris, a tenu à saluer une dernière fois la cohésion et le dynamisme des alumni. « Votre sens de la communauté m'est apparu dès mon arrivée comme la recette magique qui rend HEC Paris toujours plus puissante dans le monde. » L'assemblée générale a aussi été l'occasion de désigner les HEC de l'année pour 2019 et 2020 : Hubert Joly (H.81), l'homme qui a sauvé Best Buy, et Hélène Bourbouloux (H.95), la star du redressement d'entreprises, ont été distingués. Réélu pour un troisième mandat, Frédéric Jousset s'est fixé pour objectifs de finaliser les grands projets HEC Ventures et l'acquisition de la HEC House à Londres, de travailler aux côtés de l'École à faire évoluer sa gouvernance et à renforcer l'alliance avec l'Institut Polytechnique de Paris. « Restons unis, forts et solidaires! » a-t-il conclu, en exprimant le souhait que les événements conviviaux reprendront rapidement dans le réseau.



création

HEC Stories fait sa pub!

Les diplômés d'HEC ont le goût de l'entrepreneuriat, leur association aussi! Sous l'impulsion d'Arthur Haimovici (rédacteur en chef d'HEC Stories), les alumni viennent de créer HEC Éditions, une nouvelle société de production de médias et de régie publicitaire. Cette structure, détenue à 100 % par HEC Alumni et présidée par Xavier Romatet (MBA.86), aura pour missions de développer son offre éditoriale (à commencer par ce magazine!) et de commercialiser partenariats et publicité. En plus d'Arthur, qui en devient le directeur général, la filiale recoit les renforts de Flavia Sanches (numérique), Lionel Barcilon (print), ainsi que de Fanny Oursel (E.21), qui vient



d'être nommée directrice des partenariats. Riche d'une remarquable expérience en régie et dans le digital (NextRégie, groupe M6...) Fanny est désormais l'interlocutrice de toutes les entreprises qui souhaitent se faire connaître de la communauté des 60 000 diplômés d'HEC.

infinity Pass

Enrichissement permanent

L'Infinity Pass, auquel ont déjà souscrit 11530 alumni, ne cesse d'étoffer son offre de services. Nouveauté de cet automne, très attendue: la mise à disposition des études de marché sectorielles Xerfi 7000. Les cotisants pourront accéder gratuitement à trois études de leur choix, en France et à l'international. Autre offre Infinity Pass, l'accès à la plateforme Edflex, qui sélectionne les meilleurs MOOCs gratuits du web en France et à l'international, bénéficie d'un catalogue élargi et propose désormais plus de 10 000 contenus de qualité, mis à jour mensuellement. Bien entendu, les ressources d'HEC Life Project, l'abonnement à *HEC Stories* pendant deux ans et Back to School, qui permet un accès préférentiel aux programmes d'HEC Executive Education, restent les piliers de l'offre Infinity Pass. En attendant les nouveaux services, dévoilés en janvier, retrouvez tous ceux existants sur: https://www.hecalumni.fr/page/nouveaux-services



chapters

Welcome Qatar

Malgré la crise sanitaire, le réseau d'alumni continue de se déployer à l'international. Le 30 septembre était inauguré en ligne le nouveau chapter HEC Alumni Qatar, Franck Gellert, ambassadeur de France au Qatar, et Pablo Martin de Holan, directeur général d'HEC Paris au Qatar, assistaient à l'événement, Basé à Doha, où l'École a ouvert un campus et où résident plus de 600 alumni, le chapter sera présidé par Hamad Mubarak Al Hairi (E.17). aux côtés d'Eman Al Sulaiti (E.15), vice-président, et Wassim Maksoud (E.18), trésorier.

télex

Petrel, Comet Meetings, Eco-isolateurs, l'Artisan Boulanger: les nouveaux Mercure HEC sont arrivés!



événement annuel Soirée des mécènes 100% digitale

Le 29 septembre, la Fondation tenait sa première soirée annuelle en ligne, ouverte à l'ensemble des alumni et étudiants d'HEC Paris.

ous étiez plus de 800 connectés pour partager, avec les équipes de l'École et de la Fondation, les avancées de la campagne Impact tomorrow et les initiatives menées. Du fonds de solidarité pour les étudiants créé durant le confinement au parcours Sens & Leadership, en passant par l'élargissement du dispositif de bourses à l'ensemble des classes prépa de France ou la création du centre Hi! Paris, « vos dons ont un impact sur la trajectoire de l'École et sur la vie des étudiants », a rappelé Delphine Colson (H.94), déléguée générale.

Un soutien déterminant

Porteurs de projets et mécènes de la Fondation ont témoigné sur le sens de leur engagement. Jean-Paul Agon (H.78), président directeur général de L'Oréal, a souligné l'importance de l'égalité des chances, de l'inclusion et de la diversité : l'École, qui compte 18 % de boursiers sur critères sociaux, vise un objectif de 25 %. André-Benoît de Jaegère, président du Comité Recherche de la Fondation, a rappelé les avancées majeures de l'École, qui en dix ans est passée du 50e au 21e rang mondial au classement recherche du Financial Times. Céline Lazorthes (M.08), fondatrice

de Leetchi Group, a noté l'importance de rendre l'École accessible à tous les talents et salué les dispositifs pour accompagner les étudiants dans leur projet entrepreneurial sur le campus ou à Station F.

Purpose & Sustainability

Sous l'impulsion de l'Institut Society & Organizations, HEC Paris entend contribuer à une économie plus inclusive et respectueuse de l'environnement. Emmanuelle Wargon (H.92), ministre déléguée au Logement, et Emmanuel Faber (H.86), président directeur général de Danone, ont souligné le rôle clef d'HEC dans la formation d'une nouvelle génération de leaders capables de relever les défis économiques et sociétaux d'avenir. Le parcours pédagogique de la chaire Purposeful Leadership et la création d'un nouveau pôle Climat au sein de l'École y contribuent. « Si vous voulez avoir un impact sur l'engagement sociétal de l'École, la recherche, la diversité et l'inclusion, ou tout simplement pour redonner un peu de ce que l'École vous a apporté, la Fondation HEC est un excellent outil à votre disposition », a conclu Olivier Sevillia (MBA.90), président de la Fondation HEC.

fonds de solidarité

Soutenir les étudiants libanais

Le Liban traverse une crise sans précédent, aggravée par le contexte sanitaire et les explosions survenues à Beyrouth cet été. Les liens qui existent entre HEC Paris et le Liban sont profonds et anciens – l'École compte de nombreux alumni libanais. Avec le soutien d'un cercle de donateurs proches de la communauté libanaise, la Fondation HEC a créé un fonds de solidarité pour soutenir les étudiants libanais du campus faisant face à des difficultés financières importantes. Dès la rentrée, ce fonds d'urgence a permis d'offrir des bourses de vie de 800 € par mois à près d'une trentaine d'étudiants directement impactés par la crise. Cette aide, renouvelable mensuellement, pourrait être prolongée en fonction des besoins.



bourse de vie

Témoignage

Anis Hajjar (M.21), bénéficie depuis la rentrée d'une bourse de vie dans le cadre du fonds de solidarité Liban. « Mes parents et moi avons été sincèrement touchés par la généreuse bourse de vie que vous m'avez accordée. Chaque Libanais apprécie ce que la France fait, mais plus particulièrement ce que la Fondation HEC et les mécènes



campagne

font pour nous aujourd'hui.

Merci beaucoup de faciliter notre

Succès du MBA **Giving Month**

Au mois d'octobre s'est tenu le tout premier MBA Giving Month: plus de 130 donateurs MBA Alumni, de toutes les générations (des promotions 1971 à 2021), présents dans une trentaine de pays différents ont contribué à la réussite de la première édition de cette campagne de levée de fonds. Au total, plus de 81 000 € ont été collectés pour financer les bourses d'excellence destinées à la nouvelle génération d'étudiants MBA.

télex

Avec la crise sanitaire, les demandes de bourses sur critères sociaux ont augmenté de plus de 15 % en un an, avec plus de 320 demandes enregistrées. Soutenir notre programme d'égalité des chances est plus que jamais essentiel: impact.hec.edu





Essentiel pour moi





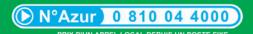


DIRIGEANTS

FAÇONNEZ À LA CARTE VOTRE **SOLUTION SANTÉ** COLLECTIVE

La complémentaire santé dédiée aux entreprises de 1 à 99 salariés

Pour en savoir plus : alptis.org





PARTICULIERS - INDÉPENDANTS - ENTREPRISES















sommaire

assurances & mutuelles 2.0



assurances & RSE





MACIF Adrien Couret (H.07)p.104

HEC au féminin



AQUAFIN Anne Frisch (H.87)Fondatrice p.106



HINES FRANCE Alice **Durand-Buffet** (H.03)Directrice Marketing et Communication p.107



conseil

Isabelle Rein-Lescastéreyres (H.93)Avocate Associée p.108

BWG

immobilier



HISTOIRE & PATRIMOINE Rodolphe Albert (H.97) Président p.109



EIGHT ADVISORY Pascal Raidron Associé Fondateur Sari Maalouf p.110

management de transition



X-PM Francois Beaugrand Associé en charge du pôle Industries & Restructuration p.112

PLUS QU'UN ASSUREUR, UN VÉRITABLE PARTENAIRE DE SERVICES

Depuis 1986, **GARANCE** accompagne les artisans et les commerçants en leur proposant des produits d'épargne retraite innovants à forte valeur ajoutée. Aujourd'hui, GARANCE veut faire beaucoup plus pour ses clients, indépendants, entreprises et particuliers, en se positionnant comme un véritable partenaire. Explications de Virginie Hauswald, DG de GARANCE depuis février 2020.

Vous avez pris vos fonctions dans un contexte marqué par le Covid-19. Dites-nous-en plus.

Outre la familiarisation avec les équipes et le passage en revue des projets en cours, deux sujets nous ont mobilisés: faire face à la crise et repenser notre stratégie. Dès le 16 mars, 100 % de nos équipes étaient en télétravail pour assurer la continuité de l'activité. Une semaine après l'annonce du confinement, nous lancions la plateforme garance-a-vos-cotes.fr, qui est devenue un dispositif plus large constitué de services, de webinars, du déblocage par notre Fondation d'un fonds de 150 000 \in pour soutenir les indépendants les plus touchés... En interne, nous avons renforcé notre communication auprès des salariés. Aux actions de formation se sont ajoutées de nombreuses animations proposées directement par nos collaborateurs. Laura, actuaire et sportive aguerrie, a animé des cours de sport à distance; un salarié ostéopathe de formation a organisé des séances sur l'adoption des bonnes postures en télétravail. Malgré les mesures de lutte contre l'épidémie, nous avons su poursuivre nos réflexions stratégiques pour réinventer nos métiers, notre façon de travailler et notre management pour que GARANCE soit la nouvelle place to be! Une ambition qui se concrétise déjà dans le palmarès 2020 Best Workplaces de Great Place to Work.

GARANCE est avant tout un acteur spécialisé dans l'épargne retraite. Qu'en est-il ?

En effet, GARANCE se distingue par l'excellence du taux de son offre d'épargne

speaker



Virginie Hauswald

est directrice générale de GARANCE. Titulaire d'une Maîtrise en économie et gestion de Paris Dauphine et d'un Master spécialisé en management et stratégie de HEC Montréal, elle a effectué sa carrière dans le secteur de l'assurance et de la protection sociale en France et à l'international.

entreprise

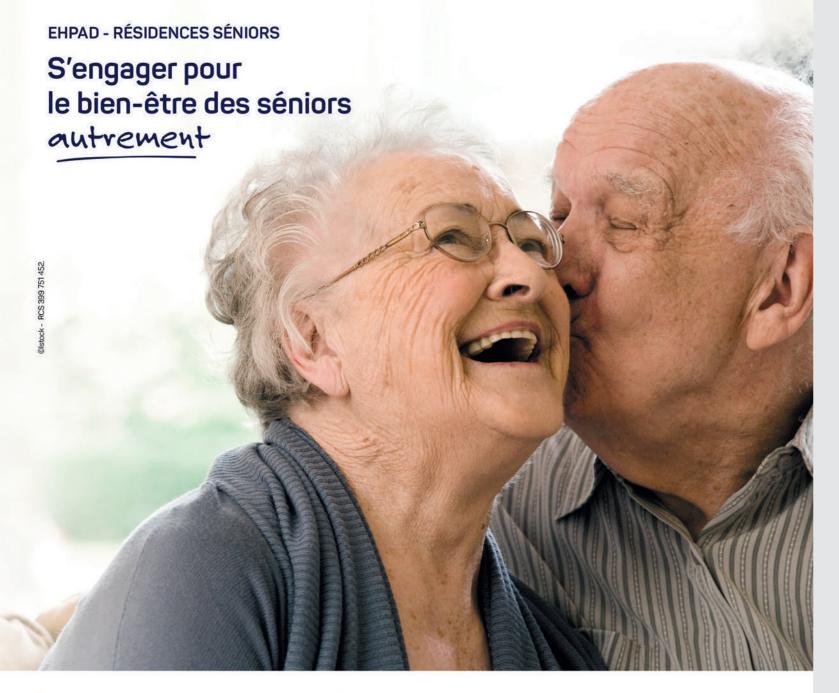
GARANCE

Créée en 1986 par et pour les artisans, GARANCE est un acteur majeur de l'épargne retraite des indépendants avec près de 270 000 adhérents et 340 000 contrats en portefeuille. Partenaire de l'économie de proximité, GARANCE a développé une offre globale en épargne, retraite, prévoyance et services d'accompagnement désormais ouverte à tous.

retraite, le meilleur du marché, et le niveau très élevé de qualité de toutes ses offres. Il y a 34 ans, nous sommes nés de la volonté de garantir l'indépendance financière des artisans par un produit d'épargne retraite qui devait compléter les régimes obligatoire et complémentaire. Depuis, nous n'avons cessé d'innover en concevant des solutions originales et performantes et nous avons acquis un savoir-faire rare en épargne retraite et en assurance de personnes. Avec notre nouveau plan stratégique, nous travaillons sur des produits d'épargne thématiques rattachés à de grands moments de vie des particuliers, des entreprises, des artisans.

Quels sont vos enjeux et vos perspectives?

Alors que la loi PACTE a ouvert la voie aux géants de l'épargne salariale et que nos clients subissent de plein fouet la crise, nous commençons à percevoir les limites d'une croissance rapide, mais largement fondée sur des taux qui, bien qu'exceptionnels, ne peuvent résumer notre identité. Notre défi est de renouveler les raisons pour lesquelles nos clients nous font confiance par deux axes: une offre innovante, et l'évolution de nos métiers et de nos manières de travailler. Nous aurons atteint notre objectif lorsqu'en demandant « Où est-ce que je signe? », nos clients ne regarderont plus le bas de la page, mais l'horizon des projets que nous bâtirons ensemble.



Emera, acteur majeur dans le domaine des EHPAD et des Résidences Séniors en France et en Europe, renforce ses engagements envers ses résidents et leur famille.

Accueillir nos ainés, les soulager, les écouter, les accompagner dans un environnement sécurisé et leur permettre de vivre pleinement, est au coeur de notre vocation.



0 800 104 022 Service & appel gratuits

assurances & RSE

AGIR POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS SOLIDAIRE, PLUS RESPONSABLE ET PLUS DURABLE

« À la Macif, c'est la société qui gouverne », tel est le message passé par Adrien Couret (H.07), Directeur Général du groupe **MACIF**, dans cet entretien. Il nous parle de la place de la RSE dans son groupe et des objectifs et initiatives mises en place dans ce cadre.

La RSE est devenue au cours des dernières années un axe stratégique pour les entreprises, notamment les acteurs de l'assurance. Qu'en est-il chez la MACIF qui est un assureur mutualiste?

La RSE n'est pas un sujet nouveau pour nous puisque c'est ce qui fonde notre modèle depuis déjà 60 ans. La Macif porte un projet économique au service d'un projet humain qui est celui de donner une protection de qualité accessible au plus grand nombre. Nous ne concevons pas notre activité comme un îlot déconnecté de la société. En ce sens, nous sommes très soucieux d'aligner le sens de nos activités et de nos offres avec les différents enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette approche se concrétise à plusieurs niveaux.

D'abord dans la manière dont nous exerçons notre métier : une mutuelle sans intermédiaire et sans enjeux de commissionnement.

Notre priorité est d'apporter des conseils adaptés à la situation de nos sociétaires et de proposer des solutions de protection (assurance dommages, santé, épargne...) accessibles au plus grand nombre. Par exemple, en raison du contexte économique actuel, nous proposons depuis le mois de septembre, une offre « coup de pouce » à destination des jeunes pour les aider à faire face aux nombreuses dépenses liées à la rentrée scolaire (études, logement, matériel informatique, santé...).

speaker



Adrien Couret (H.07)

est diplômé d'HEC Paris et membre de l'Institut des Actuaires. Il a rejoint la Macif en 2008 où il a occupé diverses fonctions avant de reprendre la Direction Générale du groupe en 2019.

entreprise

MACIF

est un groupe d'assurances aux valeurs mutualistes, qui réunit plus de 5,4 millions de sociétaires et clients. Gérant plus de 18 millions de contrats (en assurance de dommages, santé/prévoyance, banque et assurance vie), le Groupe a réalisé un CA de près de 6,4 milliards d'euros en 2019.

Notre différence se traduit également hors du cadre purement assurantiel via le déploiement de dispositifs de solidarité dont l'objectif est de soutenir les publics les plus vulnérables et de venir en soutien à des causes sociales et environnementales fortes.

À l'image de notre Prestation Solidarité Chômage ou de notre fonds de Solidarité qui permettent d'apporter des secours exceptionnels à des populations en difficultés.

La spécificité de notre modèle mutualiste réside aussi dans notre gouvernance. La Macif ne dépend pas d'actionnaire financier. Ce sont des représentants de ses sociétaires et adhérents, issus de la société civile, qui composent ses instances de gouvernance et de décision. C'est ce qui permet de construire une vision à long terme de l'impact de l'entreprise, loin des intérêts financiers et économiques. Ce mode de gouvernance, qui assure un alignement des intérêts de la société avec ceux de l'entreprise, nous a d'ailleurs permis d'être avant-gardistes sur de nombreux sujets comme les investissements socialement responsables, dans lesquels nous avons été précurseurs depuis plus de 40 ans.



Plus particulièrement, quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés dans ce cadre? Pouvez-vous aussi nous donner des exemples d'initiatives et d'actions mises en place?

Nous nous sommes fixé un certain nombre d'engagements pour agir vers une société qui soit plus solidaire, plus responsable et plus durable. Cela passe tout d'abord par notre politique d'investissement. Depuis 20 ans, la Macif investit au travers d'une filiale de gestion d'actifs OFI Asset Management. Nous fléchons nos investissements sur des projets favorisant le développement économique, territorial, social et environnemental. Par exemple, en 2019, plus de 5 milliards d'euros ont été engagés dans la transition écologique (technologies vertes, mobilité durable...), la protection de l'océan, la préservation des forets... Nous avons d'ailleurs intégré en 2019 le « Leaders Group » des PRI. Notre politique RSE se concrétise aussi à travers la création de partenariat avec des acteurs de la mobilité douce, collective, durable et inclusive comme Mobicoop, Wimoov...

Mobicoop, Wimoov...
Agir pour favoriser une société plus responsable ne peut se réduire qu'à la seule question de l'investissement.
Assurer une maison, une voiture, proposer une solution d'épargne... l'assureur ne peut plus limiter son cœur de métier à un simple risque assurable. Il doit être envisagé comme un véritable enjeu de société. Par exemple, parmi nos offres, nous proposons un livret solidaire Macif labélisé Finansol qui permet également de redistribuer

"Agir pour favoriser une société plus responsable ne peut se réduire qu'à la seule question de l'investissement."

une partie des intérêts, au choix de l'épargnant, vers des associations caritatives comme les Restos du Cœur, le Samu social, le Secours Populaire...
Nous avons également sur notre activité de complémentaire santé l'ambition de diffuser à tous nos adhérents le 100 % santé et de proposer les offres les plus couvrantes possibles.

Un autre objectif fort de notre démarche RSE est de faciliter l'accessibilité et la solidarité au plus grand nombre. Dans ce cadre, nous avons mis en place depuis 15 ans le programme Macif EGALIS qui favorise l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap ou leurs proches (un service téléphonique adapté aux personnes malentendantes, la traduction de document en braille, une assurance spécifique pour les fauteuils roulants et les aménagements du véhicule sans supplément de cotisation...).

Enfin, notre approche RSE trouve également une résonance au sein de notre politique RH axée sur l'égalité professionnelle (plus de 6 % de personnes en situation de handicap en CDI) et sur l'inclusion sociale.

Nous sommes le partenaire privilégié du programme des quartiers prioritaires de la ville, de l'IFPASS, dont l'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus de ces quartiers. À ce titre, nous organisons chaque année des campagnes de recrutement d'alternants issus des quartiers prioritaires de la ville. En parallèle, nous restons très soucieux de l'employabilité de nos collaborateurs tout au long de leur vie : 91 % de nos effectifs sont formés chaque année. Nous sommes également très sensibles au volet du bien-être au travail, et œuvrons depuis plusieurs années à mettre en place des dispositifs pour faciliter la vie de nos salariés au quotidien.

Comment la dimension RSE impacte-t-elle votre activité et votre stratégie?

La RSE est au cœur de notre stratégie et s'inscrit dans la continuité de notre raison d'être qui est « protéger le présent et permettre l'avenir pour nous tous et les générations futures ». Quand nous construisons une offre, enrichissons notre modèle relationnel ou déployons un nouvel outil, nous plaçons l'intérêt de nos sociétaires et adhérents au cœur du dispositif. En ce sens, la RSE ne vient pas en complément de la stratégie, elle en fait partie intégrante. Récemment, la loi Pacte a entraîné plusieurs débats sur le rôle de l'entreprise dans la société et je pense que les critères de définition d'une « entreprise à mission » pourraient être approfondis. Il manque actuellement un degré d'exigence sur la façon dont elles prennent en compte la RSE dans leurs stratégies ainsi que dans leur mode de fonctionnement et de gouvernance.

APPRENDRE EN JOUANT ET BOOSTER LA PERFORMANCE!

« Apprendre à se focaliser sur les aspects positifs dans un monde instable », est la raison pour laquelle Anne Frisch (H.87) a créé **AQUAFIN**. Elle nous explique comment elle aide les collaborateurs à avoir un impact positif sur leur entreprise.

Pensez-vous que dans une entreprise chacun puisse avoir un impact?

Bien sûr! Chaque collaborateur peut avoir un impact positif sur la performance de son entreprise, sur ses collègues et même sur l'ambiance de travail. Mais, trop souvent, les collaborateurs n'ont pas de vision globale de l'entreprise. Ce sont des experts, chacun dans sa discipline. Ils ne voient pas que tout est relié, et que leurs décisions peuvent avoir des conséquences positives sur l'entreprise. Il faut les aider à prendre du recul pour mieux cerner leurs contributions. C'est pour cette raison que j'ai créé AquaFin. Redynamiser, reconstruire et repenser notre façon d'impliquer les collaborateurs, c'est ce qui m'anime. Dans mes formations, les participants pratiquent la prise de décision en utilisant des simulations, avec une entreprise fictive, et de façon ludique.

Que voulez-vous dire exactement par ludique ?

Mes programmes de formations sont basés essentiellement sur le jeu. Nous nous appuyons sur des business games et des simulations avec des plateaux, des jetons, des cartes et des entreprises fictives. C'est ce qu'on appelle la pédagogie active. Nos itinéraires pédagogiques sont innovants, amusants, stimulants et renforcent la coopération. À travers des jeux et des simulations, les participants comprennent la puissance du travail en équipe et d'un dialogue ouvert. Nos programmes s'adressent à tous les secteurs d'activité et couvrent de nombreux sujets allant de la finance à la

speaker



Anne Frisch (H.87)

a été pendant 30 ans CFO et dirigeante dans l'industrie et l'énergie. Elle fonde AquaFin en 2016, une start-up de l'EdTech, spécialiste des business games et des simulations. Très engagée au sein de la communauté HEC, elle est présidente de la commission internationale et membre du comité HEC Alumni depuis 2015.

entreprise

ΔΟΙΙΔΕΙΝ

propose des parcours de formation ludiques, pratiques et ciblés, destinés à des dirigeants, managers et experts. Ces formations sont disponibles en présentiel ou en ligne, toujours en équipe, et surtout dans la bonne humeur! stratégie, en passant par la gestion de projet, le marketing, le leadership et l'agilité. Depuis la crise de la Covid-19 toutes nos simulations sont disponibles en présentiel, en virtuel ou même en hybride. Et, dans quelques semaines nous lançons une toute nouvelle simulation sur le développement durable.

Ancienne élève de HEC Paris, vous collaborez toujours avec l'école...

Mon lien avec HEC est très fort! Cela fait plus de 6 ans que je suis bénévole au sein d'HEC Alumni. Je m'occupe de la commission internationale qui fédère les chapters internationaux des 75 pays où nous avons des Alumni. Très engagée pour la mixité et la diversité, je me suis aussi fortement impliquée dans la mise en place de la cotisation à vie et la modernisation de la gouvernance. Et enfin, je suis même revenue sur notre cher campus pour enseigner la finance et la stratégie aux étudiants de la grande école ou du MBA, et intervenir dans les programmes sur mesure pour cadres dirigeants, toujours avec une approche novatrice et amusante.



Formation Business Finance au temps du Coronavirus.

BIEN PLUS QU'UN PROMOTEUR IMMOBILIER!

Alice Durand-Buffet (H.05), directrice marketing et communication de **HINES FRANCE**, nous fait découvrir les métiers et les réalisations de ce groupe international et nous en dit davantage sur leur approche novatrice en matière de marketing, qui en a fait un visionnaire.

Vos métiers couvrent toute la chaîne de valeur immobilière. Quels sont-ils ?

