hec SIONES

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
C'EST QUI LE PATRON?

En cas de crise, à prendre matin, midi et soir.



Business 1ère Agence de Publicité TV & Digital

40 rue du Cherche-Midi 75006 PARIS - 01 45 49 22 56 - agencebusiness.fr

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

Rédactrice en chef:
Daphné Segretain
Responsable médias numériques:
Flavia Sanches
Conception graphique
et direction artistique:
Fabienne Jousse
Secrétaire de rédaction:
Lionel Barcilon

JOURNALISTES

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

PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Audoin Desforges, Sandrine Expilly, Letizia Le Fur

ILLUSTRATEURS

Deligne, Bénédicte Govaert, Joël Guevara, Anje Jager, Emmanuel Polanco/Colagène, Andréa Ucini/Anna Goodson

Illustration de couverture : Emmanuel Polanco

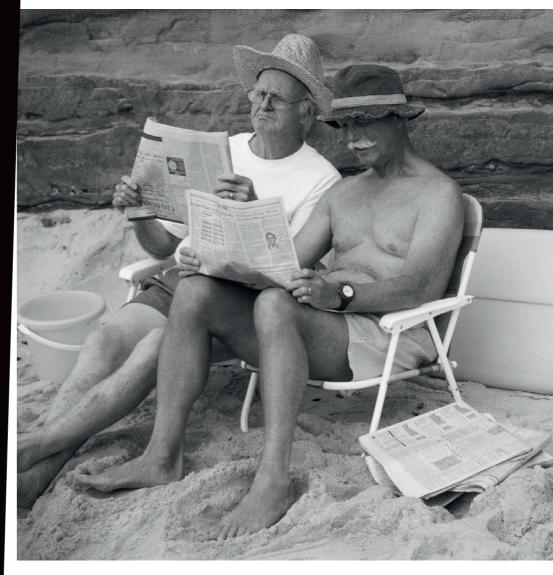
ADMINISTRATION

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

© Getty Image:

de Frédéric Jousset

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

Aqwaba, l'Afrique nous souhaite la bienvenue

l suffit de poser le pied sur un sol africain bouillant pour comprendre que l'on a changé de continent. Pour mon dernier voyage en tant que président d'HEC Alumni, j'accompagne à Abidjan Franck Riester, ministre délégué chargé du commerce extérieur et de l'attractivité. venu pour affaires dans ce pays qui représente 40 % du PIB de l'Afrique subsaharienne. Le dynamisme de la Côte d'Ivoire n'a pas échappé à HEC, puisqu'une antenne de l'Executive Education est implantée à Abidjan. Lors de ma visite de l'école, la BPI dirigée par notre camarade Nicolas Dufourcq (H.85) organise un show flamboyant sur le thème « Inspire and connect » devant quelques PME françaises et plusieurs centaines d'entrepreneurs ivoiriens qui rêvent de construire le monde de demain. Comme me l'a dit un jour Éric Schmidt, ancien PDG de Google, le secret du développement tient dans le triptyque « faster internet, better education, more entrepreneurs ». L'Afrique est un continent d'avenir. 50 % de la population ivoirienne a moins de 20 ans et c'est pour HEC une opportunité de rester non seulement la meilleure business school française sur ce sol, mais aussi de progresser encore un peu plus dans les classements, grâce à la démographie exponentielle de l'Afrique francophone.

Un soir, un camarade ivoirien, ministre de la Pêche, me raconte avoir eu l'autorisation du président de la République Alassane Ouattara, de sécher le conseil des ministres pour assister aux cours de son MBA. Dans quel autre pays peut-on voir un homme politique faire un impair au planning ministériel pour retourner sur les bancs de l'école? En Afrique, comme partout où je me suis rendu au cours de ces trois années de présidence, je garde le souvenir de l'attachement très fort de nos camarades à notre école, malgré le temps ou la distance depuis leur sortie du campus. Signe que notre communauté s'étend au-delà des continents et continue de s'agrandir, même si nous avons parfois la douleur de perdre des camarades qui nous sont chers. L'entrepreneur de légende et grand bienfaiteur de notre école Philippe Foriel-Destezet (H.58) vient de nous quitter et laisse notre communauté endeuillée. Alumnis, bénévoles, donateurs, professeurs, permanents de l'association, tous ceux que j'ai eu le plaisir de croiser au cours de ces trois années de mandat, et que je remercie vivement pour leurs conseils, leur soutien et toutes ces expériences qui me sont précieuses. Vive HEC et bonne route!



innovation made in HEC

Des additions codées. des surgelés anglais, de drôles de tabourets et d'écolos paquets... Demandez l'inventaire imaginé par les HEC,

p. 6



super étudiant

Ambre Germain et Camille Fournier (H.21) abreuvent nos sillons de nouvelles idées, p. 15

pour/contre

Une taxe carbone aux frontières de l'UE?, p. 18

correspondance

Au Japon, comment le maintien des Jeux Olympiques en pleine pandémie cristallise les tensions politiques?, p. 20

événements hec alumni

L'Heure H avec Thomas Gomart, p. 15 Comm' chez soi avec Georges Mohammed-Chérif, p. 16 L'Entretien HEC avec Vincent Cobée, p. 17 Assises HEC de la Géopolitique avec Lionel Zinsou, p. 19 L'Entretien HEC avec Florent Menegaux, p. 20

stories

étudiants & grand patron

Éloïc Peyrache, directeur général et dean d'HEC Paris, répond aux questions de Cecilia Bouri (MBA.21), Mariana Mergulhao (H.21) et Louis Fidel (H.23), p. 22

10 idées recues sur...

L'intelligence artificielle: une avancée technologique vraiment maligne?, p. 37

24 heures avec...

La réouverture des lieux culturels plonge le spectacle vivant en effervescence: à Antibes. Daniel Benoin (H.70). directeur du théâtre Anthéa, mène en fanfare la nouvelle saison, sans occulter l'amertume du confinement, p. 40

le grand dossier

Soutenir l'emploi, accélérer la sortie de crise, accompagner les entreprises vers la responsabilité sociale et environnementale... Les missions de la formation sont larges. Les pouvoirs publics, qui l'ont bien compris, ont profondément réformé le secteur ces dernières années. CPF, FNE, le label Qualiopi: les organismes ont dû apprendre à manier de nouveaux concepts. Avec quelles perspectives pour les formés et les formateurs? Guillaume Le Dieu de Ville et Arnaud Portanelli (H.06), fondateurs de la plateforme de formation Lingueo, dressent un état des lieux, p. 50 Des HEC dans les cours de grands, p. 54

trajectoire

Touche-à-tout fantaisiste et fan de culture pop, Yann Le Quellec (H.97) scénarise des BD, signe des films et soutient la création cinématographique, p. 56

Le jour où...

Directrice du CFJ et fondatrice de l'école W, Julie Joly (H.97) partage sa passion en formant les journalistes, p. 60





L'interro d'Éloïc Peyrache, page 22.

Retour sur le devant de scène, page 40.

frederic.jousset@hecalumni.fr in in/fredericjousset

guide

compétences

Agissez au quotidien pour le climat, p. 64 Faites-vous embaucher par un géant de la tech, p. 65

recherche

Mesurer l'efficacité d'une formation à l'entrepreneuriat social, p. 66

technologique

Ombeline Duprat (M.14) a testé pour vous le carnet synchronisé Moleskine - Evernote, p. 67

à la page Les conseils de lecture de nos alumnis, p. 68



city-guide Entre dénivelés et tramways, des tas d'endroits à visiter. Lisbonne livre ses secrets, p. 70



vie d'hec

association

Les valeurs de l'association, p. 74 Assemblée générale 2021, nouveau président et président d'honneur, p. 76

fondation

Passation de pouvoir à la tête du comité de campagne, bilan à mi-parcours pour *Impact tomorrow...*, p. 78

campus

Grad Show 2021, Prix Verninmen, Challenge Plus en Afrique..., p. 80

innovation & entrepreneurship center

Les femmes et l'entrepreneuriat, p. 82

hec executive education

Des compétences pour construire l'avenir, p. 84

Le supplément qui parle aux HEC, p. 87

décideurs

L'Open Innovation : une solution pour la mobilité de demain?, p. 89 Faut-il communiquer en temps de crise?,

Comment créer une expérience collective qui renforce la cohésion d'équipe?, p. 92 Voyagera-t-on autrement après le Covid?, p. 93

décryptage

Comment adapter les compétences des dirigeants aux enjeux de notre époque?, p. 94 Comment l'industrie du parfum s'est-elle adaptée au contexte sanitaire?, p. 95

par Daphné Segretain rédactrice en chef - daphne.segretain@hecalumni.fr



Entrée en matière

« Être le porte-voix des HEC qui cherchent à avoir un impact positif sur le monde. » Tel est le credo d'*HEC Stories* et la raison qui m'a poussée à vouloir rejoindre ce magazine au poste de rédactrice en chef. Je mesure l'importance de la tâche, je m'y lance avec enthousiasme. La communauté des diplômés d'HEC a fait la preuve de sa richesse et de son dynamisme, qui lui ont valu d'être sacré premier réseau d'alumnis du monde par *The Economist* en 2019.

Continuons de faire entendre sa voix, de faire valoir son expertise sur les sujets de société, d'économie et d'environnement, dans le sillage de la ligne éditoriale tracée par mon prédécesseur, Arthur Haimovici. Venue de la presse quotidienne, j'espère contribuer au rayonnement des diplômés d'HEC. Ceux que tout le monde connaît et les autres. Ceux qui sont bien établis et ceux qui débutent. Ceux qui suivent une trajectoire toute tracée et ceux qui empruntent des chemins de traverse. Les grands dirigeants et les jeunes entrepreneurs pleins de rêves et d'ambition. Tous ceux qui contribuent, chacun à leur manière, à faire bouger le monde.

Car notre monde bouge. Les confinements en cascade semblent être derrière nous, la vie reprend et les festivals renaissent (lire notre reportage sur le théâtre d'Antibes, en page 40). Ça bouge aussi sur le campus, où les questions d'inclusion et de diversité sont au centre des préoccupations d'Éloïc Peyrache, le nouveau dean d'HEC, interrogé par trois étudiants en page 22. Du mouvement aussi chez les salariés. Fini les parcours sans écueil, les plans de carrière gravés dans le marbre. L'avenir s'écrit avec la formation continue et l'heure est à la réinvention, comme vous pourrez le découvrir dans notre grand dossier, page 48. Dans nos pages, les petites évolutions côtoient les bouleversements majeurs. Saviez-vous qu'il est possible de payer une addition en moins de dix secondes? (p. 06.) Qu'une intelligence artificielle peut être sexiste? (p. 34.) Qu'une taxe carbone se dessine aux frontières de l'Union européenne? (p. 12.). Le programme est vaste... et ce n'est qu'un début!

Je suis fière et heureuse d'appartenir désormais à deux planètes. La nôtre, grande et bleue. Celle qui nous est chère qu'il nous faut protéger. Et la vôtre, plus petite, mais robuste, où s'étend une communauté de 68 000 diplômés. Une petite planète, qui tire sa force de la solidarité, du partage et des connaissances qui sont les siennes, et qui peut faire beaucoup pour notre grande planète bleue.

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.

fret maritime **Odyssée digitale**

Hébergée au sein de l'Incubateur HEC, à Station F, Ovrsea a réussi le pari de digitaliser le secteur du fret maritime, en permettant des cotations et des bookings en ligne et en assurant un suivi des cargaisons en temps réel. En 2019, la start-up levait 1,9 million d'euros auprès de Bpifrance et d'un pool d'investisseurs privés. Aujourd'hui, elle compte plus de 500 clients dans une soixantaine de pays. Fondée par Arthur Barillas, Mathieu Mattei et Brieuc André (tous trois HEC 2017) avec Georges Semaan et Antoine Sauvage, Ovrsea se rapproche aujourd'hui du groupe Bolloré : le leader français de la logistique a en effet annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans l'entreprise, qui entend poursuivre son développement à l'international Depuis le lancement de son activité, Ovrsea est passée de 15 à 40 collaborateurs, et ambitionne de totaliser 200 millions de chiffre d'affaires à l'horizon 2025.



La déco qui cartonne

« Éco-pratique », c'est le credo de Stooly, marque de mobilier créée en 2017, soutenue par HEC Challenges Plus. À son actif, un tabouret (stool, en anglais) que l'on glisse dans sa bibliothèque une fois replié, une table, une lampe transformable de treize façons différentes et même un lit capable de supporter une charge de 500 kg. Un design minimaliste mais classe, réalisés pour l'essentiel avec du carton alvéolé hautement résistant. Ses fondateurs, Delphine et Lai-Sze Lau, ont trouvé l'inspiration en Asie du Sud-Est, « où l'optimisation de l'espace dans les petites habitations est un sujet majeur. Chaque recoin, chaque objet doit être utilisé pour améliorer la qualité de vie des habitants. » Sélectionnés par Challenges parmi les « 100 start-up où investir en 2021 », le duo et sa déco écolo ont le vent dans le dos.

économie circulaire

Réparer, ça dépanne!

Créé en 2012 par Geoffroy Malaterre (M.02), Spareka est un site spécialisé dans la réparation et dans la vente de pièces détachées L'objectif: renforcer l'économie circulaire, en proposant des diagnostics en visio et des tutos vidéo, à l'heure où une personne sur trois met encore ses appareils H-S directement à la poubelle. D'abord spécialisée dans l'électroménager, la start-up a élargi son champ d'expertise, et propose désormais, dans son catalogue de 8 millions de références, des pièces détachées pour la télévision, la salle de bains, le jardin, les piscines ou même les portails. Et depuis 2018, Spareka a noué des partenariats avec des spécialiste du « do it yourself », comme Leroy Merlin. En neuf ans, 900000 appareils ont été réparés (et 40 000 tonnes de CO₂ évitées) grâce à Spareka. Ca vaut le coup de s'acheter



écologie

Lot de compensations

Vouloir compenser ses émissions de gaz à effet de serre, c'est bien. Mais les entreprises ne savent pas toujours comment s'y prendre... Cofondée par Thomas Martal, Stock CO, les met en relation avec des porteurs de projets locaux éco-responsables, qui manquent souvent de fonds pour développer leur activité d'intérêt général. Intégrée à l'Incubateur HEC à Station F, la start-up veut « transformer la compensation carbone en une action locale, au service du développement territorial. »



commerce équitable

Hors champs

Pour soutenir la production de produits biologiques en Amérique du Sud et en Afrique, Fair 2C propose à ses clients de devenir actionnaires d'une coopérative.

est un savoir-faire hérité de leurs ancêtres. Au cœur d'une région vallonnée proche de l'Amazonie, 480 producteurs de café exportent depuis 2016 leurs grains d'exception en Suisse, en Allemagne ou en Angleterre, sous la marque Norcafé. Pour répondre à la croissance des volumes, la coopérative a été confrontée à un besoin de financement. « J'ai rencontré le directeur général de Norcafé en 2019 à la BioFach de Nuremberg, le premier salon mondial de l'agriculture biologique, et j'ai vite compris qu'un financement traditionnel par les banques locales était très difficile pour les coopératives de commerce équitable », raconte Marie-Noëlle Jerschke (H.97), cofondatrice de la société de conseil et de financement Fair Capital. Si cette première structure visait à soutenir le commerce équitable auprès des institutionnels et des

financiers privés, une nouvelle étape est franchie aujourd'hui avec la création de Fair2C, coopérative de droit suisse qui met en relation consommateurs et producteurs.

Passer à l'action

« Toute personne physique ou morale peut participer au développement de solutions innovantes et au financement de producteurs certifiés bio, explique Marie-Noëlle Jerschke. Pour devenir membre, il suffit d'acheter au moins une action pour 5 000 francs suisses. » D'autres producteurs d'Amérique latine et d'Afrique devraient rejoindre l'initiative. « Nous passons par un réseau de field advisors qui connaissent bien les pays et peuvent nous garantir que le producteur respecte les normes bio, mais aussi qu'il dispose d'une bonne gouvernance et qu'il est économiquement viable ».

fintech

Épargné par la crise

En France, le Covid a fait bondir le taux d'épargne : d'environ 15 % en 2019 il dépassait les 21 % en 2020. Un pécule rarement optimisé, faute de solutions simples et d'information sur les produits. Cofondé en mars 2021 par quatre entrepreneurs, dont Charles Duclert (H.09), Iroko bouscule le secteur, avec une triple révolution : un service entièrement digitalisé, la fin des frais d'entrée (qui s'élèvent à 10 % en moyenne), et une stratégie « covidproof ». Iroko s'est en effet constitué un parc immobilier diversifié, qui compte des crèches, des entrepôts d'e-commerce.. et pas que des bureaux! Avec Iroko Zen, la start-up soutenue par HEC Ventures vise un taux de distribution sur valeur de marché de 7 %. Soit l'une des meilleures performances du marché.

food

London's freezing

Des plats surgelés 100 % vegans, imaginés par des chefs et empaquetés dans de jolis emballages recyclables? Le tout livré à domicile? Le concept est alléchant, mais il faudra attendre avant de déguster les étonnants burritos de bananes BBQ et autre curry de patate douce façon thaïe, car Planty ne livre pour l'instant qu'au Royaume-Uni... Lancée en 2019, la start-up fondée par Andrea Cavallo (H.18), Ali Sheehan-Dare et Joseph Lovell ne distribuait ses produits qu'à Londres. Mais alors que le confinement et le télétravail boostaient la livraison de plats à domicile, l'offre a été élargie à l'ensemble du pays. Face à ce nouveau défi, Planty a dû changer d'échelle, grâce à une levée de fonds de 180000 euros, réalisée en septembre dernier. Vivement que ses barquettes traversent la Manche

6 hec stories hec stories 7

≣ INNOVATION MADE IN HEC ≡ INNOVATION MADE IN HEC

■



e-commerce

Les mille vies du pli

Le concept est né... au-dessus d'une poubelle jaune! « J'y jetais un colis dans lequel je venais de recevoir un vêtement que j'avais choisi justement parce qu'il respectait la planète. Et, là, penchée au-dessus de ma poubelle, je n'avais pas franchement l'impression de faire un geste pour l'environnement », raconte Léa Got (X-HEC), cofondatrice d'Hipli aux côtés d'Anne-Sophie Raoult. Ensemble, elles ont imaginé des emballages postaux écolo et réutilisables. Conçu avec des designers, des logisticiens mais aussi des équipes de La Poste, ce colis « pratique et costaud » est doté d'une fermeture éclair et se replie, une fois vidé de son contenu, au format d'une simple enveloppe pré-affranchie. Le colis passe ensuite dans un atelier du Havre, pour être nettoyé, vérifié, désinfecté... Et c'est reparti pour un tour! L'emballage peut être réutilisé jusqu'à cent fois. Bonne nouvelle pour la planète!

télex

La néobanque cofondée par Alexandre Prot (H.06) Qonto vient de s'associer à la société October pour accorder des prêts (PGE ou non) aux TPE.

e-commerce

Abonnés au naturel

Créée en 2016 en Belgique, Kazidomi, site d'e-commerce de produits bio et naturels, a conquis le marché français, qui représente aujourd'hui 80 % de son activité. L'idée de ses fondateurs, Emna Everard et Alain Étienne (H.17), est d'offrir un catalogue fourni (environ 3 500 références) à des prix abordables, en misant sur le circuit court et un système d'abonnement (de 100 euros par an environ), qui ouvre droit à des réductions allant jusqu'à 50 %. Certifié B Corp, l'e-shop compense ses émissions carbone non réductibles en finançant deux projets d'agriculture durable et de conservation des forêts en Zambie et au Guatemala. Des valeurs partagées par l'ensemble des fournisseurs sélectionnés. On trouve également sur le site, qui compte 15 000 inscrits, une carte interactive indiquant l'origine géographique des produits mis en vente.

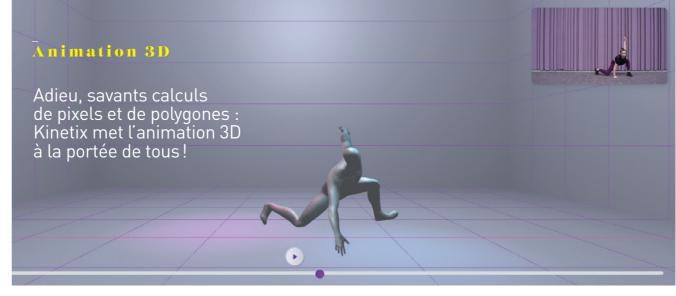
silver economy

Repaire de seniors

Sentiment d'isolement, personnel surchargé, angoisse des proches... La crise sanitaire a cruellement mis en relief les failles des Ehpad. Deux ans avant la pandémie, Jean de Miramon (H.20) et Oscar Lustin (H.20) créaient Domani, une société spécialisée dans les logements inclusifs destinés aux personnes en perte d'autonomie. Le principe? Des lieux conviviaux, localisés en centre-ville, avec un partage des services et la présence d'un professionnel référent chargé du logement, des repas et de la coordination avec les

professionnels de santé (kinésithérapeutes, infirmiers...). Sur le modèle des « colocations pour seniors » mises en place en Allemagne ou en Scandinavie, la première maison Domani a ouvert ses portes début 2021 à Pessac, en Gironde. Près de soixante demandes ont été adressées à la start-up bordelaise.. pour seulement sept logements disponibles! Face à cet engouement, Domani multiplie les projets d'ouverture de ses (Lot), Vergèze (Gard) et Conflans-

« auberges espagnoles » : à Cahors Sainte-Honorine (Yvelines).



Un petit geste pour la 3D...

l a fallu trois ans, dans les années 1980, à Jordan Mechner pour développer Prince of Persia, son jeu vidéo mythique. Trois longues années à filmer son frère dans un garage pour reproduire minutieusement chaque mouvement du corps et animer un personnage virtuel. Dommage que le programmeur américain n'ait pas bénéficié à l'époque de la technologie développée par Kinetix, la start-up pionnière de l'animation 3D fondée en 2020 par Yassine Tahi (H.17) et Henri Mirande, centralien. Grâce à l'intelligence artificielle, leur outil révolutionnaire permet de créer un modèle en 3D à partir d'une simple vidéo, pour un résultat... bluffant.

« Notre ambition est de rendre l'animation 3D accessible à des millions de créatifs, qu'ils soient professionnels ou non, en automatisant une grande partie du processus. Libérés de nombreuses tâches techniques, particulièrement chronophages, ils peuvent se concentrer sur l'aspect purement artistique de la réalisation », explique Yassine Tahi. Avec une dizaine d'avatars virtuels prédéfinis, mais aussi la possibilité de créer son propre modèle, la version bêta compte déjà 3 000 utilisateurs - studios d'animation, industrie du gaming, réseaux sociaux ou professionnels de l'audiovisuel. Depuis début 2021, les équipes de Kinetix collaborent aussi avec TF1 et leurs journalistes pour développer

des plateaux virtuels ou modéliser des simulations

à destination des JT. « Alors qu'il aurait fallu plusieurs

Une innovation qui fait bouger les lignes

jours pour reconstituer un fait divers, notre outil permet de retranscrire une scène de manière réaliste et plausible en un temps record », note le cofondateur de Kinetix, qui espère à terme faire de sa technologie le « Photoshop de la 3D ». De fait, le concept séduit très largement, et même au-delà des frontières: 70 % des utilisateurs sont localisés à l'étranger, notamment au Royaume-Uni et en Inde (où l'industrie de Bollywood est particulièrement friande d'animations virtuelles). Après une levée de fonds de 500 000 euros qui a permis l'embauche d'une dizaine de développeurs et d'ingénieurs, la start-up basée à Station F et incubée à Entrepreneur First cherche aujourd'hui à engranger le maximum d'utilisateurs pour nourrir une application très gourmande en R&D, et notamment en intelligence artificielle. Petit à petit, le logiciel se nourrit de toutes les vidéos qu'il absorbe, afin d'être capable de reproduire des animations de danse, de saut, de cascades... « Un nouvel appel de fonds est prévu bientôt, mais nous nous concentrons avant tout sur le développement », conclut Yassine Tahi, qui confirme que la commercialisation est en bonne voie, avec des outils d'édition que le grand public pourra utiliser tout simplement à travers le navigateur d'un ordinateur. Plus besoin de Motion Capture et de capteurs de mouvements sophistiqués (et hors de prix!): grâce à Kinetix, on pourra bientôt tous concocter des films 3D depuis notre salon. Pixar n'a qu'à bien se tenir!

8 hec stories hec stories 9 restauration

Garçon, le QR Code!

Fondateurs de la chaîne de restaurants Big Mamma, Tigrane Seydoux et Victor Lugger (H.08), se sont associés à Christine de Wendel, ex-directrice des opérations de Mano Mano, pour créer Sunday, un outil révolutionnaire qui permet de régler l'addition via un QR Code.





ous les entrepreneurs sont différents. Trigrane et moi sommes motivés par la passion, ce qui nous permet d'abattre 90% du hard work. Dans ce milieu, il est impossible de tricher. La restauration est l'école de l'humilité. Si ce n'est pas bon, le client ne reviendra pas, il n'y a pas de story telling en cuisine. On a voulu pousser l'expérience client plus loin en créant Sunday, qui simplifie aussi le travail de l'équipe en salle, explique Victor Lugger (H.08). Nous sommes partis du constat qu'en 2020, on commande et on paye un taxi avec son téléphone, même chose pour commander à manger, tandis qu'au restaurant, il faut encore attendre puis payer avec sa carte bleue! Nous avons donc lancé Sunday, qui peut faire gagner jusqu'à 35 % de temps aux personnes qui travaillent en salles, ce qui les rend plus disponibles pour les autres clients et améliore la qualité du service. » La solution imaginée par Sunday est déjà proposée dans plusieurs enseignes d'hôtellerie et de restauration. Outre les vingt-quatre établissements Big Mamma, PNY, Burger King et les milliers de restaurants du groupe Bertrand ont déjà passé leur addition en mode QR Code. Et pour l'avenir? La jeune entreprise voit les choses en grand et envisage de conquérir l'Amérique ainsi que, pourquoi pas, étendre son offre à d'autres formes de commerce...