Il existe de nombreux acteurs immobiliers qui sont soit promoteurs soit investisseurs. Nous avons la particularité de couvrir ces deux champs d'action, avec une approche multisectorielle et une vision long terme conférée par notre troisième métier: l'asset management. Promoteur dans notre ADN, nous assurons le deal sourcing et la construction, ce qui nous permet de maîtriser parfaitement les besoins de nos utilisateurs, en constante évolution. Côté investissement, nous ciblons toutes les classes d'actifs : bureau et retail mais aussi d'autres secteurs comme la logistique du dernier kilomètre et le résidentiel géré, deux classes d'actifs à fort potentiel. Bénéficier de la compréhension de toute la vie immobilière d'un actif nous permet de concevoir et investir de façon pérenne, et de nous assurer que nos actifs soient pleinement intégrés dans leur écosystème – héritage transmis par notre fondateur et visionnaire. Gérald D. Hines.

Pouvez-vous nous citer quelques réalisations iconiques ?

Nous avons développé près de 15 % de la Défense, premier quartier d'affaires européen. Entre autres, la tour EDF livrée en 2001, a été le résultat du premier concours d'architectes lancé en France – par Hines – et remporté par Pei Cobb Freed. Parmi nos projets en cours: l'emblématique Tour HEKLA à

speaker



Alice Durand-Buffet (H.03)

a rejoint l'équipe de Hines France en tant que directrice marketing et communication. Après avoir exercé dans des groupes tels que Pernod-Ricard, Unibail-Rodamco et McDonald's, elle se spécialise en 2011 dans le marketing immobilier en endossant notamment à compter de 2015 le rôle de directrice marketing et communication des équipes immobilières internationales du groupe Carrefour.

entreprise

HINI

est une entreprise familiale de promotion et d'investissement immobilier familiale créée par Gérald D. Hines en 1957 à Houston. Aujourd'hui, Hines c'est 4800 personnes dans le monde, et 128,6 milliards &* d'actifs sous gestion. Elle est implantée dans 25 pays et 225 villes. Hines France est la filiale française du groupe créée en 1995 et actuellement dirigée par Xavier Musseau, qui préside également Hines SGP, société de gestion agréée AMF de Hines depuis 2018.

*Chiffres au 30 juin 2020

la Défense, et les spectaculaires tours DUO à l'est de Paris, deux projets de Jean Nouvel, ainsi que la tour Saint-Gobain de Valode & Pistre, livrée en 2019. Nous avons également beaucoup œuvré à Boulogne-Billancourt, sur les anciens terrains Renault.

En retail, nous opérons sur des actifs dits high street avec notamment l'Apple Store sur les Champs-Élysées, Yves Saint-Laurent au 223 rue Saint-Honoré ou encore le marché Saint-Germain à Paris.

Vous avez également une approche novatrice en matière de marketing...

En effet, pour la Tour HEKLA par exemple, nous avons fait appel à des personnalités extérieures au secteur de l'immobilier, symboles de l'excellence française, pour réfléchir ensemble aux usages de la tour de demain. Parmi ce collectif de « créatives » comme nous les appelons, une experte de la nutrition, du sport, un designer, une philosophe, un spécialiste de l'intelligence artificielle et une personne à mobilité réduite qui a d'ailleurs fondé le fauteuil roulant français – pour sensibiliser les parties prenantes et même le secteur à l'accessibilité universelle dans une tour. Cela fait d'ailleurs plus de deux ans que nous avons entamé cette démarche, bien avant que la COVID-19 ne bouleverse l'usage du bureau tel que nous le connaissions.

LE DROIT DE LA FAMILLE : LE ROYAUME DES FEMMES!

Entretien avec Isabelle Rein-Lescastéreyres (H.95), avocate associée au sein de **BWG**, un cabinet spécialisé en droit de la famille et du patrimoine. Elle nous en dit plus sur la mixité et la parité dans le monde du droit et plus particulièrement au sein de BWG.

BWG est un cabinet atypique avec 100 % d'associées femmes. Dites-nous en plus.

BWG est un cabinet atypique par rapport aux cabinets d'affaires où l'on retrouve souvent moins de femmes associées. Mais c'est tout ce qu'il y a de plus normal dans le monde du droit de la famille qui est un peu le « royaume des femmes », vu la dimension humaine et émotionnelle des sujets traités, mais aussi le fait que les hommes, depuis l'école du barreau, sont plutôt attirés par les matières plus « business » et perçues comme plus rémunératrices. Ce positionnement est aussi le résultat de notre politique de croissance interne et de notre volonté d'assurer un avenir à nos collaborateurs. Et comme il s'agissait exclusivement de femmes au début, ce sont elles qui ont évolué au sein du cabinet et en sont devenues aujourd'hui les associées.

Quelle vision portez-vous sur la question de la mixité et de la parité dans le monde du droit?

Au cours de ma double formation à HEC et en faculté de droit, j'ai été amenée à étudier des matières plus commerciales (droit des affaires, fiscalité...) et j'ai par la suite naturellement travaillé dans un cabinet d'affaires, où j'avais à l'époque constaté un certain manque de parité: beaucoup de jeunes collaboratrices femmes, mais très peu d'associées. Les consœurs sont parfois découragées par le monde du droit des affaires, avec son rythme très soutenu et pas forcément compatible avec leur vie privée et de leurs besoins familiaux. Elles bénéficient sans doute d'une plus grande compréhension de ces nécessités dans le monde du droit de la famille, où les rapports humains prévalent.

speaker



Isabelle Rein Lescastéreyres (H.93)

a participé à la création de BWG, et y est associée depuis 2005. Elle s'est spécialisée dans le droit de la famille et tout particulièrement dans le traitement des questions avec un focus particulier sur les situations et la mobilité internationales.

entreprise

spécialisé en droit de la famille et du patrimoine, BWG réunit 6 associées, une quinzaine de collaborateurs, et un département international bilingue. Pionnier dans les techniques de résolution amiables des conflits et fort de spécialités complémentaires (Divorce, Succession, International, protection des majeurs vulnérables...) il est devenu, en 20 ans, le cabinet de référence, dans la crise comme dans le conseil.

Du reste, nous entretenons des rapports de très grande qualité avec nos clients avec un accès direct que n'ont sans doute pas bien des avocats d'affaires. Nous nous occupons de ce qu'ils ont de plus précieux : leur famille! Néanmoins, il est important pour nous d'avoir des collaborateurs hommes qui puissent apporter une vision masculine sur les questions du droit de la famille. Aujourd'hui, bien que notre équipe soit très majoritairement féminine, nous encourageons le recrutement de confrères masculins et nous travaillons souvent en équipe avec de nombreux cabinets d'affaires, complémentaires en termes de parité.

Quelles pistes de réflexion donneriez-vous aux lecteurs autour du droit de la famille?

Nous constatons souvent que les gens ont tendance à faire appel à un avocat de famille, uniquement quand il est déjà trop tard, en période de crise: pour un divorce, pour un conflit d'autorité parentale, ou une succession qui se passe mal... Ils ignorent souvent que le conseil en droit de la famille pourrait être la clé pour anticiper les grandes crises familiales, par exemple en allant voir un avocat pour une « préparation civile » de son mariage, en se renseignant pour bien choisir ou modifier son régime matrimonial avant une expatriation... Les entreprises gagneraient aussi beaucoup en sérénité de leurs employés en faisant de ce conseil un élément de leur package d'expatriation. D'ailleurs, BWG travaille beaucoup aujourd'hui sur le conseil familial au sein du cabinet.

FOCUS SUR LA RESTAURATION ET LA RÉHABILITATION DE BIENS IMMOBILIERS ANCIENS

Le monde de la restauration et de la réhabilitation de biens immobiliers anciens est un secteur de niche qui bénéficie d'une fiscalité spécifique. Éclairages de Rodolphe Albert (H.97), président d'HISTOIRE & PATRIMOINE.

La restauration et la réhabilitation de biens immobiliers anciens bénéficient d'un cadre fiscal particulier. Qu'en est-il?

Pour inciter les investisseurs immobiliers privés à participer à la sauvegarde du patrimoine, l'État a mis en place des avantages fiscaux en échange d'un engagement de location des logements réhabilités. Rénover un immeuble remarquable classé est un travail d'orfèvre pour lequel l'État utilise le levier du patrimoine privé. Dans ce cadre, nous identifions pour nos clients des demeures répondant aux critères de la loi et ayant un fort intérêt patrimonial et locatif. Nous les accompagnons ensuite tout au long de la vie de leur investissement, des travaux à la gestion de leur bien, y compris en cas d'éventuelles questions de l'administration fiscale. Pour résumer, notre métier consiste à aligner l'intérêt particulier de nos clients avec l'intérêt général du pays.

Vous êtes donc positionnés sur un segment de niche...

Le marché du logement en Monument Historique est extrêmement réduit avec environ 600 appartements par an. Celui du Malraux hors SCPI est de l'ordre d'un petit millier de logements. C'est un métier de spécialistes qui nécessite une expertise pointue pour les montages et les travaux ainsi qu'une belle signature actionnariale pour un investissement en toute confiance. Nous bénéficions ainsi de notre appartenance au groupe Altarea, qui est très engagé pour l'intérêt général et porte passionnément une vision positive de la ville.

speaker



Rodolphe Albert (H.97)

a débuté sa carrière dans la gestion du sport professionnel (1997-2005) avant de se lancer dans une expérience entrepreneuriale autour du coaching en classes préparatoires (2005-2008). En 2007, il rejoint le secteur immobilier au sein d'Histoire & Patrimoine, d'abord comme DAF puis DGA. Depuis l'acquisition de l'entreprise par le groupe Altarea en 2018, il en est le Président.

entreprise

HISTOIRE & PATRIMOINE

- 185 collaborateurs - 225 millions d'euros de collecte immobilière en 2019 - 12 antennes commerciales et opérationnelles dans toute la France - 12 000 lots gérés en syndic de copropriété - Près de 5 000 lots en gestion locative - Vacance locative inférieure de 65 % à la moyenne nationale

C'est grâce à la rénovation de nos cœurs de ville historiques et à la préservation de nos demeures classées que les visiteurs du monde entier se pressent dans notre pays et en font la première destination touristique mondiale.

Pouvez-vous nous citer des réalisations emblématiques que vous avez menées?

Chacune de nos réalisations est unique mais citons trois opérations à trois stades différents: commercialisation, travaux et livraison. À deux pas de Paris, à l'entrée du pôle économique et technologique de Saint-Quentin en Yvelines, nous venons de lancer la commercialisation du Château de Pontchartrain, joyau classé du Patrimoine français, quintessence du Grand Siècle de Louis XIV, pour lequel nous avons conçu un projet de restauration minutieux et un cadre de vie écologique abouti. Aux portes de Lille, nous reconvertissons l'ancienne Minoterie classée des Grands Moulins de Paris, majestueuse cathédrale industrielle qui accueillera des appartements lumineux avec des vues époustouflantes sur la métropole du Nord tout en préservant les espèces sauvages qui s'y étaient installées. À Versailles, nous livrons actuellement les appartements de l'Hôtel de la Surintendance du Roi, sublime bâtiment conçu par Mansart qui jouxte l'Orangerie et est une ancienne annexe du Château. En conjuguant souci patrimonial et environnemental, nous participons au passage d'une société de consommation à ce que nous appelons une société de préservation.

« LA CRISE CONFORTE NOTRE PROPOSITION DE VALEUR DIFFÉRENCIANTE »

En plus de 10 ans, **EIGHT ADVISORY** s'est imposé comme une alternative pertinente aux Big Four, en optant pour un modèle innovant. Explications de Pascal Raidron, Associé Fondateur, et Sari Maalouf, Associé Restructuring.

Depuis plus d'une décennie, Eight Advisory s'est imposé comme un acteur incontournable du conseil. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette belle réussite entrepreneuriale?

En effet, nous connaissons une forte croissance, de l'ordre de 20 % chaque année. Depuis notre création, notre positionnement a évolué et nous avons élargi notre offre. Nous avions un positionnement innovant à la création, alliant le conseil financier (analyse de chiffres, performance, business plan) au conseil opérationnel axé sur les problématiques des directeurs financiers (pilotage, gestion du cash...) et la performance opérationnelle. Depuis, de nouvelles expertises se sont ajoutées, notamment en matière de détourage d'actifs de grands comptes, de Big Data, de digital, ou encore de systèmes d'information... En 2019, a ouvert le cabinet Eight Advisory Avocats, exclusivement spécialisé en fiscalité, traitant des sujets de taxe dans les opérations d'acquisitions, de cessions, de restructuration, voire dans le cadre de problèmes de transaction ou de réorganisation de groupes. En parallèle, notre clientèle a également évolué. Ainsi, notre offre transaction était historiquement orientée Private Equity, aujourd'hui, le Private Equity représente 40 % de notre activité (contre 80 % à nos débuts) et les entreprises représentent 60 % (contre 20 % il v a une dizaine

speakers



Pascal Raidron

est diplômé de l'ESSEC. Il débute sa carrière au sein de l'un des Big Four comme auditeur, où il travaille sur des missions d'audit et d'acquisition. Il participe également aux plus grandes restructurations de l'époque et y développe une division dédiée aux entreprises en difficulté, avant de prendre la tête du département Transaction Advisory Services, après 6 ans d'expérience opérationnelle dans un groupe côté puis en banque. Accompagné de sept autres associés, il crée en 2009 le cabinet de conseil opérationnel et financier Eight Advisory.

Sari Maalouf

est diplômé de l'ESCP. Il débute sa carrière dans le domaine de l'audit en 2000, puis évolue comme Manager Corporate Restructuring au sein de l'un des Big Four. Il rejoint Eight Advisory en 2010, et devient associé Restructuring en 2013, développant l'offre sur les dossiers internationaux. Au cours de sa carrière, ses différentes expériences lui ont permis d'acquérir une expertise dans de nombreux secteurs parmi lesquels la distribution, les biens de consommation, les services, le tourisme.

d'années). Cette évolution a été portée par plusieurs facteurs. Premièrement, la notoriété croissante de notre marque est devenue un gage de qualité et d'excellence, qui attire de plus en plus les grands comptes cotés ou non. Par ailleurs, notre ADN d'entrepreneurs interpelle les dirigeants d'entreprise, les managers et même les actionnaires. Enfin, nous avons connu un développement significatif à l'international avec notamment l'ouverture de bureaux en Angleterre, en Belgique, en Allemagne et très récemment en Suisse, à Zurich. Eight Advisory est également un membre fondateur de Eight International, une organisation internationale fondée par des cabinets de conseil locaux partageant les mêmes valeurs dans plus de 20 pays et s'appuyant sur plus de 2 500 collaborateurs. Cette organisation internationale nous a permis d'étendre notre présence, de développer notre notoriété et de travailler sur des dossiers internationaux.

En parallèle, le monde du conseil a également évolué...

En effet! On note une évolution des acteurs de ce marché. Aujourd'hui, Eight Advisory est un acteur aussi important en taille que les Big Four sur ses métiers. De plus, le marché est demandeur d'une offre plus large et différenciée, notamment en termes d'indépendance. Or, notre indépendance est un de nos principaux axes de différenciation, car nous ne faisons pas de commissariat aux comptes, d'audit et de certification de comptes.

Il y a également une demande plus marquée pour des experts reconnus dans leur domaine d'intervention, ce qui ne nous empêche pas de proposer une offre pluridisciplinaire. En effet, pour traiter une situation complexe, nous avons la capacité de mobiliser des experts en restructuration et en transformation, ainsi que diverses techniques adjacentes comme l'évaluation, l'audit opérationnel ou le big data. Nos collaborateurs expérimentés s'investissent sur les dossiers, contrairement aux grosses structures et leur organisation pyramidale avec de nombreuses équipes de juniors. À l'inverse, nous avons opté pour une organisation équilibrée et fluide avec des consultants ayant en moyenne 4 ans d'expérience. Cela nous permet de mettre à disposition de nos clients des équipes expertes et expérimentées. Enfin, nos associés ont une très forte implication dans la gestion des dossiers, ce qui constitue un vecteur de différenciation fort sur le marché.

Dans un environnement marqué par de nombreuses incertitudes, quelle est la valeur ajoutée de l'accompagnement que vous proposez?

Sans surprise, le principal défi auquel les entreprises sont confrontées est l'incertitude. Jusque-là, elles évoluaient et se développaient dans un environnement où elles maîtrisaient le niveau d'activité à adresser, grâce à des indicateurs permettant de planifier les approvisionnements, la production, et établir des projections en cohérence avec leurs ambitions.

Aujourd'hui, elles ne sont plus en capacité de le faire. En tant que conseil, notre mission est double : d'une part sécuriser les aspects connus et maîtrisés, et d'autre part scénariser les

aspects incertains, pour anticiper les différentes alternatives et optimiser la prise de décision. Il s'agit d'apporter de la lisibilité afin de donner aux dirigeants plus de clarté et de prévisibilité. Pour ce faire, il faut instaurer un climat de confiance entre toutes les parties prenantes : dirigeants, créanciers et actionnaires, une condition essentielle notamment en période de crise.

Justement, la crise vous a-t-elle poussée à revoir votre proposition de valeur ?

La crise actuelle conforte notre proposition de valeur différenciante et le développement entrepris au cours de ces dernières années. Nous avons débuté en proposant une offre financière, complétée avec une offre de transformation et d'ingénierie financière, renforcées au fil des années, pour proposer aujourd'hui un accompagnement multidisciplinaire, s'appuyant sur des professionnels expérimentés.

"Malgré la crise, nous sommes en pleine phase de recrutement pour renforcer nos équipes."

Dans cette logique, nous poursuivons notre développement autour deux axes : le renforcement de nos compétences avec notamment l'intégration récente du cabinet Theano, spécialiste du conseil stratégique, et le déploiement à l'international avec notre nouveau bureau en Suisse.

En 2019, nous avions passé le cap des 100 millions d'euros de CA, cette année, nous nous attendons à une croissance de 10 %. C'est la preuve que notre modèle est adapté à la crise.

Le monde du conseil reste un choix très plébiscité par les diplômés de grandes écoles de commerce. Qu'est-ce qu'un acteur comme Eight Advisory peut proposer à ces profils ?

Malgré la crise, nous sommes en pleine phase de recrutement pour renforcer nos équipes. Nous offrons aux nouveaux diplômés des parcours spécifiques pour leur permettre de mieux arbitrer leur choix de carrière et de spécialisation. Ils ont ainsi la possibilité de s'orienter vers les transactions ou le restructuring, et nous les exposons à tous nos métiers. Nous leur offrons de très belles perspectives de carrière. Ainsi, parmi, les premières recrues de 2010, onze d'entre elles sont aujourd'hui devenus des Associés. Nous leur permettons d'acquérir des compétences, de découvrir différents métiers et secteurs d'activité et de construire la carrière qu'ils souhaitent. En effet, au bout de quelques années, les collaborateurs développent un formidable bagage technique, qui est également un tremplin pour des carrières brillantes dans le monde du conseil, du retournement, du Private Equity et des directions financières d'entreprises ou de groupes.

entreprise

EIGHT ADVISORY

est un cabinet de conseil financier et opérationnel indépendant. Eight Advisory est spécialisé en transaction, restructuration, transformation et ingénierie financière. Fort de ses 450 collaborateurs, dont 56 associés, et de son réseau international, il est un cabinet leader reconnu pour l'implication de ses associés, la séniorité et la compétence de ses équipes, ainsi que la qualité de sa signature. Eight Advisory est un groupe européen, présent en France, au Royaume-Uni, en Belgique, en Allemagne et en Suisse, également membre de l'organisation Eight International présente dans plus de 20 pays et s'appuyant sur plus de 2 500 collaborateurs.

no talk

management de transition

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES LES PLUS IMPACTÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

Si la crise a rendu plus prégnants encore les enjeux du management de transition, elle a aussi exacerbé les qualités attendues chez les managers. Rencontre avec François Beaugrand, Associé en charge du pôle Industries & Restructuration chez X-PM, référence mondiale du management de transition.

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur votre activité ?

10 % de nos missions ont été affectées, notamment en raison de l'arrêt de certains sites industriels et de la paralysie de nombreux secteurs. Les missions sur les fonctions financières ont, elles, plutôt eu tendance à se renforcer.

Par quelles actions répondez-vous aux enjeux que soulève la crise ?

Les impacts de la crise impliquent pour nous différents enjeux, dont la capacité à mener des interventions à chaud en vue d'assurer la continuité d'exploitation de nos clients (négociation de chômage partiel, réorganisation de supply chain, mise en place d'un suivi des situations de trésorerie...). Nous sommes ainsi intervenus dans un Groupe international britannique dont certaines activités, adossées au secteur automobile, étaient particulièrement impactées. Nous avons mis en œuvre une gestion du cash performante au niveau d'une des grosses entités qui poursuivait une activité normale, afin d'utiliser la trésorerie disponible pour alimenter le cash pooling des filiales les plus en difficulté et ainsi assurer leur survie.

Quels sont les autres enieux identifiés ?

Une fois sorties de l'état de sidération, les entreprises se préparent à un niveau d'activité dont elles n'en ont aucune certitude. Elles travaillent donc, et c'est là un autre enjeu, à se doter d'une bonne flexibilité, indispensable à la fois pour se donner les moyens de réagir si la crise venait à s'accentuer mais aussi pour



"Les impacts
de la crise
impliquent pour
nous différents
enjeux, dont la
capacité à mener
des interventions
à chaud
en vue d'assurer
la continuité
d'exploitation
de nos clients."

profiter des éventuels rebonds du marché. Dans ce cadre, nous sommes notamment sollicités pour entreprendre des négociations avec les partenaires sociaux ou mener des restructurations opérationnelles permettant de s'alléger de certaines activités en difficulté. Ainsi nous sommes intervenus en tant que maître d'ouvrage pour un Groupe d'emballage qui souhaitait mener en parallèle deux projets d'extension d'usine, l'un pour servir le marché de la cosmétique, l'autre pour celui de la pharmacie. Or, ces deux marchés ayant aujourd'hui des perspectives très différentes, l'extension du site cosmétique a été arrêtée quand celle du pharmaceutique s'est vue accélérée. Nous avons par ailleurs pris l'initiative de créer mi-octobre « La Clinique de la crise by X-PM », un dispositif par lequel nous formons des managers de transition pour qu'ils puissent accompagner sous forme de prises de mandats ad hoc ou de conciliation, les entreprises les plus touchées par la crise sanitaire, devenue économique, financière et

Quels sont, dans ce contexte, les profils les plus adaptés aux besoins des clients ?

Nos managers doivent disposer d'excellentes qualités d'écoute et de leadership, affirmer des capacités analytiques et opérationnelles et savoir appréhender rapidement la culture de l'entreprise dans laquelle ils vont s'immerger. Ils sont généralement issus de grandes écoles comme HEC et doivent pouvoir bien entendu arguer d'expériences les ayant confrontés à des enjeux et des responsabilités variés.



Quelles traces le Covid-19 laissera-t-il dans l'agro-alimentaire?

Le Club HEC Agro-alimentaire a réuni 80 décideurs du secteur lors d'un webinaire, séquencé par des analyses chiffrées d'IRI et d'autres instituts, et des sondages réalisés en direct auprès des participants.



Au fil des analyses et au vu des réponses aux sondages effectués en séance, plusieurs tendances et enjeux clés ont pu être identifiés.

- Une majorité de participants (61 %) estime que la crise du Covid-19 va durablement modifier les habitudes alimentaires des Français.
- On constate une croissance forte pendant le premier confinement et le post-confinement du « fait maison » (jusqu'à + 33 % pour les « produits de base » pendant le premier confinement). Une tendance qui, selon 71 % des participants devrait perdurer (42 % la voient perdurer pour les consommateurs qui savent cuisiner et qui auparavant n'avaient juste pas le temps).

- 84 % des participants s'attendent à une consommation des fruits et légumes en forte hausse et 69 % anticipent une rapide croissance du bio (de 10 à 20 % par an sur les cinq années à venir certes en deçà de son bond de 25 % en GSA pendant le 1er confinement): le « manger sain » se développe.
- Les participants anticipent aussi un affaiblissement continu du format hypermarchés, soit de l'ensemble des chaînes (pour 41 % d'entre eux), soit pour toutes hormis Leclerc (18 % des avis), en ligne avec les tendances pré-Covid et Covid, ainsi qu'un renforcement continu des solutions pratiques de courses que sont le Drive et les magasins de proximité. - 55 % des participants pensent que la déflation, dont le retour a été constaté pendant le Covid, va perdurer. Cette déflation sur les prix alimentaires PGC-FLS serait portée par la croissance des MDD (dont 68 % des participants estiment qu'elles devraient dépasser les 36 % de part de marché) et une intensification promotionnelle. Une majorité de participants pensent que les habitudes de consommation

deviendront plus écologiques, avec une progression du vrac (même si 67 % pensent que cette tendance concernera

surtout les consommateurs engagés

- et les plus aisés) et une forte diminution de l'usage des emballages plastiques.

 De même, la préférence des consommateurs pour le local pourrait devenir plus marquée: 84 % des participants estiment qu'elle devrait progresser (pour 48 % seulement chez les consommateurs engagés et relativement aisés, et pour 36 %
- Enfin 71 % des participants soulignent le risque d'affaiblissement des marques de PME et ETI. Une position dans la continuité des tendances post-Egalim de 2019, mais à rebours de leurs relatives bonnes performances pendant le Covid (relatives, car ces sociétés ont en parallèle souffert de fortes baisses de CA en RHF et de leur « surexposition », en comparaison avec les grands groupes, à ce canal).

dans l'ensemble de la population).

« Local » et déflation, mieux manger et promotions, drive et proximité... ce webinaire n'a-t-il pas, à sa manière, souligné la fragmentation de la demande alimentaire, son « archipélisation », face à laquelle de nombreux acteurs nés avec la consommation de masse, quelle que soit leur taille, doivent se transformer?

Frédéric Milgrom (H.92), Hubert Lange (H.90), Karine Sanouillet (H.89) et Patrice Siiriainen (M.04)



© Gattylmages / Zoran M

Digital acceleration in Luxury A unique interaction with Ian Rogers, Chief Digital Officer at LVMH.