TANDIS QUE CERTAINS FENDENT L'AIR ENTRE LES GRATTE-CIEL, D'AUTRES RESTENT SUR LE PLANCHER DES VACHES POUR PROTÉGER LA TERRE...







GENTLEDAMES FARMERS

AMBRE GERMAIN & CAMILLE FOURNIER (H.Z1)

DÈS QU'IL FAUT PRÊTER MAIN-FORTE AUX AGRICULTEURS, AMBRE ET CAMILLE ENFILENT LEUR COSTUME SUR-LE-CHAMP : GANTS DE CUIR ET BOTTES EN CAOUTCHOUC ! LE PROJET DE FIN D'ÉTUDES DE CES DEUX ÉTUDIANTES HÉROÏQUES ? UN TOUR DE FRANCE DES FERMES INNOVANTES. AUTANT DIRE QUE CE N'EST PAS DES VACANCES !

LEUR PREMIER ENNEMI : LE RÉVEILLE-MATIN ! CAR QUAND ON EST EN CAMPAGNE, LES JOURNÉES COMMENCENT AU CHANT DU COQ. QU'IL S'AGISSE DE TRAIRE LES VACHES, BINER UN LOPIN DE TERRAIN OU NOURRIR LE BÉTAIL, IL N'Y A PAS GRAND-CHOSE ICI QU'ON PUISSE REMETTRE AU LENDEMAIN.

LE DUO SÉJOURNE TROIS
SEMAINES DANS CHAQUE
EXPLOITATION POUR DÉCOUVRIR
LE QUOTIDIEN ET LE MODE
DE VIE DES AGRICULTEURS
(ÉLEVEURS, MARAÎCHERS OU
PISCICULTEURS). LE TEMPS
POUR ELLES D'OBSERVER ET
DE COMPRENDRE COMMENT EST
PRODUITE NOTRE ALIMENTATION,
ET QUELS SONT LES ENJEUX
AUXQUELS DOIT RÉPONDRE
L'INNOVATION DANS LE DOMAINE
AGRICOLE.

AUTANT DE DÉCOUVERTES QU'ELLES ONT DÉCIDÉ DE PARTAGER, DANS LE CADRE DE LEUR PROJET « SUR LE CHAMP », SOUS LA FORME DE CONTENUS MULTIMÉDIAS : PHOTOS SUR INSTAGRAM, PODCASTS EN COLLABORATION AVEC BUSINESS OF BOUFFE, REPORTAGES VIDÉO SUR LE SITE CULTIVONSNOUS.TV (EN PARTENARIAT AVEC ÉDOUARD BERGEON ET GUILLAUME CANET). LEUR MISSION : VOIR LES CHOSES DE PRÉ... POUR BRISER LES PRÉJUGÉS.

Une taxe carbone aux frontières del'UE?

La Commission européenne envisage d'instaurer des droits de douanes sur les produits importés ayant une forte empreinte carbone. La mesure pourrait être adoptée dès juillet prochain.

"La compensation carbone évitera le dumping climatique"

Charles-Henri Colombier (H.05), directeur de la conjoncture chez Rexecod

a Commission européenne ambitionne de réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre en Europe de 55 % par rapport à leur niveau de 1990. La plupart des économistes estiment que le plus sûr moyen d'y parvenir sera d'augmenter significativement le prix du carbone en Europe. Ce qui implique un mécanisme d'ajustement du carbone aux frontières (MACF) qui taxe les importations en fonction de leur niveau d'émissions, afin de compenser la différence



Charles-Henri Colombier (H.05) Directeur de la conjoncture chez Rexecode depuis 2016, il a travaillé nendant sent ans au BCG, aux bureaux de Paris et Casablanca. Il assure le suivi conjoncturel de la zone euro, de l'Allemagne et de l'Italie. Il est également en charge des marchés de matières premières et de l'énergie.

de tarification entre l'UE et ses partenaires commerciaux. En effet, le système d'échange de quotas d'émissions ne s'applique qu'au sein de l'UE, et ne concerne pas les importations, qui comptent pour un tiers dans l'empreinte carbone du continent.

Un mécanisme incitatif à l'international

La mise en place d'une telle mesure répond à quatre enjeux : climatique, économique, budgétaire et politique. En premier lieu, le MACF limite la « fuite de carbone » : sans lui, les importations en provenance de zones non soumises à la tarification du carbone seraient favorisées. On peut même espérer que cette mesure incitera les exportateurs à réduire leurs émissions pour être moins taxés, enclenchant ainsi une spirale vertueuse à l'échelle internationale.

Deuxièmement, ce mécanisme d'ajustement du carbone aux frontières contrebalance la perte de compétitivité: sans lui, la tarification du carbone

revient à taxer la production européenne. Le secteur manufacturier français, déjà fragilisé, n'y résisterait pas. Il faudra d'ailleurs s'assurer que le MACF s'applique aux importations de produits finis autant qu'aux biens intermédiaires.

Troisièmement, le remboursement du plan de relance européen, à partir de 2027, est fondé sur l'hypothèse de nouvelles ressources budgétaires pour l'Union européenne. Le MACF constituera l'une de ces nouvelles ressources. Sans lui, une hausse des prélèvements obligatoires européens risque d'être nécessaire.

Enfin, d'un point de vue politique, l'Union évite, en instaurant cette taxe, de favoriser un dumping climatique, à l'heure où on l'accuse déjà de dumping social et de dumping réglementaire. Pour ces quatre motifs, un MACF européen paraît indispensable, malgré les difficultés techniques et juridiques qu'il soulève.

L'administration Biden, qui a ébauché un projet similaire aux États-Unis, a ouvert sur ce sujet une fenêtre d'opportunité géopolitique.



CONTRE

"L'Europe s'expose à des mesures de rétorsion"

Anne-Pascale Guedon (H.89), présidente de Stratexio Chine

es taxes carbones existantes n'ont eu qu'un impact négligeable sur le réchauffement planétaire, et il en serait de même pour un mécanisme de compensation carbone aux frontières de l'Europe. Les entreprises ont jusque-là préféré compenser leurs émissions plutôt que de les réduire. Or une taxe carbone constitue une aberration

économique, car le mécanisme pollueur-payeur aura pour effet mécanique d'augmenter les prix. Le prix de la tonne de CO₂ a explosé pour atteindre 50 euros, soit une augmentation de 70 %. Cette



Anne-Pascale Guedon (H.89) Après trente ans d'expérience dans les fusions-acquisitions et le développement à l'international, en particulier dans les biocarburants pour l'aéronautique elle est devenue présidente de Stratexio Chine. un club issu du Mede qui accompagne l'expansion des PME françaises dans l'Empire du Milieu. Elle est également juge prud'homale et colonelle dans la réserve citoyenne de l'Armée de l'air.

forte hausse fait suite à l'annonce, en décembre dernier, de l'objectif européen de réduire de 55 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Cela signifie que les matières premières, l'acier, les produits chimiques ou agroalimentaires importés vont coûter beaucoup plus cher. Un rapide retour de l'inflation, favorisé par un mouvement de spéculation sur la hausse des prix, n'est dès lors pas à exclure. Du point de vue des échanges commerciaux, une telle taxe aura aussi pour effet de diminuer les volumes d'importations de l'Europe, qui se trouvera exposée à des mesures de rétorsion pénalisant ses exportations. C'est contraire aux

Un frein à la relance européenne

principes du multilatéralisme.

En outre, un tel mécanisme d'ajustement aux frontières viendrait freiner la politique de relance lancée au niveau européen. Les entreprises qui ne peuvent pas relocaliser leur production et doivent importer seront taxées. Prenons l'exemple des

masques contre le Covid-19. Réindustrialiser une usine de masques en France sans commande garantie par l'État n'est pas envisageable compte tenu des écarts de coûts de main-d'œuvre avec l'Asie. J'ai importé des millions de masques de Chine et j'ai étudié les appels à projets de Bercy, ce qui m'a permis d'aboutir à cette conclusion. Plutôt qu'une taxe carbone, je recommande de mettre en œuvre des incitations pour financer les innovations de rupture et les investissements nécessaires. Le gouvernement a montré l'exemple avec les plans sur l'hydrogène et sur le recyclage des matériaux plastiques. Je propose aussi un crédit d'impôt pour les investissements verts permettant la réduction de l'empreinte carbone des industriels, sur le principe du crédit impôt recherche (CIR).

Pour finir, nous devons poursuivre les efforts engagés pour réindustrialiser l'Europe. Cela permettra de réduire les flux logistiques et l'empreinte carbone du transport provoqués par notre consommation. Comme le disait Confucius, « Là où il y a une volonté, il y a un chemin. »

12 hec stories hec stories 13



Passionné de sport, ancien joueur de rugby au Club HEC, maître de conférences en marketing du sport et président du fan-club japonais du PSG, **TOSHIYA INOUE (H.91)** se réjouissait que les Jeux Olympiques soient organisés chez lui, à Tokyo. Aujourd'hui, alors que le maintien des compétitions en dépit de la crise sanitaire suscite des craintes parmi la population, il manquera selon lui un aspect essentiel dans cette édition pandémique : l'esprit olympique.



COMMENT ORGANISE-T-ON DES JEUX OLYMPIQUES EN PLEINE PANDÉMIE ?

LA RÉPONSE DEPUIS LE...

a pandémie a relativement épargné le Japon: il n'y a ici que 750 000 cas de Covid-19. Nous ne sommes pas confinés, les écoles et lycées n'ont pas fermé. Seuls les enseignements des universités se font à distance. Les commerces et les restaurants restent ouverts jusqu'à 20 heures, heure après laquelle la consommation d'alcool est interdite. Mais la situation pourrait empirer. D'une part, car nous avons pris du retard sur la vaccination (le gouvernement n'a lancé le programme que début juin). Et d'autre part, parce que nous sommes le pays organisateur des Jeux Olympiques qui débutent le 23 juillet. Dans ce contexte de crise sanitaire mondiale, 80 % des Japonais sont opposés à ce que cette manifestation sportive soit maintenue. Mais, pour des raisons économiques et commerciales, le gouvernement refuse de la reporter. Ce qui paraît un peu absurde, dans la mesure où la présence de spectateurs sera interdite lors des compétitions.

es Jeux Olympiques s'annoncent d'autant plus étranges que le pouvoir a décidé de limiter les déplacements des journalistes et des athlètes étrangers. Les correspondants des médias chargés de suivre l'événement seront géolocalisés grâce à des systèmes de GPS. Les sportifs ne seront pas autorisés à se déplacer librement et devront se soumettre régulièrement à des tests. J'aime énormément le sport, mais je dois avouer que si c'est pour qu'ils se déroulent dans de telles conditions, autant ne pas organiser de JO. Les Jeux, animés par « l'esprit olympique » de Pierre de Cou-

bertin, ne sont pas un événement sportif ordinaire. On pourrait organiser une Coupe du monde ou un championnat comme Roland Garros en respectant les règles sanitaires. Mais les JO impliquent des manifestations de solidarité, de joie et d'amitié entre les peuples. Donc, des grands rassemblements, des fêtes... et des contacts physiques. Rien de tout cela ne sera autorisé. Ce ne seront donc pas d'authentiques Jeux Olympiques. Je forme actuellement des bénévoles chargés d'intervenir durant les JO. Je leur enseigne l'histoire de l'olympisme et ses valeurs. Il y a 80 000 volontaires au total, et la vaccination n'est pas obligatoire pour eux. 10 000 ont déjà démissionné! En France, je me souviens avoir adoré visiter la Fondation Pierre de Coubertin, dans les Yvelines. Avant la pandémie, il y a deux ans, j'avais participé à un tirage au sort pour tenter de remporter des billets pour les épreuves. J'avais même joué plusieurs fois, en utilisant les noms de tous les membres de la famille! Je rêvais d'assister aux épreuves de judo, de rugby et de boxe.

u Japon, la question des JO a aussi des implications politiques. Le 4 juillet prochain, nous votons pour élire les conseillers généraux de Tokyo. Et au mois d'octobre se dérouleront les élections législatives. Le parti de droite libéral démocrate, qui détient la majorité, veut maintenir l'organisation des Jeux, tandis que la gauche milite pour leur report ou leur annulation. Le débat actuel profitera sans doute à la gauche, les Japonais étant majoritairement favorables à une annulation. Quoi qu'il arrive, les Tokyoïtes vont devoir payer beaucoup d'impôts pour rembourser les frais engagés pour les Jeux. Le plus triste, c'est que le gouvernement japonais a initié en 2003 une ambitieuse stratégie de développement de l'industrie touristique et hôtelière. La tenue des Jeux Olympiques, qui auraient dû accroître fortement l'activité de ce secteur, n'aura finalement que des retombées très limitées.

Heure H Thomas Gomart,

directeur de l'Institut français des relations internationales



1989, c'est la chute du mur de Berlin, mais aussi la répression de Tian'anmen. Or est-ce l'esprit de Pékin ou l'esprit de Be<mark>rlin</mark> qui souffle aujourd'hui?"

La géostratégie des données



Lors du premier confinement, la capitalisation boursière des 7 majors du pétrole était de 2500 milliards de dollars. Celle des 7 majors du numérique atteignait 7 200 milliards. On assiste à une mutation de l'économie mondiale. La géopolitique du pétrole est claire: on connaît les pays producteurs, les voies maritimes et les possibilités de blocus, comme lors des chocs pétroliers. La manière dont la géopolitique des données est en train de se construire est, elle, beaucoup plus opaque. Mais la donnée n'est pas hors-sol, elle repose sur une série d'infrastructures tangibles: les câbles sous-marins, les data centers..."



Gomart (E.10)
Docteur en histoire des

2000 Officier appelé au ministère

2004 Crée le centre Russie/Nei au sein de l'Institut français des relations

2015 Devient directeur de l'Ifri

<mark>2019</mark> Prix du livre de géopolitique pour son ouvrage L'Affolement du monde

Conflit protéiforme

En 1999. La Guerre hors *limite*, un livre écrit par deux officiers chinois, dressait la liste de 24 types de conflits : la guerre nucléaire, financière, médiatique, environnementale, sanitaire... Or, en vingt ans, que s'est-il passé? La Chine a ravi à l'Europe la deuxième place à l'international et convoite ouvertement celle de première puissance à l'horizon 2049, date du centenaire de la République populaire. La grammaire de la conflictualité est en train de changer, elle devient une grammaire chinoise."

Le climat, objectif non prioritaire



Les États-Unis et la Chine subordonnent leurs politiques numériques et climatiques à leur rivalité stratégique. Ces puissances, qui représentent à elles deux 45 % des émissions de CO_a mondiales, ont déjà anticipé le fait que nous ne respecterons pas l'accord de Paris sur le climat. Nous ne sommes donc pas sur une trajectoire de hausse de 1, 5 ou 2°C des températures moyennes, mais plus vraisemblablement de 3 ou 3,5 °C, avec des conséquences que l'on ne mesure pas encore aujourd'hui."

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE CETTE PREMIÈRE HEURE H EN LIGNE, PRÉSENTÉE PAR MICHEL TARDIEU (H.66), SUR WWW.HECSTORIES.

hec stories 15 14 hec stories

Club HEC Marketing et Communication

Georges Mohammed-Chérif, PDG de Buzzman



En toute humilité. je n'ai pas souvenir qu'une de nos campagnes ait fait un bide commercial."

Le bon mix



C'est un peu c<mark>omme dans</mark> une équipe de foot. Vous avez besoin de new kids on the block, qui ont 18 ans et qui jouent leur premier match, et puis de gens qui sont un peu des stars et qu'on paie le prix fort, parce qu'ils ont fait leurs preuves ailleurs et qu'ils ont envie de venir chez nous pour voir si leur talent se bonifie. C'est un assemblage de gens jeunes et prometteurs et de figures reconnues."



Parfois, on brasse des millions, on a des grosses responsabilités, on a 150 employés, mais on s'est toujours refusé à dire que tout cela allait nous rendre adultes. Parce que le jour où on est adultes, on se ramollit et on fait les choses raisonnablement. Or, par définition, ce métier n'est intéressant que s'il crée des nouvelles voies, s'il est irraisonné et un peu punk."

Travail forcené



des gens qui comprennent la grammaire publicitaire et la communication du premier coup. C'est un métier qui s'apprend, et dans lequel il faut taffer. Un métier qui allie passion et travail forcené. Les jeunes qui ont entre 25 et 30 ans et maîtrisent ce langage sont très rares."

Une part d'improvisation



Ce qu'il faut dire aux startuppers, c'est qu'à partir du moment où il a quelque chose en vous qui bouillonne et dont vous pensez que c'est un truc qui va intéresser les gens et dans lequel vous allez être bon, il faut y aller. Cela nécessite parfois de commencer par se planter, mais cela nécessite surtout d'arriver à être carré tout en gardant une marge d'improvisation."

Il n'est pas fréquent de tomber sur



L'Entretien HEC _ Vincent Cobée, PDG de Citroën



Citroën, c'est de l'innovation, du bien-être et une volonté humaniste de progrès social."

Synergie et fusion



La société Stellantis a été créée le 16 janvier. Elle est née de la fusion du groupe PSA et du groupe FCA. Le défi de Citroën, en tant que marque, est aujourd'hui de tirer parti de la capacité de R&D et de production, ainsi que de l'empreinte géographique, d'un groupe aussi vaste que Stellantis, tout en conservant son identité et sa différence."

50 % d'électrique dans cinq ans



Pour respecter les engagements de l'Union européenne sur la réduction des émissions de CO_a, nous serons tenus de porter dans les cinq ans à venir, la part de véhicules à faibles émissions, dotés de motorisation électrique ou hybride rechargeable, à 40 % ou 50 % des ventes réalisées en Europe."



Vincent Cobée Diplômé de Polytechnique, des Ponts ParisTech et d'Harvard, l'actuel CEO de Citroën (groupe Stellantis) a débuté sa carrière chez Nissan.

2005 Entre chez Nissan Motor Corporation et passe dix ans au Japon

2017 Rejoint Mitsubishi Motors Corporation à Tokyo

2019Revient en France et intègre le groupe PSA

2021 Devient CEO de la marque

Autonomie et partage au point mort

Il y a quatre évolutions majeures dans l'automobile en ce moment: le véhicule connecté, autonome, partagé et électrique. Connecté, ça veut dire que vous pouvez copier votre écran de téléphone portable sur l'écran de la voiture. La grande majorité des véhicules vendus en Europe savent le faire. L'électrification avance à grande vitesse. En revanche, les dimensions 'autonome' et 'partagée' restent, elles, très marginales."

Un bon AMI



AMI est un objet de mobilité catalogué dans la catégorie des quadricycles, que l'on peut conduire dès 14 ans et qui est commercialisé à 6800 euros. Il permet de se déplacer à deux, dans un environnement protégé, en zone urbaine et périurbaine. Nous avons lancé ce produit 100 % électrique l'année dernière, en pleine période de confinement. Pour moi, cette innovation relève du principe de progrès pour tous. Nous recevons près de 250 commandes par jour et avons déjà livré plus de 4 000 véhicules."

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE CET ENTRETIEN DONNÉ DANS LE CADRE DE LA CONFÉRENCE COMM' CHEZ SOI SUR HTTPS://VIMEO.COM/528786703

Georges Mohammed-Chérif

Passé par les plus grandes

Young &Rubicam, Publicis)

il a créé Buzzman, qui s'est distinguée grâce à ses

<mark>1998</mark> S'installe en Australie où il

campagnes pour Burger King, Boursorama, etc.

intègre l'agence A.G.

Nommé au poste de Copywriter chez Young &

2002 Entre chez Publicis Conseil

Crée de l'agence Buzzman

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉMISSION PRÉSENTÉE PAR HEDWIGE CHEVRILLON ET VINCENT BEAUFILS SUR BFM BUSINESS ET WWW.HECSTORIES.FR

L'Entretien HEC Jean-Jacques Aillagon,

directeur général de Pinault Collection

19 05 2021



Les budgets affectés à la restauration et à l'aménagement de la Bourse de Paris s'élèvent à 160 millions d'euros."

Projet monumental



Le chantier a été compliqué, notamment parce qu'il se déroulait au sein d'un monument historique. Il a fallu par exemple renforcer la portance des planchers, afin de pouvoir exposer des œuvres au poids conséquent. L'objectif fixé par François Pinault à l'architecte Tadao Ando était de restaurer scrupuleusement le bâtiment historique, tout en y introduisant une dimension architecturale résolument contemporaine, compatible avec le bâtiment."



Jean-Jacques L'ex-ministre et ancien président du domaine de Versailles dirige la société privée Pinault Collection.

Professeur d'histoiregéographie en Corrèze

1985 Intègre le service des affaires culturelles de la Mairie de Paris

Nommé président du centre Georges-Pompidou

Ministre de la Culture, il crée une loi sur le mécénat

Directeur général de

Le refus du mécénat

Je suis aujourd'hui directeur général de Pinault Collection, qui a un statut d'entreprise. C'est un choix délibéré de François Pinault. En refusant de donner la forme de fondation d'entreprise à son activité muséale, il a refusé que le nom des marques du groupe soit associé à l'activité de ses musées. Il a également renoncé à bénéficier des dispositions sur le mécénat fixées par la loi du 1er août 2003, que certains appellent loi Aillagon, et qui permettent de bénéficier d'une réduction d'impôt de 60 %."

Art ain't no business



On n'a jamais vu personne gagner de l'argent en ouvrant un musée d'art contemporain. C'est un exercice impossible. L'objectif n'est pas de nous dire: nous avons une collection que nous devons suffisamment bien gérer pour qu'elle ne nous coûte rien. Tous les ans, la famille Pinault réinjecte de l'argent dans la société Pinault Collection, de façon à ce que les musées de Venise et désormais celui de Paris continuent de fonctionner de la façon la plus satisfaisante."

Club HEC Géostratégies

Lionel Zinsou, président de Terra Nova



Vus d'Europe, les gens qui migrent sont un risque de migration de la misère. Vus de chez nous. c'est un drainage des compét<mark>ences</mark> qui s'accélère."

L'élan démocratique



Il n'y a aucun d<mark>oute sur</mark> les aspirations démocratiques des populations. C'est un signe de vitalité extraordinaire. La démocratie, cela se construit, il peut bien sûr v avoir des retours en arrière mais il n'y a aucun doute sur les aspirations. Quand on attaque la liberté de la presse et la liberté d'expression, les réseaux sociaux prennent immédiatement le relais. Et c'est une bonne chose... même s'ils charrient pas mal de fake news."



Lionel Zinsou Multidiplômé (École normale supérieure, Sciences Po, la Sorbonne, London School of Economics), cet agrégé a occupé de hautes responsabilités dans la finance et la politique.

1986 Directeur de Danone

1997 Associé gérant chez Rothschild & Co

au Royaume-Uni

2009 Président de PAI Partners

2015 Premier ministre du Bénin

2017 Président du think tank Terra Nova

Désordres démographiques



Ce qui est frappant dans la démographie africaine, c'est la rapidité de la transition. Dans un pays comme le Bénin, qui est côtier et sahélien, il y a pour ainsi dire deux pays différents. Dans les provinces au nord de la capitale, le taux de natalité est d'environ 6 enfants par femme. Alors qu'au sud, la situation est très différente: dans la ville portuaire de Cotonou, par exemple, le taux de natalité est de 2,8. Cela pour des raisons évidentes d'éducation et d'autonomie des femmes. Mais aussi de capital culturel et financier à transmettre, de niveau de revenu À Cotonou, 98 % des enfants sont scolarisés. Alors que dans nos provinces du nord, le taux de scolarisation avoisine les 6 %."

Secteur informel



90 % des emplois sur le continent sont concentrés en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Afrique du Sud. Mais au Maghreb, 70 % de ces emplois appartiennent au secteur informel. Au Bénin, le secteur informel représente encore aujourd'hui 50 % du PIB. Tôt ou tard, tout ce réservoir d'emplois devra être formalisé: on a quand même besoin de recettes publiques."

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'ÉMISSION PRÉSENTÉE PAR HEDWIGE CHEVRILLON ET VINCENT BEAUFILS SUR BFM BUSINESS ET WWW.HECSTORIES.FR

RETROUVEZ L'INTEGRALITE DES ASSISES HEC DE LA GEOPOLITIQUE 2021 SUR HTTPS://LIVE.HECALUMNI.FR/LIVE-ASSISES-HEC

L'Entretien HEC

Florent Menegaux, président de Michelin 21_06_2021



Les batteries utilisent des matériaux rares. À terme, le développement du parc automobile électrique posera un problème de ressources."

Diversification



En 2030, un tiers de notre chiffre d'affaires proviendra d'activités autres que le pneu. Nous disposons de savoir-faire importants dans différentes technologies, telles que le médical ou l'aérospatial. Nous avons également développé des voiles flottantes de plus de 500 m² pour des navires de fret de nouvelle génération. Aujourd'hui, Michelin intervient dans des secteurs où on ne l'attend pas."



1992 Débute dans le secteur du conseil chez PwC

1997 Intègre Michelin en tant que directeur commercia

Innovation et emplois

Une industrie est un organisme vivant, qui doit s'adapter en permanence à son environnement. On investit aujourd'hui dans l'hydrogène, le digital, l'imprimante 3D et d'autres activités qui vont générer des centaines d'emplois dans les années qui viennent. On ne quitte pas la France, au contraire on y investit massivement."

Économie circulaire



Nous travaillons à des solutions pour la réutilisation des pneus usés, sous la forme de nouvelles matières premières, qui pourront servir soit à la fabrication de nouveaux pneumatiques; soit à d'autres industries. Grâce à la cryogénisation ou à l'hyper chaud, il est aujourd'hui possible de transformer un pneu en mini fragment ou en gaz pour le rendre à nouveau utilisable."







Mariana Mergulhao (H.21)

Diplômée de la FGV au Brésil, Mariana est inscrite en master X-HEC Entrepreneurs. Parlant couramment portugais, espagnol, français et anglais, elle a déjà plusieurs expériences internationales à son actif. Elle a cofondé Boost'Her, qui a été intégré au programme X-HEC Entrepreneurs

2016 Échange à la Wirtschaftsuniversität Wien en Autriche

Stage de six mois à Shipup, start-up qui a levé 6 millions d'euros en série A

Professeur de français bénévole pour des réfugiés à Paris



Louis Fidel (H.23)

Président d'Esp'r, l'asso verte du campus, organisateur de la Earthweek et coauteur d'une lettre ouverte sur la nécessité de mettre la transition écologique au cœur de la stratégie d'HEC Paris, Louis est très engagé sur les questions de développement durable. Il vise le double diplôme HEC-Sciences Po Corporate and Public Management ou la Majeure **Quantitative Economics and Finance**

Organise The Rise, un challenge étudiant en faveur des micro-entrepreneurs des pays en développement

Suit une licence d'économie à Paris I Panthéon-Sorbonne sur l'intégration des enjeux écologiques dans l'économie



Cecilia Bouri (MBA.21)

Après des études en management de l'hôtellerie à la Lebanese American University, Cecilia exerce dans ce secteur à l'international. Maîtrisant cing langues (arabe, français, anglais, roumain, espagnol), elle s'épanouit dans la gestion d'équipes multiculturelles

2016

Consultante en hôtellerie au Liban

2018

Rejoint le Future Leaders Graduate Program du groupe Intercontinental

Intègre le MBA d'HEC Paris

2021 Poursuit ses études à Georgetown University (Washington DC)

l connaît HEC Paris sur le bout des doigts. Il y a débuté sa carrière en 2003, en tant que professeur chercheur en économie, avant de prendre les manettes de la Grande École et des Masters. En onze ans, il a fait de l'égalité des chances son cheval de bataille, et du soutien à l'entrepreneuriat sa marque de fabrique. Désormais à la tête de l'ensemble du Groupe HEC Paris, Éloïc Peyrache s'apprête à impulser un vaste plan de transformation de l'École axé autour du triptyque qui forme désormais sa raison d'être: «We think, we teach, we act ». Avec pour ambition de renforcer non seulement le rayonnement d'HEC, mais aussi celui de sa communauté.

Réorganisation du campus, modernisation des infrastructures, modification des modalités d'admission aux concours, refonte des cours de la Grande École, problématiques d'inclusion et de

diversité... les chantiers sont nombreux et nos trois étudiants, particulièrement investis dans le tissu associatif et la vie de l'École, ne manquent pas d'interpeller leur dean sur ces sujets. Éloïc Peyrache prend le temps de répondre avec précision, sans détour, n'hésitant pas à consacrer deux heures à cet entretien. On sent qu'il aime dialoguer avec eux. Il reste d'ailleurs en contact avec de nombreux alumni fraîchement diplômés, qu'il appelle en début d'année, afin d'échanger sur leurs premiers pas dans l'univers professionnel. L'occasion de prendre le pouls des tendances extérieures, mais aussi de se réjouir de les voir déployer leurs ailes dans la voie de leur choix, après le tremplin des années campus.

Marianne Gérard

étudiants & grandpatron

Stratégie de l'école

Cecilia Bouri : En tant que dean d'HEC Paris, quelles sont vos ambitions pour l'École ?

Éloïc Peyrache: Ce qui me motive, c'est de renforcer l'impact d'HEC, qu'il s'agisse de son impact à travers la faculté, les étudiants ou l'institution. Sur le plan académique, la diffusion des travaux de nos professeurs chercheurs, déjà très influents sur de nombreux sujets, doit continuer de s'amplifier pour contribuer à apporter au monde des solutions nouvelles. Vous concernant, vous, étudiants, nous souhaitons que vous viviez à HEC une expérience extraordinaire qui vous permette, demain, d'agir positivement sur le devenir des entreprises et de la société. Enfin, HEC en tant qu'école se doit d'être un modèle en matière de développement durable, de diversité, d'ouverture et d'inclusion.

Louis Fidel: Les attentes des étudiants sur les questions écologiques sont fortes, comme l'illustre la lettre en faveur la transformation de la stratégie de l'école et des enseignements, en janvier dernier. Ces attentes seront-elles prises en compte ?

E.P.: Avec François Collin (H.87), qui est directeur de la stratégie climat et environnement, nous avons établi une feuille de route basée sur cinq piliers (recherche, gouvernance, enseignement, campus et diversité) afin de nous conformer aux Objectifs de développement durable définis par les Nations Unies. De nombreux projets ont déjà été lancés, qui visent à adapter les programmes et à faire du campus une référence en matière de durabilité.

Louis : Quelles seront les nouveautés concernant la recherche et l'enseignement ?

E.P.: En matière d'enseignement, HEC propose depuis longtemps des cours électifs et des spécialisations sur le développement durable. À nous de faire en sorte que tous les étudiants soient exposés à ces questions au cours de leur scolarité. Des cours obligatoires ont donc été créés en L3 et M1 et un certificat transverse à tous les programmes sera proposé dès cette année. Mais cela ne suffit pas : ces grands enjeux de société doivent être abordés dans tous les cours fondamentaux. Cette transformation en profondeur aura lieu lors la refonte du curriculum, à la rentrée 2022. C'est l'une des priorités de la faculté. Pierre Andurand (M.00) a d'ailleurs octroyé un don pour recruter un professeur chercheur sur ces thématiques.



«HEC n'est pas rentable et ce n'est pas son objectif»



Mariana Mergulhao: HEC se doit d'être rentable, mais c'est aussi une institution d'enseignement. Peut-il y avoir un conflit éthique?

E.P.: Non, car HEC n'est pas rentable et ce n'est pas son objectif! L'École est une institution à but non lucratif au service de l'intérêt général et il est impératif de maintenir ce statut. Nous ne distribuons ni dividendes ni jetons de présence: l'intégralité des revenus de l'École est réinvestie au service de notre mission. Sans la Chambre de commerce et d'industrie régionale et la Fondation HEC, le rayonnement de notre institution serait moindre.

Louis: Pensez-vous qu'à HEC, les étudiants sont assez impliqués dans la gouvernance et donc dans les choix stratégiques de l'école? Il n'y a par exemple qu'un seul étudiant au conseil d'administration.

E.P.: Il n'y a aussi que deux professeurs et un membre de l'administration au conseil d'administration: ce n'est pas si déséquilibré. Plus qu'au niveau de la gouvernance, c'est dans la vie de l'École que l'implication des étudiants aura le plus de force. Je tiens d'ailleurs à remercier celles et ceux qui prennent le temps, en plus de toutes leurs autres activités, de s'investir au sein de l'institution! Dans notre nouvelle organisation, une direction, placée sous la responsabilité de Kristine de Valck, est dédiée à l'expérience étudiante des programmes diplômants pré-expérience et MBA: pôles académiques, services carrières et vie étudiante... Cette entité a pour vocation d'être en interaction avec les étudiants sur toutes les dimensions de leur expérience à HEC.

Cecilia : Qu'envisagez-vous pour renforcer le lien entre HEC Paris et les entreprises ?

E.P.: Notre but principal est que les entreprises du monde entier prennent conscience qu'HEC est un vivier de talents unique, propre à répondre à leurs besoins de recrutement. Et la direction Partenariats Entreprises fait découvrir aux étudiants des secteurs ou des entreprises, qui offrent de belles opportunités de carrière. En parallèle, les parcours des diplômés se sont fortement diversifiés. Ils sont de plus en plus nombreux à rejoindre des ONG, des structures de l'entrepreneuriat social et solidaire ou à créer leur entreprise... Cette diversité d'expériences et d'aspirations est une vraie richesse.

Mariana: Quels seront les prochains partenaires d'HEC, à Paris et à l'international, en termes d'innovation?

E.P.: Notre portefeuille de partenariats est déjà l'un des plus riches au monde. En nouant de nouveaux partenariats de premier plan (avec Yale, MIT ou Berkeley...), HEC Paris a d'ailleurs opéré une réelle mutation au cours des dix dernières années. Nous avons des projets avec des institutions académiques, mais à court terme, nous concentrerons nos efforts sur les enjeux de diversité.

Mariana: La crise sanitaire et la nécessité de passer au digital ont-elles modifié les perspectives de l'école? E.P.: Oui. Durant le confinement, nous avons investi pour parer à l'urgence. À plus long terme, notre grand programme immobilier, qui vient d'être lancé,

inclura des infrastructures de pointe. Une réflexion

est également menée pour adapter la pédagogie aux formats des cours de demain : présentiels, blended ou distanciels, synchrones ou asynchrones...

Inclusion et diversité

Louis: Selon un sondage de l'association étudiante QPV, 92 % des étudiants d'HEC ont au moins un parent qui a fait des études supérieures et 39 % au moins un qui a fait une grande école de commerce ou d'ingénieur. Quels movens peut-on mettre en œuvre pour favoriser l'égalité des chances et réduire la reproduction sociale ? E.P.: HEC investit en amont des concours, en accordant des bourses à des étudiants de prépa - 500 bourses ont été distribuées en 2021 -, en créant des concours d'éloquence ou en instaurant un mentorat pour les lycéens ou élèves de prépa. En quelques années, la Grande École est ainsi passée de 5 % à 15 % de boursiers. Pour porter cette proportion à 20 %, nous allons intensifier ces programmes, et modifier dès 2022 les modalités des concours. Il s'agira tout d'abord de bonifier tous les carrés. Puis cette bonification – pas plus pas moins – sera maintenue pour tous les étudiants boursiers qui cubent. D'après nos projections, ces mesures auront pour effets d'augmenter la part des femmes admises et d'élargir le pool de prépas dont au moins un élève intègre HEC. L'égalité des chances est mon cheval de bataille depuis des années, et je pense que la diversité est au cœur de notre volonté d'excellence.



Louis: Il y a une vingtaine d'années, les étudiants d'HEC devaient effectuer un stage dit « ouvrier ». Ce n'est plus le cas. Envisagez-vous un retour de ce type d'expérience, dans l'économie sociale et solidaire, par exemple ?

E.P.: Oui et il faudra sans doute aller au-delà du seul stage ouvrier. Le nouveau curriculum intégrera un engagement de terrain au service de l'impact social.

Mariana : Avec d'autres étudiantes, nous avons créé l'initiative Boost'Her, en partant du constat qu'au sein de la majeure Entrepreneurs X-HEC, il y a moins de filles que de garçons, et la majorité des intervenants sont des hommes...

E.P.: Vous avez raison: nous devons faire venir davantage d'entrepreneuses et d'intervenantes au sein de votre majeure. Cet objectif est d'ailleurs inscrit dans la feuille de route de la nouvelle directrice d'HEC Entrepreneurs, une femme donc, et votre association est bienvenue pour participer à ces réflexions. Par ailleurs, certains programmes attirent moins de candidates que de candidats. À nous de réfléchir aux moyens de féminiser les effectifs de ces formations.

Mariana: Fin 2020, un rapport de l'Observatoire des violences sexuelles et sexistes dans l'enseignement supérieur révélait qu'une étudiante sur dix était victime d'agression sexuelle. Quelles dispositions l'École a-t-elle prises pour la sécurité des étudiantes?

E.P.: Sur ce sujet, un dispositif et des mesures ont été adoptés il y a déjà plusieurs années. J'ai cependant tenu à ce qu'ils soient renforcés. Pour ce faire, un audit externe sera réalisé par une association indépendante chargée de dresser un état des lieux et de formaliser

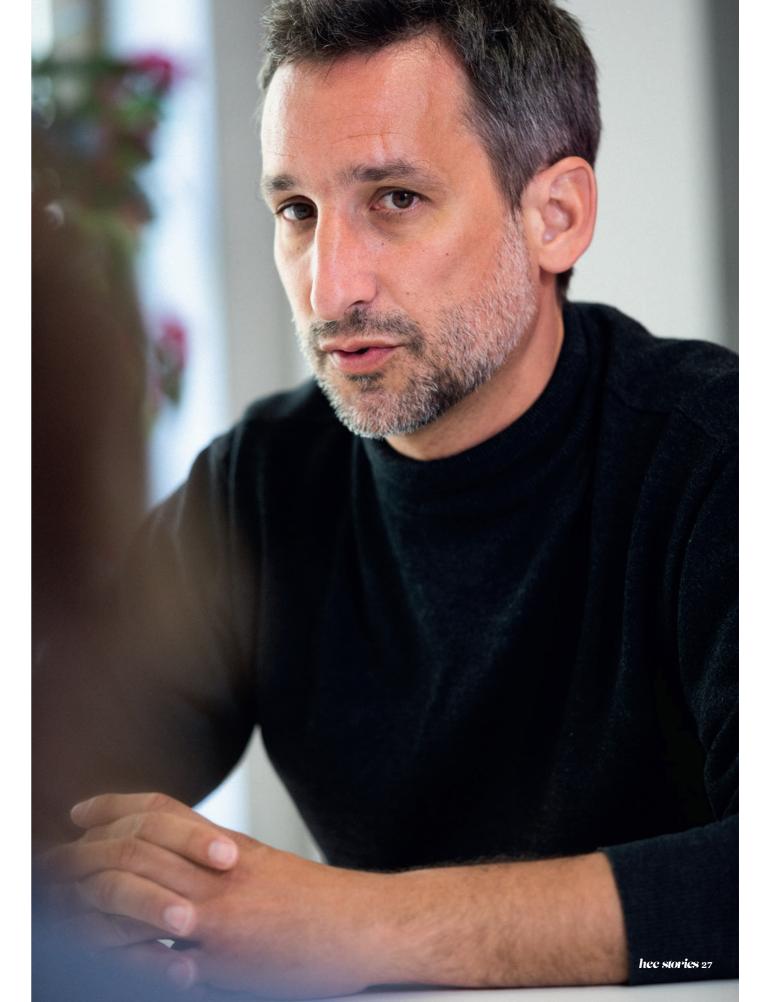
un plan d'action cohérent. En parallèle, sans attendre ses recommandations, nous avons externalisé notre plateforme de signalement afin d'assurer une confidentialité totale de l'accompagnement – que notre centre médical garantit aussi, d'ailleurs. Les équipes de Student Life créées par Peter Todd mènent déjà des actions de sensibilisation. J'estime que pour aller plus loin, nous devons faire appel à des personnes expertes et indépendantes. Aussi, dès la rentrée prochaine, le groupe Egae, qui gère notre plate-forme de signalement, assurera la formation de l'ensemble des élèves sur les questions du harcèlement ainsi que des violences sexuelles et sexistes. Il accompagnera également les bureaux des associations sur ces thèmes tout au long de l'année.

Louis : Vous avez évoqué les nouveaux projets immobiliers de l'École. Vous pouvez nous en parler ?

E.P.: Oui, je peux tout à fait vous en parler. Notre stratégie immobilière s'articule autour de trois lieux. Le premier est un vaste pôle entrepreneurial à Paris qui nous permet aujourd'hui d'accompagner près de 150 entreprises par an (start-up ou projets d'innovation d'entreprise). 70 sont hébergées à Station F et, dès cet été, une cinquantaine sera accueillie dans de nouveaux locaux, à Bastille. Nous voulons accroître ces capacités pour soutenir encore plus de porteurs de projets. Notre deuxième projet est la création d'un pôle de formation continue structuré autour du château qui se trouve proche du lac, en bas du campus. Ce nouveau lieu accueillera HEC Executive Education. Enfin, nous allons réaménager les lieux de vie et d'apprentissage sur le campus principal à l'horizon 2024-2025. Certains bâtiments seront détruits, les salles de cours deviendront modulables pour servir de study rooms, une agora sera créée en plein centre du campus... D'ici au mois de décembre, nous mobiliserons des groupes d'étudiants pour nous accompagner dans ce grand projet.

Mariana : Les étudiants internationaux sont-ils véritablement intégrés sur le campus ?

E.P.: Aujourd'hui, 110 nationalités sont présentes sur le campus. C'est un véritable forum mondial! Le défi est de créer une communauté d'étudiants diverse et soudée. Le sport est un facteur d'intégration. La vie associative doit l'être aussi, et nous envisageons de créer dès la rentrée prochaine des associations qui fonctionneront en anglais. Le campus doit devenir un lieu emblématique de la diversité internationale.



étudiants & grandpatron

Les programmes pédagogiques

Mariana : Grande École, MS et MSc, EMBA, MBA... Pourquoi porter tant de programmes différents au sein d'HEC?

E.P.: Nous devons être présents sur tous les grands standards académiques internationaux – MBA, MiM et certains MSc. Pour d'autres programmes, s'ils n'existent pas dans toutes les business schools du monde, ils n'en reposent pas moins sur d'importants atouts d'HEC et permettent de diversifier notre offre.

Mariana : La méthodologie d'enseignement est-elle uniforme au sein de tous les programmes ?

E.P.: Non, la pédagogie unique n'a pas lieu d'être. Même au sein d'un même programme, vous aurez des professeurs avec des pédagogies bien différentes. C'est encore plus vrai entre des programmes différents. Et tant mieux!

Cecilia : Qu'est-ce qui, de votre point de vue, différencie le MBA d'HEC Paris des autres meilleurs MBA mondiaux ?

E.P.: Par rapport aux MBA américains, nous offrons une plus grande diversité internationale à tous nos participants. L'offre de spécialisations est aussi très spécifique à HEC. La différence que nous continuons à cultiver, c'est d'être l'École où les entreprises viennent recruter pour le monde entier.

Cecilia: Le séminaire de rentrée MBA à Saint-Cyr, qui permet d'assumer des rôles de leadership hors de sa zone de confort, est très apprécié. Envisagez-vous d'étendre ce partenariat tout au long de la formation MBA, afin qu'il devienne partie intégrante de notre expérience?

E.P.: Oui j'y serais très favorable, d'autant que la direction innovation expérientielle du MBA veut insuffler encore davantage d'expérience de terrain dans le programme.

Cecilia : Envisagez-vous de lancer avec d'autres institutions mondiales un programme MBA similaire au Trium EMBA ?

E.P.: Il existe déjà de nombreuses opportunités d'échanges ou de doubles diplômes. Nous préférons nous concentrer sur la qualité des seize mois de MBA que nous proposons à HEC Paris.

Cecilia : Après plusieurs échanges avec des entreprises françaises, nous avons noté une prédilection pour les élèves en Master Management et Master Finance, notamment dans



les secteurs du conseil et de la banque d'affaires. Comment pallier cette dichotomie et mieux valoriser les MBA d'HEC sur le marché français ?

E.P.: Il n'y a pas de raison d'opposer le placement de nos différents programmes. Même si leurs critères d'admission diffèrent, ils partagent la même excellence et contribuent tous au rayonnement de la marque HEC Paris. Les entreprises ont des besoins de recrutement très variés: elles recherchent aussi bien des profils de 25, 35 ou 45 ans. Pour le MBA, l'enjeu stratégique est d'atteindre une masse critique d'étudiants qui permettra d'attirer les recruteurs sur le campus: c'est pourquoi nous allons continuer à faire grandir ce programme et nous comptons sur vous pour continuer à le promouvoir.

Cecilia : Comment expliquer l'augmentation des frais de scolarité du MBA alors que les autres écoles ont gardé à peu près les mêmes depuis quelques années ?

E.P.: Nous les avons extrêmement peu augmentés pendant une longue période, contrairement aux autres. Aujourd'hui, nous souhaitons réinvestir fortement dans de nouveaux services, en étoffant notamment le service carrières. Mais comparez avec le reste du top 10 MBA du *Financial Times*: nos frais de scolarité restent largement inférieurs!

Louis: Pour la Grande École, pouvez-vous nous parler de la refonte pédagogique, qui vise à adapter les enseignements aux questions de l'impact social et environnemental?

E.P.: La légitimité d'un étudiant issu d'une école de commerce comme HEC tient à son solide bagage en management, un fort esprit entrepreneurial et sa capacité à être un leader éclairé et éclairant. Pour cela, il vous faudra de plus en plus ouvrir vos

champs de compétences et avoir la capacité de connecter des personnes aux profils très différents en « parlant leur langage », qu'il s'agisse de code, d'art, de design ou de sciences et technologies. La personne qui prendra la relève de Marc Vanhuele à la Grande École est un chercheur mondialement reconnu. Il entamera dès sa nomination les discussions sur cette refonte du curriculum. Ce sera un travail de longue haleine qui impliquera les professeurs, les étudiants et des intervenants extérieurs. Rendez-vous à la rentrée de septembre 2022 pour voir le résultat!

Louis: Avec la multiplication des électifs et la création des académies, les étudiants L3 et M1 ont plus de choix dans la construction de leur scolarité. Pourtant, certains cours fondamentaux ne sont appréciés que par ceux qui souhaitent poursuivre dans ces domaines. Seriez-vous favorable à davantage de flexibilité dans la construction des parcours étudiants?

E.P.: En L3 et M1, il est trop tôt pour choisir: vous ne savez pas encore de quoi votre vie professionnelle sera faite. Quand je discute avec des jeunes diplômés, ils sont unanimes: les cours fondamentaux leur sont très utiles en début de carrière. Il y a donc un risque majeur à vous laisser choisir trop tôt: cela pourrait vous faire manquer de nombreuses opportunités. Et je suis par ailleurs convaincu que toutes les matières enseignées à HEC peuvent être passionnantes!

Mariana : Pensez-vous que demain, les X-HEC Entrepreneurs créeront des licornes capables de rivaliser avec la Silicon Valley et l'écosystème chinois ?

E.P.: Bien sûr. L'entrepreneuriat est dans l'ADN de l'École. L'enjeu est de créer des entreprises qui se développent à l'international, à l'instar de Webhelp fondé par Frédéric Jousset (H.92), Mirakl fondée par Adrien Nussenbaum (H.01) ou Doctolib fondé par Stanislas Niox-Chateau (H.10). Et nous aurons dans les années qui viennent de plus en plus de diplômés non français qui lanceront leurs entreprises depuis Paris. En 2020, les start-up passées par l'incubateur ont levé 145 millions d'euros en amorçage et la croissance a été exponentielle ces dernières années. Dans ce domaine, notre synergie est maximale avec les alumni, qui sont impliqués à tous les niveaux: au sein de l'Incubateur, en tant que mentors, et avec le fonds HEC Ventures, comme investisseurs. Avec un tel écosystème, l'École a les moyens de devenir le pôle d'entrepreneuriat de référence en Europe.



« Pour le MBA nous voulons insuffler encore davantage d'expérience de terrain »

étudiants & grandpatron

Who's the dean?

Mariana: Selon vous, en quoi l'expérience à HEC peut-elle être transformatrice pour un jeune qui intègre la Grande École ?

E.P.: Ce qui est passionnant, c'est que nous avons quatre ans pour les aider à multiplier les expériences et les rencontres, afin de répondre à une question fondamentale mais difficile: quel est mon rêve? Quel sens vais-je donner à ma vie? À quoi suis-je bon? Notre travail est d'accélérer votre capacité à trouver les bonnes réponses.

Mariana: Et vous, quel est votre rêve pour les futures générations de diplômés ? Quel sens donnez-vous à votre mission?

E.P.: À HEC, nous vivons vos projets par procuration et avons à cœur de vous aider à créer de grandes choses! Un exemple: Victor Lugger (H.08) a fondé l'Incubateur avec moi en 2007. Puis quelques années plus tard, il est revenu donner des cours à la Grande École. Quand il a décidé de monter un restaurant avec Tigrane Seydoux (H.08), nous leur avons mis à disposition la Kfet du S... La suite, vous la connaissez, c'est la réussite de Big Mamma. Pour toutes les boîtes de l'Incubateur, nous nous demandons comment nous pouvons être le premier partenaire et accélérer leur développement.

Louis: Les étudiants vous connaissent en tant que directeur de l'École, mais peu comme professeur d'économie. Pouvez-vous nous parler de votre parcours académique?

E.P.: J'étais spécialisé sur la théorie microéconomique, même si j'ai réalisé des travaux plus empiriques, sur la question du genre notamment. En prenant la direction du programme Grande École en 2009, j'ai été déchargé de tout enseignement. J'avais envie d'action. Cela dit, l'enseignement me manque énormément : c'est plus facile de faire un speech devant 3 000 personnes lors de la cérémonie de graduation que de faire un cours devant 45 élèves... Le vendredi matin à 8 heures, il faut aller les chercher!

Louis: Vous prenez le vélo chaque matin pour venir à HEC depuis le 14e arrondissement de Paris... Comment vous est venue cette idée?

E.P.: J'ai été très vexé de constater, il y a deux ans, que mon fils de 13 ans grimpait le mont Ventoux plus vite que moi! Plus sérieusement, cela fait une heure et demie de sport dans la journée, ce qui est



excellent pour la santé physique et mentale. Et l'impact environnemental est direct. Pensez-y, ce n'est pas beaucoup plus long qu'en voiture: on évite les embouteillages et il y a des pistes cyclables quasiment en continu depuis Paris.

Mariana : Avez-vous déjà fait un barbecue au lac d'HEC ? Une séance de sport ? De l'escalade ?

E.P.: Plus que vous n'en ferez jamais! [rires] Avec les élèves, les collègues, les admissibles... J'ai aussi largement utilisé les infrastructures sportives, qu'il s'agisse des terrains de tennis, foot, basket, de la salle de musculation... ou du mur d'escalade.

Mariana: Si vous aviez le pouvoir de transformer une chose sur cette Terre, que feriez-vous?

E.P.: Je ne suis pas adepte de la baguette magique, mais je vais formuler un vœu de réussite. Que dans l'esprit de chacun, bien au-delà des diplômés, HEC soit une chance pour notre pays et fasse partie de la solution face aux grands enjeux du monde. En attirant les meilleurs chercheurs, HEC contribue à produire de la connaissance qui change le monde. En attirant des étudiants du monde entier, appelés à avoir d'importantes responsabilités, HEC participe à créer un monde plus ouvert et plus tolérant. C'est vital dans le contexte actuel! Un alumni va d'ailleurs faire un don significatif pour financer des bourses pour les élèves issus de pays en guerre. Cela s'inscrit dans le prolongement de l'engagement d'HEC pour la promotion de l'ascenseur social sur le sol français.