Ian Rogers, global CDO at LVMH, was invited by Club HEC Alumni Luxe & Création to discuss one of the most strategic topics of the day: luxury digitalization.



Ian Rogers, Chief Digital Officer at LVMH since 2015, has a résumé rarely seen in haute luxury. He joined the company from Apple, where he was Senior Director of Apple Music. Prior to that, he was the CEO of Beats Music, which was acquired by Apple. His role as Chief Digital Officer is about building group-level digital excellence and accelerating digital transformation for LVMH.

Ian Rogers has one big obsession: "Digitalization isn't a technological transformation, it's a cultural change". Digitalization is a mindset that all of us should adopt. We should not put digital

in a corner – and think CDO will transform organisations: we should all be digital managers and integrate digital in everything we do. The question is not "should we be going digital?" – it is more a question of time: "when does this brand has to become more digital?". When is the right time is the question every brand has to answer nowadays.

What changed with the Covid crisis? "We had to

reinvent the whole supply chain in a few months. We had to enhance the online experience by adding new services, in order to make it as fascinating as in the real world". As a result, digitalization has grown faster in 4 months than in the past 4 years.

challenges? According to Ian Rogers, we now have to deal with four items: omnichannel commerce; remote selling; artificial intelligence and data; Chinese customers. Customers in China have a completely different social media ecosystem. Brands have to understand

What about the next

challenges.
According to LVMH CDO, luxury brands
now have to invest in tracking their
clients, both visitors and e-consumers,
on every channel they use. And brands

their behaviours and follow them where

they are. This is one of the next big

have to test & learn more than ever. Thanks to its large brand portfolio, LVMH has a competitive strength: brands can learn from one another and every company has the resources they need. The main question is: "What happens if we do that?" And if it's successful – "let's try it with another brand."

How to succeed in such a world? "You are what you invest in", advices Ian Rogers. "If you opened a physical flagship store, you would staff it with the entire team you need to succeed. Brands need to support their online flagship stores with the same spirit.". This is not a matter of technology: brands need to have a vision of the whole consumer experience. "Don't think about technology, think about the customer journey." If this experience includes creativity, it will bring value to the consumer. Following Ian Rogers, "In a world where consumers have unlimited choice, quality is hyperefficient." Conversations are always too short... Club HEC Alumni Luxe & Création warmly thanks Ian Rogers for that friendly afterwork talk, which has turned each of us into an ambassador of the new cultural change.

Bénédicte Cateland (H. 97)



Racontez-nous!

L'Alumni Journal est un espace fait pour et par les HEC.

Pour rester en contact avec vos camarades de promotion ou partager vos dernières expériences, écrivez-nous à propos:

- des derniers (ou prochains) événements de votre promo ou club;
- des événements de votre vie ou de celle d'un camarade (évolutions professionnelles, naissances, déménagements,

changements de vie...);

– des parutions d'ouvrage ou toute forme de création issue de votre promo ou club.

Quelques règles:

- rédigez à la première personne sur un ton « courrier du lecteur » (avec votre signature);
- entre 20 et 600 mots environ (avec si possible une ou plusieurs photos);
- pas de textes promotionnels!

Merci de faire parvenir vos textes à:

journal@hecalumni.fr.

Pour toute question, vous pouvez appeler le 01 53 77 23 35.

Tell us your stories!

The Journal is for and by the HEC Alumni!

To stay in touch with your network, let them know about your activities, send us your texts about:

- The last (or next) events of your class or club
- News about you or one of your classmates (career changes, relocations, birthes, life changes, a tribute for a gone classmate...)
- Publications or any kind of achievements in your class or club

Some rules:

- The texts must be written in the first person, in a personal style (and signed)
- They have to contain between 20 and 600 words
- No advertising

Send us your texts at: journal@hecalumni.fr. For any question, you can call 0033 153 77 23 35.

promos

1948

Jeannine Ballereau (HJF.48)

En route pour les six douzaines! La dernière circulaire qui date du mois d'août a provoqué dix réponses, par téléphone ou par mail, ce qui a permis des échanges fort sympathiques, qui pour trois d'entre eux ont été doublés et même triplés. En attendant les souhaits de fin d'année, je profite de ce numéro de l'Alumni Journal pour publier les dernières nouvelles. Ont répondu à cette circulaire, Odette Carré-Lachaux, Jacqueline Heusse, Maryvonne Ménétrier-Lécuyer, Danielle Contini, Françoise Harrod-Séchet, Monique Nussberger, Genevieve Onfroy-Vitalis et Cécile Calais-Fauquenois. Les nouvelles étaient bonnes. J'ai aussi reçu un appel des filles d'Yvonne Malhaire et de Gilberte Cojan annoncant le décès de leur Maman et, récemment, l'annonce du décès de Janine Blanchet par la maison de retraite où elle vivait depuis plusieurs années.

Renseignement pris auprès de I'Association, notre promotion compte actuellement 46 camarades, mais 13 sont sans adresse et il v a 2 décédées qui n'avaient pas été enregistrées. Donc nous ne serions plus que 33 avec adresse, alors qu'au moment du diplôme, nous étions au moins 120. Les joyeuses réunions où se retrouvait une cinquantaine d'entre nous sont bien loin, heureusement, il y a l'album de photos souvenirs. Je vais essayer de trouver un moyen de le reproduire et de le diffuser, ce sera pour l'anniversaire de nos six douzaines d'années de diplômées.

1949

Hommage à Marc Bréban (H.49A)

Héros de la Résistance, professionnel accompli, père de famille, membre actif de la communauté HEC et donateur de la Fondation: les raisons de saluer le parcours exceptionnel de Marc Bréban (H.49A) sont nombreuses. Comme elle l'a fait pour Pierre Ledoux, Jean Laverré, Francis Gautier et Yves Blin (qui ont eux aussi fait le choix de la nommer dans leur testament), la Fondation HEC a tenu à rendre hommage à Marc Bréban pour son geste altruiste et généreux. Le 13 octobre dernier, l'un des arbres remarquables du campus d'HEC a été dédié à sa mémoire. C'est dans une petite clairière à la croisée de deux chemins, nichée au cœur du campus d'HEC Paris à Jouy-en-Josas, que le souvenir de Marc Bréban continuera à vivre. Un des trente arbres remarquables du campus, un magnifique calocèdre (calocedrus decurrens), désigné aussi sous le nom de cèdre blanc de Californie, lui a été dédié le 13 octobre.

Rythmée par les interventions de Jacques Olivier, doyen de la Faculté et de la Recherche d'HEC, de Delphine Colson, déléguée générale de la Fondation HEC, de sa petite-fille Katia Bréban et arrière-petite-fille Maïna, cette cérémonie intime et émouvante, à laquelle HEC Alumni était représentée en la personne de Laurence Rolland, a été l'occasion de saluer le parcours de Marc Bréban. Délégué de sa promotion, il a été un fidèle donateur de la Fondation, fidélité prolongée avec le legs de 20 000 euros consenti au bénéfice de la Fondation HEC.



Héros à dix-sept ans. Marc Bréban a participé activement à la Résistance dès décembre 1943. Élève en classe de première à l'institution Notre-Dame de Guingamp, il n'a que 17 ans lorsqu'il rejoint le maquis de Coat-Mallouën, dont il fut le plus jeune combattant. Après la libération des Côtes-du-Nord, il s'engage dans les corps francs du Finistère, à partir début juin 1944. Cité deux fois à l'ordre de sa division par le général Koenig pour avoir sauvé le drapeau de sa formation le 27 juillet 1944, il a été décoré de la Croix de guerre, puis de la Légion d'honneur en juillet 2015.

Artisan de la reconstruction.

Originaire de Guingamp, il est admis à HEC au mois de novembre 1947 après en avoir préparé le concours dans un lycée de Rennes, Marc Bréban, né en 1927, a obtenu son diplôme en octobre 1949. Il faisait donc partie de la promotion 1949 A, la lettre « A » accolée à l'année de promotion est caractéristique de cette époque d'immédiat après-guerre, où un régime de scolarité accélérée avait été mis en place par l'École. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, l'objectif était de réduire d'une année le temps de formation des étudiants qui avaient combattu pour la France (notamment au sein de la Résistance ou de la France libre), afin de ne pas retarder leur entrée dans la vie professionnelle.



Une vie bien remplie. Décrit dans un document d'août 1949 comme un « très bon élève, sérieux et travailleur », Marc Bréban est sorti d'HEC en 1949 après avoir fait « de bonnes études ». De caractère indépendant, il a entamé une carrière de consultant dans le domaine de l'informatique (une innovation alors balbutiante) et de la gestion des entreprises. Très attaché à HEC et à ses anciens camarades, Marc Bréban était délégué de sa promotion, père de deux enfants, quatre fois grand-père et sept fois arrière-grand-père. La présence, mardi 13 octobre, de sa petite-fille Katia et de son arrière-petite-fille Maïna a rendu cet hommage encore plus intime et émouvant. Il restera dans nos mémoires comme un modèle de courage et d'accomplissement. **Alexandre Commergnat (HEC** Paris), Marianne Duval (Fondation **HEC) et Laurence Rolland (HEC**

Alumni)



1955

Hommage à Maryvonne Ranke (HJF.55)

Déléguée de la promotion 55 depuis sa sortie de l'École et Trésorière du conseil d'administration de l'Association pendant plus de dix ans, Maryvonne faisait partie des fidèles des fidèles. Elle était l'un des « piliers » de l'Association. « Je la reverrai toujours arriver, tout sourire, aux différentes manifestations JF », confie F. de Parcevaux. Mère de quatre enfants, elle a d'abord vécu quelques années en Allemagne avec son époux. De retour en France, elle mène de front carrière professionnelle (DAF chez Balzers France) et engagement bénévole, dans sa ville et au sein de HECJF. « Maryvonne nous a quittées discrètement et le choc est d'autant plus fort. Mais c'était bien elle. Je l'ai connue discrète, bienveillante, efficace, et tout à la fois rigoureuse et méthodique. Dans les années 1970, elle avait participé à des sessions de formation que j'animais pour la réinsertion des diplômées HECJF souhaitant reprendre une activité professionnelle après une interruption pour des raisons familiales. Et elle m'a plus tard aidée lorsque je lui ai succédé comme trésorière de l'Association. Elle faisait

preuve d'une très grande sagesse.
Ces qualités de gentillesse et de
fermeté, elle les mettait aussi en œuvre
dans son conseil syndical, dont elle
nous narrait parfois les péripéties.
Elle trouvait toujours la bonne solution.
Je ne peux oublier le visage bon et
chaleureux de cette camarade qui a été
pour moi comme une grande sœur »,
se souvient Nicole Brunet.
« Nous gardons en mémoire le souvenir

- « Nous gardons en mémoire le souven d'une camarade toujours souriante et de bonne humeur, ajoute Françoise Malbezi. Ses comptes rendus en réunion étaient toujours teintés d'un savant mélange de sérieux et d'humour. » Pour Janine Fontaine, « Maryvonne était très chère à notre
- cœur pour ses qualités et son fidèle attachement à HECJF ». Si le décès de son mari en 2013 l'a profondément affectée, elle avait néanmoins tenu le coup, fidèle à son engagement de déléguée de promo jusqu'en 2018, même si des soucis de santé l'ont contrainte à rester à la maison.

Ce modeste témoignage de ses camarades et collègues du conseil d'administration traduit très imparfaitement les souvenirs que nous conserverons d'elle. Maryvonne, nous ne te l'oublierons pas!!

Jeannine Ballereau (HJF.48)

1960

Jean Claude Cantet (H.60)

Au hasard d'échanges de mails entre la France et le Mexique pendant le confinement, m'ont été remémorées les circonstances dans lesquelles la devise de notre École fut inventée. Nous sommes en 1980. Je suis VP de l'Association chargé de l'organisation des manifestations pour fêter le centenaire de la création de l'École, qui aura lieu l'année suivante. Je cherche un thème mobilisateur comme axe de notre communication. Je prends alors contact avec Market Place, une société spécialisée dans la communication événementielle, créée sept ans auparavant par notre camarade François Michiels (H.65) et son partenaire Malcolm Pepper. À l'époque, la plupart des plus éminents anciens élèves occupaient des fonctions importantes dans de grandes entreprises, peu avaient fondé la leur. Malcolm, en bon Britannique, constate que l'École n'a pas de devise, alors qu'il n'y a pas en Angleterre d'université ou d'institution sans credo. Se rappelant les baroudeurs du Special Air Service dont la devise est « Who Dares Wins », il a l'idée de celle d'HEC, « Apprendre à oser ». Ce fut le thème du centenaire. Une incitation à être des créateurs et pas seulement des organisateurs. « Apprendre à oser » avait eu un tel succès lors des diverses manifestations, y compris lors de la réception quelque peu houleuse du nouveau président de la République François Mitterrand au Palais des Congrès, les retombées médiatiques ont été tellement nombreuses, le thème s'articulait si bien avec la tournure plus entrepreneuriale qu'allait prendre le programme d'enseignement dans les années suivantes que l'École a conservé ce mantra comme devise officielle. Une devise inventée par un non-diplômé, Malcolm Pepper, et anglais par-dessus le marché!

1962

Maurice Bellet (H.62)

Était-ce en fin octobre ou aux alentours de mi-novembre 1960? Toujours est-il qu'un matin d'automne, les trois promotions regroupées dans la grande cour du boulevard Malesherbes ont assisté, avec une émotion perceptible et une intense fierté, à la remise de la Légion d'honneur à deux camarades rattachés à ce qui deviendra la promotion 62.

Dans la plus pure vocation de l'Ordre, ces distinctions étaient attribuées pour faits d'armes à deux jeunes enseignes des fusiliers commandos de la Marine nationale. J'ai eu la chance de partager de fructueuses heures de travail avec l'un d'eux, Pierre Barret, disparu bien trop jeune.

bien trop jeune.
Au cours de mes cinquante années
de vie professionnelles, il ne m'a jamais
quitté, par la pensée, car nos routes
se sont écartées dès la sortie de l'école.
Cela tient à l'extraordinaire charisme
de cet homme qui savait valoriser ceux
qu'il côtoyait et les épanouir de façon
à donner le meilleur d'eux-mêmes.
Il a écrit des livres superbes sur les
croisades, le pèlerinage de Compostelle.
Dans l'épreuve de la maladie,
il a fait preuve d'un courage admirable.
À Dieu l'Ami.

1966

Hommage à Marc Bourgery (H.66)

Marc Bourgery est décédé en mars 2019. Lors de ses obsèques, connaissant les liens personnels forts qu'il entretenait avec Marc, Olivier Devergne demanda à Philippe Ginestié de préparer un hommage à notre ami.

L'histoire personnelle exceptionnelle de Marc et de sa famille ainsi que sa grande aventure professionnelle imposaient un témoignage riche et bien documenté.

À l'initiative de Philippe, nous préparâmes un long témoignage avec son épouse Chantal, qui a puisé dans les archives familiales pour nous faire revivre l'époque de la présence Française en Chine, le retour en France de Marc, ses études, sa carrière et sa personnalité hors du commun. Le témoignage complet est consultable en ligne, sur le site www.hecstories.fr. Les contraintes de l'édition papier nous obligent à n'en publier ici qu'une version raccourcie.

Engagé dans l'armée, le grand-père de Marc, Clément Bourgery, participait à la campagne de défense des légations françaises et européennes de Pékin en 1900. La ville de Tien Tsin), grand port fluvial aux portes de Pékin, sert alors de zone de transit pour les forces françaises. Après les hostilités, Clément Bourgery revient s'installer dans ce village.

Il se lie d'amitié avec Li Tin Chu, un Mandarin lettré et francophone, dont il épouse les deux filles.
Clément Bourgery crée la Compagnie de l'énergie électrique. En produisant la lumière électrique de Tien Tsin, il en devient un homme clef.
Le premier de ses neuf enfants, Edmond Bourgery, prend la direction de l'usine familiale. Il rencontre Marjorie Phyllis Pearson, une Anglaise née à Shanghai en 1911. C'est ainsi qu'Huguette, sa sœur aînée, et Marc naissent en Chine, avec deux

grands-mères chinoises, un grand-père anglais et un grand-père français. La seule langue parlée dans le foyer est l'anglais. En 1952, sous la pression du Parti Communiste chinois, la famille quitte le pays et s'installe à Nice. Marc ne retournera à Tien Tsin qu'en 1991, et y fêtera ses 50 ans. Ingénieur et issu d'une lignée d'ingénieurs, le père de Marc aura ce

mot lorsque son fils lui annonce vouloir intégrer HEC: « HEC? Connais pas! » Le diplôme lui ouvre une grande variété de métiers et d'entreprises. Il va choisir un métier nouveau. En 1969, il entre au Makrotest, le département Études de Marché de la Cégos. Il dirige le pôle des études quantitatives et impose de nouvelles méthodes. En 1972, il rejoint l'agence de publicité FCA! Homme de rupture, il y apporte sa pensée fluide et non conventionnelle. « Un sorcier du marketing », disent les clients. Associé, il devient directeur général de l'agence puis celui du groupe FCAB!, dont il prend en main la diversification et l'internationalisation en Europe, Japon et Amérique du Nord. En 1993, lorsque le groupe Publicis rachète FCAB!, Marc, qui veut se consacrer au management international, rejoint McCann Worldgroup, puis Euro RSCG Worldwide. En 2000, ensemble, il crée avec sa femme Chantal la société Kitsuccess. Pendant quinze ans, les marketers les plus innovateurs font appel à cette société spécialisée dans les problématiques internationales de développement, qui étend son activité dans les grands pays européens, le Japon, l'Amérique du Nord... et la Chine!

son imagination constituent notre force aujourd'hui. Témoignage de Chantal Bourgery

recueilli par Philippe Ginestié (H.66)

relâche - sa délicatesse, sa joie et

Passionné par son métier, Marc était

et une pensée originale et créative.

Il a pris soin de sa famille sans

animé par une exceptionnelle empathie



Hommages à Jean-Michel Fourcade (H.66)

La Nouvelle Faculté Libre est en deuil de son directeur Jean-Michel Fourcade. décédé le 13 avril dernier dans sa 77e année. D'innombrables témoignages d'affection et de gratitude l'ont accompagné dans ce « grand passage ». Son parcours est une illustration du conte taoïste Le Pot fêlé: « Une Chinoise rapportait chaque jour l'eau nécessaire à sa maison; elle trottinait ainsi avec ses deux pots accrochés à sa longue perche. Par malheur, l'un des pots était fêlé et perdait son eau tout au long du chemin si bien qu'il arrivait toujours à demi-rempli. De longues années passèrent avant que le pot fêlé, désespéré de sa piètre performance, demandât à être déchargé de son office. La paysanne le consola ainsi: "par ta fêlure, tu as arrosé chaque jour les bords du chemin, permettant aux fleurs de s'y épanouir jusqu'à pouvoir décorer ma table".» Acceptons nos défauts qui peuvent être

des trésors pour les autres... Ci-après, cinq camarades témoignent.

« Jean-Michel a été en France le vrai pionnier de la thérapie humaniste et relationnelle née en Californie dans les années 1970: Bioénergie, Gestalt, groupes de rencontres cri primal, travail régressif en piscine d'eau chaude... Il a amené et expérimenté en France ces différentes pratiques et a fondé en 1972 le CDPH, Centre de développement du potentiel humain, pionnier de la psychologie humaniste en France, dans la logique des travaux de Rogers, Maslow, Lee Cooper, Perls, Lowen, Pierrakos, Berne, etc. », m'avait confié Vincent Lenhardt (HEC 65), son vieil ami et complice, thérapeute et executive coach, connu pour avoir introduit le coaching en France en 1988, qui est resté très lié à lui jusqu'à présent. Vincent rejoindra le CDPH, en qualité de co-directeur de 1976 à 1981. Ils animeront beaucoup de séminaires ensemble et publieront en 1981 un livre, Les Bio-Scénarios (synthèse de la bioénergie et de l'analyse transactionnelle), réédité en 2007 chez Dunod.

En dix ans s'établit ainsi ce qui est devenu sans doute la meilleure école de thérapie en France. Suivra en 1991 la NFL (Nouvelle faculté libre), association pour la promotion de la « psychanalyse intégrative » (émotions, corps, inconscient, spiritualité, travail de groupe).

Ce travail de construction et de structuration se poursuit par la fondation du SNPPsy (Syndicat national des praticiens en psychothérapie), permettant aux meilleurs thérapeutes formés par cette filière en France de défendre leur identité et leurs apports, face à des professionnels formés dans un cursus beaucoup plus universitaire et académique et de faire reconnaître leur profession novatrice. Jean-Michel est reconnu par ses pairs comme l'un des meilleurs thérapeutes français. Il était aussi licencié en droit, DES de philosophie, docteur en psychologie clinique, psychanalyste. En 2016, il publie chez Eyrolles Les Personnalités limites (hypersensibles,

à fleur de peau, écorchés vifs, tous « boarderline »)

Après trois ans d'une longue maladie, il s'est éteint à Paris le 13 avril, entouré de son fils et d'amis proches.

Jean Pierre Richard (H.66)

Je connaissais bien Jean-Michel pour avoir été initié, grâce à lui, à la bioénergie, une méthode de travail sur soi, issue de l'œuvre de Wilhem Reich très en vogue dans les années 1970. Une découverte essentielle pour moi qui a débuté par un très étonnant séminaire dans le cadre tout aussi surprenant du domaine des Courmettes (www. courmettes.com). Découverte suivie de celle de la « gestalt therapy » (Beverly Silverman) et de l'« aqua-energetics » (travail régressif en piscine d'eau chaude créé par Paul Bindrim). Jean-Michel était, sans conteste, une personnalité attachante, animée par la bienveillance et par la curiosité, d'où son intérêt pour les techniques de développement personnel très nouvelles à l'époque et d'inspiration new-age et le mouvement américain du potentiel humain (dont le centre de Esalen était le porte-drapeau). En même temps, Jean-Michel était resté fidèle aux fondamentaux de la psychanalyse, ce qui explique l'évolution et l'aboutissement de sa carrière.

Si la mienne a suivi une direction différente, elle est restée imprégnée des valeurs du potentiel humain, ce dont je lui suis pleinement redevable. Nous n'étions plus en contact depuis longtemps et, naturellement, son décès me fait le regretter et me touche beaucoup plus profondément que j'aurais pu l'imaginer! Bon voyage, mon cher Jean-Michel, sur cet autre versant de notre vie où nous nous rencontrerons peut-être et évoquerons alors les passionnants moments partagés!

Christian Maisons (H.66)

Je garde un souvenir très sympathique de Jean-Michel, qui faisait partie du comptoir espagnol première langue. C'était un camarade très ouvert, toujours en mouvement. Je le revois toujours aller et venir avec véhémence pour défendre ses idées avec vivacité (et talent!). Il portait déjà la barbe, dans

un style très « rive gauche », et nous avions rarement les mêmes idées. Cela ne nous empêchait pas d'avoir des rapports chaleureux. Sa carrière a été un prolongement naturel et généreux de ses convictions. Malheureusement, nos vies professionnelles ont été très différentes et nous n'avons pas eu l'occasion de nous revoir.

Jacques Monbeig (H.66)

Jean-Michel était un ami cher et précieux. Une culture encyclopédique, une grande finesse, une curiosité de l'autre, un rire communicatif. Il a eu quelques moments professionnels et personnels délicats. J'ai essayé de l'aider. Dans une période difficile pour moi, il a été très présent. Depuis plusieurs années, nos routes s'étaient éloignées. Adieu l'ami.

Robert Bellaiche (H.66)

Je l'ai bien connu dans une époque déjà lointaine. C'était un esprit novateur qui à la sortie de l'école, s'est d'abord intéressé à l'édition et a occupé des fonctions de direction dans une maison d'édition. Il s'est ensuite tourné vers les thérapies comportementales et est parti se former en Californie avant de créer en France dans les années 1970 un centre appelé CDPH (Centre de développement du potentiel humain) où il assurait avec une équipe à la fois des formations et des thérapies. Par la suite, nous nous sommes perdus de vue. C'était un esprit curieux et il a beaucoup contribué au développement en France de la psychanalyse freudienne intégrative.

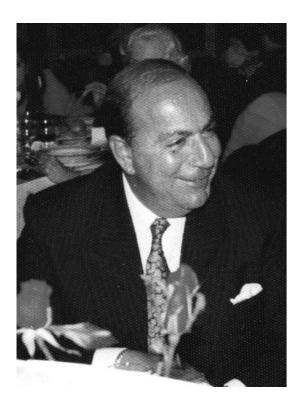
Maurice Nussenbaum (H.66)

Hommages à Abdelaziz **Tazi (H.66)**

Notre camarade Abdelaziz Tazi ou plutôt Aziz Tazi est décédé le 27 avril 2020 à la suite d'une courte maladie. Du fait du confinement dans lequel le Maroc était plongé à cette date, je n'ai appris moi-même son décès que le 23 juillet. Ceux parmi nous qui l'ont côtoyé au sein l'École ont certainement gardé de lui l'image d'un homme affable, fidèle en amitié et heureux de vivre. Aziz est né en août 1943 à Marrakech dans une famille de grands commerçants d'origine Fassi (de Fez). Il a grandi ensuite à Casablanca, qui est devenue le centre principal du commerce et d'économie en général au Maroc au début du XXe siècle. Il a poursuivi ses études secondaires au lycée Lyautey à Casablanca jusqu'aux classes préparatoires. Dès la fin 1966, à son retour de Paris, il rejoint l'Office chérifien d'exportation (devenu Office chérifien de contrôle et de commercialisation et d'exportation) à Casablanca. Cet office créé pour développer le

commerce extérieur du Maroc sur les produits agricoles - notamment les agrumes, activité dont il aura le monopole jusqu'à 1990. C'est à cette date qu'Aziz quitte l'OCE après de nouvelles responsabilités au sein d'un nouveau département chargé des études et statistiques. L'OCE a été à la base d'un développement spectaculaire des exportations marocaines en produits agricoles, encourageant le développement de nouvelles cultures, comme celles d'avocats ou de fraises dont l'exportation s'est développée vers l'Europe. Après son départ de l'OCE, Aziz s'est consacré au développement des propriétés agricoles familiales à Marrakech, dédiées traditionnellement principalement aux olives - auxquelles il rajoutera le développement de pommes, culture qui se faisait auparavant au Maroc presque exclusivement en montagne.

hec stories 123 122 hec stories





Hommage à François Verhille (H.66)

Notre camarade François Verhille est décédé le 19 décembre 2019 au Paraguay où il était parti s'installer en décembre 1999.