Propos recueillis par Marianne Gérard



Biographie

1975 Naissance à Bombay.

1999 Diplômé de l'ENS Paris Saclay.

2003 Obtient un doctorat à la Toulouse School of Economics et rejoint **HEC Paris comme** professeur d'économie

2005 Directeur académique du programme CEMS.

2009 Directeur délégué du programme Grande École, chargé de l'ensemble du portefeuille des Masters pré-expérience à partir de 2010.

Supervise les initiatives d'HEC Paris en matière d'égalité des chances et d'entrepreneuriat.

2019 Directeur général adjoint en charge des programmes du Groupe HEC.

Nommé directeur général et dean d'HEC Paris.



Nous n'aimons pas l'argent

dans le cadre de ses activités de paiement, agrégation de compte, courtier en assurances et intermédiaire en opérations de banque.

Enfin si, bien sûr, nous adorons l'idée d'en avoir, mais beaucoup moins l'idée de nous en occuper. Et les banques nous le rendent bien: non seulement l'épargne classique ne rapporte plus grand-chose, mais elle est devenue de plus en plus complexe à gérer. Et nous n'avons pas assez de temps à y consacrer. À croire que nous n'aimons pas tant sable et intelligente - la seule de sa l'argent que ca, en fin de compte.

sur leur valeur qu'il ne garantit pas.

Nous (Cashbee) pensons qu'il est temps de faire mieux. Nous avons donc créé la première app d'épargne qui prend soin de vos intérêts. Une solution entièrement mobile, simple et adaptée à votre mode de vie, qui permet de gérer d'un même endroit un livret rémunéré disponible et gratuit, ou une assurance vie responcatégorie. Tout ceci dans le respect

des plus hauts standards de sécurité. Bref, si vous cherchiez un moyen efficace de mettre votre argent au travail... sans trop travailler, vous. Voici Cashbee. Nous pensons que vous allez adorer.









En remplaçant les salariés aux postes les moins qualifiés, l'intelligence artificielle va augmenter le chômage et les inégalités.

Xitong Li, professeur associé en systèmes d'information à HEC Paris.

PLUTÔT VRAI Les intelligences artificielles ont déjà commencé à remplacer des travailleurs, notamment dans l'industrie. Outre l'automatisation des chaînes de production, l'avènement de l'industrie 4.0, avec ses usines connectées en temps réel aux besoins des consommateurs et au coût de l'énergie, est une révolution aujourd'hui en cours. Le secteur des services connaît lui aussi des bouleversements, en particulier dans les domaines bancaire et financier, où des algorithmes ont déjà remplacé les traders. Quant aux employés de banque ou d'assurance, leurs effectifs ont été réduits de 39 % en trente ans... Au-delà du risque de la hausse du chômage, ces pertes d'emplois risquent de creuser les inégalités de revenus. Mais l'IA va créer de nouvelles opportunités et de nouveaux emplois, dans l'analyse de données, par exemple. L'activité liée à l'entretien, à la création ou à la programmation de ces machines va se développer. De plus, il ne faut pas négliger la part des bénéfices qui seront réinvestis par les entreprises. En Chine, par exemple, une chaîne de restaurants qui utilise des robots pour servir les clients a embauché des chefs cuisiniers pour améliorer la qualité du menu. Mais pour que ces pertes d'emploi soient réellement compensées, il faudra que les pouvoirs publics investissent massivement dans des programmes de formation et de requalification. Dans l'intervalle, on peut s'attendre à une période de transition difficile... qui pourrait durer vingt ou trente ans.

10 idées reçues sur...

2.

En croisant les données client, l'intelligence artificielle va accroître la consommation de masse.

Anne-Laure Sellier (H.95), professeure de marketing à HEC Paris et membre du comité de Hi! Paris.

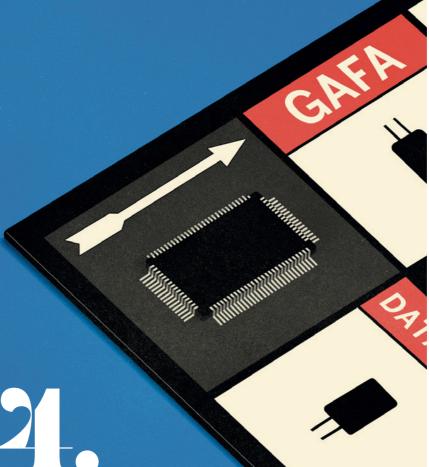
FAUX L'IA modifie déjà notre consommation: lorsque des internautes se rendent sur des sites d'agences de voyages, par exemple, ce sont des IA qui leur suggèrent des destinations ou des activités. Mais loin d'intensifier la consommation, l'IA peut jouer un rôle dans le processus de « déconsommation » nécessaire face à la crise climatique. Elle permet déjà de décongestionner le trafic en Ile-de-France, ce qui contribue à rendre l'air plus respirable. Mais ses usages peuvent aussi être délétères. Par exemple, l'entreprise Clearview a récemment été condamnée pour s'être constitué, à partir de photographies récupérées illégalement sur des réseaux sociaux, une immense banque d'images destinée à des algorithmes de reconnaissance faciale. Ce genre de procédés, s'approprier des données personnelles à des fins commerciales ou sécuritaires, ne doit pas être toléré. Mais je suis plutôt optimiste sur ce point: même un régime autoritaire comme la Chine s'oriente vers une forme de RGPD pour protéger les données. Par ailleurs, de plus en plus de start-up utilisent l'IA une démarche de déconsommation. C'est le cas, par exemple, de l'application Optimiam, accompagnée par l'Incubateur HEC, qui réduit le gaspillage alimentaire des restaurants grâce à des promotions flash géolocalisées.



L'intelligence artificielle est plus impartiale que l'humain.

Christophe Perignon, doyen associé en charge de la recherche à HEC Paris, cofondateur de RunMyCode.org, service d'archivage de données scientifiques, et de Cascad.tech, agence de certification de la reproductibilité de la recherche, créée en partenariat avec le CNRS.

FAUX Il est tentant de penser que le jugement d'un algorithme sera plus neutre que celui d'un humain, lequel est influencé par ses goûts ou normes culturelles. Mais c'est faux. Une intelligence artificielle a même tendance à exacerber nos biais. L'exemple le plus frappant est celui d'un algorithme développé par Amazon pour sélectionner les CV de postulants à des postes à responsabilités. Pour choisir les meilleurs candidats, le programme a scruté le profil des *over achievers* de la boîte, et il a constaté qu'il s'agissait en grande majorité d'hommes. Il a donc massivement rejeté les candidatures féminines, aggravant la prédominance masculine dans l'entreprise. Un autre élément peut conduire une IA à faire preuve de discrimination : les données partielles. Au mois de janvier, Deliveroo a été condamné par la justice italienne pour discrimination. En effet, l'algorithme de mise en relation des livreurs avec les restaurants pénalisait les employés ayant cumulé des périodes d'absence, y compris lorsque les absences étaient dues à un arrêt maladie. Pourquoi? Parce que le programme n'avait pas cette information... Le problème, c'est que ces bugs risquent de se multiplier. Aux États-Unis, l'algorithme d'un organisme de crédit a été récemment épinglé pour avoir refusé d'accorder des prêts à tous ceux qui avaient payé les services d'un avocat spécialisé dans les cas de divorce ou d'un site de rencontres extraconjugales. Son argument? Une personne divorcée a moins de chances d'être solvable!



La mainmise des grandes entreprises technologiques sur les données empêche l'exercice d'une libre concurrence dans le secteur de l'IA.

Thierry Foucault (Dh.84), professeur de finance à HEC et codirecteur scientifique du centre de recherche Hi! Paris, créé par HEC Paris et l'École polytechnique.

PLUTÔT VRAI Le marché des données est actuellement monopolisé par une poignée d'opérateurs, en particulier les GAFAM et Twitter. Ces acteurs ont accès à une base de données du fait de leur business model, qui repose sur la gratuité du service et des bénéfices réalisés grâce à la monétisation des données de leurs utilisateurs. Or plus ils possèdent de données, plus leur service devient efficace, et plus ils attirent d'usagers. Cette spirale, que l'on appelle « effet de réseau », rend difficile l'entrée d'un nouvel arrivant sur le marché des données. Des pistes existent cependant pour favoriser la concurrence. L'une d'elles serait d'imposer une interopérabilité, soit la possibilité de passer d'un système à un autre. En France, c'est ce qui se fait dans le secteur des télécoms avec la portabilité du numéro, obligatoire depuis 2011. On pourrait imaginer des pratiques similaires pour les réseaux sociaux ou autres plateformes. Aux États-Unis, cela fait plus de vingt ans que les plateformes boursières, qui recourent massivement à l'intelligence artificielle, ont obligation de ré-adresser les ordres d'achat ou de vente à leurs concurrents lorsque ceux-ci offrent des conditions plus avantageuses. Une autre mesure, plus radicale, menace les big tech: le démantèlement pour abus de position dominante. Ce qui est arrivé en 1914 à la compagnie pétrolière Standard Oil, scindée en une trentaine de firmes différentes. En Europe, les amendes infligées à Google ou la création du RGPD montrent qu'on s'oriente plutôt vers une régulation.

5.

Dotée de nouveaux outils, la cybercriminalité risque de prendre des proportions incontrôlables.

Guillaume Alliel (H.16), professeur de cybersécurité à HEC Paris et fondateur de Phinasoft.

PLUTÔT VRAI En 2020, la hausse des usages numériques et la généralisation du télétravail ont favorisé une hausse des cyberattaques. Et dans nombre de cas, les hackers ont eu recours à l'intelligence artificielle. S'il était déjà assez facile d'automatiser à grande échelle des attaques basiques, telles que l'hameçonnage (se faire passer pour une entreprise afin d'obtenir des données bancaires) ou l'envoi de rançongiciels (programmes qui prennent en otage des données), les algorithmes permettent désormais de mener des attaques ciblées comme le spear phishing (se faire passer pour un proche en faisant référence à des événements réels, avec des messages adaptés à l'interlocuteur). Mais le potentiel majeur de l'IA pour les pirates informatiques réside dans sa capacité à déceler rapidement les failles d'un système - ce qui constitue un risque important pour les secteurs de la défense, de la finance ou de la santé. Enfin, les hackers peuvent aussi pirater des intelligences artificielles existantes, soit en manipulant la donnée assimilée, soit en s'attaquant à l'algorithme lui-même. Cependant, tous ces risques sont à nuancer, car les systèmes de défense, qui bénéficieront eux aussi de ces technologies, reprendront l'avantage en termes de vitesse. Après une phase de transition délicate, durant laquelle les systèmes

anciens seront très vulnérables.

10 idées reçues sur...

6.

Le développement futur de l'IA se fera au détriment de la protection des données personnelles.

Ruslan Momot, professeur à HEC Paris spécialiste des données personnelles et fournisseur de services de protection pour les entreprises du numérique.

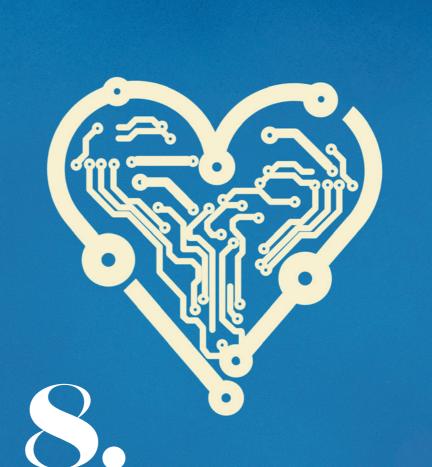
PAS SI SIMPLE Les assistants vocaux Alexa, Siri ou Google Home ont pour habitude de relever les mots-clés que l'on prononce pour nous faire des suggestions d'achat. Ils affirment ne pas espionner nos conversations, mais l'inquiétude est là : qu'est-ce qui les empêche de nous écouter quand on parle de nos problèmes de santé... et de nous proposer par la suite des prix plus élevés pour une mutuelle? Au-delà de la peur d'une utilisation de ces données à notre détriment, le risque de vol de données est, lui, bien réel. Equifax, Marriott... les exemples sont légion ces dernières années. Face à cette menace, les États se sont mobilisés pour créer en 2018 le RGPD, mais le système, contraignant pour l'utilisateur, oblige à se rendre sur chaque site visité pour faire une demande d'effacement. Certains acteurs ont pris en compte l'attente de leurs clients sur ce sujet : Apple a inclus dans la dernière version d'iOS, une option de contrôle de partage de données entre applications. Résultat: 96 % des utilisateurs l'ont activé. Si les usagers se soucient de la protection de données, le respect des informations personnelles devient donc un avantage concurrentiel. Probable que les acteurs du numérique multiplient les initiatives limitant l'usage des données personnelles, quitte à perdre en personnalisation... pour regagner la confiance des usagers.



Dans le secteur financier, les algorithmes de trading à haute fréquence présentent un risque pour les marchés.

Bruno Biais (Dh.89), professeur de finance à HEC Paris et membre du Greghec, laboratoire de recherche CNRS-HEC Paris.

PLUTÔT VRAI On peut distinguer deux éléments dans le développement du trading des algorithmes. L'aspect « haute fréquence », c'est-à-dire le traitement très rapide des données, accélère le rythme des transactions. Le volet machine learning dote l'algorithme d'une capacité d'autoapprentissage, à partir de l'analyse d'un immense volume de données (prix sur plusieurs marchés, pour différents types d'actifs, cotations). Ces systèmes reposent sur une intelligence artificielle qui se sert du passé pour prédire le futur, à la manière de ces ordinateurs capables de battre le champion du monde d'échecs grâce à l'analyse de millions de parties passées. Mais là où un échiquier répond à des règles constantes et définies, les marchés financiers, eux, sont en perpétuelle évolution : nombre de participants, technologies. contexte économique... Et les recettes d'hier risquent de ne pas fonctionner demain. En outre, l'usage d'algorithmes sur les marchés crée une nouvelle donne: ce sont désormais des machines qui réagissent aux décisions prises par d'autres machines, avec un risque d'emballement. C'est ce qu'il s'est passé lors du flash crash de 2010 : un trader a utilisé un algorithme trop ancien qui s'est mis à vendre à tout-va. Les autres algorithmes ont immédiatement réagi en écoulant eux aussi leur stock d'actions, provoquant une chute brutale des cours. Si la situation a finalement été maîtrisée, un tel incident pourrait très bien se reproduire aujourd'hui, avec des conséquences beaucoup plus graves. Le rapport bénéfices-risques de ces technologies paraît donc assez faible.



En matière de santé, l'intelligence artificielle va contribuer à accroître l'espérance de vie de façon significative.

Laurent Alexandre (H.90), urologue, entrepreneur, chroniqueur et écrivain

PLUTÔT FAUX Prétendre que l'intelligence artificielle va accélérer l'innovation dans tous les secteurs de la santé serait naïf. Certes, il y a des domaines où l'IA, et notamment le deep learning, peut favoriser l'innovation. La radiologie, l'anatomopathologie (l'étude des lésions de tissus biologiques) ou encore certaines analyses génétiques pourrait en bénéficier. Mais dans de nombreuses autres sphères médicales telles que le séquençage ADN, elle n'apporte rien de plus que les techniques statistiques traditionnelles. Quant à la chirurgie robotique, elle fonctionne aujourd'hui exclusivement sur les ordres du chirurgien. On peut imaginer une automatisation sur des opérations standardisées comme la prostate, mais une autonomie totale sur des opérations plus complexes où l'on ouvre le ventre du patient est totalement inenvisageable au moins pour les vingt prochaines années: l'intelligence artificielle serait incapable de faire face à une situation imprévue. Au-delà des bénéfices que pourrait présenter l'IA pour le secteur de la santé, son usage se heurte à certaines réticences. En effet, 99 % des outils reposant sur une intelligence artificielle sont aujourd'hui produits et utilisés par les GAFAM américains et les BATX chinois, qui disposent d'un quasi-monopole sur ces technologies. Leur intrusion dans le domaine médical pose un problème de souveraineté, que les pouvoirs publics ont tout intérêt à conserver.



L'intelligence artificielle a un rôle à jouer dans la lutte contre le changement climatique

Geoffrey Guilly (Trium.17), cofondateur de Altenders, qui aide les sociétés à répondre à des appels d'offres complexes en s'appuyant sur l'intelligence artificielle.

PAS SI SIMPLE L'intelligence artificielle n'est pas une technologie qui va révolutionner les choses, il s'agit d'un outil qui s'appuie, pour l'essentiel, sur la data actuelle et permet d'améliorer la productivité de toute une série de processus qui sont déjà connus et utilisés aujourd'hui. Si elle est associée à des technologies old school, j'entends par là des pratiques carbonées qui dégradent la planète, son usage peut être tout à fait néfaste pour le climat. Par exemple, le gain de productivité apporté par l'IA pour la réalisation de véhicules autonomes va augmenter considérablement les usages et le taux d'utilisation des véhicules. Or tous les essais sont actuellemnt réalisés sur des véhicules qui roulent au pétrole. Si les expérimentations ne sont pas menées sur des véhicules électriques, l'optimisation de la voiture du futur n'a aucun sens! Si les véhicules restent carbonés. la voiture autonome pourrait bien constituer une évolution néfaste. La bonne solution consisterait donc à réserver les gains de productivité potentiels apportés par l'IA aux seuls technologies et procédés respectueux de l'environnement.



La prise de décisions par une intelligence artificielle soulève la question de la responsabilité légale et morale des machines.

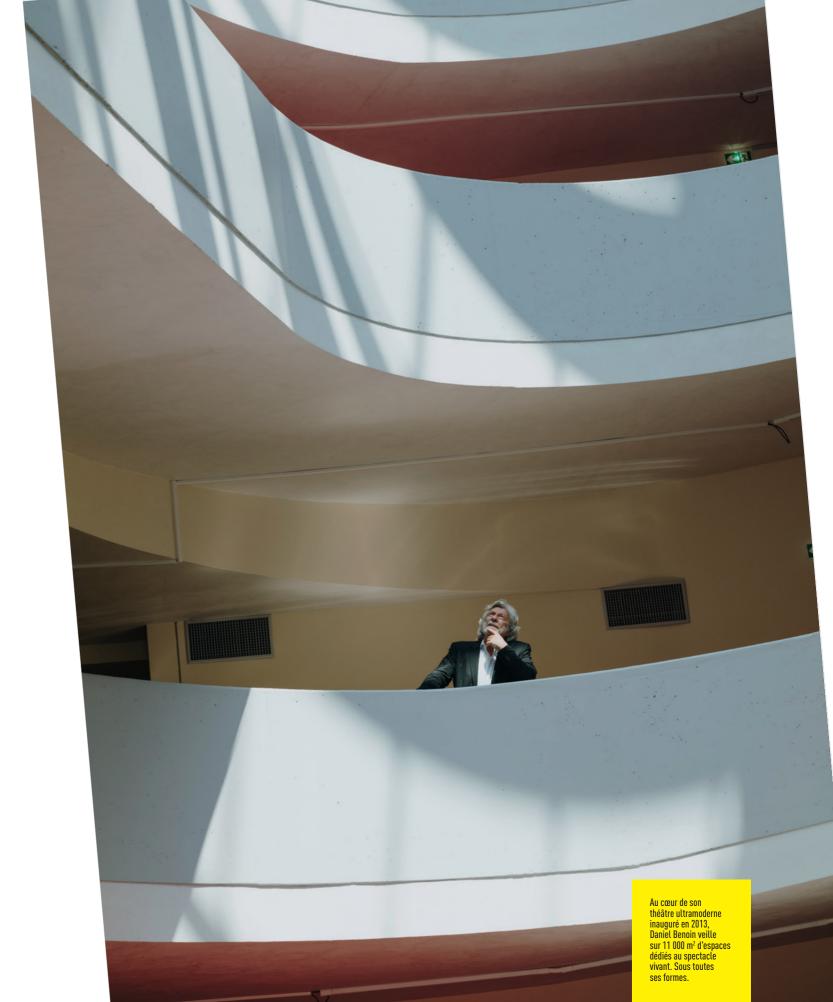
Pablo Baquero, professeur assistant de droit et intelligence artificielle à HEC et chercheur au Smart Law Hub d'HEC Paris.

VRAI La prise de décision par des algorithmes suscite de nombreuses controverses et ce, dans des domaines très divers. Se posent d'abord des questions morales, comme avec le logiciel Compas utilisé aux États-Unis pour déterminer si un détenu devrait être libéré avant la fin de sa peine et qui s'est révélé défavoriser les prisonniers noirs. Et il y a aussi des questions légales, avec par exemple les voitures autonomes : qui sera responsable en cas d'accident? Le conducteur, le constructeur, le développeur de l'algorithme? Même les décisions prises par des IA dans le secteur de la notation de crédit ont des implications légales, puisqu'elles ont un impact sur des droits fondamentaux comme l'accès à la propriété. Devant ce constat, le RGPD propose désormais que toute personne s'estimant lésée par un algorithme puisse faire appel à un « humain dans la boucle » capable de revoir la décision. Le problème, c'est que les systèmes d'IA sont devenus tellement complexes que même un expert ayant accès au code source aurait du mal à comprendre ou expliquer sa logique. De nombreuses équipes de chercheurs, dont je fais partie avec des data-scientifiques et des spécialistes du droit, se mobilisent pour tenter de proposer des systèmes explicables d'un point de vue légal et dont les décisions se plient à la fois aux lois et aux valeurs morales. Nous avons d'ores et déjà proposé d'utiliser des knowledge graphs pour mieux comprendre comment les critères de décision s'imbriquent et j'ai bon espoir que nous contribuerons au développement de systèmes d'intelligence artificielle plus responsables.

Propos recueillis par Marc Ouahnon







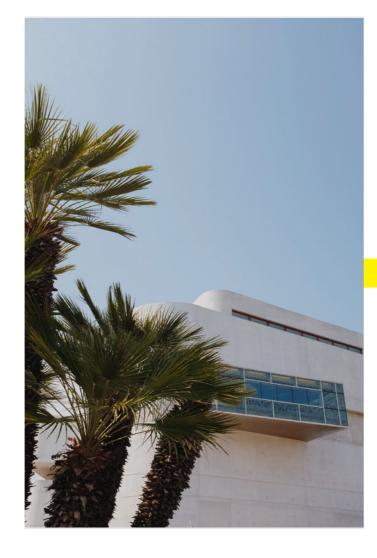


À Antibes, on ne badine pas avec le spectacle vivant. Avenue Jules Grec, à quelques enjambées du rivage, sous un soleil radieux de mi-juin, s'élève le théâtre Anthéa, un bâtiment monumental dont l'allure oscille entre paquebot futuriste et forteresse excentrique. Signé de l'architecte Patrick Fagnoni, l'édifice en impose. Son béton lisse resplendit dans la lumière comme du métal. Autour, quelques palmiers dans la brise marine. Il fait 27 ° C sous la chaleur des projecteurs. Derrière les portes de l'entrée, c'est un tout autre show : une rampe hélicoïdale s'envole vers les étages. Cette scène exceptionnelle, l'une des plus belles de la Côte d'Azur, sinon de France, a été inaugurée en 2013. À la tête de ce vaisseau de 11 000 m², un capitaine expérimenté, un vieux loup de mer, à la carrure du Commandeur, qui a déjà navigué sur presque toutes les planches de l'Hexagone. Cet oiseau rare s'appelle Daniel Benoin (H.70) et il est metteur en scène, comédien, auteur, traducteur, réalisateur, ex-directeur de plusieurs scènes d'envergure nationale (à Saint-Étienne, à Nice), mentor et ami d'innombrables stars et... ancien d'HEC - « cherchez l'erreur! », disent encore certains. Il a 73 ans, pas le goût de rêvasser

11 h, conférence de rentrée

et il nous attend.

Lunettes de soleil et costume noir ouvert sur une impeccable chemise, blanche comme sa crinière léonine, Daniel Benoin trépigne sur le ponton supérieur du cinquième étage, où s'ouvre la splendide terrasse du théâtre. Vue imprenable sur la baie d'Antibes, la vieille ville ceinte de ses remparts, le fort Carré en forme d'étoile, la pinède aux villas luxueuses et dans le port de plaisance, une armada des yachts. Plus loin, le soleil a jeté sa poudre d'or sur le large. Quelques voiles blanches glissent langoureusement. Mais le directeur des lieux se fiche d'admirer le paysage. Ce matin, c'est la reprise, enfin! Après les confinements,



les annulations, les spectateurs à rembourser et des acteurs au bord de la crise de nerfs, cette année et demie de crise sanitaire a paru l'éternité. Alors, cette fois, la croisière a bien l'intention de voguer et prévoit de faire escale chez Molière, Verdi, Shakespeare, Orwell, Pirandello, Dumas, La Fontaine... Et pour le faire savoir, Daniel Benoin a convoqué les journalistes de la région, ainsi que tout ce que le coin compte de courtisans et d'élégantes. De temps à autre, Laura Bonaud, l'assistante de Daniel, lui souffle à l'oreille les noms des invités qu'il ne faut pas manquer de reconnaître, même masqués. L'acteur, à qui nous n'avons pas encore eu le temps d'adresser la parole, est accaparé par son rôle: courbettes à la façon du Bourgeois gentilhomme, salutations et joie des retrouvailles après une si longue période de disette mondaine.

11h30, sous les applaudissements

Le maire de la ville, Jean Leonetti, a fait le déplacement. Avec Daniel, ils se tutoient, se tapent dans le dos et au micro, depuis huit ans qu'ils



Lever de rideau, après des mois d'interruption de programmes pour raison sanitaire.



présentent la nouvelle saison de 66 spectacles devant les journalistes.

> dans une brillante mise en scène de L'Avare qu'il a signé. Au total, près de 70 spectacles différents sont ainsi prévus, dont une quinzaine de créations originales, et plusieurs mises en scène du directeur du théâtre lui-même. Avec 225 représentations prévues sur l'année, dont 40 % reprogrammées de la saison précédente, la saison 2021- 2022 s'annonce particulièrement généreuse.