Je recevais de temps en temps une réaction de sa part en réponse aux courriels adressés à l'ensemble de notre promotion. Mais nous n'avions aucune autre nouvelle précise, ce qui nous attristait car il avait laissé aux quelques-uns d'entre nous qui le fréquentions à Paris, le souvenir d'une belle personnalité toujours optimiste, souriante et dont l'humour n'était pas la moindre des qualités. Le décès de l'une de ses deux filles fut sans doute une épreuve pour Aaltje son épouse et pour lui et qui est peut-être à l'origine de leur départ avec leur seconde fille Edwina (que je remercie d'avoir relevé les courriels dans la boîte de son père et m'avoir informé de son décès.) pour le

Paraguay. Elle m'a écrit ceci : « Les seuls mots qui me semblent importants sont qu'il était un homme cultivé et surtout un homme généreux au grand cœur. Cela ne peut être dit que de quelques personnes. Il aurait demandé une seule chose à ses camarades de HEC, une prière sincère, car il était très croyant.» Puis a ajouté: « Mes parents sont arrivés au Paraguay a la fin de 1999, juste à temps pour passer Noël et le nouvel an ensemble. Ils m'ont principalement aidé avec l'éducation de mes deux enfants et nous ont donné une sécurité bien nécessaire dans un pays du tiers-monde. Pour ma part, j'ai créé ma société de transport, All Ways Cargo S.A., grâce à leur soutien. Mes parents ont aussi aidé des Français installés au Paraguay dans des conditions précaires. » Nous avons découvert l'annonce de son décès, publié à l'initiative de ses frères et sœurs dans le carnet du jour du Figaro du 2 janvier 2020, annonce qui nous avait échappé à l'époque.

Olivier Devergne (H.66)

Parallèlement, il menait à Casablanca où il résidait le plus souvent une vie calme consacrée à sa famille et plus particulièrement à sa fille Asmaâ et naturellement à ses parents pour les activités ludiques et les voyages notamment au sud de l'Espagne où il vivait une partie de l'été. Jusqu'à la fin, il a gardé son affabilité et sa soif de vivre. Et je laisserai le dernier mot à son épouse Fati: « Tu pars avant nous, bien trop tôt. Et ta disparition nous rappelle comme une évidence que nous sommes finalement bien peu de chose et qu'il faut profiter de chaque seconde. On n'oubliera jamais tes blagues qui nous faisaient rire aux éclats, ta bonne humeur. Tu représentais pour tout le monde un ami fidèle, tu as été un père attentionné et ta mémoire sera toujours gravée dans nos cœurs. Tu laisses un vide immense derrière toi. Repose en paix, très cher Abdelaziz »

Said Bekkari (H.66)

J'ai bien connu notre camarade Abdelaziz Tazi bien avant de nous retrouver sur les bancs de nos amphis de Malesherbes. En effet, nous avons partagé les mêmes classes et profs lors de nos dernières années de seconde, première et Mathélem au lycée Lyautey de Casablanca. J'ai d'ailleurs plus de souvenirs communs avec lui de cette période au Maroc que de nos années à HEC. Il était toujours amical, n'avait jamais en lui cette agressivité qu'ont parfois les ados de 15 à 17 ans pour se valoriser. Il me semble que déjà très jeune il avait développé un vrai talent pour contourner les difficultés et prendre la vie comme elle venait, même quand ce n'était pas facile. Je l'avais perdu de vue après 1966, malgré de nombreux retours au Maroc. J'ai une pensée émue pour sa famille et je garde le souvenir d'un camarade chaleureux et bourré de qualités.

Michel Tardieu (H.66)

1967

Philippe Bernard de Raymond (H.67) Le 11 juillet 1964, le Général de Gaulle

inaugure les nouveaux locaux de

l'École des hautes études commerciales à Jouy-en-Josas, alors département de la Seine-et-Oise, à une vingtaine de kilomètres de Paris. Pensé et réalisé par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, ce campus décentralisé répond à sa volonté de moderniser l'enseignement du management des entreprises pour les dirigeants et cadres supérieurs. Le projet pédagogique a été longuement élaboré au sein de la chambre depuis 1957 : il s'agit de passer de la formation du cadre commercial initiée en 1881, relativement peu modifiée depuis, à celle des « administrateurs du changement » des années 1960, « fers de lance de l'économie libérale », pour reprendre les termes de Guy Lhérault, directeur de l'École, leader du projet d'aggiornamento de la CCIP. Pour l'État français, ce projet s'inscrit dans la volonté d'accompagner le développement des entreprises françaises dans le contexte économique des Trente glorieuses, marqué par une croissance annuelle à 5 %, fin de l'époque coloniale et un rôle accru de la France dans la construction européenne. L'État français affirme dans ces années une politique économique et monétaire, une politique industrielle, une politique d'aménagement du territoire et adopte une planification indicative à cinq ans. Les futurs élèves de l'école ne recevront les résultats du concours d'entrée que le lendemain de l'inauguration; pour eux, l'installation à Jouy se fait le dimanche 27 septembre et la séance inaugurale se tient en amphi le lendemain 28 septembre 1964 à 8h40. Pour ces jeunes gens, généralement bien nés, commence alors le moment si longtemps désiré des années



de formation dans une grande école réputée, dans un environnement exceptionnel. Ils n'ont pas même vingt ans, ce temps est pour eux celui de la levée progressive des indéterminations de l'adolescence : celle des études vient de se produire (du moins pour le plus grand nombre), il reste celle de l'avenir professionnel, celle de l'avenir sentimental (principalement conjugal pour la France des années 1960), qui détermineront leurs trajectoires sociales. Revenant aux origines de l'École, l'ouvrage collectif Avoir vingt ans à Jouy-en-Josas, HEC 1964-67 questionne la rencontre entre le projet de la Chambre de commerce (rénovation de l'enseignement, installation de l'école sur un campus à l'américaine), et le parcours individuel et collectif de ces 276 jeunes gens, dans les conditions bien particulières de ce nouveau campus, isolé de tout et entièrement masculin. Cela ne se fera pas sans de nécessaires ajustements – en particulier sur le règlement intérieur, qui interdisait l'accès des pavillons aux visiteuses. Ce fut aussi le temps de l'apprentissage du travail en groupe et du débat, celui de l'action collective et le moment où se sont nouées tant de solides amitiés.

Ce travail, que j'ai animé avec Alain

Fouguet, et d'autres, comporte trois

regards croisés sur cette promotion Pâquerette (1967): un ensemble d'une vingtaine de textes que j'ai élaborés et illustrés, et constitue la première partie, « Un regard singulier » sur cette période de nos vies; viennent ensuite une vingtaine de contributions abordant les principaux aspects de notre passage à Jouy (Enseignement, résidence, etc.), « Un regard collectif »; et pour finir vingt-deux entretiens sur leur parcours ultérieur d'élèves de la promo dans leur diversité, entretiens conduits par Léo Michel, étudiant en Mastère 2 d'histoire, dont la synthèse finale constitue « Un regard extérieur ». Le cahier central regroupe des photos d'époque inédites. Travail de mémoire bien sûr, mais aussi travail d'historien qui s'efforce d'aller au-delà des simples mémoires, s'appuyant sur divers documents d'époque (publications des élèves - principalement notre revue Mercure -, fonds de la CCIP et de l'École...), qui m'a permis de constituer un corpus numérisé de quelque 3000 vues.

L'ouvrage est consultable à la bibliothèque de l'École à Jouy; les lecteurs qui souhaiteraient l'acquérir peuvent en faire la demande par mail à l'adresse: deraymond@wanadoo.fr

hec stories 125 124 hec stories

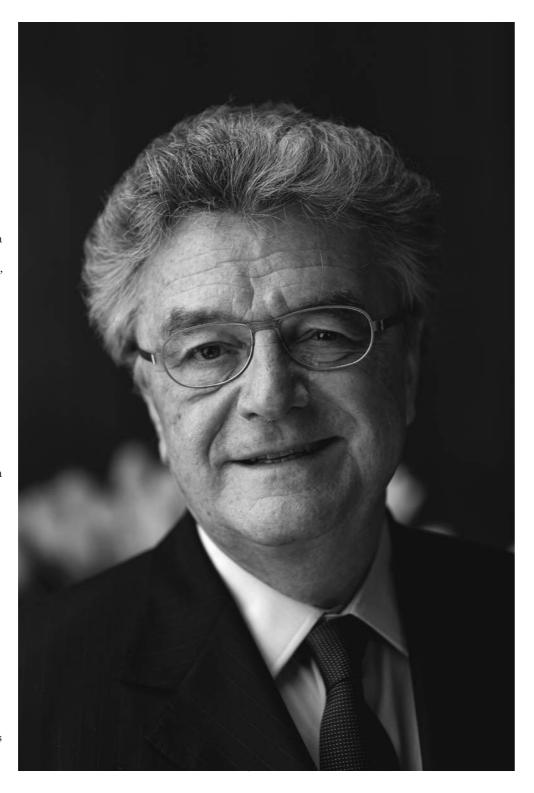
1968

Jean-Philippe Claude (H.68)

Initiée lors du précédent confinement, « Leadership, Beyond » est une démarche qui a pour but d'établir un consensus sur le mode de leadership alors en cours et son évolution, sous l'effet de la crise sanitaire et économique.

Attaché aux valeurs HEC, notamment celles du Purposeful Leadership et de sa chaire désormais célèbre, soutenu par mon activité de recherche de dirigeants, rejoint par un brillant jeune camarade issu de l'Incubateur ainsi qu'une excellente rédactrice web, ensemble nous avons conduit une première série d'interviews de dirigeants, administrateurs et startuppers. Alors réaffirmées, les valeurs traditionnelles priment: vision, partage, écoute, exemplarité, humilité, audace, collégialité et bien d'autres que nous connaissons. L'objectif du « sens et raison d'être » figure en bonne place; établi à des degrés divers, il est considéré comme essentiel à l'évolution de la gestion. Le modèle Danone et la configuration B Corp, sont appréciés; ils seront de plus en plus pris en compte.

Les interviews les plus récentes modèrent, voire repoussent cette noble ambition. Le passage progressif au mode « survie » amené par l'impératif de profonds changements est dorénavant la priorité tant pour les entreprises directement affectées que pour celles plus robustes, mais dont le modèle économique devra tout de même être nécessairement révisé. Nous publierons prochainement le détail de ces entretiens; nous anticipons, pour les suivants des propos bien moins favorables au « Leadership de conscience » que précédemment.



C'est bien le « CEO moment » annoncé gravement par Mc Kinsey: une situation inédite imposant aux directeurs généraux une révision dans leur façon de tenir leurs engagements envers leur entreprise et la société. Un nouvel équilibre, de nouvelles données et de nouveaux profils sont désormais à établir. Nous mettrons régulièrement ces résultats au service de la Chaire Purposeful Leadership.

Athony Shea (H.68)

En quelques mois, la crise du Covid a provoqué en Europe un bouleversement économique. Le risque de dépression a concentré l'attention des observateurs. Mais cette crise peut s'envisager sous un autre angle: elle nous fait entrer dans un monde nouveau, qu'il est temps d'explorer.

La politique économique de l'Union européenne a brutalement changé de cap. De la priorité donnée à l'équilibre financier, nous sommes passés à une politique de soutien intense à l'activité. Les contraintes maastrichtiennes imposées aux gouvernements et à la BCE ont volé en éclat, du jour au lendemain: en juillet, l'Union Européenne a annoncé qu'elle emprunterait au nom de ses membres pour financer un plan de développement de 750 milliards d'euros.

Ce radical changement de dogme entraîne, sans qu'on y ait pris garde, une remise en cause des institutions européennes. La création monétaire intense mise en œuvre par la BCE permet de facto aux pays de la zone euro de retrouver une souveraineté monétaire à laquelle ils avaient renoncé en 1992. En effet, si la BCE prête sans limitation, la situation de liberté

monétaire remet les pays dans une situation proche de celle qu'ils connaissaient du temps où ils disposaient d'une banque centrale nationale en plein exercice. Tout aussi novatrice est l'émergence de l'UE comme agent financier fédéral. Ce tabou - qui avait suscité tant d'interminables discussions entre pays membres – est anéanti. La mutualisation des dettes est en marche! La signature de l'UE devrait susciter l'intérêt des investisseurs. L'apparition d'un grand émetteur en euros renforcera le *rating* de la monnaie unique.

On ne reviendra pas en arrière.
Le retour à l'austérité, entendue comme la primauté donnée à l'équilibre financier au détriment de la croissance, est insoutenable intellectuellement, inenvisageable économiquement, invendable politiquement. Veut-on remettre le feu aux Champs-Élysées?
Le système précédent a asthénié nos capacités industrielles, entretenu le chômage, creusé les inégalités, il est mis hors-jeu.

Deux voies s'ouvrent donc. La liberté de manœuvre retrouvée peut réveiller les tentations d'un retour aux monnaies nationales et à l'Europe d'avant 1992, mais ce serait probablement désastreux. Il faut au contraire aller de l'avant, c'est-à-dire donner des bases solides à ce qui n'est, pour l'instant, qu'une pratique née de la crise. Les institutions européennes se sont révélées indispensables, c'est avec elles que nous sortirons des difficultés. En devenant source de financement pour les pays membres, l'UE va renforcer son influence politique. Il sera nécessaire d'en dessiner la contrepartie, au moyen de leviers

à mettre à la disposition des États. Cela d'autant plus que, dans les prérogatives de l'UE, il faudra inclure la supervision de la BCE, dont l'objectif ne sera plus désormais la seule maîtrise de l'inflation, mais aussi le soutien de la croissance. À ce prix, l'euro trouvera enfin sa légitimité. Les billets de 20 euros seront toujours bleus, mais ce ne sera plus la même monnaie. Pour convaincre les eurosceptiques, la croissance serait affirmée comme l'objectif prioritaire de la politique économique européenne. C'est elle - et elle seule - qui permettra de lutter contre la déflation qui nous menace, de faire face aux défis sociaux, d'améliorer le pouvoir d'achat, de financer les investissements nécessaires à la lutte contre le réchauffement...

La crise du Covid a fait sauter les murailles, la pratique a nécessité l'abandon soudain de politiques économiques dont on sentait sans l'oser dire qu'elles menaient à l'échec. Elle a montré tout aussi clairement la nécessité de l'évolution des institutions européennes. Une sorte de révolution est en train de s'accomplir. Les mutations monétaires et financières esquissées ci-dessus sont comme des plaques tectoniques: leur mouvement est souterrain, mais il déterminera les paysages du futur.

1973

Nicole Fondeneige (HJF.73)

En 2003, lors d'un voyage au Bénin, j'ai fait la connaissance d'un Béninois avec lequel je me suis liée d'amitié: son histoire m'a touchée et j'ai décidé de m'engager à ses côtés dans la construction d'une école pour enfants sourds et malentendants.

Alors qu'il était un jeune papa, son premier enfant a attrapé une méningite qui lui a fait perdre l'ouïe. Raymond ne s'est pas laissé abattre et a appris la langue des signes. Il a communiqué ainsi avec son fils, puis l'a apprise à d'autres enfants sourds; et pour que les enfants sourds puissent communiquer dans la fratrie, il a accueilli aussi les frères et sœurs.





Après vingt-cinq ans d'existence, son école, située à Porto-Novo, compte plus de 500 enfants dont 35 % de sourds ou malentendants, qu'elle accompagne de la maternelle jusqu'à la fin des études secondaires et leur permet de présenter les examens du CEP (fin d'études primaires), du BEPC (fin du premier cycle du secondaire) et même du baccalauréat (fin du second cycle du secondaire). D'après les spécialistes français et belges qui l'ont visitée, c'est la seule structure qui pratique une intégration totale puisque sourds et entendants, garçons et filles, apprennent sur les mêmes bancs d'école dans une pédagogie bilingue français-langue des signes. L'école comprend deux internats (filles et garçons), ce qui veut dire assurer la subsistance complète des enfants, y compris parfois pendant les vacances, quand les familles résident dans des régions peu accessibles. Notre solidarité s'est accrue en cette période de pandémie de Covid, car les familles se sont appauvries et ont du mal à payer les frais de scolarité. Nous développons les parrainages (agrément de notre association pour la déduction fiscale).

Des informations complémentaires sont accessibles sur le site: www.asunoes-benin.org

1974

Jean-Claude Lahaut (MBA.74)

Quatrième promotion de l'Institut supérieur des affaires : nous n'étions plus des pionniers mais encore des découvreurs. Pour l'histoire, une promo largement francophone et un directeur canadien, entièrement masculine sauf une exception, avec de fortes personnalités et quelques beaux souvenirs de groupe comme le séjour à Colorado Springs pour améliorer notre anglais ou un voyage au Liban à l'invitation de l'un d'entre nous... L'accueil de l'École à Jouy, des invités de légende comme Gilbert Trigano ou Édouard Leclerc, les professeurs qui ramenaient d'Amérique la « méthode des cas », distribués par Monsieur Bordeaux et à préparer en équipe, chaque jour. Beaucoup de belles discussions et de camaraderie enrichies par toutes nos différences. Venus de tous les horizons, ces deux années nous ont sûrement tous marqués dans notre manière de penser et de faire. Nous sommes repartis chacun de notre côté mais avec les mêmes références. C'est encore plus clair avec le recul. J'ai participé à la belle soirée du MBA place Vendôme l'an passé: l'esprit est resté le même. Je profite du temps que j'ai maintenant après avoir couru l'Europe et le monde pour remercier tous ceux qui ont rendu

Guy Martinolle (MBA.74)

cette aventure possible et en saluer tous

les acteurs, avec mon meilleur souvenir.

Les récentes mésaventures de la société Unibail m'ont inspiré une analyse qui à mon avis vaut la peine d'être partagée. En effet, le dossier Unibail mériterait à mon avis d'être enseigné à nos futurs diplômés d'écoles de commerce comme un cas d'école des erreurs à éviter. En décembre 2017, Unibail annonce

à grand renfort de communication le rachat de Westfield, propriétaire et opérateurs de centres commerciaux, pour près de 21 Mds € avec un paiement en titres et en numéraire. L'opération est effectuée à un cours de Westfield proche de 9.50 AUD alors que le titre Westfield avait touché un plus haut de 10.90 AUD en juillet 2016 et consolidait jusqu'à 7.50 AUD en septembre 2017, à l'instar de l'ensemble des foncières commerciales, face à la montée en puissance de l'e-commerce. On peut s'interroger sur le bien-fondé stratégique d'une telle acquisition alors que tout le monde s'accordait à dire à l'époque que l'avenir était au e-commerce et au commerce de proximité mais certainement pas aux centres commerciaux, à l'exception de quelques-uns situés au cœur de grandes métropoles. Qu'est-ce qui a poussé le management d'Unibail à lancer cette opération qui avait pour conséquence de leverager de façon très importante le bilan du groupe. Mystère !!! À part la volonté tellement humaine de nombreux patrons de laisser leur empreinte en réalisant un gros deal! Il fallait que tout se passe de façon optimale pour que cette acquisition soit profitable. Les marchés financiers ne s'y sont pas

Les marchés financiers ne s'y sont pas trompés et le cours d'Unibail est passé de 224 € en décembre 2017 à 122 € fin février 2020 (pré-Covid), soit 45 % de baisse, pendant que Simon Property et Klépierre, des groupes comparables, ne baissaient que d'environ 15 %.

Mettre en avant le Covid pour expliquer les problèmes actuels et dédouaner le management ne résiste donc pas à cette analyse. S'ensuit une communication calamiteuse, qui révèle une totale absence de tactique financière. Le 19 mars 2020, au début du confinement, Unibail annonce, pour rassurer le marché, disposer de plus de 10 Mds € de liquidités (cash + lignes de crédit). Pourtant, le 2 avril, soit 15 jours

plus tard, pour tenter une nouvelle fois de rassurer le marché, le groupe émet en urgence 2 obligations à 5 et 10 ans en payant des taux délirants de 2,125 % et 2,625 %, soit 1 % de plus que quelques semaines auparavant. Comment comprendre un tel mouvement en l'espace de deux semaines? Et comment justifier de lever du cash à de tels taux? Hier soir, avant l'annonce de ce magnifique plan de 9 Mds €, ces mêmes obligations avaient des TRI respectifs de 0.65 % et 1.30 %. L'écart est donc significatif... Le 29 juillet 2020, lors de la publication des résultats du S1, Unibail annonce un montant honorable de loyers nets à 1.06 Mds € (-15 %) mais avec un taux de recouvrement des loyers de 40 %au T2. Pas un mot sur la capacité du groupe à effectivement percevoir les loyers non encore payés. Le titre perd 5 % suite à cette publication qui ne trompe personne avec un EPRA (fictif) à 197 € alors que le cours du titre n'est qu'à 44 € (décote de 78 %!!!) Le 14 août dernier, un article de Bloomberg évoque un projet d'augmentation de capital de 3 Mds €. Le 16 août, Unibail répond à cette rumeur en rappelant que le groupe dispose de plus de 12 Mds de liquidités, envisage la cession de 4 Mds d'actifs et, comme il se doit, passe en revue toutes les options pour deleverager son bilan La réponse est à ce point convaincante que le titre continue à dévisser... Enfin, Unibail annonce un plan de trésorerie de 9 Mds €, composé d'une augmentation de capital de 3,5 Mds €, d'une réduction de dividende, d'une cession de 4 Mds d'actifs (bureaux notamment) et d'une réduction des projets d'investissement de 800 millions. Si l'annonce stipule que l'augmentation de capital est souscrite (underwritten), c'est-à-dire, si je comprends bien, garantie par certains investisseurs,

aucune modalité de l'opération

n'est indiquée, laissant les opérateurs non-initiés dans le flou le plus total. Rien de tel pour refroidir les petits porteurs. Si le but était de faire plonger le cours du titre, il ne fallait pas faire autrement.

Quid du traitement des minoritaires? Si des investisseurs garantissent l'opération, cela induit que le prix de l'augmentation de capital leur est connu. Et si l'AMF s'intéressait à ce genre de pratique sous l'angle de l'égalité de traitement

des actionnaires... En attendant, tout cela fait le jeu des fonds spéculatifs qui ont « shorté » le titre (à bon escient) et sont en face de flux vendeurs pour déboucler leurs positions avec de gros profits. On a beau se plaindre de ces fonds à longueur de journée, si les actes contribuent à leur donner raison, il n'est pas étonnant qu'ils reviennent sur le terrain de chasse. Comme beaucoup d'opérateurs je m'interroge sur le timing de cette opération et sur sa communication alors que l'incertitude sur les ventes post-Covid des locataires est à son comble, que les (re)négociations des loyers sont en cours et que la visibilité devrait s'améliorer dans les prochains mois. Il est assez affligeant de constater qu'en France, l'accumulation de ces erreurs par un management défaillant (CEO, Dir Fin, Dir Com), lequel serait, dit-on, d'une arrogance démesurée, reste sans sanctions. Il est peut-être dangereux de « changer de capitaine en pleine tempête » mais quand le bateau s'écrase sur les rochers il est trop tard! Il est loin le temps où, en France, des barons du capitalisme, parfois offusqués des pratiques (et/ou de l'incompétence) de certains dirigeants, s'emparaient d'un dossier et y mettaient bon ordre (affaire Vivendi avec J6M) Cette histoire va au moins faire quelques heureux: les fonds Anglo Saxons shorts à ce jour (28 octobre) de vingt millions de titres sur 138 en circulation!

1975

Michel Benoist (E.75)

En 1995, notre camarade Jacques Risacher (H.55), consultant installé à Abidjan, choqué par les conditions de détention dans la prison de sa ville (surpopulation, défauts d'hygiène et d'alimentation, absence de soins aux malades...) est parvenu à convaincre quelques-unes de ses relations de se joindre à lui pour apporter un peu d'humanité aux détenus, avec l'accord des autorités.

C'est ainsi que naissait l'association

Prisonniers Sans Frontières, présente aujourd'hui dans sept pays d'Afrique francophones, avec plus de 400 visiteurs bénévoles, qui interviennent dans 83 prisons et auprès de 30 000 détenus. Leurs missions sont les suivantes: apporter un soutien moral et matériel aux détenus de toutes nationalités, ethnies et confessions; améliorer les conditions de vie en prison, préparer leurs sorties; faire progresser la démocratie grâce à la présence de la société civile au sein du monde carcéral. Déjà invité par des amis à me joindre aux donateurs, je connaissais cette initiative. Ayant cessé en 2007 mes activités professionnelles, j'étais disponible pour apporter à cette cause, bénévolement bien sûr, les savoir-faire acquis durant une vie professionnelle de publicitaire et de consultant en management. J'ai ainsi occupé pendant plusieurs années le poste de président de l'association. Travailler l'animation des équipes en France comme en Afrique, développer les financements auprès des particuliers, des entreprises et des institutions, améliorer la communication interne et externe, gérer un ou deux salariés: voilà matière à rendre passionnante la retraite d'un consultant! La découverte, l'apprentissage, les

différences entre le monde de

l'entreprise et le monde associatif sont pour moi un enrichissement permanent.

Le projet de l'association est bien le ciment qui lie l'engagement des bénévoles, la fidélité des donateurs, l'adhésion des salariés. Toutefois un engagement exagéré chez les bénévoles peut conduire au militantisme, il faut parfois introduire une part de modération! En entreprise, on peut reprocher à un salarié de mal faire son boulot, et le menacer de sanctions. Mais comment agir vis-à-vis d'un bénévole? Bénévoles et salariés ont un engagement commun, mais des « concurrences » peuvent apparaître entre eux et brouiller l'ambiance. Souvent l'affectif prend le pas sur l'efficacité de l'action. De même, on constate souvent que les

personnes les plus impliquées ont parfois du mal à accepter de déléguer ou de passer la main en transmettant leurs connaissances et leurs pratiques. Dans une association la parole est libre, et les choix importants sont parfois (très) largement débattus. Une forme de démocratie directe, peut-être? Bref, cette expérience d'une dizaine d'années de bénévolat m'a énormément appris sur un volet particulier du management.

Éric de Rugy (H.75)

Certains de nos camarades s'alarment d'une tendance croissante de notre communauté à utiliser l'anglais pour s'adresser à certains de ses membres, sur son site, dans sa revue, au cours de ses événements, etc. Dans un premier temps, il est peut-être utile de rappeler que le français est loin d'être une langue en péril. Elle fait partie des quatre langues les plus parlées au monde et son usage s'accroît d'année en année, entre autres grâce au travail formidable effectué par nos Instituts français que le monde entier nous envie. Ce faisant, nous nous différencions fortement de la Chine, dont le « soft power » (excusez l'anglicisme) se développe irrémédiablement, sur le plan économique, mais aussi dans les arts et la culture, sans qu'à aucun moment leur langue soit un instrument de cette influence... Quelle langue utilisent-ils? L'anglais, bien sûr, ou plutôt ce globish utilisé dans le monde entier, et qui n'a de commun avec l'anglais qu'une partie de son vocabulaire et une partie de ses formes syntaxiques. Le globish est une langue pauvre, laide, bâtarde. D'ailleurs, est-ce bien une langue? C'est avant tout un médium, un moyen de se faire plus ou moins comprendre du plus grand nombre sans forcément posséder les subtilités de chaque langue. C'est juste un instrument, un outil, pauvre de quelques centaines de mots seulement, qui n'a pas plus d'ambition que la table de multiplication. Il n'existe pas une version de cette dernière pour chaque pays ou chaque culture, c'est un outil universel. C'est le même rôle que joue ce globish, qu'on appelle à tort l'anglais, et dont les vrais anglophones s'alarment tout autant que nos vigilants camarades, car ce sabir (excusez l'arabisme) n'a pas grand-chose à voir avec la langue de Shakespeare! C'est une sorte d'esperanto que l'on n'a pas eu besoin d'inventer, car une langue commune assez répandue s'y prêtait déjà. Le français aurait-il pu prétendre à cette place? Non, sans aucun doute: notre langue est trop riche et trop complexe pour se prêter à cette simplification radicale. Et tant mieux! Cela dit, le français a de tout temps fait des emprunts à l'anglais, depuis les très chics « paquebot » (packet boat), « redingote » (riding coat) ou « cocktail », aux plus triviaux « bifteck » ou « club », en passant bien évidemment par « leader » ou « business » qui résonnent fortement au sein de notre communauté. De leur côté, les Anglais ne se sont pas privés de nous faire de nombreux emprunts, de « budget » (bougette = petite bourse portée à la ceinture) à « ticket » (étiquette),

« boutique » et même... « entrepreneur », emprunt que même l'éminent linguiste George W. Bush ignorait. Dieu merci, au-delà de l'anglais, le français s'est enrichi de moult emprunts à d'autres langues aussi lointaines de ses

racines que l'arabe, le persan ou le swahili. Honnêtement, il faut espérer que cette tendance perdure, sous peine que le français ne devienne... une langue morte. Cela justifie-t-il de s'exprimer en anglais ou d'utiliser des termes anglo-saxons dans la vie quotidienne de notre communauté HEC? Le ver est entré dans le fruit à partir du moment où notre très française et républicaine école HEC a accepté d'accueillir des étudiants non Français. Ce phénomène existe de longue date mais, depuis le début de ce siècle, une proportion de plus en plus grande de ces visiteurs a l'impertinence de ne pas maîtriser notre belle langue. Incroyable! C'est le revers de la médaille de la formidable réputation mondiale de notre école, qui attire désormais des étudiants bien au-delà de nos frontières hexagonales. Que faire? Imposer à tous les étudiants étrangers à Jouy-en-Josas une formation préalable au français avant d'avoir l'honneur de profiter de l'excellence de l'enseignement de notre école? Difficile à imaginer, car notre belle langue ne s'apprend pas en quelques semaines, contrairement au globish (c'est d'ailleurs là sa force). En outre, ladite excellence est, soit dit en passant, désormais nourrie du savoir de professeurs internationaux... qui ne maîtrisent pas notre langue. Beaucoup ne viendraient pas si on leur imposait de faire leur cours en français. Devrions-nous ignorer leur apport, leur culture et leur vision professionnelle différente, pour nous replier sur un entre-soi francophone? Ce serait peut-être rassurant pour certains anciens, mais peu engageant pour beaucoup d'autres, et parmi eux notre jeunesse, qui ne se prive pas d'aller voir ailleurs si l'air sent un peu moins

le renfermé que dans certains de nos milieux bien français... À vrai dire, cela s'inscrirait même en contradiction avec la tradition française. Même si le français a été pendant longtemps la langue de la diplomatie dans le monde, l'aristocratie de notre pays a toujours mis son point d'honneur à s'ouvrir sur le reste du monde, s'intéressant à d'autres langues et à d'autres coutumes... en assimilant souvent le meilleur, tout comme beaucoup de ses écrivains, philosophes et ses artistes d'ailleurs qui voyageaient dans toute l'Europe et au-delà. Qui s'offusque outre-Manche que la devise de la cour d'Angleterre soit « Honi soit qui mal y pense » (in French in the text), un legs du roi Edouard III et non de Guillaume le Conquérant comme certains pourrait en le penser? Une cour où, soit dit en passant, on a longtemps prisé la langue de Rabelais... Cette « élite » aristocratique française, ayant la chance de posséder d'autres langues que la sienne de par son éducation (un peu comme l'« élite » HEC), mettait son point d'honneur à accueillir ses visiteurs dans leur langue natale, pour peu qu'elle la maîtrisât, tant en signe de bienvenue que par noblesse de comportement. Ainsi, dans ma famille, on maîtrisait l'allemand, vu que Rugy est situé à 35 km de la frontière luxembourgeoise, puis l'anglais lorsqu'un ancêtre désargenté a trouvé un parti mieux nanti en Normandie au milieu du XIXe siècle. Et on a utilisé ces langues avec nos visiteurs, même après que le château familial a été occupé par l'armée allemande pendant la Seconde Guerre mondiale, puis bombardé par la Royal Air Force en juin 1944! Le repli sur le français et la légendaire incapacité des écoliers français à apprendre les langues étrangères sont hélas un héritage républicain, le même qui a amené des générations d'enfants africains ou asiatiques à ânonner que leurs ancêtres étaient des Gaulois. La culture et l'art de vivre à la française

hec stories 131 130 hec stories

remontent à beaucoup plus loin...
Pour clore ce billet, et pour rassurer ceux de nos camarades qui ont l'impression qu'HEC contribue à un abâtardissement de la culture française, je pense qu'au contraire, notre école et notre communauté HEC portent haut l'étendard de la fierté française, et ce dans un domaine où l'hégémonie anglo-saxonne est particulièrement patente. C'est un fait que nous utilisons les armes de la concurrence pour étendre notre influence française, mais c'est de bonne guerre.

Pour mémoire, les Français sont la deuxième nationalité la plus représentée parmi les patrons (j'ai failli écrire CEO!) des grands groupes mondiaux, après les Américains. Et sans doute ces « leaders » transnationaux s'expriment-ils plus souvent en anglais (ou du moins en globish!) qu'en français. Sont-ils pour autant des traîtres à la patrie? Devrions-nous en avoir honte? Nous sommes nombreux dans la communauté HEC à ne pas le penser.

1977

Sylvie Lambert (H.77)

Autrement. Cet adverbe a toujours été important dans ma manière de mener mes vies professionnelle et personnelle. Il va m'aider à traverser cette période si singulière dont nous ne voyons pas le terme. Je m'efforce de ne pas penser à ma manière de vivre avant le Covid. Convaincue que nous ne reviendrons pas au mode de vie du début 2020, j'ai décidé d'être actrice de ma vie et d'imaginer un « autrement », une manière différente de concevoir ou faire les choses quand cela est possible. C'est une personne que je coache qui m'a offert une autre perspective en me disant: « Sylvie, il me semble que vos collègues coaches et vous-même souffrez du manque de présence de vos clients dans votre bureau pour exercer votre métier. Je suis très satisfait de

votre accompagnement, même si nous ne nous sommes toujours pas rencontrés à mi-parcours du coaching. » Son commentaire m'a créé un déclic!

Je ne vais plus comparer la pratique du coaching à distance avec celle du coaching en présence. C'est une autre manière de coacher. Je vais sûrement utiliser ce mot « autrement » pour beaucoup d'autres situations.

- Apprendre à regarder différemment les yeux de mes interlocuteurs et accepter les visages masqués.

- Trouver d'autres manières de créer le contact en réunion ou en rendez-vous puisque nous ne devons plus nous serrer la main ou nous embrasser. Sans doute, est-il utile de prendre le temps de s'observer et de manifester par les mots notre plaisir à nous rencontrer ou nous retrouver. Je donnerai beaucoup, aujourd'hui, pour serrer la main de mes interlocuteurs. Un dernier exemple du autrement expérimenté récemment: la première séance de codéveloppement pour un nouveau groupe avec deux participants à distance et trois dans la même salle que moi (avec masques). Les cinq personnes étaient ravies à la fin de l'atelier. Il y a trois mois, je vous aurais dit que le codéveloppement à distance, je n'y croyais pas. Je terminerai par un proverbe que j'ai toujours apprécié: « Tout le monde savait que c'était impossible. Il est venu un imbécile qui ne le savait pas et qui l'a fait. » (Winston Churchill) Je vous souhaite

1983

Hommage à Éric Bagot (H.83)

d'imaginer le meilleur et de nombreux

soin de vous dans les semaines à venir.

« autrement » et de continuer à prendre

C'est avec une grande tristesse que nous avons appris le décès soudain de notre ami Éric Bagot, survenu le 22 septembre dernier au Singapore General Hospital, à la suite de complications d'une maladie rare. Éric avait 62 ans. Arrivé dans l'île-État au début des années 1990, il travaillait alors pour l'entité de négoce de produits pétroliers du groupe Elf à Singapour (traditionnellement dirigée par un diplômé d'HEC depuis les années 1970). Il a effectué toute sa carrière à Singapour, dans le trading des hydrocarbures, et était dans ses dernières fonctions Managing Director pour l'Asie et le Moyen-Orient de la société Prax Group. Éric ne se joignait aux réunions de notre groupe HEC que de façon occasionnelle, mais quand il le faisait, tous appréciaient sa bonne humeur, son humour, et le regard légèrement décalé qu'il portait sur les choses. Sa personnalité nous manquera. Le groupe des anciens HEC de Singapour présente ses plus sincères condoléances à son épouse Laura et à sa belle-famille singapourienne, à toute sa famille française, qui n'a pu malheureusement se rendre à ses obsèques en raison de la pandémie, ainsi qu'à tous ses amis et à tous ses camarades de promotion. Nicolas Frechet (H.08), président

du Chapter Singapore

1986

Jean-Pierre Polus (E.86)

J'ai développé, parmi mes hobbies, un intérêt particulier pour la poterie utilitaire commune dont l'apogée en France, en tant qu'objets de grande consommation fut la période 1830 à 1880. J'aimerais pouvoir élargir ma connaissance et mon fonctionnement en réseau sur ce thème, bien plus riche qu'il n'y paraît de prime abord. J'apprécierais donc d'être contacté par des anciens vivant en Île-de-France, qui s'intéressent ou seraient intéressés

par ce sujet. S'il en est dans ce cas, qui aimeraient en approfondir les possibilités, merci de me joindre par mail à l'adresse:

jean-pierre.polus@wanadoo.fr

1990

Mats Carduner (H.90)

Ce samedi 15 août, je reçois un appel des États-Unis. Jaime Mateus-Tique (H.90). On ne s'était pas parlé depuis des années.

Jaime, après avoir fait du conseil et introduit sa start-up au Nasdaq, a désormais décidé d'arrêter de faire semblant de mettre en application ce qu'il a appris à HEC, et fait enfin ce qui le passionne depuis toujours : de la recherche scientifique. Moi, après avoir dirigé Google Europe du Sud, je suis devenu président de 55, une société de data marketing de trois cents employés, cofondée avec deux anciens amis de Google, et présente dans sept pays. Jaime est devenu étudiant doctorant et chercheur en biomédecine au Immunology Institute de la Icahn School of Medicine du célèbre hôpital Mount Sinai à New York. Le laboratoire dans lequel il travaille est très préoccupé par ce qui se joue dans l'élection présidentielle. La réélection possible de Donald Trump serait une catastrophe pour la politique d'immigration américaine, déjà considérablement durcie pendant cette mandature, et pour la science en général. Les restrictions sur les visas concernant notamment les étudiants doctorants mettraient le dynamisme, la richesse et la capacité d'innovation de la science américaine en grave danger. Le monde scientifique est très en colère contre le président sortant. Sans doute d'ailleurs encore davantage depuis que le SARS-CoV-2 a infecté l'homme le plus puissant du monde, en pénétrant le

lieu le plus sécurisé de l'univers connu.



Le laboratoire dans lequel travaille Jaime a donc rédigé un article scientifique, intitulé "America First" Will Destroy U.S. Science, signé par quatre scientifiques de renom, et qui dénonce le danger d'une réélection de Donald Trump, prenant ainsi parti sans ambiguïté pour Joe Biden - fait exceptionnel pour des scientifiques. L'article une fois finalisé doit être soumis au magazine Cell, revue scientifique américaine de grand renom, qui appartient au Groupe Elsevier. Elle est considérée, par les biologistes de toutes spécialités, comme la revue la plus prestigieuse pour publier, devant Nature et Science, plus généralistes, et est la deuxième au monde par sa diffusion. Quel rapport avec ce coup de fil du 15 août, demanderez-vous? Jaime se souvient que j'ai été le dessinateur et caricaturiste attitré de la revue satirique HEC Hebdo sur le Campus, dans les années 1990. Il a convaincu ses collègues laborantins que l'article engagé rédigé par son laboratoire aurait plus de force avec, comme illustration... un dessin humoristique! Ça n'a pas été facile, tant ceux-ci sont habitués à des schémas rationnels ou des descriptifs de protocoles, plutôt que des cartoons émotionnels.

Nous voici donc deux camarades partis pour illustrer l'article, avec Jaime comme scénariste et moi comme dessinateur.

Et la magie prend, le coup de crayon revient, et le dessin est approuvé par les chercheurs du laboratoire! Une charge agressive contre Donald Trump, accusé d'être anti-immigration, alors que le pays en plein drame épidémique, a besoin des efforts de tous ses scientifiques, y compris de ses meilleurs étudiants étrangers... et dans laquelle on comprend que son voisin canadien Justin Trudeau pourrait profiter de la situation.

Reste le plus difficile: convaincre le Comité Éditorial de Cell... Comme nombre de revues scientifiques, la prise de position politique n'est pas la norme. Et pourtant, après des jours d'hésitation, la prestigieuse revue accepte l'article, et son illustration iconoclaste. L'article sort en ligne début octobre, quelques semaines avant l'échéance fatidique, et il est relayé sur les réseaux sociaux. Il sera enfin publié dans l'édition papier de novembre, ce qui sera la consécration pour les deux amis, obtenant ainsi leur première publication scientifique, et pas la moindre... En critiquant Trump de manière cinglante et engagée, Cell a ainsi

emboîté ainsi le pas à Scientific American, la plus vieille revue scientifique américaine, qui prit aussi parti publiquement dans l'élection présidentielle - une première depuis 175 ans. D'autres revues suivront, apportant leur contribution au résultat que l'on sait, tout comme ces deux camarades qui se sont monté le bourrichon un jour d'été 2020, et ont fait revivre une ancienne complicité... J'ai eu la chance de publier le 15 octobre dans l'hebdomadaire Le Point un autre dessin engagé, dénonçant l'emprise des réseaux sociaux sur la formation des opinions et le danger des algorithmes pour la démocratie (évoquant le scandale Cambridge Analytica, et ce qui se profile dans le monde de l'information et des médias: les deep fakes. Ironiquement, ce dessin, représentant le Mont Rushmore, dans lequel Theodore Roosevelt a été remplacé par Mark Zuckerberg, était inspiré d'un autre dessin que j'avais réalisé... chez Google, lorsque j'en étais un des dirigeants en Europe. Il m'avait valu à l'époque de remporter un concours de dessin humoristique dont le thème était la technologie. Abraham Lincoln et Roosevelt y étaient alors remplacés par Larry Page et Sergey Brin, et il avait à l'époque été publié dans une édition limitée du New Yorker.

Sophie Chabanel (H.90)

En publiant mon premier polar au Seuil en 2018, après des romans et essais, je n'avais pas l'intention d'écrire une série. Seulement, voilà, le polar, on y prend goût. Et retrouver les personnages d'un livre à l'autre est un plaisir de lecture mais aussi d'écriture. Je me suis attachée à Romano, la commissaire féministe et langue de vipère, et à son adjoint Tellier, doux rêveur et inventeur du bilan carbone éducatif. Résultat, après *La Griffe du chat* et *Le Blues du chat*, voici *L'Emprise du chat*, roman policier humoristique – l'humour, en ce moment, ça ne peut

pas faire de mal. Ce qui ne m'empêche pas d'y aborder des sujets de société. En l'occurrence ces abjectes expositions de cadavres qui rassemblent des millions de visiteurs dans le monde, mais sont heureusement interdites en France. Le vrai sujet, donc: notre aveuglément collectif et notre (in)capacité d'indignation...

1992

Hommage à Laurent Roques (H.92)

Cher Laurent, voici venu le difficile moment des adieux après que tu nous as quittés en ce jour des morts 2020, après un long combat que tu as mené comme tout ce que tu entreprenais: avec courage et pudeur.

Les souvenirs se bousculent: nous te

connaissions depuis si longtemps! Pour commencer, un son: le R de ton nom qui roulait dans la bouche de tes camarades de prépa à Fermat quand tu prenais la parole. « RRRRRRRoques! » Puis des images de l'Aveyron, si cher à ton cœur: c'est à toi que nous devons notre première rencontre avec l'abbaye de Conques... Nous y avions aussi rencontré tes formidables parents. Et un lieu: notre couloir D2 sur le campus d'HEC. Entre waterfights, matchs de foot improvisés et banquets dans le couloir, nous y menions nos propres débats en regardant la retransmission télévisée des débats de l'Assemblée Nationale.

Une vie professionnelle bien remplie t'a ensuite mené d'Arthur Andersen à RFF, EY, jusqu'à ce poste de DGA de Paris La Défense. La Défense que tu nous laissais entrevoir sous des perspectives inconnues et pour laquelle tu regorgeais d'idées. Certaines se sont déjà réalisées, comme ces grands restaurateurs que tu as su faire venir.

Et bien sûr ta formidable famille, si courageuse à tes côtés lors de ces

dernières années de lutte contre la maladie. Que la richesse des bons moments passés avec toi puisse les aider à supporter ton absence et à faire vivre ton souvenir. Il en va de même pour tes nombreux amis... Ton empathie, ta droiture, ton pétillant caractère, ton esprit positif te survivront. Nous n'oublierons pas ton sourire espiègle, mais si bienveillant. Cher Laurent, nous perdons (et nous sommes nombreux) un ami authentique, dans toute la dimension de sincérité et d'engagement que recouvre ce terme. Nous reste la joie de t'avoir connu.

Aline Le Doussal (H.92) et Philippe Gayral (H.92)

1993

Bruno Rebille (MBA.93)

L'événementiel d'entreprise continue d'avoir la vie dure. Je constate depuis plusieurs mois qu'il nous est difficile d'atteindre la lumière au bout du tunnel.

Je me bats tous les jours pour que la vie continue et que notre société tourne comme avant, mais c'est la dure réalité du travail post-confinement: les événements d'entreprise ne sont plus à l'ordre du jour et par conséquent notre plateforme de réservation de salles est très affectée par la crise. En septembre, j'avais constaté que la volonté d'un retour à la normale était forte. Le désir de se retrouver avait fait repartir notre activité à la hausse. Les entreprises ont organisé des réunions pour que les employés puissent retrouver une vie d'entreprise normale. Les salariés avaient besoin d'échanger autour d'un petit déjeuner ou d'un bon café. Notre activité de location de bureaux ou de salles est donc repartie à la hausse. Ce fut de courte durée et l'espoir s'est

aminci à mesure que le nombre de cas

de coronavirus augmentait. Je fais tout mon possible pour que notre entreprise et les salariés ne ressentent pas les effets néfastes de cette situation mais malheureusement la lutte est de plus en plus difficile. Il faut absolument que nous nous adaptions aux nouveaux modes de travail émergents, beaucoup plus flexibles. Il faut parvenir à donner aux entreprises l'envie de se rassembler, d'écouter ou de motiver. J'essaie tous les jours avec mes équipes de trouver des solutions aux nouvelles contraintes sanitaires qui ont forcément des conséquences sur les entreprises. Nous proposons des solutions pour que les employés puissent échanger, se réunir en toute sécurité dans des lieux atypiques ou flexibles qui répondent totalement à leurs attentes. Je pense que le désir de se retrouver, de se voir autrement que par ordinateurs interposés est de plus en plus présent. Alors si vous voulez nous donner un petit coup de pouce. Si vous avez besoin de retrouver vos collègues pour échanger. Si vous souhaitez organiser un événement d'entreprise. N'hésitez pas à nous solliciter ou à parler de nous à votre entourage!

Partagez en masse notre site: www.chooseandwork.fr

1995

Fabienne Gachet (M.95)

Il y a deux ans et demi, je décidais de me lancer dans un projet qui faisait sens pour moi : la reprise d'une marque familiale, endormie dans les années 1980. Anoralp a été créée en 1972 par mon beau-père, cette marque habillait les alpinistes dans leurs expéditions et leur conquête des plus hauts sommets. Des produits qui se sont exportés dans le monde entier, en particulier au Japon, avec beaucoup de succès,



grâce à son conseiller technique de légende René Desmaison. La marque a toujours été très présente dans ma belle-famille, même après son endormissement. En quête de sens et forte en expérience après vingt ans dans des groupes français internationaux, j'ai eu envie de faire revivre et de pérenniser cette belle aventure entrepreneuriale et cette marque française, riche en belles histoires et en expertise technique pour déjouer les variations climatiques le plus extrêmes. Mon souhait a été de l'adapter à un monde qui change, avec un climat de plus en plus variable non seulement à la montagne mais aussi en ville, et de participer à rendre ce monde plus engagé et plus durable. J'ai donc repensé la marque pour le monde d'aujourd'hui et de demain: urbain, agile, digital, tourné vers le mieux-être et le plus responsable. Je l'ai repositionnée afin qu'elle passe de la montagne aux villes, des alpinistes

experts des sommets réels aux citadins élégants, qui se déplacent à vélo ou trottinette, ont envie d'escapades, de nouvelles perspectives et qui explorent leurs propres sommets.

Depuis cet hiver 2020, Anoralp propose des vestes pour femmes et pour hommes, parka, vestes sans manches et 3 en 1, au design pur et élégant, conçues dans les règles de l'art de la création française.

Il s'agit de vestes modulables, à porter ensemble ou séparément, légères, imperméables, coupe-vent, respirantes. Composées de tissus techniques (3 couches) et nobles, de coutures thermocollées, elles permettent de déjouer avec efficacité toutes les conditions climatiques. Respectueuse de l'environnement, la marque signe un sourcing et une fabrication 100 % européens, respecte la sauvegarde des espèces en trouvant des alternatives de garnissage, protège les océans grâce à des matières issues du recyclage de

bouteilles plastiques. Elles sont proposées sur anoralp.com, réseau de distribution, digital pour une approche plus directe et optimum en coûts. Réinventer une marque, en s'appuyant sur des valeurs de performances, d'engagement et d'élégance à la française est un challenge passionnant, rempli de belles rencontres. Cette année a été particulièrement marquée en rebondissements, mais plus que jamais, l'importance du durable, 100 % européen, de la recherche de qualité et du consommer moins mais mieux prend toute sa dimension.

1997

André Loesekrug-Pietri (H.97)

En tant que directeur de la Joint European Disruptive Initiative (JEDI), j'aimerais apporter ma contribution au débat d'actualité sur la souveraineté technologique de l'Union européenne. Le Commissaire Européen au Marché intérieur évoquait dans Les Échos l'impératif de la souveraineté, que l'on ne peut évidemment qu'approuver; mais l'on est tenté de répondre que le constat est archi-connu, qu'il nous faut surtout un impératif du présent et démontrer par les actes que l'Europe s'est réveillée. Aujourd'hui, on en est loin, très loin.

Prenons l'exemple des supercalculateurs: si plus d'un milliard d'euros finance l'European High-Performance Computing Joint Undertaking sur 2018-2026, 32 pays participent à cette initiative.

Le résultat ne peut être que dilué par une telle complexité. Airbus fut d'abord un accord à trois (France, Allemagne, Royaume-Uni), et l'on ne chercha pas à faire des autres pays européens des puissances aéronautiques.

On raffole des grands plans mais on dort lorsque le monde accélère: absence

de réaction de l'Europe cet été quand le britannique ARM, acteur majeur des microprocesseurs, est racheté par Nvidia. Pourquoi les Européens, à l'instar des États-Unis, n'imposent-ils pas au leader mondial taiwanais TSMC, d'installer une unité de fabrication en Europe? Où est la véritable volonté politique, derrière les postures? Quant au fameux cloud industriel, les pouvoirs publics (nationaux comme européens) semblent, malgré toutes les bonnes volontés, surtout subventionner les innovations américaines: directement, lorsque la France met en place un Health Data Hub qu'il confie à Microsoft; et indirectement, lorsque l'État garantit 5 milliards de prêts à Renault, que la Commission l'approuve... et que ce même Renault signe quelques semaines après avec Google un grand contrat de cloud industriel.