12h30, interviews et petits fours

Retour sur la terrasse. Pendant le cocktail, notre homme nous échappe encore. Sous un soleil de plomb, il doit maintenant répondre aux sollicitations des médias locaux. La sueur perle sur son front mais il reste imperturbable et tente de vanter les têtes d'affiche de la saison prochaine, alors que l'assemblée s'affaire au buffet. Plus que jamais, il a ouvert son carnet d'adresses pour faire venir des pointures qui rempliront sa salle, tels Sami Bouajila, César du meilleur acteur en 2021, qui fut son élève à Saint-Étienne, mais aussi Fabrice Lucchini, Isabelle Carré, Bernard Campan,

La culture n'est peut-être pas essentielle pour vivre, mais elle est indispensable. » Applaudissements dans la salle. Puis, c'est au tour du directeur de dérouler sa saison. Voix grave, silence mesuré, œil charmeur, humour et cabotinage, l'homme sait y faire. « Content de vous revoir... », lâche-t-il avec émotion. Nouvelle salve d'applaudissements. « Pendant un peu plus de seize mois, je me suis posé beaucoup de questions, souvent contradictoires, et les réponses changeaient sans cesse, y compris au cours d'une même journée... » Et de poursuivre sur le dilemme cornélien dans lequel se retrouve un directeur de théâtre qui n'a soudain plus de recettes de billetterie, mais se doit d'investir pour la saison suivante s'il veut retrouver le public et ses recettes... Conclusion du maestro: pas question cette année de se prendre pour Harpagon – même s'il est vrai que son ami Michel Boujenah montera sur la scène du théâtre en janvier prochain pour incarner le rôle,

travaillent ensemble, leur duo est bien huilé.

La conférence de presse, vindicative, est lancée:

« On a fait une différenciation très significative

entre ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas.

hec stories 43 42 hec stories



Festivités sur la sublime terrasse du théâtre, inoccupée depuis un an et demi

Guillaume Gallienne, Daniel Auteuil, Alex Lutz, Edouard Baer, Vincent Dedienne... La liste des célébrités qui passeront par Antibes dans les prochains mois est impressionnante. Même Gérard Depardieu a accepté de revenir à Anthéa avec son fameux tour de chant consacré à Barbara... « Moi qui l'ai vu quatre fois, je pense que c'est l'un des spectacles les plus émouvants qui m'ait été donné de voir au cours de ces cinq dernières années », assène-t-il.

Derrière lui, une phrase imprimée en lettres noires sur une porte vitrée: « En dehors du théâtre, est-il une vie ?» La citation est signée du metteur en scène Gaston Baty, l'un des fondateurs en 1927 du « Cartel » théâtral, avec Louis Jouvet et Charles Dullin. Cette sentence va comme un gant à notre personnage. « Quand il est au théâtre, c'est-à-dire presque tous les jours de la semaine, il vit dans son bureau, avec l'obsession de ne pas perdre une minute de son temps », révèle Vincent Brochier, le secrétaire général d'Anthéa. Libéré et joyeux, Daniel Benoin nous rejoint. « Tout ce qui vient d'être dit est vrai, s'amuse-t-il. Le matin, c'est généralement ma casquette de directeur que je porte, en enchaînant les réunions avec les équipes. L'après-midi, je me penche sur les mises en scène de mes prochains spectacles. » Et le soir, il est souvent présent pour assister à la représentation, féliciter les comédiens, rencontrer le public. Son implication a des allures de sacerdoce.

13 h, déjeuner, set et match

« Le midi, poursuit Laura son assistante, c'est livraison de sushis dans son bureau, autrement dit ce qu'il y a de plus rapide à ingurgiter. » Les sushis sont là, mais comme pour étouffer sa réputation de bourreau de boulot, Daniel nous invite à partager un vrai repas.

« On ne va pas bien loin », prévient-il toutefois. Direction le tennis-club d'Antibes, qui étend ses



rectangles de terre battue à l'arrière du théâtre accessible par la sortie des artistes. Au milieu des clients en short blanc et bandeau à la Björn Borg vissé sur le crâne, Daniel Benoin, devant sa viande grillée, prend enfin le temps de se dévoiler : « J'aime travailler, car je travaille sur ce que j'aime », dit-il. Et cela remonte à loin : « Quand j'ai eu 20 ans, j'ai pris la décision de ne plus dormir que cinq heures par nuit au lieu de huit en moyenne. Car j'avais fait le calcul que cela me faisait gagner environ deux mois de vie éveillée, du temps pour lire, mettre en scène, aller au théâtre. En réalité, après quelques semaines d'entraînement, on s'y fait très bien et c'est tout à fait possible jusqu'à l'âge de 50 ans. Après, contrairement à l'idée reçue, plus on vieillit plus on a hélas besoin de sommeil. » Et comment est-il arrivé au théâtre? « Sur un coup de bluff. » Né à Mulhouse dans une famille plutôt modeste, le jeune homme, bon élève, fait ses classes préparatoires à Ginette, surnom donné au lycée privé Sainte-Geneviève de Versailles. Là-bas, malgré l'âpreté des méthodes éducatives de la fin des années 1960, il réussit à convaincre les Jésuites qui gèrent l'établissement de le laisser monter une pièce de TS Eliott intitulée Meurtre dans la cathédrale. Il n'a jamais fait de théâtre mais



en a tellement envie qu'il fait croire à tous le contraire. Face au succès, l'année suivante il s'attaque à L'Exception et la règle, de Brecht. À HEC, même audace et même succès. Il obtiendra même de la direction qu'on mette à sa disposition le grand hall de l'école pour accueillir ses mises en scène. Une première. « Dès le départ, j'ai aimé diriger les acteurs, penser les éclairages et les décors, concevoir un spectacle comme un tout », se souvient-il. Coté business, les opportunités ne manquent pas: il part faire un stage dans une grande entreprise au Mexique, on lui propose un poste, avec un salaire mirobolant et la perspective de bientôt remplacer le patron vieillissant; sa carrière est faite. C'est le tournant de sa vie : deux routes se présentent. Bohème ou sérieuse. « Troublé par cette offre, je suis reparti en France en expliquant que je voulais d'abord poursuivre mes études. Une manière de gagner du temps. Au bout du compte, j'ai fini par regarder les choses en face: je voulais faire du théâtre et rien d'autre. »

16 h. en coulisse...

Retour dans le paquebot. Direction la salle des machines. Comme souvent, le directeur fait sa tournée des coulisses, histoire de saluer



les techniciens ou de jeter un œil aux répétitions en cours. Dans une petite salle, on prépare une pièce qui doit se jouer le lendemain. Dans la grande aux 1300 places, la salle Jacques Audiberti (écrivain né à Antibes), on installe des éclairages. « Ce n'est pas une exagération de dire que nous faisons partie, avec 14 000 abonnées et plus de 130 000 spectateurs par an, du club très fermé des cinq plus grands théâtres de France », souligne le patron. « Et ici, les installations sont à la hauteur des ambitions: je sais de quoi je parle, puisqu'au cours du chantier de construction, c'est moi qui ai exigé une scène plus grande en faisant ajouter plus de sept mètres de profondeur de scène ». De quoi proposer notamment de grands opéras tel ce Mac Beth de Verdi sur lequel il travaille pour la saison prochaine, dans une vision renouvelée « J'ai toujours dirigé des théâtres où j'étais le dernier arrivé. Ici, ça a été le contraire: en 2013, la page était presque blanche, j'étais le premier directeur, celui qui essuie les plâtres. J'ai pu choisir mon équipe et mettre mon nez dans les plans. » Un peu trop même. Cette année-là, à force d'arpenter les planches, Daniel a failli y passer: il est tombé dans la fosse d'orchestre, une chute de près de trois mètres qui lui a valu plusieurs semaines d'hôpital. Cet homme passionné et inépuisable a décidément quelque chose de Molière.

17h, dans son bureau-bibliothèque

Au quatrième étage, le directeur est attendu. Un rendez-vous pour un échange publicitaire, puis une série d'appels à passer pour caler le début de la saison. Et enfin quelques réunions avec son équipe. Nous voilà, donc, dans un immense bureau tout en longueur aux murs tapissés de livres. Tchekhov, Marivaux, Beckett, Ionesco... Que du théâtre ou presque. « Je n'arrive pas à travailler assis derrière un bureau. Alors je me suis installé mon espace au bout d'une longue table de réunion ». C'est donc là,



Pour les retrouvailles avec le public, toute l'équipe du théâtre monte sur scène.



Dans le bureau du chef parmi les centaines d'ouvrages sur le théâtre

entre un parapheur obèse de paperasses, des piles de cartes de visite, des manuscrits, un tube de vitamines C, un flacon d'encre noire et des livrets d'opéra que le metteur en scène tient le gouvernail. Chaque année, il monte plusieurs spectacles, notamment des opéras. « J'estime que c'est le devoir d'un directeur de théâtre de se dévoiler et de montrer au public ce qu'il sait faire et de proposer ses choix personnels. » Quand approche le moment de la première, à chaque fois, sa vie se transforme en marathon. Nuit et jour, jusqu'au lever de rideau, il veut tout contrôler: les éclairages, les costumes, les animations vidéo qui viennent souligner le jeu des acteurs - l'une de ses marques de fabrique.

18h, séance de teasing

Tom Courboulex, secrétaire général adjoint, vient d'entrer dans son bureau, ordinateur portable sous le bras. Au menu : séance de visionnage des vidéos qui accompagneront la présentation que fera Daniel Benoin de la saison, cette fois dans la grande salle, et devant le public. Ici, un extrait du spectacle de Daniel Auteuil, qui se jouera en mars prochain. Là, quelques images colorées de chorégraphies inspirées de Boolywood, au programme en novembre. Un moment important qui déclenche souvent des salves d'abonnements. Quarante ans

qu'il dirige des théâtres. Il sait ce qu'il veut, ce qu'il ne veut pas.

19 h 30, lever de rideau

Ce soir, le public est venu nombreux. La salle principale n'est pas pleine, demi-jauge oblige, mais c'est déjà une forme de résurrection. Sous les éclairages, le directeur apparaît. Nouveau numéro d'acteur : « Ah, ca fait du bien de vous revoir... », dit-il de sa voix grave. La salle vibre et l'équipe le rejoint sur scène. « Ceux qui depuis un peu plus de seize mois ont tenu le coup et préparé ce moment où on lève à nouveau le rideau... » Une quinzaine de personnes. Pas plus. La responsable des abonnements, ceux de l'accueil et de la billetterie, la chargée des relations avec le jeune public, les régisseurs lumière et son... Une troupe à l'ancienne dans un théâtre ultra moderne. Applaudissements nourris. Daniel Benoin reprend la parole. Comme ce matin, il raconte la solitude du directeur de théâtre quand tout s'arrête. La réplique est là, bien rodée. Il s'est beaucoup posé de questions durant la crise sanitaire, n'a pas trouvé les réponses, alors il a décidé de continuer comme il faisait avant: « une saison pleine et variée ». Pour que le spectacle continue.

Sébastien Desurmont



EXECUTIVE EDUCATION

NOUVEAU PROGRAMME DIPLÔMANT

GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN MANAGEMENT (GEMM)

personnalisable parmi 6 Majeures :

- GEMM Strategic Management
- GEMM Finance
- GEMM Life-Long Learning
- GEMM Change & Sustainability
- GEMM Marketing, Sales & Business Development
- GEMM Sustainable Leadership in Africa

N°1 BUSINESS SCHOOL EN EUROPE N°2 BUSINESS SCHOOL MONDIALE EN FORMATION CONTINUE

collongues@hec.fr - www.hec.edu.fr - +33 (0)1 39 67 94 57

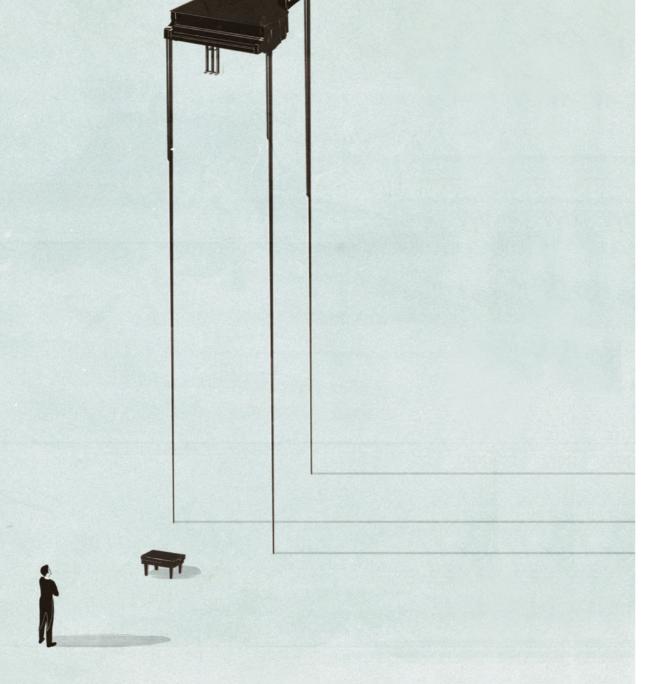
le grand dossier

formation OSCI apprendre



Transition énergétique, numérisation de l'économie, bouleversements sectoriels et crise sanitaire... Évoluer dans un monde en mouvement peut donner le vertige. Faudra-t-il remettre en question nos savoirs et nos certitudes, pour gagner en hauteur de vue, élargir ses horizons et monter en compétences? Envol vers la formation, un secteur plein d'avenirs.





GUILLAUME LE DIEU DE VILLE ET ARNAUD PORTANELLI

"La formation devient un enjeu crucial"

Guillaume et Arnaud se rencontrent à l'Institut de l'internet et du multimédia

Travaillent avec le fondateur de l'assistant virtuel d'Apple, Siri

Master à HEC en Digital Business financé par leur employeur de la Silicon Valley

Lancement de Lingueo.fr, incubé à Télécom ParisTech

Année record pour Lingueo qui lance 7 000 formations en quatre mois



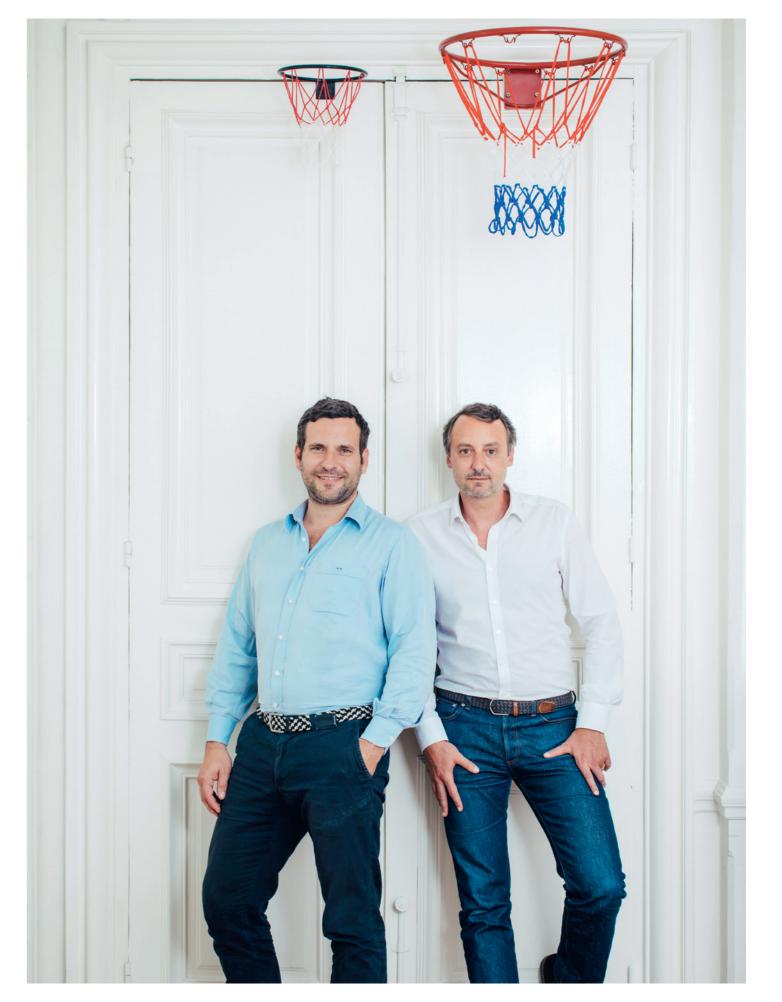
Améliorer ses compétences, évoluer dans sa carrière, se reconvertir ou rendre l'entreprise plus agile: l'offre de formation professionnelle répond à des enjeux multiples. Un marché bouleversé par la récente crise sanitaire, qui a boosté les secteurs du numérique, accru les besoins en reconversion et généralisé le passage au distanciel. Guillaume Le Dieu de Ville (H.06) et Arnaud Portanelli (H.06), les deux fondateurs de Lingueo. plateforme pionnière de l'apprentissage des langues en visioconférence avec des professeurs résidant à l'étranger, font le point sur un secteur en transformation accélérée.

De quel constat êtes-vous parti pour créer Lingueo en 2007?

Guillaume le Dieu de Ville et Arnaud Portanelli : Au début des années 2004, nous travaillions dans la Silicon Valley pour le Dr Luc Julia, l'un des créateurs de Siri. Notre équipe était répartie sur trois continents et comptait sept nationalités différentes. La plupart de nos échanges se faisaient en visioconférence. Quasi au même moment, eBay était devenu l'acteur incontournable des places de marché en ligne. De retour en France, nous étions donc convaincus que nombre de prestations de service se réaliseraient en ligne et que les collaborations internationales se développerait grâce au « distanciel ». L'apprentissage des langues deviendrait alors un enjeu important... Lingueo est née et, avec elle, notre mission d'entreprise : « Aider le monde à mieux se comprendre!»

La formation est-elle considérée par les entreprises comme un levier de compétitivité essentiel?

G.D.V. & A.P.: Le développement des compétences a toujours été un levier de compétitivité, mais le rythme d'apparition de nouveaux métiers, comme celui de community manager ou de data analyst, est plus rapide, et la compétition devient mondiale. La formation devient donc un enjeu crucial pour les entreprises. Nous le constatons dans les relations avec nos clients: les services RH se montrent plus exigeants et sélectifs sur le contenu des formations proposées, ainsi que sur les résultats attendus.



"Le confinement était une situation exceptionnelle. S'occuper des enfants, préserver son emploi, travailler en distanciel... Personne ne se souciait de se former!"

Qui sont les clients des organismes de formation, plutôt des particuliers ou des entreprises ?

G.D.V. & A.P.: Cela dépend du type de formation proposé. Tandis que les entreprises visent à approfondir ou élargir les compétences de leurs collaborateurs, les projets indviduels sont davantage axés sur la reconversion, voire sur le développement personnel grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances. Dans le cas de Lingueo, qui propose des cours de langue en visioconférence, les clients étaient au départ des particuliers. Puis, ils ont été de plus en plus nombreux à demander à leurs employeurs de financer leur formation. Petit à petit, nous nous sommes ainsi rapprochés des entreprises. Aujourd'hui, nous formons des groupes comme Air France ou Disney, pour lesquels les langues sont des compétences essentielles, mais aussi des sociétés ou start-up qui cherchent à internationaliser leur activité. Les entreprises représentent désormais 75 % de notre activité.

Pour résorber un taux de chômage endémique, la formation qui permet d'adapter les compétences aux besoins de l'économie, constitue-t-elle une solution?

6.D.V. & A.P.: Sans doute que la formation contribue à favoriser l'emploi. Sur ce sujet, les ambitions sont grandes. Le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion projette de créer un « passeport de compétences » qui fera le lien entre un métier et les compétences requises. Pôle emploi, les régions et collectivités locales sont également très impliqués sur cette question. À moyen terme, la mise en place de systèmes d'information, comme le compte personnel de formation (CPF) et France Compétences, aidera à identifier et cartographier les tensions sur le marché du travail. Cela permettra d'adapter l'offre de formation et de favoriser l'emploi.

Réforme du compte personnel de formation, certification Qualiopi... Est-ce que ces changements ouvrent de nouvelles perspectives pour le secteur de la formation ?

G.D.N. & A.P.: Oui, dans le sens où les demandes sont amenées à devenir plus importantes et plus ciblées. Mais pour en tirer réellement parti, il faudra faire évoluer son offre, se montrer agile. Le compte personnel de formation change la donne à plusieurs niveaux. D'une part, il donne aux actifs une plus grande autonomie dans le choix de leur formation. D'autre part, la plateforme mise en place permet une grande réactivité: les freins administratifs qui ralentissaient les projets de formation ont disparu. Enfin, le CPF est cofinancé par de nombreux acteurs: Pôle emploi, les régions, l'État et les entreprises.

Les deux années qui viennent de s'écouler, marquées par la crise sanitaire, les confinements successifs et la généralisation du télétravail, ont-elles boosté les demandes de formation?

G.D.V. & A.P.: Tout le monde pensait que les acteurs de la formation en ligne bénéficieraient de cette crise sanitaire. Pourtant, cela ne s'est pas vraiment passé comme ca. Le confinement a créé une situation exceptionnelle à plusieurs égards. S'occuper de ses enfants, s'inquiéter de préserver son emploi, s'adapter à un nouveau mode de travail... Personne ne se souciait de se former! Après plusieurs semaines, les Français se sont organisés, l'État a assoupli et généralisé le recours au chômage partiel. Puis, il a remis à jour un dispositif existant, le FNE-Formation, qui permet aux personnes en chômage partiel de suivre une formation. A priori une excellente nouvelle pour nous! Mais les lourdeurs administratives du dispositif étaient telles qu'il a fallu plusieurs semaines pour qu'il fasse effet... Depuis septembre dernier, la situation s'est débloquée et nous avons effectivement enregistré un record des demandes de formations individuelles en France. Dans le cas de Lingueo, 7 000 formations de cours particuliers de langues ont été lancées, du jamais-vu! Aujourd'hui, on peut dire que la crise sanitaire a nettement augmenté les demandes de formation... mais cela aura pris plusieurs mois!



"La crise sanitaire a accru les demandes de formation, mais cela aura pris plusieurs mois"

La crise sanitaire a-t-elle fait naître de nouveaux besoins de reconversions professionnelles ?

G.D.V. & A.P.: La crise actuelle a mis à l'arrêt de nombreux secteurs d'activité. Même si l'État fait beaucoup pour préserver les emplois, certaines entreprises mettront beaucoup de temps à retrouver leur niveau d'activité d'avant la crise. Et des emplois vont être touchés. La question de la reconversion professionnelle, qui peut d'ailleurs se faire au sein d'une même entreprise, se pose alors. Changer de métier, cela peut être long. Les entreprises ont la possibilité de mettre en place des plans de reconversion, mais ce n'est pas simple à élaborer dans l'urgence, d'autant que peu d'organismes de formation sont préparés aux reconversions massives. Les acteurs de la formation vont devoir s'adapter. Par ailleurs, les entreprises ont dû accélérer leur digitalisation. Elles ont besoin de doter leurs collaborateurs de nouvelles compétences.

Cette digitalisation en marche forcée n'a pas épargné le secteur de la formation, d'ailleurs...

G.D.V. & A.P.: C'est exact! Avec le distanciel, la formation en ligne a explosé. Et très clairement, nous ne reviendrons pas en arrière.

Il y a un changement dans la relation au travail : les jeunes n'envisagent plus de « faire carrière » mais plutôt de suivre différents parcours dans leur vie professionnelle. Est-ce une opportunité pour votre secteur ?

G.D.V. & A.P.: Effectivement, les reconversions se multiplient et les jeunes expriment le souhait de diversifier les apprentissages et les professions. Mais on observe aussi une logique d'internationalisation dans ce projet. Par exemple, les jeunes que nous formons sont de plus en plus nombreux à vouloir partir travailler à l'étranger. Et souvent, ce projet s'inscrit dans une stratégie d'entreprise, qui vise développer une activité à l'étranger ou à lancer un nouveau service.

Pour atteindre leurs objectifs de transition écologique, les entreprises devront-elles faire évoluer les compétences de leurs équipes ?

G.D.V. & A.P.: Les entreprises n'ont pas d'autre choix aujourd'hui que d'opérer une transition pour maîtriser leur impact écologique. Pas seulement à cause des normes ou de la législation qui se durcissent, mais aussi et surtout à cause de la pression sociale, exercée à la fois par les consommateurs et par les collaborateurs. Il est encore difficile aujourd'hui de dire aujourd'hui si cette transformation va nécessiter de nouvelles compétences. Mais on sait qu'elle sera nécessaire aux entreprises qui veulent retenir les talents: les collaborateurs de demain refuseront de rejoindre une structure qui n'intègre pas la responsabilité environnementale dans ses priorités.

Propos recueillis par Daphné Segretain

S'adapter pour adapter les compétences? Les HEC relèvent le défi.

défi qualitatif

Natacha de Saint Vincent (H.01)

Directrice générale du pôle formation de Lefebvre-Sarrut, groupe spécialisé dans la connaissance juridique et fiscale, Natacha de Saint Vincent rappelle les récents bouleversements de la formation continue. « La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a réorienté les financements vers les jeunes, les demandeurs d'emploi et les personnes en situation de handicap. Désormais, les grandes entreprises doivent le plus souvent financer elles-mêmes la formation de leurs salariés. » Plus récemment. la crise sanitaire a accéléré la digitalisation du secteur, avec la création d'outils de formation à distance. Enfin, la création du label Qualiopi en 2020 renforce les exigences de qualité pour les formations qui sont soutenues par des aides publiques.





54 hec stories

défi générationnel

Nicolas Bergerault (H.90)

Les chiffres ne mentent pas.

Pour le cofondateur de l'Atelier des Chefs, plateforme de formation aux métiers de l'artisanat et des services à la personne, le défi est surtout de s'adapter à la mentalité des salariés de demain. « Les nouvelles générations auront plusieurs métiers, plusieurs vies. Nous avons lancé un pavé dans la mare en proposant aux étudiants d'HEC de passer le CAP cuisine et nous assistons aujourd'hui à un alignement des planètes assez spectaculaire: en se rapprochant de ces métiers, qui ne sont ni délocalisables ni ubérisables et ont récemment été désignés comme essentiels, les élites contribuent à les revaloriser. D'autres grandes écoles et universités ont rejoint le mouvement. »

défi cognitif

Olivier Sibony (H.88)

Professeur de stratégie à HEC Paris et auteur de *Vous allez commettre* une terrible erreur! aux éditions Flammarion, Olivier Sibony souligne la nécessité de la formation continue pour tenir ses compétences à jour. « Le management est une science sociale et, comme toutes les sciences, elle progresse : à l'époque où i'étais étudiant, les questions de l'environnement et de la diversité n'étaient pas abordées dans les cours. » Par ailleurs, il ajoute que « l'illusion que notre expérience est un bon guide est en réalité un biais cognitif: le biais de confirmation. La formation continue sert à s'interroger sur ce qu'on a toujours considéré comme évident. »





défi pédagogique

Nicolas Sadirac (E.10)

« L'originalité de nos formations est qu'elles se font sans cours, sans transmission de compétences, explique Nicolas Sadirac, cocréateur de l'école 42 et de la plateforme d'accompagnement des talents du digital 01 Edu. Nous créons un environnement bienveillant où les talents se confrontent à leurs différences, ce qui génère un profond changement de posture. L'idée de se focaliser sur les expériences nous apparaît plus adaptée, à l'heure où les connaissances sont devenues facilement accessibles et rapidement obsolètes.»

défi de flexibilité

Bérengère Malin (E.05)

La souplesse est le maître mot des nouvelles offres de formations de l'HEC Executive Education. Deux systèmes sont désormais proposés: le Life Long Learning et des formations courtes capitalisables en certificats (eux-mêmes capitalisables en masters). «Cela permet d'étaler le déroulement et le financement des formations dans le temps », explique Bérengère Malin, Executive Director Business Development & Sales. Les cours dispensés en présentiel, en ligne ou sous un format hybride, facilitent l'organisation des cursus. Enfin, l'Executive Education accompagne les participants individuels dans les démarches de financement, qui associe souvent compte personnel de formation, aides d'organismes publics et emprunt bancaire.



hec stories 55

défi d'avenir

« Le changement climatique, la data, le vieillissement de la population et l'automatisation sont en train de définir le futur marché de l'emploi »

Tomasz Michalski, professeur associé à HEC Paris.

Hors des cases

Metteur en scène et scénariste de BD, **Yann Le Quellec (H.97)** est aussi un acteur majeur de la production à travers sa société Cinémage. Ce fan de la culture pop revient sur son parcours et les mutations d'une industrie bousculée par la crise sanitaire.

Bio

1997 Diplômé d'HEC.

2005 Cofonde Cinémage

2010 Prof d'économie du cinéma au MS/ MSc Médias, Art

et Création d'HEC.

2011
Publie avec Romain
Ronzeau Love is
in the Air Guitare.

2012
Je sens le beat
qui monte en moi,
premier moyen
métrage, Grand
Prix au festival de
Vendôme.

2018 Membre du Comité de l'avance sur recettes du CNC.

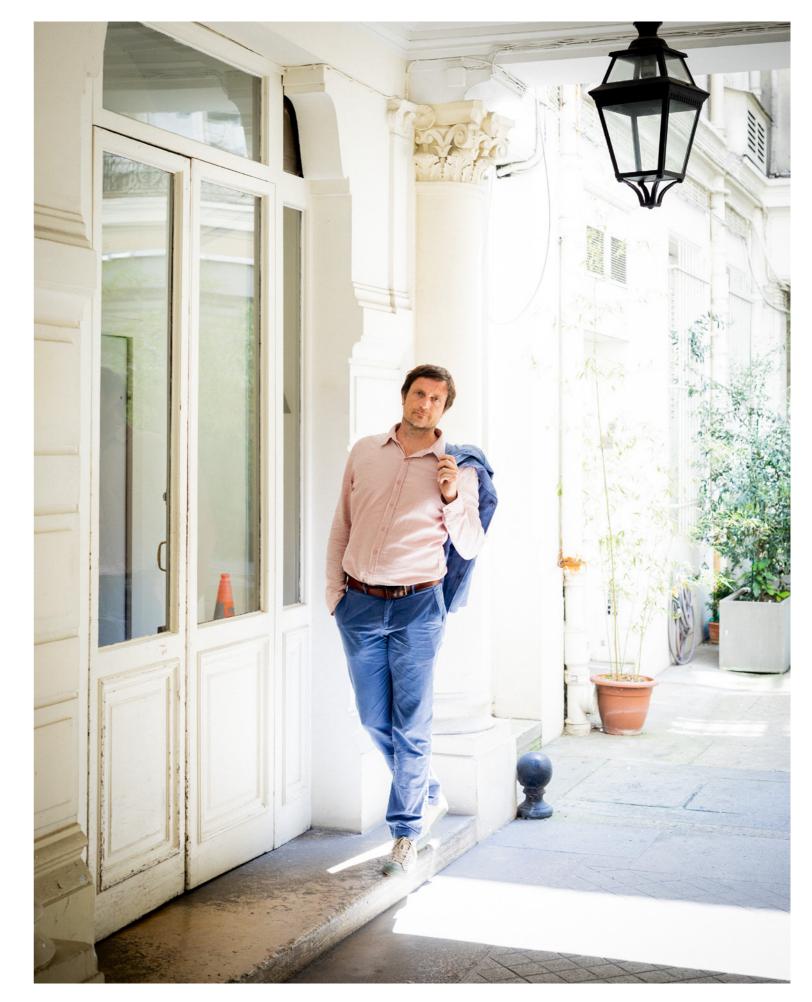
2021
Publie avec Romain
Ronzeau la BD Les

es vieux magazines réservent parfois de jolies trouvailles... C'est par hasard que Yann Le Quellec (H.97) est tombé sur un article de Best (hebdomadaire musical aujourd'hui disparu, qui fut le grand concurrent de Rock & Folk). Il y était question d'un concert du Grateful Dead dans une petite commune du Vexin en 1971, avec champagne qui coule à flots, petites pilules qui circulent, un gendarme qui fait swinguer un pompier sur un air de country-rock... De la Californie au Val-d'Oise, le choc des cultures s'est transformé en épiphanie. Au petit matin, spectateurs, paysans, musiciens se sont tous retrouvés nus et un peu hagards dans la piscine du château d'Hérouville, studio d'enregistrement et propriété du musicien Michel Magne, organisateur de cet événement baroque. « J'ai voulu tirer le fil de cette histoire, celle d'un compositeur fantasque, à qui l'on doit les bandes originales d'Angélique, Marquise des Anges ou des Tontons flingueurs, mais aussi de trésors oubliés de la musique expérimentale », raconte Yann Le Quellec, qui vient de publier la bande dessinée Les Amants d'Hérouville (une histoire vraie) avec le dessinateur Romain Ronzeau, aux éditions Delcourt.

« En 1969, Michel Magne avait installé dans son château un studio high-tech où les artistes venaient pour enregistrer, mais aussi profiter du cadre et de la gastronomie. » Bowie, T-Rex, Johnny Hallyday, Elton John et bien d'autres se sont succédé dans cette bâtisse qui aurait, dit-on, abrité autrefois les amours de George Sand et Chopin. Mais le projet utopique vire rapidement au cauchemar pour l'apprenti-entrepreneur, victime de ses ambitions démesurées, des jalousies de ses concurrents et de l'appétit des créanciers.

Entre pop et cinéma

Une épopée tragique brillamment racontée qui prend la forme d'une histoire d'amour, celle qu'il noua avec Marie-Claude, l'auto-stoppeuse croisée en juin 1970, devenue sa femme et la compagne de ces années folles, mais aussi la forme d'un documentaire, avec de nombreuses coupures de presse et des photos tirées des archives personnelles qui dialoguent habilement avec les dessins. Il n'est pas simple de définir cet ovni graphique et littéraire. Pas simple non plus de cataloguer son scénariste touche-à-tout: cinéaste, dirigeant de société, auteur de bandes dessinées... Yann Le Quellec jongle avec mille et une casquettes sans jamais perdre de vue sa passion pour la pop et le cinéma. « Parallèlement à mes études à HEC, je pigeais pour Les Cahiers du cinéma au milieu des



© Ed Alcocl

trajectoire

années 1990. On était alors une petite bande de cinéphiles. Lorsque je suis parti en stage en Asie du Sud-Est, et notamment en Indonésie, j'ai vite compris que le milieu des expatriés ne me convenait pas, et je me suis réorienté vers les *cultural studies*. » Le fan du Velvet Underground passe alors une thèse de DEA sur le « rôle de la pop culture dans la construction identitaire indonésienne », sans pour autant poursuivre vers la sociologie. Car le cinéma l'appelle: en 1999, au moment de l'explosion de la bulle internet, il cofonde EWBF, structure de financement de films internationaux, en partenariat avec la société Wild Bunch. Quand Wong Kar-wai ou Woody Allen foulent le tapis du festival de Cannes, c'est un peu grâce à lui...

Du financement à la mise en scène

En parallèle, Yann Le Quellec cofonde la société Cinémage, une Sofica (société pour le financement de l'industrie cinématographique) dédiée à la collecte de fonds privés. Ce dispositif particulièrement attractif (exonération d'impôt sur le revenu de 48 %, plafonnée à 18 000 euros, et des dividendes reversés au bout de cinq ans), contribue à la diversité des productions audiovisuelles françaises. La moitié des 10 millions d'euros collectés chaque année par Cinémage (sur les 63 millions alloués par l'État aux Sofica) est investie dans des premiers ou seconds films, au bénéfice de producteurs indépendants. Cette année, Cinémage est associée à la production de 19 films au festival de Cannes, dont ceux de Jacques Audiard, Leos Carax, ou Paul Verhoeven, ainsi qu'à des séries à succès, comme Le Bureau des légendes ou En thérapie.

« En un peu plus de quinze ans, Cinémage est devenu leader sur le marché des Sofica en volume d'investissement, avec 450 longs métrages financés à ce jour sur plus de 2000 projets de films et de séries étudiés. Voir les autres défendre leurs idées m'a sans doute incité à me lancer moi aussi dans l'aventure, et devenir cinéaste. » Pas facile, avec un emploi du temps pareil...
Une fenêtre s'ouvre pourtant en 2008: « À l'époque, je travaillais en parallèle au sein de CEC Europe, un fonds financé par Citigroup pour investir dans £des films et séries en Europe et à Hollywood.
Mais quand la crise des subprimes a éclaté, Citigroup a décidé, comme la plupart des géants financiers mondiaux, de fermer tous ses actifs non stratégiques. Un mal pour un bien: ça m'a libéré du temps et je me suis autorisé à préparer mon propre film. »

Aux sources du burlesque

Ce sera Je sens le beat qui monte en moi (2012), l'histoire de Rosalba (la danseuse Rosalba Torres Guerrero), une guide touristique qui, dès qu'elle entend de la musique, ne peut s'empêcher de danser, et qui tombe amoureuse d'un chauffeur de bus fan de northern soul, interprété par le cinéaste Serge Bozon. Inventive et adorable, cette pépite de 32 minutes remporte un triomphe dans les festivals, à tel point que MK2 décide de le sortir en salles, fait rarissime pour un moyen métrage. De quoi pousser Yann Le Quellec à explorer la même veine fantaisiste dans Le Quepa sur la Vilni! (« Panique sur la ville » dans le désordre), nouveau moyen métrage sorti en 2014, épopée drolatique d'hommes-sandwichs à vélo dans une montagne, qui bénéficie d'un hallucinant casting: Bernard Menez, le chanteur Christophe et l'ancien cycliste Bernard Hinault dans son propre rôle... Cette nouvelle réussite, sélectionnée à Cannes et auréolée du prix Jean-Vigo, incitera Yann Le Quellec à monter enfin son premier « long »: Cornélius, le meunier hurlant, adaptation du roman éponyme de l'écrivain finlandais Arto Paasilinna, et dont Iggy Pop cosigne la bande originale.

De la musique pop, de l'humour, de la danse... Il y a dans ces trois films débridés comme une envie de revenir aux sources du slapstick et d'un cinéma burlesque originel. Cette obsession pour le rythme et les corps, on la retrouve aussi dans sa passion pour la « air guitare », dont il tirera la matière pour un premier roman graphique, *Love is in the Air Guitare*, réédité cette année dans une édition augmentée. Pas question pour lui de lever le pied, même s'il a mis entre parenthèses les cours d'économie du cinéma et de la production qu'il donnait à HEC. Parmi ses nombreux projets: l'adaptation au cinéma des *Amants d'Hérouville*, un nouveau long métrage



des mutations déjà en cours dans le secteur du cinéma"

intitulé *Senor Coconut*, sur un « homme sans qualité qui décide de changer de vie » (on n'en saura pas plus...), et le développement de l'activité de Cinémage, crucial au moment où l'industrie traverse l'une de ses crises les plus importantes depuis des décennies.

Maintenir un écosystème vertueux

« La pandémie a accéléré des mutations déjà en cours dans le secteur, avec notamment la montée en puissance des plateformes de streaming. Jusqu'ici, les chaînes de télévision avaient pour obligation de consacrer une partie de leur chiffre d'affaires au financement des œuvres françaises, ce qui n'est pas encore le cas des plateformes. Il faut s'interroger collectivement sur la manière de conserver un écosystème vertueux, et d'y inclure les plateformes qui sont et resteront des acteurs majeurs. »

Les Sofica doivent plus que jamais faire preuve de pédagogie pour pérenniser le financement privé des films. « Les investisseurs se montrent parfois frileux devant ces mutations. Pourtant, il n'y a jamais eu autant de demande en images animées, désormais disponibles sur de nombreux supports et formats. La salle n'est plus le seul vecteur de diffusion. » Lui-même reste confiant sur la place d'une production nationale qui représente 50 % des œuvres diffusées, une exception en Europe. « Lorsque les salles ont rouvert juste après la fin du confinement, ce sont les œuvres "maison" qui ont tiré leur épingle du jeu, avec des films comme Antoinette dans les Cévennes de Caroline Vignal, soutenu par Cinémage. » De quoi rassurer les défenseurs de l'exception culturelle à la française.

Bertrand Morane

"J'ai créé une école"

C'est au détour d'un cours à HEC que **Julie Joly (H.97)** a trouvé sa voie. Son premier stage dans une rédaction a été une révélation. Depuis, elle dirige le centre de formation des journalistes et crée sa propre école. Affaire de passion et de transmission.

Bio

1997 Diplômée d'HEC.

1999 Correspondante pour *La Tribune* en Allemagne.

1999 Intègre le service Économie de *L'Express*.

2012 Directrice du CFJ.

2016 Fonde l'école W.

2017 Rejoint le CA de Reporters sans frontières.

2020 Membre du comité d'éthique de Radio France.

Entre au conseil de surveillance des Échos

ai grandi dans une petite ville de l'Oise. Mes parents sont médecins, un univers assez éloigné du monde de l'entreprise. Je n'aurais probablement pas eu l'idée de tenter HEC si ma sœur n'avait pas intégré cette école trois ans avant moi! Pour quelqu'un dans mon genre, à la fois littéraire et scientifique et sans idée claire de ce que je voulais faire plus tard, la prépa semblait une solution naturelle pour continuer à apprendre sans m'enfermer. Mes deux années au Lycée Henri IV furent particulièrement heureuses. Je découvrais la vie parisienne en même temps que l'autonomie. Puis, je suis entrée à HEC en 1994. Je n'ai jamais eu le sentiment de perdre mon temps, pourtant c'est surtout en dehors de l'école que j'ai développé ma culture générale: lettres modernes, histoire de l'art, droit, je me suis inscrite en parallèle d'HEC à tous les cours possibles à l'université. Je pensais alors que je n'avais pas la fibre entrepreneuriale. C'est amusant, car aujourd'hui je me considère vraiment comme une entrepreneure, mais je n'ai eu le déclic que beaucoup plus tard. Je mesure désormais à quel point ces années ont débloqué plein de choses...

Surtout, c'est à HEC que j'ai découvert ma vocation : le journalisme. Très indécise, j'avais exploré plusieurs pistes : l'édition, l'humanitaire, l'analyse économique... J'ai fait des stages dans chacun de ces secteurs, sans jamais être pleinement convaincue.

Première impression

Et, un jour, Érik Izraelewicz est intervenu à HEC pour partager son expérience de journaliste économique. Je découvrais un métier, une vocation, la pratique et l'intelligence remarquable de cet homme. Cette rencontre m'a ouvert une fenêtre sur un monde inconnu. Je m'y suis engouffrée. Je me suis inscrite en mastère Management des médias à l'ESCP. Pendant cette année supplémentaire, j'ai pu faire huit mois de stages et découvrir la vie d'un quotidien (La Tribune), d'un hebdomadaire (L'Express) et d'un mensuel (Management)... J'ai adoré les trois! Dès ma première conférence de rédaction et mon premier coup de fil pour une interview, j'ai su que j'étais là où je voulais être. Tout m'intéressait: les sujets, les débats entre journalistes, le choix des photos, le chemin de fer, le retour des lecteurs, et bien sûr, écrire... Quand je parle aux étudiants aujourd'hui, je leur promets de tout faire pour qu'ils ressentent la même évidence, ce point de bascule qui éclaire toute une vie. Dans la foulée de ces premiers stages, fin 1998, La Tribune ouvrait un poste de correspondant



Sandrine Expil

"Pourquoi l'école W? En référence aux 'cinq W': what? why? when? who? where? Les cinq questions qu'un journaliste doit toujours se poser"

permanent à Francfort, en Allemagne. Le rédacteur en chef m'a suggéré de candidater : je parlais très mal allemand, mais je n'ai pas hésité une seconde! Cette expérience du journalisme en autonomie a été aussi intense que passionnante. Quelques mois plus tard, le magazine *L'Express* me proposait de rejoindre son service Économie. À l'aube des années 2000, on était en pleine bulle Internet. Les rédactions recrutaient, c'était un peu l'euphorie. J'ai quitté Francfort avec un pincement, mais je ne l'ai pas regretté: j'ai passé treize années très heureuses à *L'Express*. D'abord au service Économie, puis Politique et enfin, Société. J'y ai découvert l'enquête, les articles longs, l'exigence de l'écriture magazine, et la naissance du journalisme web. Et j'y ai surtout côtoyé une équipe de journalistes inoubliables.

Cas d'école

J'ai toujours aimé travailler avec les jeunes journalistes. Je me reconnaissais dans leur timidité autant que dans leur culot. Je donnais des cours à l'université, et depuis peu au Centre de formation des journalistes (CFJ). En 2012, le directeur de l'école, Christophe Deloire, s'apprêtait à partir et cherchait quelqu'un pour le remplacer. Il m'a proposé de postuler. J'avoue avoir été la première surprise, moi qui n'ai jamais fait d'école de journalisme! Pourtant, j'ai sauté le pas et ne l'ai jamais regretté.

Depuis, je me découvre une nouvelle vocation. J'adore contribuer à former les futurs journalistes, me questionner au quotidien avec eux sur les enjeux de l'information, préparer leur avenir autant que celui du métier. Mais quel boulot! Jusque-là, je pensais que je travaillais beaucoup. J'ai découvert ce que c'était que de travailler... tout le temps. Quand on dirige une école, on est responsable du recrutement de chaque élève, chaque enseignant, du niveau des équipements, de l'insertion, de l'équilibre financier

de l'établissement... C'est une énorme pression. En 2015, il m'est venu l'idée de créer une école post-bac d'un nouveau genre. La production de contenus me semble être un exercice fantastique pour exercer son esprit critique, s'interroger sur le fond autant que sur la forme. D'autres secteurs d'activité ont besoin de ces qualités essentielles. Je savais assez clairement sur quelles compétences je voulais former les étudiants: l'expression écrite, orale et multimédia, mais aussi la capacité à innover seuls et ensemble, à interroger le sens de leur travail. Avec l'équipe du CFJ, on a rassemblé un groupe d'intervenants motivés par le projet. Nous visions un niveau d'enseignement élevé, avec des intervenants capables d'accompagner des élèves aux profils variés: créatifs ou scolaires, techniques ou littéraires, timides ou frondeurs, fraîchement bacheliers ou déjà passés par l'université. L'idée était de leur donner trois ans pour explorer les facettes de la production de contenus, apprendre à se connaître eux-mêmes, gagner en confiance et en maturité, avant de choisir une orientation: communication, journalisme ou fiction. Ainsi est née, en octobre 2016, l'école W, en référence à la « règle des 5W », bien connue des médias: what, why, when, who, where? Les cinq questions auxquelles un journaliste est censé répondre. Une manière de signifier que la curiosité est un prérequis pour intégrer l'école! Depuis, W a accueilli cinq promotions, et trois sont diplômées. Un tiers des étudiants travaillent dès leur sortie de l'école, à leur compte, au sein d'agences ou d'entreprises. Les autres poursuivent leurs études, en France ou à l'étranger, en école de journalisme, de création... ou de commerce. La boucle est bouclée.

Une indépendance à défendre

Je ne m'imagine pas diriger des écoles sans défendre la liberté et la déontologie de l'information. En parallèle du CFJ et de W, je suis engagée dans d'autres projets à titre personnel et bénévole: j'ai intégré le conseil d'administration de Reporters sans frontières, le comité d'éthique de Radio France et, depuis peu, le conseil de surveillance des Échos. À mes débuts dans le métier, j'ai dû surmonter mes peurs. Je n'avais pas fait d'école de journalisme, je n'appartenais pas au sérail. Cela ne m'a pas empêché d'avancer. J'ai sans doute aussi créé W pour en finir avec cet élitisme absurde et le fléau du sentiment d'imposture, qui paralyse tant de jeunes. Je veux leur ouvrir les portes que trop de concours leur ferment.

Propos recueillis par Clémentine Baron







AGISSEZ AU QUOTIDIEN POUR LE CLIMAT

Face au réchauffement climatique, nous avons tous le pouvoir d'agir. Auteure de l'ouvrage 100 gestes pour réduire son empreinte carbone, paru aux éditions Fyp, Lan Anh Vu Hong livre les clés d'une transition énergétique au quotidien.

Optez pour une mobilité douce

Limiter au maximum les



Lan Anh Vu Hong (H.11) Diplômée de l'École normale supérieure Paris-Saclay, elle a travaillé sept ans dans le secteur du marketing digital et de la data. Depuis deux ans, elle accompagne les entreprises dans leur transition écologique, sociétale et énergétique Elle propose des stratégies, conçoit des programmes et anime des ateliers

déplacements en avion, qui génèrent un egrande quantité de gaz à effet de serre, est une priorité. La voiture aussi est polluante: on estime qu'un véhicule rejette en moyenne deux tonnes de CO_a par an! Il faut donc préférer le train, le covoiturage, le vélo, la marche ou... le télétravail. Durant la pandémie, la réduction des déplacements liée au distanciel a sensiblement diminué les émissions carbones. Enfin, le transport de marchandises, qui s'effectue majoritairement par voie maritime, doit privilégier de nouvelles voies, comme celle du fret à voile.

Rénovez vos bâtiments

Nos systèmes de climatisation et de chauffage sont une catastrophe pour le climat. Il est donc essentiel d'améliorer l'isolation des logements et des bureaux. De nombreuses solutions sont proposées et régulièrement imaginées pour réduire l'impact climatique des bâtiments.

Changez votre alimentation

On le sait trop peu : diminuer sa consommation de viande animale (particulièrement de viande rouge) est une bonne action pour l'environnement, et pas seulement pour les animaux. L'élevage intensif est en effet une industrie polluante qui perturbe les écosystèmes et consomme de grandes quantités d'eau, ce qui peut se révéler problématique dans les régions en stress hydrique. Pour le reste, mieux vaut privilégier les produits locaux et de saison.

Faites un bilan carbone

Le bilan carbone d'une entreprise doit tenir compte de trois périmètres: le site, la consommation d'énergie, ainsi que l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de production. Maîtriser son impact environnemental nécessite d'adapter les process à chaque étape de son activité. Et les impacts d'une activité

peuvent être indirects: une banque qui cesse de financer des projets consommateurs d'énergies fossiles au profit de solutions d'agroécologie, par exemple, réduit de fait son empreinte carbone.

Formez vos équipes aux enjeux climatiques

Prendre conscience de l'urgence climatique est une chose. En comprendre les enjeux et les problématiques en est une autre. D'où l'importance de la formation. Souvent, les décideurs mesurent mal l'ampleur des changements à apporter pour se conformer aux objectifs de l'accord de Paris (dont ils ignorent parfois le contenu exact). Il est donc primordial de sensibiliser et former l'ensemble des équipes, qu'il s'agisse des membres du comité exécutif ou des salariés occupant des postes opérationnels. L'association La Fresque du Climat, par exemple, propose d'acquérir, durant un workshop de trois heures, une vision synthétique et intelligente de l'état de la connaissance scientifique sur la question du réchauffement climatique. Les enjeux environnementaux étant particulièrement fédérateurs, organiser une telle formation offre aussi l'opportunité de mobiliser les équipes et de faire appel à leur intelligence collective.



FAITES-VOUS EMBAUCHER PAR UN GÉANT DE LA TECH

Beaucoup de jeunes diplômés aspirent à faire carrière au sein des GAFAM. Mais avoir de prestigieux diplômes et un beau carnet d'adresses suffit rarement pour décrocher un poste. Claire Howlett-Thorne (H.09), Head of Professional Services chez Google, explique comment mettre toutes les chances de son côté.

Préparez votre entretien
Les entretiens ont pour but

des parcours professionnels:

d'une entreprise plus petite ou

les candidats qui viennent

d'un autre secteur ont donc

moment qu'ils disposent de

ces compétences minimales.

toutes leurs chances, du

de mesurer votre énergie, votre passion et votre envie de rejoindre l'entreprise. Que vous soyez à l'aise ou émotif, pensez à préparer ces entretiens. Évitez aussi de tout miser sur un seul poste. Postuler à différents emplois auprès de plusieurs entreprises peut en effet constituer un atout décisif lors de l'entretien. Vous devez également bien connaître l'entreprise, et avoir réfléchi à la manière dont sa mission s'inscrit dans un contexte global. Soyez clair sur ce que vous pouvez apporter au poste et à l'entreprise. Pensez également à vous entraîner avec votre école ou vos amis. Chez Google, un pool diversifié de candidats est constitué avant les premiers entretiens. Pour peu que l'on postule peu après la parution de l'offre, on a donc largement le temps de préparer son entrevue.