La fin de la naïveté, vraiment? Autre priorité identifiée par Thierry Breton, faire de l'Europe un acteur des constellations de satellites. On ne peut que s'étrangler : l'Europe a superbement ignoré l'opportunité de OneWeb, pionnier dans ce domaine et surtout détenteur de précieuses fréquences. En juillet, le groupe, proche de la faillite, fut sauvé par... le gouvernement britannique et l'indien Bharti. Or, Airbus détenait 8 % de OneWeb, et les satellites étaient justement fabriqués par une joint-venture détenue avec Airbus. Reste à savoir combien de milliards nous allons engloutir pour refaire la même chose.

Le Fonds européen de défense, absolument indispensable, cumule, lui, deux travers: manque de moyens et d'agilité opératoire. De 13 milliards, celui-ci a été abaissé à 7 milliards... sur sept ans. À cela s'ajoute une obsession bureaucratique du consortium (3 pays minimum), que la plupart des acteurs du marché admettent comme antithétique avec l'excellence et l'efficacité. Les premiers financements

annoncés en juillet sont un patchwork de projets, plus ou moins intéressants - chaque pays remporte tranquillement son appel d'offres, et l'argent qui va avec. Quand la Commission européenne parle d'impératif de la souveraineté, n'oublions pas que cette dernière est avant tout politique et pas simplement budgétaire. Les annonces de l'UE traduisent une obsession des montants et de la dépense, là où nous avons besoin d'une stratégie claire et de résultats. Depuis 1984, huit programmes pour la recherche se sont succédé. Totalisant 200 milliards d'euros (!) sur 35 ans, ont-ils fait de l'Europe un leader technologique, là où la Darpa américaine a mis 50 milliards d'Euros en 60 ans avec les résultats spectaculaires que l'on connaît? Ces plans ont-ils permis de combler notre retard en matière d'IA, de stockage énergétique, de biotechnologies, ou tout simplement en informatique? Le prochain programme de R&D européen devrait se chiffrer à 76 milliards d'euros pour la période 2021-2028. Baptisé « Horizon Europe », on en cherche encore le cap et les priorités. Nous continuons à y croire: dans ce siècle ou l'innovation façonne nos sociétés, l'Europe peut devenir cette puissance qui mettra la technologie au service de l'humain, de la planète, et de la prospérité. Mais cela impose que les politiques et les citoyens reprennent le contrôle de leurs administrations qui ont bureaucratisé la recherche, que nous soyons stratégiques pour inventer demain et ne menions pas les combats d'hier, et que l'Europe soit vraiment celle des projets chère à Jean Monnet et non celles des grands discours.

1999

Mathieu Cappe (H.99)

En 2017, les banques ne contribuaient qu'à hauteur de 5 % au financement de la production des studios français de jeux vidéo. Autrement dit, rien. Comment passer à côté de ce défi alors qu'au même moment je cofondais une équipe de business development au sein de la banque de financement et d'investissement de Société Générale, avec mon collègue Fabrice Choukroun?

Pour comprendre, il faut savoir qu'au-delà de quelques grands noms, l'industrie du jeu vidéo se compose d'une multitude de petits acteurs, capables d'une croissance explosive mais confrontés à une réelle difficulté d'accès au financement bancaire traditionnel. Même si les frais de développement sont souvent limités, l'enjeu du financement est crucial. Avec un nouveau jeu publié toutes les dix minutes sur les plateformes de téléchargement, il est quasi impossible à ses structures de faire connaître leurs créations sans recourir à des actions de marketing digital. Et, en cas de succès des premières campagnes, une intensification de cette communication est indispensable pour permettre au jeu de trouver son public avant que n'émergent des clones. Les revenus tirés de ces premières campagnes marketing constituent de vrais indicateurs de performance. Hélas, ils ne sont aujourd'hui pas pris en compte par les banques, qui concentrent leur analyse sur les seuls états financiers. Et pour cause... Prendre en compte cette performance implique de

comprendre précisément la façon dont

les studios de jeu vidéo conduisent

profitabilité (expertise sectorielle),

les plateformes à l'origine de leurs

de trouver la bonne articulation avec

leur activité et construisent leur



revenus (structuration juridique et financière), de savoir interpréter les données et de bâtir des algorithmes de prédiction fiables (data science) et d'organiser l'ensemble sous une forme 100 % digitale à même de garantir un octroi de crédit automatisé (IT). C'est en réunissant toutes ces expertises dans notre équipe que nous sommes parvenus à construire, avec quelques studios de jeu vidéo mobile, une réponse à leur besoin de financement. Baptisée « COOP », cette solution rend possible un financement

dynamique, propre à accompagner, par exemple, l'intensification d'une campagne de marketing digital semaine après semaine.

Les retours des premiers studios ayant contracté ces prêts, très positifs, confirment l'adéquation de cette offre avec leurs besoins de financement.

Un grand merci à eux pour l'aide déterminante qu'ils nous ont apporté dans l'écriture d'une histoire qui ne fait que commencer!

Axel Vilaseca (E.99)

Directeur général de Chapat, groupe familial spécialisé dans la distribution et la réparation de motocycles et d'automobiles (notamment Honda Japauto Motos et Yamaha Patrick Pons), je bénéficie d'un lien privilégié avec nos constructeurs et nos clients, qui me permet de comprendre et d'anticiper les changements qui impactent la mobilité urbaine tant en termes de besoins, d'usages, que de solutions.

La mobilité est un vaste laboratoire qui change au gré des avancées technologiques, des politiques publiques et des services proposés par tel ou tel opérateur. Elle se fait l'expression directe des changements sociétaux qui s'opèrent, lieu d'habitat, mode de travail, déplacement des bassins économiques ou encore transition écologique. En seulement une décennie, nous sommes passés d'une mobilité thermique et individuelle du quotidien, à une

mobilité propre, partagée, connectée et multimodale.

Entre rêves de véhicules volants, grands débats autour des véhicules autonomes et généralisation des véhicules électriques, les projections se heurtent à la réalité des capacités de production, des infrastructures inadaptées, de la nécessité d'aides publiques ou encore des hésitations à changer d'usage.

Longtemps l'adage des pouvoirs publics, la MaaS (mobility as a service) se démocratise et de nombreux opérateurs privés tentent de déployer des services de trottinettes, vélos, scooters et voitures partagées.

C'est pourquoi j'ai souhaité prendre part à cette révolution en amorçant la diversification de nos activités à travers le lancement d'un nouveau service de scooters partagés, Troopy. Notre service de scooters partagés met à la disposition des usagers des scooters 3 roues 125 cm3 en libre-service.



Troopy est un nouveau défi qui permet à mon groupe de préparer l'avenir. Développé en partenariat avec le fournisseur de technologie de sharing Vulog, et le constructeur Yamaha, ce service constitue pour notre groupe Chapat une formidable opportunité d'opérer une diversification de ses activités, en synergie avec ses métiers historiques.

Avec Troopy, j'ai fait le choix de répondre à un besoin de mobilité à l'échelle du bassin économique parisien, le Grand Paris, avant de déployer ce service dans d'autres villes en France, en Espagne et en Italie dès 2022. C'est un véritable défi entrepreneurial pour l'entreprise et pour moi qui permet de s'investir dans le futur de la mobilité.







Marie Aymone Gérard (M.03)

Mon parcours est assez atypique: après une jeunesse dans le Pacifique Sud, je rentre en France pour faire une école d'ingénieur et un master à HEC, puis je travaille dix ans chez Kenzo (LVMH) avant de décider progressivement d'assumer mon envie d'être artiste.

À présent, je vis à Marseille, je suis artiste, utilisant la performance, la vidéo ou la photographie, et je milite à travers mes projets créatifs, notamment en soutenant l'association Earthship Sister, programme booster des green-entrepreneuses. Ce parcours permet en neuf mois aux femmes candidates de prendre confiance en elles et de lancer leur projet; le point d'orgue de ce processus étant une traversée de quinze jours en Méditerranée. Pour l'avoir accompagné l'année dernière, une chose est sûre: ça marche, et c'est très puissant!

Les âges et les profils sont très variés, le dénominateur commun s'avère être l'énergie et la volonté de faire bouger les lignes. J'ai monté une exposition itinérante sur le sujet l'année dernière (#wearenature), et je prépare un projet audacieux avec les sisters de la promo 2, puisque je leur propose de jouer leur propre rôle sur un mode onirique!

Je m'attelle à construire et à relayer ces nouveaux récits dont nous avons besoin. Les temps actuels supposent une projection dans de nouveaux schémas qu'il faut inventer et partager... Si mon travail, ma démarche ou l'association vous intéresse, n'hésitez pas à me contacter, je serai ravie d'échanger avec vous.

www.aymone-g.com http://www.earthshipsisters.com



2004

Eugénie Dufour-Fan (M.04)

Face aux crises sanitaires, économiques,

sociales et sécuritaires, nous sommes nombreux à être impactés moralement, et à nous poser la question : « Que se passe-t-il? Est-ce que la Terre ne tourne plus rond? » Inutile de s'appesantir sur les effets néfastes de ces coups de blues, voire des dépressions, ce billet vise surtout à chercher des solutions. Commençons par une fable taoïste (à noter que le taoïsme n'est pas une religion, mais une philosophie). Il était une fois, un vieux sage nommé Sai qui habitait dans un village isolé. Un jour, un beau cheval de race vient s'installer chez lui. Tandis que tous les villageois le félicitent, Sai répond sobrement: « C'est bien, mais ce n'est pas forcément une bonne chose. » Trois mois après, son fils perd une jambe en tombant du beau cheval. Tous les voisins lui présentaient leur compassion, mais le vieux Sai réagit impassiblement: « C'est douloureux, mais ce n'est pas forcément une mauvaise chose. » Six mois après, une guerre éclate. Tous les jeunes hommes du village sont appelés au front et beaucoup périssent. Seul le fils du vieux Sai, auquel il manque une jambe, n'est pas parti à la guerre. Cette fable invite à réfléchir sur l'évolution du cours de la vie. L'enjeu comprend deux volets: garder calme et espoir quand on est au fond du désastre ; garder la tête sur les épaules et les pieds sur terre quand on est au sommet de la gloire. La deuxième dimension est plus facile que la première. Il existe deux adages chinois qui disent que toute tendance se renverse quand son apogée approche, et toute malchance poussée à l'extrême annonce la venue de la bonne fortune. En réalité, cette idée n'est pas spécifiquement taoïste ou chinoise. On trouve des expressions équivalentes dans la culture française:



« Un mal pour un bien »; « Après la pluie, le beau temps »; « La vie n'est pas un long fleuve tranquille »; « Chaque médaille a son revers », etc. Les temps sont durs en ce moment. Face à cela, il est tout à fait normal de ressentir de la peur, de la lassitude, de la morosité voire de la détresse. Il est important de reconnaître et d'accueillir ses émotions, qui ne sont ni mauvaises ni bonnes. Si on les refoule, elles reviendront vers nous comme un boomerang. Nous ne devons pas juger nos émotions, mais essayer de comprendre leurs messages pour les transformer en positivité. Et si l'on s'inspirait un peu de la sagesse du vieux Sai pour relativiser nos difficultés? En français, ne dit-on pas « Prendre son mal en patience »?

Je crois profondément qu'il n'y a pas d'époque parfaite, et que le passé n'est pas meilleur que le présent. Si nous connaissons les crises multiples et subissons des attaques terroristes à répétition au XXIe siècle, nous avons été épargnés des maux des siècles précédents: guerres incessantes, famine, exode, sans compter les pandémies bien plus meurtrières que le coronavirus, telles que la peste ou la tuberculose, l'obscurantisme et l'absolutisme monarchique ou impérial. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la science et la technologie n'ont jamais fait autant de progrès, nous n'avons jamais connu autant de confort de vie, autant de libertés, et autant de loisirs... Regardons tout simplement l'allongement des espérances de vie. Chaque époque a son lot de biens et son lot de maux.

En idéogrammes chinois, le mot « crise » signifie aussi

- « opportunité ». Beaucoup de facteurs prévisibles et imprévisibles lors d'une crise provoquent des dégâts, mais apportent aussi des transformations. C'est sans doute le cas de la crise causée par le Covid depuis mars dernier. Il y a plusieurs aspects positifs.
- La terre a pu se reposer un peu, car nous avons prélevé moins de ressources naturelles. Depuis de nombreuses années, l'humanité vit à crédit, en 7/8 mois, nous consommons plus de ressources naturelles que la Terre peut renouveler en 12 mois.
- La qualité d'air que nous respirons s'est significativement purifiée, notamment en Chine.
- Le confinement a rapproché les familles: beaucoup ont pu faire de vraies activités ensemble, au lieu d'être chacun devant son écran, en temps normal.
- Beaucoup de salariés ont découvert les avantages du télétravail: moins de transports, moins de fatigue, moins de stress donc plus d'efficacité dans la plupart des cas...

- La crise sanitaire a changé notre rapport au temps, à la mort, à l'immédiateté, à la superficialité, au travail, au collectif, et aux autres... Attention, je ne suis pas en train de plaider pour le confinement, mais puisqu'on ne peut pas faire autrement, autant en voir les aspects positifs. Quant aux entreprises, si elles reçoivent moins de commandes depuis la crise, c'est l'opportunité d'effectuer les travaux de fond: améliorer les process, réparer les outils, tester les nouveaux modes organisationnels, concevoir de nouveaux produits, ou bien mener une réflexion approfondie sur sa culture, son identité, ses avantages compétitifs et ses faiblesses, construire les scénarios du futur... Toutes ces choses que l'on ne peut pas faire (ou très difficilement) lorsque l'entreprise tourne à plein régime.

2005

Jenny Dahan (H.05)

Le confinement du printemps 2019 a été vécu différemment par chacun, mais la plupart des femmes en télétravail avec de jeunes enfants ont vécu une expérience similaire: des journées difficiles à jongler entre travail, logistique domestique, enfants; des nuits fatigantes à tenter de rattraper l'inachevé de la journée... Je me suis retrouvée dans cette catégorie-là de confinés: les week-ends se confondaient avec les jours de semaine et le même déroulé se répétait. Même sorti d'HEC, l'Intellect ne peut résister à un sentiment persistant d'anxiété lié au manque de contrôle (les interruptions intempestives des petits...) et de rareté (le manque de temps...). Je me suis alors interrogée sur une autre partie de moi-même: mon Intuition. Cette partie de moi qui à force d'être interrogée, procure un



sentiment de paix durable, et qui réchauffe comme les flammes lumineuses d'un joli feu de cheminée. Cette Intuition, nous l'avons tous en nous. Homme ou femme, avec ou sans enfant, âgé(e) ou jeune. Parfois, nous nous tournons délibérément vers elle en cas de difficulté (« Respire fort, calme-toi, que veux-tu vraiment faire?»). Parfois, nous nous connectons à elle sans le savoir, c'est cette paix que l'on peut ressentir lors d'une belle marche dans la nature. Si on lui prête attention au quotidien, intentionnellement, elle sait nous guider dans toutes nos décisions (professionnelles, relationnelles, citoyennes, ainsi que dans nos choix impactant notre santé).

De par notre formation et notre héritage social et familial, nous donnons souvent la priorité à notre intellect, en oubliant que de nombreuses réponses sont déjà en nous. J'ai finalement suivi la formation d'« Inner Voice Facilitator » (« Facilitatrice de Voix Intérieure ») de Jess Lively, référence dans le domaine de l'Intuition, afin de pouvoir à mon tour offrir aux personnes qui le souhaitent un long moment d'intimité et de simplicité avec leurs propres voix intérieures. Une nouvelle fleur au bouquet que la vie me réserve (jaune comme un soleil et comme... la couleur favorite de ma fille!). Je serais ravie de pouvoir partager avec vous sa senteur. (www.yellowbouquet.com)

Lionel Lesur (H.05)

Après une double formation droit-HEC et plus de quinze ans passés dans des cabinets d'avocats anglo-saxons (Herbert Smith puis McDermott, avec un intermède d'un an à Rome au sein du cabinet Gianni Origoni qui m'a permis de me positionner sur l'axe franco-italien), je viens de rejoindre le cabinet français Franklin pour y renforcer la pratique Corporate - M&A et prendre la tête de la pratique Concurrence et Distribution, ainsi que de l'italian desk en ma qualité de membre des Barreaux de Paris et de Rome. Cabinet indépendant au positionnement haut de gamme et « full service » depuis sa création il y a vingt ans, Franklin est marqué par une forte culture entrepreneuriale et internationale. Le cabinet a amorcé depuis quelques mois une nouvelle phase de forte croissance au sein de laquelle je suis ravi de m'inscrire, aux côtés d'associés dont je partage les valeurs et que je connais et apprécie depuis de longues années déjà pour plusieurs d'entre eux.

À leurs côtés, j'entends donc pérenniser le cabinet en contribuant à l'émergence de la seconde génération d'associés et continuer à faire rayonner la marque Franklin sur le marché juridique français et international. Le positionnement du cabinet me permet d'abord de continuer à servir au mieux ma clientèle (principalement composée de groupes industriels étrangers, notamment italiens, allemands, suisses, américains et canadiens, actifs dans différents secteurs, dont la santé, le luxe, les produits de grande consommation et le Food & Beverage, mais aussi de fonds d'investissement et de top managers). Il me permet également de le faire avec une bien plus grande flexibilité, qui me semble de plus en plus indispensable

dans le contexte global actuel difficile et changeant que nous connaissons. Bien plus, grâce à l'indépendance du cabinet, je suis maintenant à même de développer de plus nombreuses coopérations outbound et inbound avec des cabinets étrangers indépendants de premier plan, et ainsi de capitaliser sur l'ensemble des relations tissées au sein de tels cabinets depuis de nombreuses années, tant grâce à mon réseau HEC et CEMS que grâce à mon implication de longue date dans l'International Bar Association (IBA) et l'Association International des Jeunes Avocats (AIJA).

En France comme à l'étranger, la

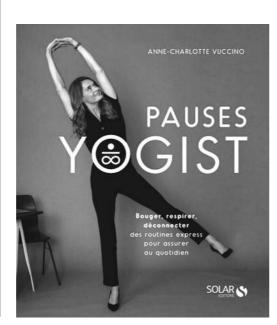
réputation d'excellence de Franklin n'est plus à faire et le cabinet constitue donc, à tous égards, une plateforme idéale pour ma clientèle et la nouvelle impulsion que je souhaite donner à ma carrière en accentuant encore mon positionnement spécifique et international M&A et Antitrust sur des opérations de haut de bilan complexe ou d'autres dossiers de conseil ou de contentieux à forte valeur ajoutée. Je continue donc d'accompagner mes clients historiques tant sur des opérations de M&As ou de JVs, que sur des notifications de concentrations et contentieux complexes en matière de cartel et d'abus de position dominante. Et, bien entendu, je souhaite également continuer à installer de nombreux opérateurs étrangers dans notre beau pays, projets stratégiques toujours passionnants qui mobilisent de nombreuses équipes au cabinet que j'ai toujours plaisir à manager (outre le corporate, le regulatory, le droit social, le fiscal, l'IP et l'immobilier notamment), marqué en cela par la culture du travail en équipe développée depuis ma scolarité au sein de notre belle école d'HEC.

2009

Anne-Charlotte Vuccino (H.09)

Depuis le Covid 19, nous sommes encore plus sédentaires. En télétravail, nous bougeons de moins en moins et passons d'un écran à l'autre, d'un siège à l'autre, sans prendre le temps de faire les pauses qui protègent notre corps des tensions et oxygènent notre cerveau. La prochaine épidémie qui guette les télétravailleurs, ce sont les troubles musculosquelettiques (maux de dos, douleurs cervicales, fatigue oculaire, tendinite de la souris...). Et la fatigue mentale, qui a déjà explosé chez les salariés et que nous ressentons tous avec une intensité variable. Notre corps et notre cerveau ne sont pas faits pour rester assis devant un écran.

C'est ce constat qui m'a poussée à créer Yogist - Well at Work en 2015, la première start-up qui garde les salariés sains de corps et d'esprit à l'ère du tout-digital, avec pour objectif de créer une méthode adaptée aux contraintes et aux besoins des actifs, des indépendants





ou des salariés des grandes entreprises, des PME ou des start-up... bref, de tous ceux qui travaillent assis devant un écran... et qui ont le plus besoin du yoga sans avoir le temps, ni l'envie, ni la possibilité d'en faire!

Pour lutter contre ces nouvelles maladies de civilisation, j'ai travaillé avec des ostéopathes et des psycho-ergonomes, pour créer la méthode Yogist et faire bouger et respirer les travailleurs à leur poste de travail: elle se pratique sur une chaise, en tenue de ville, sans matériel, pendant la journée de travail.

En cinq ans, plus de 60 000 salariés ont expérimenté cette méthode, aussi bien à leur poste de travail en entreprise qu'à la maison, grâce au chatbot Yogist, un outil accessible sur smartphone et ordinateur, qui permet d'effectuer des pauses cérébrales et physiques régulières. Mon deuxième ouvrage sur cette méthode, Pauses Yogist, sera prochainement publié aux éditions Solar. Il propose des pauses physiques et mentales pour chaque situation de la vie professionnelle et quotidienne, que vous travailliez debout, au bureau, chez vous, dans les transports... La mission de Yogist est de sensibiliser

et de former à ces techniques les collaborateurs, les managers et même les dirigeants pour changer les habitudes et, à terme, changer les modes de travail. Car on ne peut plus continuer à oublier le corps dans l'entreprise.

Le Covid 19 nous l'a d'ailleurs violemment rappelé! En formant les managers et les collaborateurs pour que le travail ne cause plus de douleurs, on change la manière dont on vit le travail. C'est ça, le « future of work » dont on parle beaucoup. Faire en sorte que le travail soit – enfin! – la santé. C'est dans cet esprit que j'ai lancé cette année la Yogist Academy pour former les particuliers à prendre soin d'eux au bureau, et les professionnels à enseigner la méthode dans les entreprises.

Avec Yogist, je milite pour que la prévention santé soit tangible au sein même de l'espace de travail, dans l'open space ou en home office, et non pas hors du temps de travail et du bâtiment, reléguée au rang de loisir. La prévention doit prendre place dans le temps de travail, et au poste de travail, car la santé, ça se travaille!

2010

Pam Santos (H.10)

Durant la première période de confinement, j'ai été contacté par un ami ayant un mandat judiciaire lors d'une succession d'un bureau de gestion de patrimoine aux Philippines, mon pays d'origine. Le but est de proposer un plan de développement durable de terres agricoles plus ou moins exploitées.

Je pensais d'abord aux moyens de faire une première transformation permettant le stockage et la distribution des aliments. Par réflexe, j'ai songé aux unités industrielles assez grandes pour assurer une certaine disponibilité auprès de marchés locaux. Le seul problème, c'est qu'il y avait à la fois une trop grande variété de produits et pas assez de volume pour alimenter des usines. Je me demande donc jusqu'où on peut intensifier les cultures, où à partir de quels critères la conception d'un régime industriel devient raisonnable. D'un point de vue opérationnel, du moins à ce que j'ai appris, il vaut mieux avoir une culture sur cent hectares qu'une centaine de cultures sur un hectare. Et je n'ai même pas abordé les critères d'investissement des banques. Je ne pense pas non plus qu'elles soient au courant des écarts de rendement importants d'une seule espèce selon l'endroit où elle se trouve. À vrai dire, je ne connais pas encore la capacité de production historique des parcelles en question. Bien qu'elles aient déjà vu plusieurs générations d'agriculteurs, personne n'a noté d'estimation de récoltes annuelles, ne serait-ce que pour assurer un déploiement adapté des efforts à fournir. Mon ami a juste trouvé un chiffre global des dizaines de millions d'unités, sans précision ni périmètre. Un décalage qui m'a marqué par rapport à ce que j'ai vu en France : des archives détaillées jusqu'au nombre de moutons



gardés au grenier. Cela dit, la mémoire est parfois longue et, en impliquant les travailleurs sur place, on a eu des surprises.

Bref, autant des choses qui ne facilite pas l'établissement d'un prévisionnel et par défaut, des investisseurs externes. Récemment j'ai échangé avec un ancien responsable monde d'un service transverse d'une grande enseigne de distribution. Il m'a déconseillé de me lancer dans une course vers plus de volume : cela m'obligerait à concentrer mes forces pour baisser les coûts et les prix pour, de toute façon, me heurter à la concurrence de plus grands acteurs capables de proposer des produits moins chers. Alors comment donc dimensionner l'activité? La même personne m'a conseillé la lecture de La Révolution d'un seul brin de paille, œuvre fondatrice de la permaculture, de l'auteur japonais Masanobu Fukuoka. Jusqu'ici, mon parcours n'avait pas formellement abordé le volet « durable ». HEC proposait un cursus allant en ce sens,

mais je n'ai pas su identifier les leviers d'action. Puis je n'ai pas fait une école de commerce pour me perdre dans des questions théoriques. C'est évident que c'est plus intéressant d'exporter les orchidées à Singapour que de cultiver du manioc pour la

consommation locale. Dans l'impasse, j'ai décidé de me tourner vers les consommateurs finaux. Quelles sont les filières qui valorisent une production éthique? La cosmétique me semble une réponse à haute valeur ajoutée. J'ai peaufiné l'idée et un ancien de la Banque mondiale l'a validée. La prochaine étape serait d'assainir la structure et d'optimiser les financements. J'ai identifié d'autres axes de développement, dont un concernant la gestion de forêts tribales. Il était très difficile de proposer une feuille de route ambitieuse qui protège le domaine et permette de sécuriser les habitants sans que j'intègre pleinement la sobriété dans ma propre conception de progrès.

J'apprends chaque jour.

2019

Carla Abiraad (H.19)

Lorsqu'on a décidé, Jasmine et moi, de lancer Vocation il y a huit mois, on n'avait aucune idée de ce qui nous attendait. En fait, je m'en souviens très bien, tout ça s'est fait sur un coup de tête: on était toutes les deux en Majeure Entrepreneurs et, alors que le moment tant redouté du choix du premier job se rapprochait dangereusement, on n'avait strictement aucune idée de la voie professionnelle dans laquelle on voulait s'embarquer. On voyait tous nos amis, les uns après les autres, nous répéter les mêmes phrases concernant leur avenir professionnel, la plus populaire étant: « Non mais, je vais faire du conseil parce que je ne sais pas vraiment ce que je veux faire, c'est une voie généraliste donc je ne me ferme aucune porte: je reste 2 ans puis après je changerai de poste.»

Dans leurs mots, on décelait un mélange de manque de visibilité, d'angoisse, de peur de décevoir, d'arbitrage entre sens, prestige, salaire... Et, surtout, beaucoup de solitude : à 25 ans, chacun se retrouvait face à soi-même, sans vraiment savoir où chercher de l'information, trouver la réponse à ses questions, et demander conseil au moment de faire l'un des choix les plus importants de sa vie. Alors, on a décidé de s'emparer du sujet et de changer les choses, à notre échelle. Le premier chantier auquel on s'est attaquées est celui du manque de transparence sur le champ des possibles et les intitulés de poste en sortant d'école. Le problème était évident et ressenti par la quasi-totalité des personnes à la sortie d'école de commerce.

Alors, on n'a pas perdu une minute, on

a acheté un micro à 20 euros, contacté François Santi, l'ancien manager de Jasmine, pour lui demander de décrypter son métier de VC, et c'est comme ça que Vocation est né. La semaine suivante, on sortait le premier épisode, et cela fait aujourd'hui 36 semaines que, chaque dimanche à 18 heures pile, on en diffuse un nouveau: 36 heures d'interviews, écoutées plus de 30 000 fois. Très rapidement, on a lancé un compte Instagram. Au départ, l'objectif était d'utiliser ce compte comme relais de notre podcast sur les réseaux sociaux. Mais très vite, la magie a opéré, et notre compte regroupe une communauté de plus de 6 000 personnes qui se retrouvent chaque jour sur les réseaux sociaux pour parler du monde professionnel, témoigner, échanger, et poser leurs questions. En partant, à la base, d'un problème d'information sur le monde du travail, on se retrouvait, en quelques mois, à réunir une communauté de plusieurs milliers de personnes qui se posent les mêmes questions à propos de leur carrière et ne savent pas où trouver les réponses. En travaillant sur ces initiatives, on s'est rendu compte d'une chose: les plateformes professionnelles actuelles ne sont plus adaptées à notre génération, et il faut impérativement que cela change. Notre mission? Donner à la nouvelle

génération les moyens de reprendre le pouvoir sur sa carrière. C'est ambitieux, le chemin est long et nous en sommes encore au début, mais si l'on retient une chose de ces derniers mois, c'est la force de notre communauté, qui nous soutient et nous pousse à aller plus loin.

Site web: www.joinvocation.co Instagram: vocation Podcast: anchor.fm/ vocationpodcast Contact: carla@joinvocation.co



Erwan Mongon (H.19)

Avril 2020, je suis au téléphone avec ma camarade de promo Lison Company. Notre séjour à UC Berkeley dans le cadre du Master X-HEC Entrepreneurs s'est conclu prématurément par un retour d'urgence en France avant le confinement.

Notre dernière année à HEC étant de facto terminée, nous avons deux choix devant nous: faire un stage « bras droit » aux côtés d'un fondateur d'entreprise, ou bien lancer une entreprise nous-mêmes malgré le contexte difficile.

Tous deux pianistes passionnés, nous remarquons alors autour de nous que beaucoup de personnes souhaitent mettre à profit le confinement pour apprendre le piano, mais n'ont plus accès aux professeurs particuliers et veulent davantage qu'une application mobile. Nous décidons alors de créer Hello Virtuoso, un coaching à distance en 12 semaines pour les débutants au piano. Six mois, beaucoup d'élèves et un reconfinement plus tard, nous ne regrettons pas notre choix. Ne laissons pas la crise du Covid tuer notre ambition et nos rêves d'entrepreneuriat!

2021

Soline Toussaint (H.21)

J'ai rencontré Louis au badminton à HEC Paris. Ensemble, nous avons participé aux Championnats de France Écoles qui se sont tenus à Strasbourg en avril 2019. Nous avons terminé... derniers! Après une telle défaite, nous pouvions tout affronter ensemble. Tout, jusqu'aux montagnes russes de la création d'une start-up...

J'avais déjà côtoyé l'univers des start-up lors d'un stage à Station F. Je voulais alors découvrir ce qui se cachait réellement derrière le mot start-up. J'ai continué ma scolarité en gardant dans un coin de ma tête l'idée de créer ma propre start-up. Plus tard. Quand j'aurais une idée géniale. Mais cette idée géniale est arrivée plus tôt que prévue... Il y a quelques années, Louis avait fondé l'association Newpolis, premier forum en ligne qui visait à favoriser les échanges entre des personnalités du monde politique et business, et des étudiants issus des plus grandes universités mondiales. Nous avons reçu des personnalités telles que Bernard Cazeneuve (ancien Premier ministre),

Mohamed el-Baradei (Prix Nobel de la paix), Tony Blinken (conseiller diplomatique de Barack Obama), Élisabeth Moreno (ancienne PDG de Lenovo France et d'HP Afrique, et actuelle ministre déléguée à l'égalité femmes-hommes, à la diversité et à l'égalité des chances), Emmanuel Faber (Danone)...

Devant les nombreux retours positifs, nous avons voulu démocratiser ce concept et le rendre accessible à tous. Notre ambition? Réconcilier l'éducation digitale avec la qualité des meilleures plateformes VOD et de divertissement. C'est ainsi que Meet My Mentor est né.

À travers cette plateforme, nous proposons des masterclasses en ligne avec des personnalités reconnues et inspirantes: sportifs, écrivains, artistes, chefs cuisiniers, entrepreneurs, consultants, militaires...

Chaque mentor partage son parcours de vie et ses précieux conseils. Car Meet My Mentor, c'est avant tout une aventure humaine. Nous sommes convaincus que nos vies sont façonnées par des rencontres. Nous voulons permettre aux jeunes générations de trouver des role models qui les inspirent et leur donnent les clés pour oser réaliser leurs rêves. Certes, fonder une start-up en parallèle de nos études est un défi. Cela demande des sacrifices (un peu), de l'énergie (beaucoup) et de la passion (à la folie). Ce sont beaucoup de problèmes à gérer. Mais c'est surtout une expérience très enrichissante. On touche à tout et on apprend énormément: tech, production, juridique, finance, marketing, communication, RH... Après des milliers de mails envoyés, de cafés absorbés et de rendez-vous réalisés, nous avons réussi à convaincre nos premiers mentors! Et aujourd'hui, nous sommes fiers d'avoir lancé notre

plateforme avec des mentors tels que le



Général Christophe Gomart, ancien chef des forces spéciales et directeur du renseignement militaire; Marie-Amélie Le Fur, triple championne paralympique; Nina Métayer, élue pâtissière de l'année en 2016 et 2017; Olivier Ubéda, consultant en stratégie politique et publique; ou encore Christian Kamayou, entrepreneur camerounais.

Pendant une heure, ils abordent le

développement personnel, le leadership, la gestion de crise et du stress, la communication, l'entrepreneuriat, l'art oratoire ou encore la diplomatie.

Nos masterclasses sont disponibles à

Nos masterclasses sont disponibles a l'unité ou par abonnement pour le grand public. Les écoles, universités et entreprises peuvent aussi offrir l'accès à notre plateforme à leurs étudiants et managers. Nous avons déjà lancé des tests avec des écoles comme l'EFAP ou l'École de la Deuxième Chance de Seine-Saint-Denis (E2C93).

L'aventure ne fait donc que commencer mais nous avons hâte d'écrire la suite.

Dans la période incertaine que nous traversons, nous avons plus que jamais besoin de mentors inspirants. Alors si vous avez des idées de mentors ou de thèmes, n'hésitez pas à nous contacter!

Soline Toussaint (H.21) - soline@ meetmymentor.fr Louis Lalanne (DD Sciences Po/ HEC) - louis@meetmymentor.fr https://meetmymentor.fr

2022

Zoé Henninger (H.22)

Décembre 2019. Le Covid 19 n'est encore qu'une rumeur, et avec Manon, Sophie et Élisabeth, trois amies ingénieures, nous nous prenons à rêver de contrées lointaines: Afrique du Sud, Argentine, Australie... Les lointaines contrées du Nouveau Monde du vin, passion qui nous rassemble toutes les quatre. Quelques semaines plus tard, ce rêve a un nom: Worldwine Women, et prend la forme d'un projet autour de la viticulture durable. Notre idée est simple: étudier la façon dont ces pays font face à des effets du changement climatique bien plus prononcés qu'en France aujourd'hui, pour que nous puissions inspirer les vignerons à notre retour, via un rapport scientifique et un

film documentaire de sensibilisation. Une pandémie mondiale et neuf mois plus tard, nous mettons au monde un projet bien différent de ce que nous avions imaginé: nous ne partons plus dans le monde mais en Europe, nous ne prendrons pas l'avion mais les petites routes, accompagnées de notre fidèle Betty, pour une aventure qui tient désormais bien plus du voyage initiatique que de l'escapade touristique ou scientifique. L'humain est au cœur de nos préoccupations: notre étude est sociologique et porte sur la conscience écologique; notre documentaire dressera les portraits des vigneronnes d'aujourd'hui, autant de rencontres que d'exemples de vie. Nous nous filmons tout au long de notre aventure, car nous souhaitons que ce documentaire soit un témoignage sur la façon dont quatre jeunes filles de 22 ans mûrissent

au gré des rencontres et des aléas du voyage tout en étant confinées dans 4 mètres cubes, par choix, pendant quatre mois.

Après deux mois de voyage, j'ai déjà beaucoup grandi. Apprendre l'histoire dans les livres et les journaux m'a toujours intéressée, mais c'est sans comparaison avec le témoignage vivant d'un vigneron macédonien qui a grandi sous Tito. Tomber en panne d'essence sur le bord de l'autoroute, c'est marrant. Rester bloquées quatre jours au garage sans aucune garantie de résultat ni de fourchette de prix et voir tous ses plans s'envoler, c'est autre chose. Voyager, bouger sans cesse, être sans cesse confronté aux imprévus, qu'ils

soient mécaniques, logistiques, légaux, diplomatiques, sanitaires, familiaux ou amoureux, c'est épuisant moralement. Et pourtant, puisque c'est notre choix et aussi puisque nous n'avons plus le choix, chacune puise en elle et même les situations les plus désespérées deviennent hilarantes. Le seul sujet de disputes, aujourd'hui encore, reste la coinche – était-il raisonnable de prendre à 100 sans Valet et Neuf mais avec Belote Rebelote?

Si je souhaite partager ce projet, c'est parce que je pense qu'en ces temps difficiles, il est la preuve que tout est possible. Oui, quatre filles peuvent prendre un van pour la Géorgie en pleine pandémie, remettre de l'huile dans le moteur quand il le faut et survivre sans lisseur (et souvent sans douche pendant plusieurs jours). Mais surtout, c'est une aventure qui peut permettre à chacun de s'évader de sa quarantaine, car nous partageons nos aventures tous les jours sur notre compte Instagram, @worldwine_women, en attendant la projection de notre film, dont la post-production sera réalisée par une équipe professionnelle que nous avons déjà recrutée!



clubs

Finance d'entreprise

Crise sanitaire et financement des entreprises: liquidité, et après?

Telle est la question que le Club HEC Finance d'Entreprise, en partenariat avec le club Baci (Banque d'affaires et capital-investissement), se posait le 22 septembre dernier. Pour y répondre, trois experts venus d'horizons différents, Cécile Lévi

d'horizons différents, Cécile Lévi (H.87), Head of Private Debt chez Tikehau Capital, Pedro Novo, en charge des PGE à la BPI, et Pascal Quiry (H.84), professeur à HEC et coauteur du *Vernimmen*, ont débattu lors d'une table ronde animée par Thomas Salvadori (H.01), devant près de 200 participants connectés sur Zoom.

À son déclenchement, la crise du Covid-19 a provoqué des tensions sur la liquidité de nombreuses entreprises. Au-delà de la liquidité, elle a également eu un impact sur leur solvabilité. Pascal Quiry, toujours pédagogue, a rappelé que liquidité et solvabilité sont deux choses différentes, mais qu'il existe un lien entre les deux : la dette. D'un côté, la dette apporte de la liquidité, de l'autre elle dégrade la solvabilité.

Pedro Novo, fort de l'expérience de la BPI, s'est montré optimiste. Certes 615 000 entreprises avaient à mi-septembre bénéficié d'un PGE (prêt garanti par l'État), mais 70 % d'entre elles n'avaient pas utilisé les fonds mis à leur disposition. Plus de la moitié avait l'intention de le rembourser dès 2021 en totalité ou en partie. Pas de raison, à ce stade, de redouter un « mur de dettes » à l'échéance!

Le PGE, solution d'urgence, a constitué, avec les reports de charges, un avantage concurrentiel énorme pour les entreprises françaises par rapport aux autres pays d'Europe. Pour Cécile Lévi, la crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur pour démontrer qu'il existe une grande variété de manières de se financer. On a une image désuète du financement comme étant un « parcours du combattant »: le PGE a démontré qu'un financement par dette peut être rapide et simple. Et il existe de nombreux financements intermédiaires entre dettes et fonds propres: par exemple les financements « unitranche » combinant une dette « mezzanine » et une dette « senior », qui sont très flexibles et peuvent couvrir des besoins divers. Et la suite? Comment sortir de cette masse d'endettement mise en place? Les entreprises vont revoir leur bilan pour l'adapter à leur nouveau business plan. L'ouverture du capital a longtemps été un tabou français, mais la crise a souligné l'importance des capitaux propres : c'est la clé de la résilience. Avoir trop de dettes dans une période de volatilité ne permet pas de se développer, il faut d'autres outils: des capitaux propres, des quasi-fonds propres (dette subordonnée, prêts participatifs), une dette plus longue... Merci à Cécile, Pedro et Pascal de nous avoir montré, au-delà des discours alarmistes, les solutions que les entreprises peuvent trouver face à la crise, dans la durée.

Thomas Salvadori (H.01), Nicolas Orfanidis (E.11) et Armand Kpenou (MBA.97)

HEC au Féminin

L'impertinence? Oui, raisonnée et élégante

De nombreux exemples, dans la nature comme dans les organisations, nous montrent qu'on peut créer du mieux en cassant les codes. Les dirigeants s'accordent pour dire qu'il faut de l'audace, de l'esprit critique, qu'il faut penser « out of the box », et donc finalement que l'impertinence peut favoriser la créativité, l'innovation, le feed-back, etc. Et qu'il faut donc la permettre.

Du moins, en théorie. Car, dans la pratique, rares sont ceux qui sont prêts à en payer le prix, c'est-à-dire à accepter les conséquences d'un système qui permet vraiment de casser les codes, et donc de créer du « dissensus », du désaccord, du chaos, de la remise en question et de la désobéissance.

Alors que peut-on faire? C'était le sujet du webinar HEC au Féminin « Osons l'impertinence », organisée avec la formidable Emmanuelle Joseph-Dailly, le 29 septembre dernier.

L'impertinence, à travailler depuis l'enfance.

Comme toute compétence, l'impertinence s'apprend, se pratique et est en lien avec l'entourage. Pour cela, il faut dès l'enfance encourager l'enfant à casser les codes, à exprimer sa créativité. Le revers de la médaille, plus difficile, consiste à accepter d'une part le risque pour l'enfant d'aller explorer au-delà des limites établies et d'autre part le jugement social que l'enfant va provoquer par son



comportement ou ses paroles « non pertinentes ». Donc, permettre l'impertinence c'est d'abord et avant tout prendre sur soi.

Sortir de l'école de la verticalité.

Le système scolaire français, très vertical même dans l'organisation de la classe en « rangs » (en opposition à certains systèmes scandinaves), amène une construction émotionnelle de peur de l'impertinence et de la désobéissance vis-à-vis de l'autorité, qui va marquer pour toujours nos esprits. Or, comme le montrent les études en neurosciences, nos décisions sont liées à nos émotions. Notre expérience de l'école, qui se réactive inconsciemment dans les systèmes très verticaux des entreprises, va directement influer sur nos décisions d'exprimer ou non une « impertinence ». Car l'impertinence ne peut pas exister sans une forme de

ne peut pas exister sans une forme de désobéissance. Travailler sur cette sémantique, faire attention au poids des mots peut être une première étape.

L'impertinence, une injonction souvent paradoxale.

Intellectuellement, toutes les organisations veulent de l'esprit critique, de l'audace, de

l'entrepreneuriat, de l'erreur, etc. Mais cela veut dire ouvrir la porte au non-respect de leurs règles. Le système entier doit être modifié pour accepter que toutes les règles puissent être transgressées, pour vraiment aller vers le dissensus, favoriser le débat, vouloir diverger. Or le conformisme est tenace. Il y a souvent une peur de l'impertinent qui met en péril l'harmonie d'une relation, d'un groupe, d'une dynamique. On va toujours plus facilement vers le conformisme, et même en tant que manager, on tend à dévaloriser ou éviter les comportements impertinents. Cela présente un risque: le biais de conformisme amène souvent des groupes à faire des erreurs parce que personne n'ose être impertinent et dire: « le roi est nu ». Il faut donc casser ce conformisme. Et là, chacun peut jouer son rôle et être impertinent.

L'impertinence élégante, le pouvoir du tact.

Pour que l'impertinence puisse bien fonctionner, il faut donc qu'elle ne soit pas une menace pour la relation ou le groupe. Pour cela, le tact et le timing sont des éléments clés. Comment développer cette « impertinence constructive »?

En maintenant la relation avec l'autre ou le groupe dans le désaccord ou le dissensus, par exemple en pratiquant l'autodérision. En maîtrisant parfaitement les règles, les codes et leurs contours, pour pouvoir jouer avec. En restant à l'écoute pour sentir à quel moment il sera pertinent d'être impertinent. En se focalisant sur le message qu'on veut transmettre plutôt que sur le regard des autres. En acceptant l'émotion que cela peut

générer. Et, bien sûr, en recherchant une culture dans laquelle l'impertinence est autorisée et même encouragée, par exemple en regardant si le dirigeant lui-même est impertinent et aime qu'on le soit avec lui.

Oser l'impertinence, ça commence par accepter celle des autres.

Avant de critiquer le système qui « ne nous permet pas d'être impertinent », prenons le temps d'une introspection pour se poser quelques questions. Quelle a été notre éducation, notre enfance, notre rapport à l'école? Comment accepte-t-on les dissensus au sein d'un groupe? Comment gère-t-on la pression sociale et le groupe? Quelle peur cela peut-il réveiller dans notre relation aux autres? Et ainsi voir comment nous-mêmes réagissons face à l'impertinence, la nôtre ou celle des autres. Car c'est à chacun d'entre nous qu'il appartient de « casser les codes » et faire évoluer le système, en favorisant l'impertinence autour de nous. À vous de jouer!

Quelques références inspirantes.

Les Habits neufs de l'empereur, conte d'Andersen; Solomon Asch et son travail sur le conformisme social... Et aussi deux références de recherche sur le poids des émotions dans la prise de décision: Neurosciences et affects, de Bénédicte Giffard et Bernard Lechevalier, paru dans Champ psychosomatique 2006/1 n°41; The Somatic Marker Hypothesis: A Neural Theory of Economic Decision, d'Antoine Bechara et Antonio R. Damasio, paru dans Games and Economic Behavior, 52, 2005, 336-372.

Hélène de Saint Front (H.09)

Luxe et Création

Fashion Week et crise sanitaire

Le 15 septembre, le Club HEC Luxe et Création recevait Pascal Morand, président exécutif de la Fédération de la haute couture et de la mode, qui a partagé son analyse des enjeux et des défis de cette période de crise sanitaire.

Rencontre

Pascal Morand,

président exécutif de la Fédération de la haute couture et de la mode,

Quel a été le retour d'expérience de l'édition on line de la Fashion Week de juillet 2020?

Nous avons été proactifs pour construire une première édition on line en seulement six semaines. Un élan collectif a permis d'y associer mode masculine et haute couture. La création est notre métier, et elle doit délivrer « de l'émotion sous contraintes ». Nous avons donné toute liberté à chaque maison pour réaliser un défilé on line selon un calendrier précis et un cahier des charges technique contraignant. Nous avons également mis en place un système d'amplification (YouTube, Canal+, New York Times, réseaux sociaux chinois...). La mobilisation artistique a été remarquable. Les directeurs artistiques des maisons ont ainsi noué pour l'occasion des collaborations avec des artistes, metteurs en scène ou photographes de renom. La mode est un langage commun, capable de dialoguer avec différents arts appliqués. Pour en savoir plus:https://fhcm. paris/fr

Quelles conséquences économiques pour les grandes maisons et les jeunes marques?

La mode est aussi un « business », et l'enjeu de cohérence économique va de pair avec le défilé. Par nature, le défilé physique n'est pas spécifiquement fait pour vendre, mais pour véhiculer de l'émotion, de l'imaginaire et de la liberté. Mais l'intérêt des réseaux sociaux pour créer de la notoriété est incontestable aujourd'hui, et répond à l'enjeu « d'exister », de vendre pour les marques. Une Fashion Week digitale permet à un public plus important d'avoir accès au défilé live et répond pleinement à cet enjeu économique. La pandémie a eu ainsi un effet d'accélérateur vers plus de digital.

Notons plusieurs limites à l'exercice digital des défilés. La vision humaine perçoit plus finement la réalité des profondeurs, des contrastes et des couleurs des créations, que ne le permet la vidéo. Le rendu des textures et du mouvement sont aussi moins performants. L'émotion partagée lors des défilés physiques est importante, ce que les réseaux ne permettent pas ou en tout cas pas de la même manière. L'accès instantané à une audience mondiale pour les marques émergentes fut très positif.

La couverture de l'événement est estimée à 5 millions de vues YouTube, 12 millions de vues sur les réseaux sociaux chinois et près de 500 000 sur notre plateforme dédiée. L'impact digital media, qui inclut d'une part



l'équivalent en espace publicitaire, d'autre part l'impact des réseaux sociaux, a été chiffré à 65 millions d'euros pour les deux événements. Comparé à une Fashion Week « physique », l'impact reste cependant moindre, tous ceux qui assistent aux défilés et notamment les influenceurs relayant directement l'événement auprès de leurs millions d'abonnés.

Qu'en est-il du questionnement du rythme des collections, de l'up et downcycling?

Durant la crise sanitaire, différentes initiatives sont apparues de par le monde en vue de réformer les calendriers des Fashion Weeks. On a vu revenir en particulier l'idée du see now buy now, à laquelle nous nous sommes opposés avec vigueur il y a quelques années. Elle consiste à présenter dans

les défilés des modèles immédiatement disponibles à la vente, ce qui implique un gros problème de gestion des stocks et transforme le défilé en outil commercial. Ce n'est pas l'objet premier pour les marques de création. Une deuxième initiative propose de retarder les soldes. Ces soldes prématurées ont été lancées il y a longtemps par les grands magasins américains et ont conduit au lancement de pré-collections. Elles s'étendent aujourd'hui à la vente en ligne. L'upcycling ou le downcycling sont des enjeux très importants, tout comme l'écoconception. Le développement durable est une transformation profonde qui demande des indicateurs complexes à élaborer, notamment sur la définition de la durabilité ou de l'usage des vêtements. Nous allons mettre à la disposition de nos adhérents des outils d'écoconception développés en coopération avec PwC et mesurer l'impact social et environnemental de la Paris Fashion Week.

François-Marie Neycensas (E.17)



Management et Ressources humaines

L'Intelligence artificielle, à la lumière de 80 films et séries, décryptage par Alexandre Pachulski

54 participants connectés assistaient à cette conférence en ligne, inédite et non enregistrée, du 8 octobre dernier. Nous remercions Éric Viallatoux et toute l'équipe technique qui permettent le maintien de ces événements importants pour notre communauté.

Faut-il encore présenter **Alexandre Pachulski**, cofondateur de la plateforme de solutions RH Talentsoft (Next 40) et auteur de deux ouvrages de vulgarisation passionnants autour de l'intelligence artificielle, Unique(s) - Et si la clé du monde de demain, c'était nous? et Génération IA? Alexandre parle aussi bien aux technophiles qu'aux nombreux professionnels des ressources humaines présents ce soir-là. Il revient sur la genèse de sa vocation et le doctorat en ingénierie des connaissances qu'il a entrepris pour approfondir cette question: « Une machine peut-elle penser? » Une interrogation existentielle qu'Alan Turing, mathématicien britannique de génie, avait soulevée au début des années 1950. À ce jour, aucune intelligence artificielle n'a réussi le test

au point de les convaincre de leur propre humanité. Toutefois, d'énormes progrès ont été réalisés par les machines au cours des dix dernières années. Chacun d'entre nous contribue à ces progrès: un « like » sur Facebook, un choix de titre musical sur Deezer, un partage d'article LinkedIn... toutes ces actions, apparemment insignifiantes, éduquent des intelligences artificielles. On observe trois types d'apprentissage: supervisé, donc transmettant nos biais (comme on éduque nos enfants, voir le film éloquent Chappie, dans lequel un robot programmé pour aider la police est volé par des gangsters et devient braqueur de banques); par renforcement, en répétant une situation jusqu'à la traiter de manière appropriée (comme dans le film Un jour sans fin) ou par deep learning, c'est-à-dire sans supervision. Dans ce dernier cas, on fournit des données à l'intelligence artificielle et elle crée elle-même un modèle d'interprétation. Une intelligence artificielle ainsi entraînée peut-elle alors supplanter l'humain? Réaliser nos tâches? Devenir notre ennemie? Pour Alexandre Pachulski, tout l'enjeu est a contrario d'en faire une alliée. Dans le recrutement, par exemple, elle peut nous aider dans l'assemblage des talents et répondre aux enjeux de diversité des entreprises. Elle peut enrichir notre approche en ne recrutant pas que des « stars » à chaque poste mais en créant une meilleure équipe par la complémentarité de ses membres. Elle est même capable, à partir de l'analyse de calendriers Outlook, de déterminer des affinités professionnelles et d'évaluer des potentiels de meilleure collaboration.

de Turing visant à « berner » des

humains, en soutenant une conversation de plusieurs minutes

Seulement, pour obtenir ces résultats, elle a besoin de plusieurs éléments. Des données, tout d'abord. De la confiance, ensuite (quel employé fournira son calendrier Outlook à son employeur?).