Soyez vous-même

La culture de l'entreprise à laquelle vous postulez n'est pas forcément celle dans laquelle vous évoluez habituellement. Si, dans certains secteurs, le code vestimentaire est très strict, celui de l'univers de la tech est assez souple. Comme le disait un ancien dirigeant de Google à propos du dress code: « You must wear something. » Sortez d'un format attendu ou préétabli, la spontanéité et le naturel joueront en votre faveur!

Ne baissez pas les bras

Ce n'est pas parce que votre candidature n'a pas été retenue une première fois que vous n'avez plus aucune chance. Si vous êtes convaincu(e) que l'entreprise est faite pour vous, restez en contact avec les recruteurs, écoutez leur feedback, et retentez votre chance pour d'autres postes. Vous pouvez aussi demander à rencontrer des salariés qui occupent des fonctions auxquelles vous aspirez, cela montrera votre motivation.

Note de la rédaction : le texte ci-dessus a été relu et validé par le service communication de la société Google.

Claire Howlett-Thorne (H.09) Diplômée de Télécom SudParis (2001) et titulaire d'un MBA d'HEC Paris, elle a occupé les postes d'IT Project Leader pour la Fnac, puis de Project Manager Société Générale pour Beijflore, avant de reioindre Microsoft. Elle est entrée chez Google il y a quatre ans, d'abord en tant que Customer Sucess

Ne postulez que si vous avez l'expérience requise

Dans les grandes entreprises de la tech, le rythme est très rapide et les enjeux énormes. Les recrutements sont donc exigeants. Aussi, assurez-vous d'avoir bien compris les compétences attendues avant de postuler. Les offres d'emploi distinguent généralement les qualifications « minimales » et « préférées ». Si « Expérience dans tel domaine » apparaît en qualification minimum, vous devez avoir eu un rôle actif et durable sur le sujet, pas simplement y avoir été exposé via le travail d'autres personnes Pour autant, ces entreprises restent ouvertes à la diversité



MESURER L'EFFICACITÉ D'UNE FORMATION À L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Thomas Åstebro

Habituellement utilisée pour mesurer l'efficacité d'un traitement médical sur un groupe d'individus, la méthode des essais contrôlés randomisés (ECR) a été retenue par deux chercheurs d'HEC Paris, Thomas Åstebro et Florian Hoos, pour mesurer l'impact d'un programme de formation à l'entrepreneuriat social. Thomas Åstebro explique cette approche.



Thomas Åstebro Docteur en philosophie (PhD), il enseigne à HEC Paris depuis plus de dix ans. Depuis 2015, il dirige la chaire entrepreneuriale L'Oréal au sein de l'école. Dans le cadre de ses recherches, il publie régulièrement des articles dans différentes revues, telles que Management

Qu'est-ce qui vous a amené à entamer des recherches sur la formation à l'entrepreneuriat social?

En 2014, j'ai été contacté par un étudiant en master, Matthieu Dardaillon (Majeure Alternative Management à HEC Paris), qui est CEO de Ticket for Change, un programme français d'entrepreneuriat social. Il m'a demandé de quelle manière je pouvais l'aider à développer son programme de formation. Avec mon collègue d'HEC Florian Hoos, nous nous sommes penchés sur la question et avons cherché à évaluer l'impact de sa formation sur les participants.

Quelle méthodologie avez-vous adoptée?

Il existait déjà une quinzaine d'études sur l'impact de programmes de formation à l'entrepreneuriat fondées sur la méthode des essais contrôlés randomisés (ECR). Mais aucune ne concernait l'entrepreneuriat social. Nous avons donc choisi 50 candidats qui suivaient le programme, et 50 autres qui constituaient le groupe de « contrôle » de l'étude. C'est le principe des essais médicaux: comparer l'évolution d'un groupe d'individus qui suit un traitement à celle d'un groupe témoin, auquel on n'administre qu'un placebo. Toute différence entre les deux groupes indique l'effet du traitement.

Qu'est-ce que cette expérience a mis en lumière?

La formation avait deux volets: le renforcement d'une identité entrepreneuriale sociale, et le renforcement de qualités entrepreneuriales traditionnelles. Le résultat de cette première session nous a surpris: l'effet du traitement était nul. Alors, nous avons décidé de réduire la partie concernant l'identité entrepreneuriale sociale (les espaces de recyclage, la lutte contre le gaspillage alimentaire, les dons aux œuvres de charité, aller travailler à vélo, etc.) et d'augmenter la part d'activités relatives à la formation entrepreneuriale classique.

Car sur la première promotion du programme, beaucoup de participants avaient en réalité déjà des identités sociales très marquées, mais un niveau de formation à l'entrepreneuriat peu élevé. Avec ces nouveaux critères, nous avons observé un impact de la formation sur les projets entrepreneuriaux. Au bout de trois ans, nous avons étudié les profils LinkedIn pour voir combien de temps après la formation ils étaient devenus entrepreneurs. Et il y avait une grosse différence entre ceux qui avaient suivi le programme et les individus qui constituaient le groupe de contrôle : la formation entrepreneuriale avait un fort un impact sur leurs carrières. Tandis qu'au départ, nous pensions qu'il fallait surtout mesurer l'impact du volet social de cette formation, il est apparu que c'était en réalité les enseignements purement entrepreneuriaux qui faisaient la valeur de ce programme.

Impact measurement based on repeated randomized control trials: The case of a training program to encourage social entrepreneurship. Thomas Åstebro, Florian Hoos, HEC Paris Research Paper No. SPE-2016-1128. January 13, 2016.

TECHNO-LOGIQUE



J'AI TESTÉ POUR VOUS : LE CARNET SYNCHRONISÉ

Ombeline Duprat (M.14)



Ombeline
Duprat (M.14)
Chanteuse
de rock, voyageuse
passionnée et férue de
nouvelles technologies
Ombeline a travaillé
dans le domaine de la
réalité virtuelle
et des « expériences
numériques ».
Actuellement, elle
œuvre pour la
transformation d'une
médiathèque en
tiers-lieux et espace
d'expérimentations.

C'est quoi, un carnet synchronisé?

Il s'agit d'un calepin papier conçu pour fonctionner avec une appli qui enregistre les notes manuscrites au format numérique. L'idée est née d'une collaboration entre la célèbre marque de carnets Moleskine et la plateforme Evernote, un organiseur digital réputé pour sa fiabilité et son système de classement ingénieux (disponible sur ordinateur, tablette ou smartphone iOS et Android). C'est donc à la fois un carnet papier et un « carnet intelligent ».

Comment ça marche?

Après avoir écrit ou dessiné dans le carnet Moleskine, il suffit de lancer l'appli Evernote sur son portable pour capturer les pages grâce à l'appareil photo intégré. Ainsi, vos notes sont transférées dans l'appli. Libre à vous ensuite de leur attribuer un titre, ajouter un tag, ou les classer dans un dossier. Outre une série de fonctionnalités adaptées à l'organisation pro et perso, l'appli permet de partager en temps réel des idées avec des amis ou des collaborateurs. Des planches de mini-stickers sont fournies avec le carnet : collées sur les pages, ces gommettes de couleur devaient permettre à l'appli de ranger vos notes dans le bon dossier automatiquement. Hélas, cela ne fonctionne plus depuis la mise à jour d'Android et iOS.

Qu'a-t-il donc de si spécial, ce carnet?

Ben, rien! L'appareil photo créé par les équipes de Moleskine est censé reconnaître les bords du carnet. Mais en vérité, vous pouvez tout à fait numériser des notes provenant de n'importe quel autre carnet. Bien entendu, le confort d'écriture de la marque reste incomparable...

Y a-t-il des choses à améliorer? Une fois la note numérisée et

chargée sur la plateforme, on aimerait pouvoir la modifier, corriger, colorier, surligner.
Ce niveau d'interactivité avec les notes que l'on a enregistrées fait cruellement défaut. Certes, il est toujours possible d'ajouter du texte au-dessus et en dessous de la note. Mais cela reste une image numérisée sur laquelle vous ne pouvez pas intervenir, ce qui est drôlement dommage!

Alors, qui peut être intéressé par un calepin digital?

Si on a l'esprit créatif, un petit penchant pour Moleskine et l'envie de rassembler ses notes sur un seul support, il n'y a pas à hésiter! Aux esprits brouillons et bouillonnant d'idées, aux griffonneurs de post-it invétérés comme aux grands distraits, qui égarent régulièrement cartes de visite et notes de frais, ce petit outil rendra bien des services! La solution se compose d'un carnet Moleskine Smart for Evernote (à partir de 18 euros, plusieurs formats disponibles) et d'une formule d'abonnement à la plateforme: Basic (zéro euro), Premium (7 euros/mois) ou Business (14 euros/mois).



Science, Research

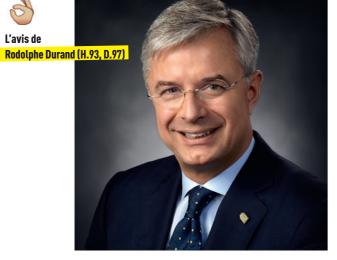
Policy ou Small Business



cohésion



L'avis de



Jouer collectif

L'ex-CEO de Best Buys Hubert Joly livre une réflexion sur ce qui fait sens dans une vie professionnelle. Tout en pointant les limites d'un capitalisme financier guidé par la seule valeur actionnariale et les travers des incitations financières, il salue la formidable énergie déployée par les organisations humaines. À la vision du tout-profit, il oppose donc l'aspiration à des projets ambitieux, les liens forts qui, au sein des équipes, fondent notre sociabilité. Il invite à croire en l'esprit d'initiative de chacun, à accepter ses propres faiblesses et à déceler dans chaque situation les possibilités d'avancer. Il ébauche ainsi le modèle d'un leader éclairé - purposeful leader - qui enjoint chacun à trouver sa voie sur ces chemins où se croisent destins individuels et collectifs.

The Heart of Business, d'Hubert Holy (H.81), éditions Ingram Publishers Services, 25 €





L'avis de Catherine Maignan (H.81)

Un livre de logistique écrit comme un recueil de nouvelles? Dès les premières lignes, le lecteur est happé par l'histoire de ces personnages qui du XVIIIe au début XX^e siècle, ont imaginé des solutions aux problèmes de leur temps. Dans un style enjoué, l'auteur analyse chaque invention à l'aune des défis d'aujourd'hui, s'appuyant sur des exemples issus de notre quotidien.

Si la logistique m'était contée. de Jérôme Libeskind (H.81), éditions FYP, 22 €





L'avis de Sophie Rivière Terrin (H.01)

Avec fantaisie et chiffres à l'appui, cet ouvrage réfute 50 idées reçues sur le consommateur. Chacun des chapitres explore un volet de la relation amoureuse qui lie le consommateur à la marque. L'occasion de questionner la notion de fidélité, chère au cœur de tout marketeur. N'en déplaise à Tinder, là aussi, les promesses demandent à se vérifier dans les actes.

Le consommateur, éternel infidèle ?. de Raphaël Hodin (H.01) et Julie Delvallée, éditions Dunod, 23 €



coopération



L'avis Pascale Guitton (MBA.82)

« Qui prend conseil franchit la montagne; qui n'en prend point fait fausse route même en plaine. » L'activité du conseil est en pleine transformation, depuis la crise sanitaire. L'occasion pour l'auteur, ex-responsable du secteur financier de CapGemini, de livrer un plaidoyer pour ce métier, et d'en rappeler les principes de sincérité, d'ouverture à l'international et d'engagement.

Consultant ? Consultant !. de Bertrand Lavayssière (MBA.82), auto-édition, 9 €



disruption



L'avis de Jean-Pierre Richard (H.66)

Le chairman de TBWA/Worldwide revisite les idées et les philosophies qui ont guidé les 25 entrepreneurs les plus disruptifs des cinq dernières décennies. Une source d'inspiration, à l'heure où l'innovation doit répondre à de nombreux défis. L'ouvrage est l'un des trois lauréats du 25e Prix HEC du livre sur l'emploi, l'économie et la société, choisis pour éclairer « le monde d'après ».

Thank You For Disrupting, de Jean- Marie Dru (H.69), éditions Wiley, 17€



dans l'univers du renseignement pour une aventure haletante. La Cellule d'Alger, de Michel Behar

(H.79), éditions Publibook, 13 €

Agent de la DGSE spécialisé dans

Leclerc tente de déjouer l'attaque

biologique. Une course-poursuite

s'engage dans le Sahara depuis

l'Algérie, le Mali et la Mauritanie.

et action, l'auteur nous entraîne

jusqu'à Gêne: saura-t-il empêcher

le pire? Mêlant habilement intrigues

la lutte contre le terrorisme, Karim

d'une capitale européenne à l'arme

numéraire

Gérard Dumas (H.64)

L'avis de

00

L'avis de

téméraire



originaire



L'avis de Paul Antoine Marco (M.03) Tania Sánchez (H.17)

May, dont la grand-mère vient de mourir, décide de passer plusieurs mois dans le village de Tephles. Un lieu baigné de soleil qui, pour elle. n'a toujours été qu'une destination de vacances. Elle y découvre par petites touches les secrets tissés par les femmes de la famille pour sauver les apparences. Un premier roman riche en images envoûtantes, écrit d'une main sensible. Un régal

L'Envers de l'été, d'Haiar Azell. éditions Gallimard. 16 €

Comme un sou neuf

Qui sait qu'un billet est une créance sur une banque centrale et un compte bancaire, une créance sur un établissement privé? Si le premier est sans risque, le second se vide en cas de faillite bancaire. Un ouvrage instructif se penche sur le rôle économique et social de la monnaie, à travers son histoire... et son avenir. Les auteurs y évoquent notamment la possibilité de créer une « monnaie digitale de banque centrale » qui se substituerait aux comptes en banque. L'avantage? Contrer les cryptomonnaies, réduire les frais et délais de paiement... L'inconvénient? Cette solution énergivore est exposée aux attaques informatiques. Mais, surtout, elle remettrait en cause l'ensemble de notre système bancaire. Un livre passionnant, qui ouvre débats et perspectives.

Le Futur de la monnaie, de Michel Aglietta et Natacha Valla. éditions Odile Jacob, 25€



à travers terre totalitaire





L'avis de Sophie de Maussion (H.13)

Une immersion parmi les tribus de Haute-Asie qui mêle anecdotes et réflexions aux récits de voyageurs d'antan, missionnaires ou ethnologues. On découvre l'âpreté du quotidien et, portant le regard sur un monde qui disparaît, on comprend de quoi est fait le nôtre. Un ouvrage rythmé, drôle et intelligent, qui a reçu le Prix du témoignage d'aventure 2020.

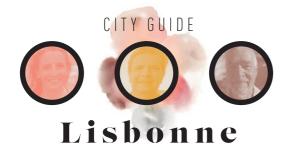
Entre les plis du monde, de Cécile et Charles-Antoine Schwerer (H.13). éditions Alisio, 21 €



L'avis de Steve Fiehl (H.88)

Provocateur, caustique, bourré d'anecdotes, de chiffres et de faits méconnus, le nouvel opus de l'ami David Baverez nous téléporte dans la Chine du XXIe siècle et dans le cerveau de son ambitieux dirigeant avec la question qui dérange : et si « un grand pont en avant » entre la Chine et l'Europe n'était pas la meilleure idée du moment? De quoi animer les dîners post-confinement!

Chine-Europe : le grand tournant. de David Baverez (H.88). éditions Le Passeur, 19 €



La capitale portugaise, logée dans un écrin de sable fin, offre un subtil équilibre de nature et de ville. **Les greeters HEC** partagent leurs coups de cœur.



Juliette Chaliac Bonin (H.97)

Depuis 2013
Quelques années passées
à New York nous avaient donné
le goût du voyage, mais l'Europe
nous manquait. Ma famille
et moi nous sommes installés
à Lisbonne où j'ai monté
mon entreprise dans l'immobilier,
Miradouro. On a trouvé ici une
meilleure qualité de vie, au
grand air, dans un environnement
très sain pour mes garcons.

pique-nique

Promenade gourmande

Du Miradouro Sao Pedro de Alcantara, on profite d'une des plus jolies vues sur la ville, puis on longe la rue Dom Pedro V, pour déjeuner chez Tapisco ou à la Cevicheria. Enfin, pour le dessert, on descend sur la jolie Praça das Flores, histoire de s'offrir une glace italienne Nannarella (les meilleures de la ville) que l'on dégustera au Jardim da Estrela, superbe jardin tropical en face de la basilique de Estrela.

nautique

Surfin'Lisboa

Le Portugal est un paradis pour les surfeurs. Il est possible de dénicher de très beaux spots sans s'éloigner de la capitale. Si les vagues de la Costa da Caparica assez tranquilles, font le plaisir des uns, les plus téméraires se dirigeront vers la « Linha », entre Carcavelos et Guincho. Ils pourront se requinquer ensuite avec un copieux déjeuner à Moinho Dom Quixote, un ancien moulin offrant une vue plongeante sur la mer.

climatique

Vent de fraîcheur

Si la chaleur devient caniculaire, faites donc une escapade à Sintra (à vingt-cinq minutes en voiture ou en train). Le microclimat qui règne ici permet de gagner jusqu'à 15 degrés par rapport à la capitale! C'est aussi l'occasion de visiter la Quinta da Regaleira, un jardin enchanteur, et de rejoindre Praia Grande pour profiter de l'Oceanic Pool de l'Arribas Hotel, une piscine d'eau de mer de 100 m de long posée sur les rochers.

Luis Barreiros (MBA.92)

Depuis 1993
Mon cas est spécial, puisque
je suis né à Lisbonne. C'est pour
suivre mes études que je suis
parti en France, et je suis revenu
vivre ici en 1993. Depuis 2003,
je suis consultant pour la Banque
européenne et l'Organisation
des Nations unies. Ce que j'aime
le plus à Lisbonne, c'est la lumière
si particulière de la ville.

botanique

Le poumon de Lisbonne

Le parc floral de Monsanto est un espace vert d'une énorme superficie en plein cœur de la capitale. Jardins, forêt, points d'eau, camping, il ne manque rien. On dit même qu'il est plus grand que le Central Parc de New York! Les gens viennent y marcher ou pique-niquer en famille, moi j'adore y faire du vélo le dimanche. On se sent à la campagne, sans quitter la ville.

mythique

La crème des pastéis

Impossible de visiter Lisbonne en passant à côté des pastéis de nata, ces fameux petits flans lovés dans un nid de pâte feuilletée et saupoudrés de cannelle. Deux adresses valent particulièrement le détour: la pâtisserie originale, installée dans le quartier de Belém depuis 1837, et une toute petite boutique située dans le quartier Campo de Ourique, la pâtisserie Aloma... Le goût de mon enfance!

prolifique

Art et modernité

Dans le centre culturel de Belém, le musée Berardo est une véritable institution. Ce bâtiment à l'architecture moderne dressé face du monastère des Hiéronymites (classé au patrimoine mondial de l'Unesco) peut choquer de prime abord. Mais ses galeries recèlent une somptueuse collection d'art moderne et contemporain de plus de 800 pièces, parmi lesquelles des œuvres de Dali. Picasso ou Pollock...

ludique

Détour vers le futur

Pour un aller-retour vers l'avenir, il suffit de se rendre au Parque das Nações. Cette ancienne zone ouvrière a été entièrement rénovée à l'occasion de l'Exposition universelle de 1998. On peut aller buller dans son superbe aquarium ou, hisoire de prendre de la hauteur, grimper dans le téléphérique et profiter de l'impressionnant panorama sur le Tage et le Vasco de Gama, le pont le plus long d'Europe!



Gerard Tardy (H.70)

Depuis 2019

Je suis Senior Advisor de Mérieux Equity Partners. Après quelques belles années à Londres, c'est avec un heureux sens du timing (juste avant le Brexit et le Covid-19) que ma famille a déménagé en 2019 à Lisbonne. Le pays est accueillant, la vie plus détendue et le dynamisme entrepreneurial attire des talents du monde entier.

monastique

Sanctuaire de rois

À une heure au nord de Lisbonne, le monastère cistercien d'Alcobaça est un joyau de l'architecture gothique, qui a été classé au Patrimoine mondial de l'Unesco. Sa nef, perchée à plus de vingt mètres, confère à l'édifice un élan et une pureté de lignes remarquable. Les tombeaux du roi Pedro et de la reine Inès de Castro, une belle histoire d'amour du Moyen-Âge, se font face dans le transept.

biologique

Auberge vegan

Le Tiffin Café, à la frontière des quartiers de Lapa et Santos, est un des hauts lieux de la gastronomie végétarienne et végane. Autrefois confidentielle, cette cuisine tend à devenir de plus en plus populaire à Lisbonne. Ouvert par un couple franco-portugais, Fatima et Franck, le restaurant a conquis une clientèle locale grâce à des plats inventifs, des saveurs rares et une belle présentation, tout en maintenant des prix honnêtes.

en musique

Fada de Fado

Le musée du Fado, sur les quais de Lisbonne, est relativement peu fréquenté. Présenter dans un musée l'histoire de la musique populaire portugaise n'est sans doute pas un exercice facile, mais les audio-guides permettent de se familiariser avec les meilleurs interprètes des diverses écoles. Le bâtiment comprend aussi un auditorium, dans lequel des concerts et des événements sont régulièrement organisés.

SAIL TAHITI

Distributeur Excess, Seawind, Corsair, J Boats. Location Longue Durée, Coaching, Financement, Bateaux d'occasion

Parlons de votre projet : contact@sailtahiti.com











Partez en grande croisière en Polynésie











www.sailtahiti.com

Passionnés de grande croisière







we share, we dare, we care

L'association redéfinit sa raison d'être

avec des statuts datant de 1883, HEC Alumni réfléchissait déjà depuis plusieurs années à la nécessité de redéfinir ses valeurs. En 2019, dans le sillage de l'adoption de la loi Pacte, cette réflexion s'engage dans l'optique de doter l'association d'une raison d'être. HEC Alumni décide donc en avril 2020 de lancer une large consultation auprès des 60 000 alumnis du réseau selon la méthode du Barrett Values Institute. Plus de 2 500 réponses plus tard, plusieurs groupes de réflexion sont formés pour analyser les attentes des diplômés. Il apparaît que le réseautage ou l'aide lors d'accidents de carrière ne sont plus les seules attentes vis-à-vis de l'association : les alumnis souhaitent désormais être guidés et inspirés pour la construction de leurs projets de vie et pour apporter leur contribution au monde de demain. Leurs aspirations sont donc beaucoup plus profondes.

Mettre en avant des parcours atypiques, contribuer au débat public, avoir un réel impact sociétal et une vision d'avenir... Un nouveau cap se dessine pour l'Association. À l'automne 2020, l'école rejoint l'association dans sa démarche et décide, sous l'impulsion d'Éloïc Peyrache, de définir de valeurs communes, propres à l'écosystème d'HEC et en phase avec les attentes des nouvelles générations. Là encore, des milliers de réponses aux enquêtes, des focus groups réunissant étudiants, collaborateurs, professeurs, alumnis et donateurs, issus de tous les pays, permettent de donner la parole à tous. Fruit d'une détermination à construire ensemble l'HEC de demain, ce projet collaboratif a permis d'inclure l'ensemble de la communauté dans la construction d'une vision et des valeurs communes, et de formaliser les missions de l'école comme celles de l'association. Au terme de ce processus de concertation et de réflexion, l'école et l'association se sont accordées sur une vision partagée: « Avoir un impact sur le business et la société grâce à la recherche, à l'enseignement et aux actions menées pour contribuer à un monde plus inclusif, plus durable et plus prospère. » Elles se sont dotées d'un socle de valeurs communes: esprit entrepreneurial, responsabilité, excellence, diversité, curiosité. L'association a ainsi redéfini ses missions à travers sa raison d'être. « We share, we dare. we care », et l'école a réaffirmé ses ambitions. « We think, we teach, we act ».



Des valeurs en partage

Je ne suis qu'un enfant et le monde m'attend Sans cesse ébloui par ce que j'ignore encore Je veux tout savoir et tout comprendre, maintenant! La vie est un chemin, une promesse de trésors

Plus je grandis, plus ces trésors s'appellent autrui Je danse, ivre de rencontres et d'émotions, Je chante, je rêve d'autres langues, d'autres pays, J'avance hardiment vers de nouveaux horizons

Mes professeurs m'instruisent. Ils sont penseurs, savants. Leurs paroles érudites façonnent mon esprit L'école est aussi celle de la vie : j'ai le temps Je me nourris de toi, de nous, d'elle et de lui.

Mes rêves d'enfant deviennent réalité Me voilà adulte et armé pour entreprendre J'avance vite et fort, sans craindre aucun danger Avide d'obstacles et préjugés à pourfendre

Et me voici soudain chef d'orchestre, capitaine D'un équipage ne formant qu'une seule voix. Quand les tempêtes et les éléments se déchaînent, Ce n'est qu'ensemble que nous faisons les bons choix

Citoyens du monde, nous construisons demain. Faire exister l'impossible, faire bouger les lignes, Célébrer nos différences, renforcer nos liens Persévérer même quand les autres se résignent

Les années passent, mais la passion, intacte, est là Je deviens un guide pour certains, et je suis Maintenant le mentor que d'autres ont été pour moi L'enfant est toujours là, il contemple sa vie

Et il se rend compte qu'il n'a jamais été seul. Mes maîtres, mes complices, mes collègues et mes amis: Sans eux tout n'aurait été qu'un étrange puzzle Je n'ai pu devenir moi que grâce à autrui

Je suis d'hier, d'aujourd'hui et de demain La somme de ces liens, ces envies, ces destins D'une école, de femmes et d'hommes passionnés Je suis moi car nous sommes une communauté.

Inspirés par nos racines européennes et par une histoire longue de 140 ans, les valeurs qui nous animent sont : l'ESPRIT ENTREPRENEURIAL, la RESPONSABILITÉ, l'EXCELLENCE, la DIVERSITÉ, la CURIOSITÉ.