Et une intention claire, enfin. Sur ce dernier point, les Gafa ont une stratégie explicite: vendre davantage. On sait ainsi que toute collecte de données vise à faire des suggestions d'achats aux consommateurs. Souhaite-t-on, en France et en Europe, procéder de même et adopter cette logique de profit, ou bien aimerait-on mettre l'IA au service des personnes? Les questions de l'assemblée ont fusé à l'issue de cette intervention, questions parmi lesquelles : la compatibilité de l'IA avec la loi sur la protection des données, la notion de conscience de l'IA, la possibilité pour une IA de procurer de l'émotion, l'aptitude de l'IA à appréhender la spiritualité, les limitations de l'IA à un seul domaine d'expertise (il n'existe pas, en effet, d'IA généraliste), la place de l'IA dans la gestion de crise (notamment la crise actuelle)... il faudrait un nouvel événement pour développer toutes les thématiques abordées!

En conclusion, Alexandre Pachulski souligne le caractère visionnaire du film 2001, *L'Odyssée de l'espace*, qui abordait déjà toutes ces questions en 1968. Et il nous invite à (re)découvrir certaines œuvres cinématographiques dont le film *Le Stratège* ou encore la série créée par Jonathan Nolan *Person of Interest*.

Son mot de la fin est empreint d'espérance: « Au fond, l'Intelligence artificielle nous pousse à chercher ce qui fait que l'humain est humain »! Au plaisir de vous retrouver pour notre prochain événement.

Caroline Sommervogel (H.97)

Media & Entertainment

Week-end Gastronomie et Cinéma au cœur de la Bourgogne

Le 23 octobre, une vingtaine de courageux de tous âges avaient bravé la peur ambiante, pour se retrouver en Bourgogne, sur l'idée de notre camarade Louis Vaudeville, dont le fils a repris récemment l'Hôtel central de Beaune, juste le week-end d'avant le confinement général.

Accueillis le vendredi soir par l'adjointe au maire à la culture, puis par un buffet vigneron local des plus typiques, avec charcuterie et escargots de Bourgogne, nous avons profité d'une promenade avec la permission de minuit, couvre-feu oblige, dans cette magique ville de Beaune aux monuments éclairés, et aux arbres aux feuilles rouges d'automne. Le samedi, un programme au pas de charge nous attendait, nous permettant de goûter aux nourritures tant intellectuelles que terrestres. Après une visite guidée des célèbres Hospices de Beaune fondés au XVe siècle par Nicolas Rollin, le grand argentier du roi Philippe Le Bon, et actuellement dirigés par une fondation à la tête d'un domaine viticole d'une valeur inestimable, nous voilà partis pour les dégustations de grands crus aux Caves du Patriarche, une véritable ville souterraine avec 5 km de caves et près de dix millions de bouteilles – l'une des plus importantes réserves d'Europe. L'après-midi du samedi fut consacrée à la modernité du XXIe siècle avec la visite des récents Ateliers du Cinéma de Claude Lelouch, où l'on nous expliqua que le réalisateur apprenait à sa pépinière d'une vingtaine de jeunes talents, comment tourner un film avec un iPhone... Nous déambulâmes avec bonheur dans les studios, les décors d'un film, et visionnâmes même la fameuse

course en voiture dans Paris, tournée au petit matin aux débuts du réalisateur, court-métrage qu'on nous dit alors être le plus visionné au monde! Le soir venu, une réception exceptionnelle était organisée au club très privé 1243, qui réunit les plus grands amateurs de vins du monde, et dont on nous apprit que l'adhésion annuelle était de l'ordre de 30 000 euros... Le propriétaire nous reçut chaleureusement par un discours rappelant que ce club était installé dans un ancien monastère du XIIe siècle, qui avait connu les prémices de la construction de la ville, puisque les Hospices ont été bâtis sur des terrains donnés par le monastère. Nous avons festoyé dans un cadre médiéval, d'un repas mémorable et de grands vins, dignes de rois. La journée du dimanche était libre, certains ont rejoint la capitale en matinée, tandis que d'autres enfourchaient un vélo pour parcourir les vignes rousses de la Bourgogne automnale.

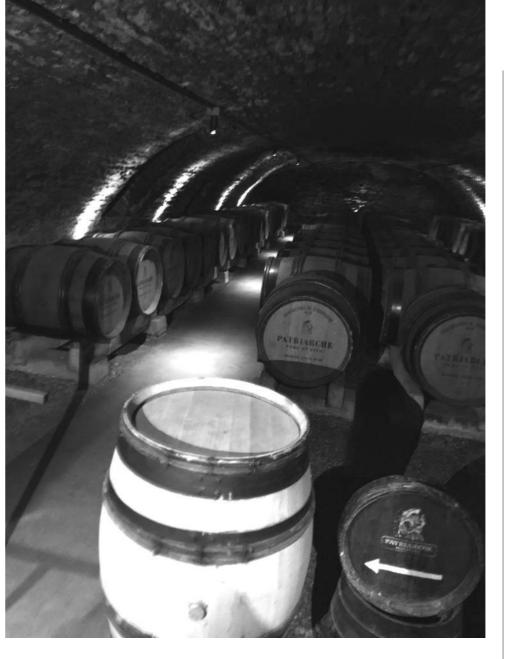
Avant que l'apéro et les planches de charcuterie et de fromage viennent interrompre le flot de questions, nous avons écouté, interviewée par notre talentueuse camarade journaliste Christine Kerdellant, le parcours incroyable de cette femme hors du commun, féministe convaincue créatrice du site éditorial terrafemina.com, qui après Sciences-Po, l'Escp, une maîtrise de droit des affaires, l'ENA, et l'Inspection des Finances, excusez du peu, a tout quitté pour rejoindre en 1990 son époux Marc Ladreit de la Charrière et présider au développement de Fimalac.

Véronique Morali n'a pas choisi la facilité en décidant de s'occuper spécifiquement du pôle digital de Fimalac qui deviendra sous son impulsion Webedia, se retrouvant à gérer avec diplomatie, telle une mère visionnaire et enthousiaste, des équipes échevelées de « djeuns » à la



moyenne d'âge inférieure à vingt-cinq ans, créateurs de contenus, pros de la Toile et des réseaux sociaux. Le succès de Webedia aujourd'hui n'est plus à décrire, réussissant à fédérer un maillage mondial unique de marques médias et de services à destination d'une audience passionnée, sur les thématiques fortes du divertissement et des loisirs. Avec plus de cinquante sites dans le monde

(Allociné, PurePeople, Puretrend, jeuxvideo.com, 750g.com, EasyVoyage, Tudo Gostoso...), le groupe rassemble plus de 90 millions de visiteurs uniques et plus de 27 millions en France (Médiamétrie/NetRatings, Internet Global, janvier 2016). Avec 1400 salariés, la société désormais présente dans dix pays est un fleuron français, dans un domaine où les Américains nous



ont si souvent damé le pion.
Que vous dire de cette soirée, si ce n'est qu'elle se termina fort tard, que nous ressortîmes plein d'espoir sur les chances de la France à l'international, et plein de confiance en notre jeunesse et nos talents? Discrétion de Véronique Morali oblige, elle a juste effleuré ses autres activités philanthropiques ce qu'elle entreprenait, par exemple avec

ses filles, pour aider financièrement les femmes à retrouver un emploi, sans parler de tous ses combats passés et futurs de présidente du Women's Forum ou de l'Association Force Femmes.

Jérôme Wagner (H.85), président du Club HEC Media & Entertainment

Parfums et Cosmétiques

Renaissance

Après des mois d'inactivité, nous sommes heureux de vous annoncer la renaissance du Club HEC Parfums et Cosmétiques, suite à la nomination d'un nouveau bureau. Le Club aura pour mission principale d'animer la communauté des alumni passionnés de la beauté. À ce jour, il réunit plus de 1300 membres issus de l'industrie des parfums et des cosmétiques. 300 de ces membres résident à l'étranger, gage du rayonnement de l'association à l'international, appuyé par les Chapters des alumni. L'ambition est grande, et les événements seront nombreux: débats, webinars, petits déjeuners carrière, afterworks et journées « découverte ». Il s'agit de favoriser le débat, le partage d'idées, l'acquisition de connaissances, mais aussi d'encourager les rencontres. L'industrie des parfums et cosmétiques évoque à la fois l'héritage et l'innovation: c'est cette richesse multidimensionnelle que nous nous attacherons à explorer. Nous parlerons patrimoine, matières premières, fabrication de parfums, mais aussi start-up, technologie et « clean beauty ». Nous vous ferons explorer, physiquement ou virtuellement, l'univers de la beauté. Nous discuterons de l'histoire de l'industrie, mais surtout de son avenir.

Voici la composition du nouveau bureau. Présidentes : Sameh Megrhi et Gwenaelle Vache.

Vice-présidente: Petra Beer-Michaud. Relais carrière: Angélique Marlot. Membres du bureau: Alain Caradeuc, Philippe Rovere, Lise Boutet, Loïc Percheron, Agnès Brissiaud, Juliette Lailler.

Nous nous réjouissons à l'idée de faire revivre le club et attendons impatiemment de vous rencontrer. Passionnés, professionnels de l'industrie ou simples curieux, rejoignez-nous!

Sameh Megrhi, coprésidente du Club HEC Parfums & Cosmétiques

chapters et clubs régionaux

HEC Ile-de-France Ouest

HEC Yvelines devient HEC Ile-de-France Ouest

Depuis vingt-cinq ans, notre Club organise régulièrement des manifestations économiques (conférences, visites d'entreprises, de sites...) et culturelles (sites pittoresques des Yvelines, visites privées et exclusives...). Il compte plus de 2 300 membres.

Seul Club sur Paris IDF, nous avons souhaité faire profiter des animations nombreuses aux départements adjacents aux Yvelines et notre action s'entend désormais sur le 91, 92 et 95. Beaucoup de synergies devraient se développer et notre bureau cherche des correspondants dans ces trois régions afin d'apporter la touche locale et le maillage du réseau.

Le Club est ouvert à tous, pour y découvrir des manifestations dynamiques et rencontrer des alumni de tous secteurs... Rejoignez-nous pour de belles rencontres et pour maintenir la solidarité et les liens chaleureux qui nous unissent.

Contacts: laurent.blondeau@ mailhec.com - jean-marie.vial@ mailhec.com





Diner avec François de Mazières, maire de Versailles

Le club HEC Ile de France Ouest (ex-Club HEC Yvelines) inaugurait le 8 octobre dernier ses dîners-débats au CRC HEC. Pour cette première édition, François de Mazières, maire de Versailles, était convié pour un moment d'échange convivial, autour de plus de 30 convives, membres du Club. François de Mazières s'est prêté au jeu des questions-réponses, après une présentation des projets économiques de Versailles Grand Parc. Il s'est révélé très à l'écoute de la vie de l'École HEC et particulièrement investi dans la défense des écoles d'excellence, à travers

notamment le projet Paris-Saclay. Un démarrage réussi pour ce nouveau format, malgré des conditions sanitaires contraignantes. Nous avons été sensibles à son écoute et à sa bienveillance et le remercions d'avoir accepté de nous consacrer un peu de son temps dans ces conditions difficiles. Le Club a d'ores et déjà prévu de programmer un nouveau d'îner-débat au printemps 2021...

Laurent Blondeau (E.10), coprésident du Club HEC Ile-de-France Ouest

HEC Wine Club UK

Interrien

Alexandra de Vazeilles, château des Bachelard

You have worked for a very long time in the world of finance, how would you explain this conversion to the world of wine?

I have always wanted to work in the world of wine, first in gastronomy (at the age of 12, I wanted to be the first three-star Michelin female chef in France, but my parents were not particularly keen on the idea). As I grew older, my interest shifted towards the universe of wine. Besides, I wanted to work in my own vineyards and to buy vines, I needed money, that's why I started as a strategy consultant and in finance. Secondly, it took me a long time to acquire the freedom to do what I wanted to do, graduating at 16. I knew for a long time that I wanted to do a job that was intimately linked to nature. I would say that it came to light at the age of 12. I used to spend time in Provence with my parents who had olive groves. That year, Gérard who would look after the olive trees, said that winter would be very harsh and that the trees had to be swaddled to protect them from very low

temperatures (the olive tree freezes if the temperatures are negative day and night). Three months later, all the olive trees died except ours. I asked Gerard how he had predicted such a cold winter and his answer inspired me greatly: the oaks had produced twice as many acorns as usual that year.

How old were you when you bought Château des Bachelards?

I was 48, but I had been employed for 10 years in several estates including Château Latour and I passed all my diplomas in viticulture and oenology. I worked as an agricultural worker paid at the SMIC (minimum wage) for some time. I started again from scratch. In the world of wine, jobs are very «lean»; in the end there are not many layers between workers and the boss.

You chose to produce biodynamic wines, what exactly does this consist of?

It is important to know that 15 percent of the wineries are organic and only 1 percent are biodynamic. To be considered biodynamic, you must be certified organic. Several reasons pushed me to choose biodynamism. For me, true agriculture can only be biodynamic, it is about playing along nature and not against it. The olive trees anecdote that I told you about is really striking in this case! Biodynamics is to an extent an evidence for me, I have been sensitive to it since I was little, I have been around it since my childhood. I do not understand the massive use of chemistry in today's agriculture's - apart from reducing costs, everything that results from it is harmful. To get to know biodynamics better, I advise you to read Nicolas Joly's book Le vin du ciel à la terre : la

viticulture en biodynamique and if you don't have much time for this, 35 lessons on biodynamics by Antoine Lepetit de la Bigne. As for me, I will define biodynamics in three axes: the lunar/ solar cycles (understanding that we are part of the cosmos, and that we are under the influence of lunar cycles, seasons, etc.), be interested in soils (because of the use of fertilizers and nitrogen among others, 70 percent of the soils in the northern hemisphere are dead, they no longer absorb anything), and finally an environment in autarky, i.e. a real biodynamic farm is the notion of farm and not intensive agriculture.

The Château des Bachelards is described as a «Farm of the future». Does this terminology have anything to do with biodynamic farms?

For biodynamics, there is only one label: DEMETER. «Ferme d'avenir» refers to a competition that my domain won for the Burgundy region. It recognized the implementation of my agroforestry program on my estate. I have planted hedges and trees to regulate the humidity of the land, to provide sustenance for the birds. The food chain is increasingly under attack, and I am trying to restore and conserve it. You should know that a swallow eats the equivalent of its weight in insects daily, so it protects the vines!

If you had to make a short presentation of your grape variety, Gamay, what would you say?

It is a local grape variety specific to the Beaujolais region - 90 percent of the world's gamay wine are in Beaujolais grand cru (displayed on 15,000 hectares) - that only likes granite. All grape varieties have their preferred soil, as well



as their preferred latitude. It is the brother of Chardonnay and one offspring of Pinot Noir. Gamay-based wines are known to be dense and light bodied.

Which domains do you prefer and why?

I love what I call "sincere" estates, I love Domaine La Coulée de Serrant which makes magnificent whites, Château Latour for many things, Château Palmer for the incredible implementation of biodynamics, Pontet-Canet in Pauillac and finally Château de Roquefort in Haute Provence for the beauty of the site and the quality of the wine.

The world of wine is often considered as elitist, do you agree with this vision?

It is becoming elitist because we are talking about a certain number of wines and not others. To choose a good wine, you just have to take a bottle costing more than 20 euros, otherwise there has been what I call a «cut the corners somewhere». It's a labour-intensive industry, if you look it that way, a good bottle of wine is cheaper than a brushing! I think you have to try to make up your own mind, buy a 20 euros bottle with friends and enjoy. When I am told that I am crazy to sell my wine so expensive, I try to make people

understand that producing my wine costs nothing to society (without pesticides, without chemicals my agriculture is sustainable, it doesn't destroy the soil, it doesn't create cancer - paid for by society). The only barrier in the world of wine would be the one new actors face when they want to enter it. The world of wine is a world of heirs, estates are easily passed on with little or no payment of inheritance tax. And above all that it is a sexist sector, I am still experiencing that. This world needs a revolution, new blood, because it is dying. All the more that organic wine is driven by consumers and not by farmers.



Raviver la flamme

Nous étions deux membres d'HEC Alumni, Élisabeth Laverge et moi-même, à porter le drapeau de l'association le 12 novembre dernier lors du ravivage de la flamme sous l'Arc de Triomphe.

La cérémonie était présidée par Madame Geneviève Darrieusseq, ministre déléguée à la Mémoire et aux Anciens Combattants. Elle rassemblait la générale de brigade aérienne Véronique Batut, secrétaire générale de la Garde nationale, les généraux de division Stephen Coural, commandant Terre pour le territoire national, et Olivier Kim, commandant les réserves de la gendarmerie nationale, ainsi que le général d'armée Bruno Dary, président de la Flamme. HEC Alumni était la seule association civile présente.

François Mirikelam (MBA.84)

carnet

Décès

Philippe Guyard (H.44N) Janine Dupont Valfroy, née Rondel (HJF.45) Alain Barbier (H.48N) Lucien Djeddah (H.48N) Michel Hersent (H.48N) Janine Blanchet (HJF.48) Gilberte Cojan, née Labalade (HJF.48) Jean Eschbach (H.49A) Pierre Epelly (H.49N) Léon Laccourreye (H.49N) Jean-Jacques See (H.51) Alain Carette (H.53) Nicole Van Der Elst (HJF.53) Georges Grillot (H.54)

Étienne Billard (H.55) Maryvonne Ranke, née Quemper (HJF.55) Jacques Beaudry (H.56) José Guiraud (H.56) Jean Marchetti (H.56) Gérard Mermet (H.56) Gérard Rodary (H.56) Daniel Vasseur (H.56) Georges Haefele (H.57) Jean-Paul Delattre (H.60) Claude Sterczewski (H.60) Jean-Paul Bailly (H.61) Jean-Michel Goudard (H.62) Sylvain Setbon (H.62) Henry Kaeuffer (H.65)

Charles Leben (H.67) Gilbert Pinto (E.68) Vincent Vandier (H.73) Michel Hermel (E.76) Éric de Bermondet de Cromières (H.77) Éric Bagot (H.83) Jean-Marc Bellot (H.83) Lydia Atala, née Ivabocko (MBA.83) Véronique Chandelon, née Naeder (MBA.85) Gwilherm Nicolas (H.90) Nicolas Debaig (H.92) Laurent Roques (H.92) Jérôme Bonduelle (MBA.00) Bertrand Moingeon

index

Jeannine Ballereau (HJF.48), p. 118 Marc Bréban (H.49A), p. 119 Maryvonne Ranke (HJF.55), p. 120 Jean Claude Cantet (H.60), p. 121 Maurice Bellet (H.62), p. 121 Michel Tardieu (H.66), p. 88 Marc Bourgery (H.66), p. 121 Philippe Ginestié (H.66), p. 121 Jean-Michel Fourcade (H.66), p. 122 Jean Pierre Richard (H.66), p. 122 Christian Maisons (H.66), p. 123 Maurice Nussenbaum (H.66), p. 123 Robert Bellaiche (H.66), p. 123 Jacques Monbeig (H.66), p. 123 Abdelaziz Tazi (H.66), p. 123 Said Bekkari (H.66), p. 124 Michel Tardieu (H.66), p. 124 Olivier Devergne (H.66), p. 124 François Verhille (H.66), p. 124 Philippe Bernard de Raymond (H.67), p. 125 Jean-Philippe Claude (H.68), p. 126 Athony Shea (H.68), p. 127 Michel Giffard (H.70), p. 78 Jean-Noël Kapferer (H.70), p. 58 Nicole Fondeneige (HJF.73), p. 128 Jacques Birol (H.74), p. 77 Jean-Claude Lahaut (MBA.74), p. 129 Guy Martinolle (MBA.74), p. 129 Michel Benoist (E.75), p. 130 Éric de Rugy (H.75), p. 130 Élisabeth Laverge (HECJF.75), p. 159 Bernard Ramanantsoa (MBA.76), p. 70, p. 92 Géraud Guibert (H.77), p. 59 Svlvie Lambert (H.77), p. 132 Jean-Paul Agon (H.78), p. 96 Hubert Joly (H.81), p. 94 Hervé Lavergne (H.81), p. 89 Jean Ollé-Laprune (H.81), p. 89 Mercedes Erra (H.81), p. 59 Jean-Daniel Pick (H.81), p. 40 Éric Bagot (H.83), p. 132 Hélène Mélikov (H.84), p. 89 Béatrice de Gourcuff (H.84), p. 89 Patrick Hubert (H.84), p. 20 Pascal Quiry (H.84), p. 20,p. 148 Christophe Cuvillier (H.84), p. 18 François Mirikelam (MBA.84), p. 159 Georges Bourely (H.85), p. 89 Jérôme Wagner (H.85), p. 89, p. 153 Emmanuel Faber (H.86), p. 96 Anne de Pomereu (H.86), p. 76 Xavier Romatet (MBA.86), p. 19

Jean-Pierre Polus (E.86), p. 132 Cécile Lévi (H.87), p. 148 David Baverez (H.88), p. 88 Joël Amar (H.88), p. 86 Jean Hornain (MBA.88), p. 68 Perrine Pelen (MBA.88), p. 70 Jean Monnier (H.88), p. 39 Florian Grill (H.88), p. 18 Bertrand Badré (H.89), p. 88 Karine Sanouillet (H.89), p. 114 Olivier Sevillia (MBA.90), p. 96 Cécilia de Rosnay (MBA.90), p. 86 Hubert Lange (H.90), p. 114 Mats Carduner (H.90),p. 133 Sophie Chabanel (H.90), p. 134 Emmanuelle Wargon (H.92), p. 96 Frédéric Jousset (H.92), p. 13, p. 18, p. 94 Frédéric Milgrom (H.92), p. 114 Laurent Roques (H.92), p. 134 Marie-Christine Dupuis-Danon (H.93), p. 88 Antoine Baron (H.93), p. 88 Bruno Rebille (MBA.93), p. 134 Delphine Colson (H.94), p. 96 Alain Bifani (H.94), p. 64 Kamal Moukheiber (H.94), p. 9 Savéria Coste (M.94), p. 10 Hélène Bourbouloux (H.95), p. 94 Stéphane Estryn (H.95), p. 62 Fabienne Gachet (M.95), p. 135 Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 92 Alexia de Bernardy (M.97), p. 88 Bénédicte Cateland (H.97), p. 116 André Loesekrug-Pietri (H.97), p. 136 Armand Kpenou (MBA.97), p. 148 Caroline Sommervogel (H.97), p. 152 Marc Bordier (H.99), p. 41 Mathieu Cappe (H.99), p. 137 Axel Vilaseca (E.99), p. 138 Adrien Nussenbaum (H.01), p. 14, p. 40 Thomas Salvadori (H.01), p. 148 François-Ghislain Morillion (H.02), p. 54 Marie Aymone Gérard (M.03), p. 139 Patrice Siiriainen (M.04), p. 114 Eugénie Dufour-Fan (M.04), p. 140 Grégory Blanc (H.05), p. 89 Charles Keller (M.05), p. 88 Jenny Dahan (H.05), p. 141 Lionel Lesur (H.05), p. 142 Christophe Cote (H.06), p. 8 Arnaud Portanelli (M.06), p. 10 Guillaume le Dieu de Ville (M.06), p. 10 Jean-Noël Barrot(H.07, D.12), p. 81 Ève Magnant (E.07), p. 60

Édouard Nattée (H.07), p. 7 Céline Lazorthes (M.08), p. 96 Philippe Gaborieau (E.08), p. 15 Nicolas Frechet (H.08), p. 132 Jérémy Dousson (M.09), p. 59 Jean-Gabriel Levon (H.09), p. 19 Fleur Phelipeau (H.09), p. 8 Jean-Damien Louise (M.09), p. 11 Anne-Charlotte Vuccino (H.09), p. 142 Hélène de Saint Front (H.09), p. 149 Iulien Vandenitte (H.10), p. 86 Pam Santos (H.10), p. 143 Laurent Blondeau (E.10), p. 156 Marie Lemaitre (E.11), p. 86 Emmanuel Tedesco (H.11), p. 14 Nicolas Orfanidis (E.11), p. 148 Fleur d'Harcourt (H.12), p. 39 Émilie Vuillequez (H.12), p. 10 Ouriel Hodara (H.12).P. 14 Clarisse Crémer (H.13), p. 19 Jean-Charles Sansgasset (H.14), p. 89 Frédéric Petit (E.15), p. 59 Eman Al Sulaiti (E.15), p. 95 Marie-Laure Piednoir (M.15), p. 88 Isabelle Albert (M.15), p. 88 Margaux Cléach (H.15), p. 8 Juliette Filippi (H.15), p. 8 Kevin Lamberton (M.15), p. 15 Hamad Mubarak Al Hajri (E.17), p. 95 Jaafar Elalamy (M.17), p. 8 François-Marie Neycensas (E.17), p. 150 Wassim Maksoud (E.18), p. 95 Alyssa Dominioni (MBA.18), p. 84 Pauline Laravoire (M.18), p. 22 Marine Dufour (H.18), p. 15 Mohamed Mansouri (M.19), p. 58 Carla Abiraad (H.19), p. 144 Erwan Mongon (H.19), p. 145 Laure Lelasseux (D.20), p. 72 Juan Pablo Grimaldi Nino (M.20) Lison Campany (M.20), p. 145 Sameh Megrhi (E.20), p. 155 Anis Hajjar (M.21), p. 97 Fanny Oursel (E.21), p. 95 Iris Maréchal (H.21), p. 72 Marion Buchet (E.21), p. 44 Zoé Bourlard (M.21), p. 27 Soline Toussaint (H.21), p. 145 Zoé Henninger (H.22), p. 147 Ysaline Bouvet (H.23), p. 27 Luc-Olivier Briand (H.23), p. 27 Aurore Hézode (H.24), p. 93





Notre engagement : vous apporter l'expérience de nos équipes, la vitesse d'exécution et les résultats que vous attendez.

Les Associés X-PM