Retrouvez la vidéo HEC Des Valeurs en partage - Assemblée Générale 2021 sur YouTube

we share

Ensemble, nous partageons, nous grandissons et écrivons une histoire commune.

- 585 événements organisés, 58 clubs professionnels et 26 000 participants en 2020
- Programmes de mentorat et de parrainage d'étudiants par des alumnis
- Rapprochement du Life Long Learning d'HEC Alumni avec les enseignements d'HEC Paris
- Mise en valeur du parcours des alumnis à travers les trophées HEC de l'Année, Mercure, Trajectoire...

we dare

L'audace porte notre vision et nos actions.

- Création du fonds d'investissement HEC Ventures
- Organisation du Gala HEC, à Paris et à Londres
- Création de la filiale HEC Éditions et lancement de *L'Entretien HEC*, émission télévisée en partenariat avec BFM Business
- Ouverture d'une HEC UK House à Londres *(en projet)*

we care

Nous prenons soin de notre communauté et des autres.

- Restructuration de la caisse de solidarité
- Organisation d'une collecte au profit de Médecins du monde et de Médecins sans frontières durant la crise sanitaire
- Adhésion de l'association à une charte de la mixité (en projet)
- Création d'un pôle d'expertise RSE et d'une offre de formations associée (en projet)



Assemblée générale 2021

Passion et passation

À Station F, une soirée d'exception célébrait le bilan de la présidence de Frédéric Jousset (H.92) et révélait l'identité de son successeur.

e 14 juin, l'assemblée générale d'HEC Alumni accueillait près de deux cents invités sur place, pour un événement retransmis en ligne et en direct. « J'ai la joie de vous accueillir à la Station F, haut lieu symbolique de l'entrepreneuriat et de l'audace de notre école », a lancé le président en introduction. Le cofondateur de Webhelp, qui a présidé depuis 2018 cette communauté de plus de 60 000 diplômés, a mené aux côtés de l'association plusieurs projets ambitieux. Parmi ceux-ci, on retiendra notamment la création d'HEC Ventures, premier fonds d'investissement dédié aux start-up de l'écosystème HEC, le lancement de la cotisation à vie avec l'Infinity Pass, l'organisation du premier gala parisien ou encore la refonte du magazine HEC Stories et la redéfinition de l'offre Carrières, rebaptisée HEC Life Project.

Élection d'un nouveau président

L'événement a été l'occasion de dresser le bilan de trois ans d'une présidence dynamique, mais aussi d'ouvrir une nouvelle page pour l'association HEC Alumni : l'identité du nouveau président de l'association a été révélée, après une séance de délibération à huis clos, par les membres du comité. Élu pour un mandat d'un an renouvelable deux fois, Adrien Couret (H.07), directeur général d'Aéma Groupe, est monté sur scène pour un discours d'investiture chargé d'émotion. « Je ressens une immense fierté parce que la présidence d'HEC Alumni, c'est à la fois tout l'affect qu'on a pour l'appartenance à cette communauté et aussi une continuité. J'ai une vraie responsabilité pour faire vivre cette communauté vibrante, avec engagement et beaucoup de projets à venir. » Nommé à la direction générale de la Macif à seulement 35 ans, Adrien Couret a mené le rapprochement entre la Macif et Aésio, qui a donné naissance au groupe Aéma en janvier 2021. Sur scène, la passation de pouvoir brave les codes du Covid dans une étreinte fraternelle entre les deux présidents. Frédéric Jousset, pour les succès qui ont marqué son mandat et pour son engagement de longue date auprès du réseau HEC, s'est vu remettre le titre de président d'honneur de l'association HEC Alumni, Une cérémonie émouvante, placée sous le signe de l'audace et de l'engagement.

HEC ALUMNI

souvenir

Hommage à Florence Lacombe

Pour beaucoup d'entre nous,

Florence a été un pilier de l'Association pendant dix-huit ans Fidèle au poste, positive, optimiste, souriante, touiours tournée vers les autres, veillant aux moindres détails. Discrète et efficace. Florence incarnait l'association dans sa dimension familiale et conviviale. Elle dégageait cette énergie solaire qui nous ravissait lorsque nous entrions dans son bureau. Nous avons partagé avec Florence tant de joies, mais aussi de peines, des changements, des moments festifs et des moments de travail intense durant ces dix-huit années



de vie de l'Association des diplômés HEC. Elle a tant apporté, aux alumnis comme à toutes les personnes qui ont travaillé avec elle, qu'elle laisse une jolie trace indélébile avenue Franklin Roosevelt. Nous nous souviendrons particulièrement de son sourire et de sa bienveillance.

événement

L'Heure H à l'heure digitale

En 2003, l'association HEC Alumni inaugurait un cycle de conférences animées par Michel Tardieu (H.66): « Rencontres avec des Hommes remarquables ». Rebaptisée « L'Heure H » en 2010, cette série d'entretiens invitait à découvrir le regard sur le monde de sociologues, scientifiques, économistes ou philosophes. De Matthieu Ricard (tout premier invité) à Alain Finkielkraut, en passant par Jean-Christophe Rufin, Philippe Aghion, Yves Coppens, Alexandre Adler et tant d'autres, ces vingt ans ont été marqués par la pluralité des points de vue. En mars 2021, contraintes sanitaires obligent, « L'Heure H » a reçu Thomas Gomart pour une entrevue en ligne (que l'on peut revoir sur le site hecstories.fr). La prochaine conférence, le 9 septembre prochain, avec l'économiste Pascal Morand, auteur du Moment viennois, chroniques de la modernité à l'époque de la Sécession viennoise renouera avec le public, à l'Asiem, dans le 7^e arrondissement de Paris.



Audacieux, mais responsables

Cette année, le prix Mercure des entrepreneurs primait le dynamisme et l'éthique des projets. Parmi les lauréats, Hugues Pelletier (MBA.00), qui a fondé Petrel pour accompagner distributeurs et industriels vers l'e-commerce zéro déchet, ainsi que Victor Carreau (H.12) et Maxime Albertus (H.11), créateurs de Comet Meetings, qui propose des salles de réunion ou des team building atypiques. Côté Mercure HEC Booster, les fondateurs du guide en ligne Spotyride bénéficieront du coaching d'un entrepreneur HEC.

télex

Fondateur de Mirakl, la dixième licorne française, **Adrien Nussenbaum (H.01)** a été sacré HEC de l'année 2020.

FONDATION HEC



comité de campagne

Passage de flambeau

Après une première phase menée avec succès, Olivier Combastet (MBA.86), à la tête du Comité de campagne depuis 2017, passe le relais à Rémi Buttiaux (H.99), Managing Partner d'IK Partners.

ngagé depuis 2008 aux côtés de la Fondation, Olivier Combastet (MBA.86) a dirigé pendant quatre ans le comité de campagne, chargé d'épauler la Fondation et de l'École dans la collecte de dons. Une quinzaine d'alumnis bénévoles, de promotions et secteurs d'activité divers, composent ce comité. « Ils ont un rôle d'ambassadeurs de la Fondation auprès de leurs réseaux », explique Olivier.

Amplifier la dynamique

Dès le lancement d'*Impact tomorrow*, les Grands Donateurs ont répondu présents. Les dons des alumnis à l'international se sont développés grâce aux comités de campagne installés sur place, notamment au Royaume-Uni dirigé par Mathieu Gaveau (H.98) et aux États-Unis sous l'égide de Jaime Mateus-Tique (H.90). « Nous avons élargi notre action en invitant de jeunes alumnis afin de renforcer la mobilisation et de sensibiliser toutes les générations », rappelle Olivier. Autant d'initiatives saluées par son successeur Rémi Buttiaux (H.99). « Nous souhaitons conserver ce cap, ainsi que l'esprit de convivialité qu'Olivier a insufflé au comité. »

Les moteurs de l'engagement

Olivier s'est investi dans l'aventure pour soutenir le dispositif d'égalité des chances. « Si un étudiant réussit le concours d'entrée à HEC, le financement de sa scolarité ne doit pas constituer un obstacle. » Il est aussi heureux de redonner à l'École ce qu'elle lui a donné, d'autant qu'HEC a aussi formé, avant lui, son père et son grand-père. Rémi insiste sur l'expérience vécue dans les pays anglo-saxons, « où la force des business schools réside dans leur autonomie financière et leur capacité à investir pour rester dans la compétition. Ce qui est possible grâce à cette notion de *give back*: les alumnis sont conscients de la nécessité de soutenir leur école. HEC Paris ne peut relever ce défi qu'avec la mobilisation de tous ses alumnis: alors n'hésitez pas à contacter la Fondation! », conclut-il. Plus d'informations: http://bit.ly/Comite-Campagne

collecte

Point d'étape à mi-parcours

Deux ans après son lancement, la campagne Impact tomorrow a franchi le cap des 100 millions d'euros de promesses de dons. À mi-chemin de son objectif (200 millions en 2024), la levée de fonds contribue déjà à transformer l'École.

râce à la première phase de campagne. HEC Paris a d'ores et déià pu concrétiser des projets sur ses quatre axes prioritaires de développement: l'inclusion de tous les talents; la production de connaissances; l'impact sociétal de l'École et la modernisation du campus. Les programmes d'égalité des chances se sont renforcés, en particulier grâce à la mobilisation de Génération Share, des promotions 1967 ou 2009, des clubs HEC Détente, SpiritualitéS ou Assurance... Le Fonds de Solidarité, créé lors du premier confinement, a soutenu 147 étudiants d'HEC Paris en situation difficile. Sur le plan académique, Hubert Joly (H.81), Jean-Marie Eveillard (H.62) et Pierre Andurand (M.00) ont ouvert la voie au financement de chaires

d'enseignement et de recherche. Le centre Hi! Paris consacré à l'intelligence artificielle, soutenu par cinq grands mécènes (L'Oréal, Capgemini, Kering, Rexel et Total), a déjà recruté six professeurs chercheurs. « Ces avancées n'ont été possibles que grâce à la mobilisation de nos ambassadeurs, donateurs et entreprises mécènes, souligne Olivier Sevillia (MBA.90), président de la Fondation HEC. Dans la deuxième phase de la campagne, nous continuerons de renforcer notre capacité à soutenir les projets d'avenir de l'École, comme la montée en puissance du Centre Innovation & Entrepreneuriat, et de l'Institut Society & Organizations, ou le développement immobilier du campus. Pour y parvenir, chaque don compte!»



immobilier

Projet HEC Village

Une collecte de 500 000 euros menée par la fondation permettra d'amorcer, dès septembre 2021. la rénovation et la construction de nouvelles infrastructures sur le campus d'HEC: une Kfèt réaménagée dans un esprit auberge de jeunesse, des équipements sportifs optimisés (installation de vestiaires au stade de foot, éclairage du terrain de rugby, rénovation de la salle de fitness...). Le projet HEC Village aura un impact direct sur le bien-être des étudiants. Pour en savoir plus ou contribuer au projet, consultez la page web: http://bit.ly/HEC-village

-télex

Consultez le rapport annuel de la Fondation en ligne: http://bit.ly/Rapport-FondationHEC-2020







Remise des diplômes

Les HEC font le grand show

Vendredi 11 juin à 13 h, la remise des diplômes 2021 a pris la forme d'un show TV inédit, suivi en direct par plus de 8000 internautes.

our la deuxième année consécutive, le contexte sanitaire empêchait d'organiser la traditionnelle remise des diplômes en présentiel. Qu'à cela ne tienne! Les étudiants ont eu carte blanche pour concocter une cérémonie en ligne pleine de peps, d'humour et de surprises, animée par Majo Olivo (MBA.21) et Hugo Sallé (H.21)... et piratée par un mystérieux hacker qui soumettait les internautes à des quiz ludiques.

Témoignages et perspectives

Le Grad Show 2021 mettait à l'honneur la diversité du réseau des 68 000 alumni de l'École. Car HEC Paris ouvre le champ des possibles, comme l'ont rappelé Fidji Simo (H.08), directrice de l'application Facebook, Stanislas Niox-Chateau (H.10), fondateur et PDG de Doctolib, la skippeuse Clarisse Crémer (H.13) et Nathalie Becquart (H.92), membre du synode des évêques et première femme à avoir obtenu le droit de vote au Vatican. Interrogé sur son parcours, Jean-Paul Agon (H.78), président du conseil d'administration de L'Oréal, a donné trois conseils aux jeunes

générations: « Connaissez-vous vous-mêmes, afin de comprendre ce qui vous passionne, vivez selon vos valeurs et conservez votre liberté. » La promotion 2021 a également pris la parole, à travers les témoignages de Sarah Jallot (H.21), lauréate du Graduate Challenge de Natixis Investment Managers, de Marco Merolla (E.21) et d'Aisha Williams (MSc.21), fondatrice de la start-up de finance durable ImpactVest. « Merci, après cette année très spéciale, aux professeurs qui ont innové pour faire cours, aux membres de l'administration, très engagés, à nos étudiants, qui ont réinventé leur manière de se connecter à nous, ainsi qu'à la CCI Paris Ile-de-France, HEC Alumni et la Fondation pour leur soutien. Au mois de juin 2022, nous organiserons une grande cérémonie sur le campus pour les trois promotions 2020, 2021 et 2022. À l'année prochaine! », a promis le dean d'HEC Éloïc Peyrache, avant que Michel Sardou, hacker démasqué et special guest de la cérémonie, ne félicite les diplômés et lance en générique de fin ses légendaires « Lacs du Connemara ».

HEC

classement

Un Master qui reste au top

Pour la dixième fois en onze ans, le Master International Finance d'HEC Paris a été classé numéro un mondial de sa catégorie par le Financial Times. Cette performance remarquable, inscrite sur long terme, reflète le haut niveau du programme, qui allie excellence académique, services carrières d'exception et mixité hommesfemmes. En dépit de la crise sanitaire, le MSc International Finance d'HEC Paris a continué d'attirer les candidatures du monde entier. Et pour cause : en moyenne, trois ans après leur sortie, les diplômés perçoivent une rémunération (hors bonus) quasiment deux fois plus élevée que celle des titulaires d'autres masters en finance!



« Des étudiants au top, des professeurs au top, un personnel au top, des alumnis au top et des employeurs au top », résume Olivier Bossard, professeur de finance et directeur exécutif du Master. Tout est dit!

faculté

Prix Vernimmen BNP Paribas

Trois professeurs d'HEC Paris ont été récompensés le 18 mai lors de l'édition 2021 des Prix Vernimmen BNP Paribas, qui désigne les meilleurs enseignants de l'année. Hervé Stolowy, professeur de comptabilité à HEC Paris depuis plus de vingt-cing ans, s'est vu décerner un prix pour l'ensemble de sa carrière. Jérémy Ghez (H.05), professeur associé en économie, et Sam Aflaki, professeur associé en systèmes d'information, ont été distingués pour avoir su innover et adapter leurs enseignements à la crise sanitaire, grâce à de nouveaux outils digitaux plébiscités par les étudiants.

programme

Challenge Plus Afrique

Challenge Plus, le programme pionnier d'HEC Paris en matière d'entrepreneuriat innovant, prend pied en Afrique. Destiné aux entrepreneurs du continent, Challenge Plus Afrique sera déployé à Abidian à partir d'octobre 2021, dans un format hybride inédit de huit mois. Il s'appuiera sur l'enseignement des professeurs d'HEC Paris, sur un réseau d'experts professionnels qui connaissent les spécificités du marché africain et sur la force du réseau international des alumnis. « Grâce à ce programme, HEC Paris entend contribuer à la construction d'un écosystème entrepreneurial performant, capable de relever les défis d'avenir du continent, tant en termes d'innovations que de création d'emplois ». souligne Alexis John Ahyee (M.21), directeur du bureau HEC Paris en Afrique de l'Ouest et Centrale. Impact positif imminent!



télex

À partir de la rentrée, **100 % des étudiants d'HEC Paris** suivront une formation sur les questions de la diversité et de l'inclusion.



Innovation & Entrepreneurship Center



entrepreneuriat

Où sont les femmes?

Seule une entreprise sur trois est détenue par une femme, selon la Banque mondiale. Pour changer la donne, HEC entreprend de lever les freins à l'entrepreneuriat féminin.

i les femmes et les hommes participaient de manière égale à l'entrepreneuriat, le PIB mondial pourrait augmenter de 6 %, soit environ 5 000 milliards de dollars », explique Chiara Corazza, déléguée G7 et G20 du Women's Forum.

Lever les freins

Les entrepreneuses sont moins nombreuses, parce qu'elles ont à surmonter des obstacles spécifiques. « Elles se posent des questions sur leur légitimité, et ont parfois peur d'affirmer leurs ambitions. Leur rapport à l'argent, et à la notion de valeur sous-jacente est souvent moins décomplexé que celui des hommes », analyse Nathalie Riond, directrice académique des programmes à impact de l'HEC Innovation and Entrepreneurship Center. Il existe aussi des obstacles systémiques : l'accès au capital est plus difficile pour les femmes, même diplômées. En France, 90 % des fonds levés en 2020 ont bénéficié à des start-up dont les équipes étaient exclusivement masculines. Pourtant, selon une étude menée par BCG (Boston Consulting Group), les start-up aux effectifs mixtes ou féminins seraient en moyenne 2,5 fois plus rentables! « Pour faire bouger les lignes, il faut créer des

roles models des deux sexes. Et adopter une approche millimétrée pour accompagner chaque entrepreneuse en fonction de son contexte, de son timing et de sa problématique personnelle. » Car l'entrepreneuriat féminin a de multiples visages.

Entrepreneuriat pluri-elles

À travers ses programmes et son incubateur, HEC accompagne aussi bien des startupeuses du digital que des porteuses de projets inclusifs au sein de l'accélérateur ESS. Avec HEC Stand Up, ce sont les femmes issues de la diversité qui sont soutenues. « Nous aidons les femmes à passer à l'action et à créer des entreprises qui leur ressemblent », résume Emma France (H.16). directrice des programmes entrepreneuriat à impact, Ainsi, l'Incubateur accueille 29 % de femmes, le Master-MSc X-HEC Entrepreneurs, 40 % et le programme HEC Challenge Plus, 42 %. L'accélérateur ESS compte, quant à lui, quatre dirigeantes pour dix entreprises et le programme Stand Up a accompagné 250 entrepreneuses en 2019 et 2020. Plus que jamais, l'écosystème HEC se mobilise pour que la création d'entreprise s'accorde au féminin!

HEC

programme

Women Entrepreneurs 4 Good

Afin de soutenir les femmes engagées dans la transition

écologique, l'HEC Innovation and Entrepreneurship Center a lancé, en partenariat avec le Women's Forum et Procter & Gamble, Women Entrepreneurs 4 Good. Ce programme annuel accompagne, dans trois pays (France, Italie et Allemagne), plus de 60 équipes dirigées par des femmes et porteuses de projets innovants pour l'environnement et la lutte contre le réchauffement climatique. Neuf équipes sélectionnées bénéficieront d'un programme d'incubation personnalisé de cinq mois.



« HEC Paris met à disposition des femmes qui construisent le monde de demain ses professeurs, ses étudiants, ses alumni et son incubateur à Station F », explique Inge Kerkloh-Devif, directrice exécutive senior du centre. À l'issue du programme, les entreprises accompagnées pourront également prétendre à un financement dans le cadre du Green Deal européen.

inégalités

La start-up, une affaire d'hommes?

Les femmes sont aujourd'hui sous-représentées dans le monde du digital et des start-up. C'est la conclusion d'une étude menée par McKinsey: aux États-Unis, la proportion de femmes dans les secteurs de la tech ne cesse de décliner depuis vingt-cinq ans, et elles n'occupent aujourd'hui que 26 % de ces emplois. Même constat en France, où la place des femmes dans le secteur numérique se réduit: en 1982, 35 % des emplois d'informaticiens étaient occupés par des femmes; aujourd'hui, elles ne représentent que 12 % du secteur, selon La Grande École du Numérique. Enfin, le baromètre établi par Sista et BCG en 2020 souligne que 4 % des start-up françaises ont été fondées par des équipes exclusivement féminines, et 17 % par des équipes mixtes. L'univers de la tech et le monde des start-up restent des territoires à conquérir pour les talents féminins.



master x-hee

Boost'Her

Interpellée par l'absence de femmes CEO dans les conférences. Mariana Mergulhao (H.21) est passée à l'action. Elle a lancé Boost'Her, un live d'une journée sur YouTube pour comprendre les inégalités de genre dans l'entrepreneuriat. La première édition, qui s'est tenue le 3 mai, a réuni un florilège d'entrepreneuses et d'expertes - Tara Heuzé (Règles élémentaires), Deborah Loye (Sista), Alyson Mc Gregor, auteur de Sex Matters... - et s'est conclue par quatre jours de bootcamp pour les étudiantes X-HEC Entrepreneurs. La bonne nouvelle? Boost'Her fera désormais partie intégrante du cursus de ce master.

téle

Ouverture des candidatures à l'Incubateur HEC le 26 juillet pour une rentrée le 1^{er} octobre. À vos marques!



formation

Des compétences au service de l'avenir

Numéro 2 mondial de la formation continue pour managers et dirigeants, l'Executive Education d'HEC Paris permet aux alumni et à leur entreprise de s'adapter aux mutations et d'innover pour bâtir le monde de demain. Éclairage d'Anne-Valérie Corboz, doyenne associée en charge des programmes de l'Executive Education d'HEC Paris, et de Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni

u sein d'HEC Paris, quel est le rôle de l'Executive Education?

Anne-Valérie Corboz: Notre mission est d'accompagner les dirigeants tout au long de leur carrière en les équipant d'outils, de connaissances et de compétences pour être le plus performants possible dans leur mission. Notre raison d'être est d'aider tous les types d'organisations (profit ou non profit) à construire une société et un monde plus responsables et inclusifs. Les trois domaines d'excellence de l'Executive Education - purposeful leadership, innovation, croissance inclusive – sont enracinés dans l'identité de la France, pays des Lumières à la tradition sociale et novatrice forte.

Quels sont ses différents programmes, ses publics, ses géographies ?

A.-V.C.: Nous proposons trois gammes de formations sur catalogue : les Executive Mastères, un cursus diplômant d'une durée de 13 à 16 mois : les Certificats Executive, de 10 à 30 jours, portant sur les fondamentaux du management; et les Programmes courts Executive, de 1 à 8 jours, sur des thématiques d'actualité, telles que l'intelligence artificielle ou le marketing digital. Ces programmes peuvent constituer les

un certificat ou un mastère. Cet éventail de formations couvre toutes les étapes d'une carrière, de l'accompagnement des jeunes managers à celui d'entrepreneurs et de dirigeants expérimentés. Notre offre de programmes en ligne, hybrides ou 100 % digitaux, vient compléter ce portefeuille. Quant à nos programmes sur mesure, ils relèvent eux de la « haute couture »: ils sont conçus en concertation avec les entreprises pour s'adapter à leurs problématiques spécifiques. Enfin, grâce à nos implantations et aux partenariats d'HEC Paris à l'international, nos formations peuvent se

En quoi l'Executive Education est-il un outil d'accompagnement pour les alumnis?

Marquerite Gallant: Les diplômés HEC ne sont pas toujours conscients du haut niveau des formations de l'Executive Education HEC, classées au deuxième rang mondial par le Financial Times et susceptibles de faire progresser leurs entreprises et leurs collaborateurs. Avec une diversité de formats (présentiels, hybrides ou distanciels) et des thématiques constamment réactualisées, ce corpus est conçu pour accompagner les transformations stratégiques, qu'elles soient liées au numérique, aux enjeux environnementaux ou au capital humain... Il appartient à HEC Alumni de mieux faire connaître ces opportunités.

« briques » d'un parcours permettant d'obtenir dérouler dans le monde entier.

" Avec des thématiques constamment réactualisées, ces formations sont conçues pour accompagner les transformations stratégiques"

Les formations ont-elles évolué pour s'adapter aux contraintes et aux enjeux de la crise sanitaire?

A.-V.C.: Nous avons digitalisé l'ensemble de nos contenus et inventé de nouveaux modes d'accompagnement à distance. Les professeurs ont réorienté leurs recherches afin de mieux répondre aux problématiques du télétravail, telles que la délégation, la confiance ou l'empathie. Dès mars 2020, nous avons proposé des programmes conformes au cahier des charges du FNE afin d'aider les entreprises à financer les formations de leurs collaborateurs en activité partielle longue durée. Enfin, nous avons mis en place des webinaires gratuits pour les entreprises partenaires sur des thématiques de résilience, d'agilité et de santé psychologique au travail, ainsi qu'une série de webinaires « HEC Insights », ouverts à tous, sur des sujets en relation avec la crise.



s'inscrire dans la stratégie de Life Long Learning du pôle HEC Life Project d'HEC Alumni? M.G.: Elles s'y inscrivent déjà! Avec notre offre

« Back to School », les adhérents Infinity Pass ont la possibilité de suivre gratuitement un séminaire de trois jours sur le campus, à choisir parmi six proposés. Ils bénéficient également d'une réduction de 30 % sur plus de 50 programmes de l'Executive Education. Cette offre continuera de s'enrichir sur notre portail Life Long Learning. Nous souhaitons notamment développer notre offre de programmes axés sur l'économie durable et inclusive. Nous avons par ailleurs l'intention de renforcer les liens entre les clubs professionnels d'alumnis et la faculté de l'Executive Education, de proposer des masterclass... Enfin, l'association entend se positionner en centre d'expertise en matière de RSE: les formations que nous développerons sur ces thématiques pourront être un point d'entrée vers des programmes de l'Executive Education tels que Sustainable Transition Management (STM). En mettant leurs valeurs communes d'inclusion, de solidarité et de *purposeful leadership* au service de l'accompagnement des diplômés, HEC Alumni et l'Executive Education d'HEC Paris pourront contribuer à construire une économie inclusive et responsable.

Propos recueillis par Marianne Gérard

84 hec stories hec stories 85

PARIS, CAPITALE DES ARTS

L'ESPACE TAJAN, UN LIEU DE CULTURE ET DE LUXE EXPOSITIONS, EXPERTISES ET VENTES AUX ENCHÈRES TOUTE L'ANNÉE











ART MODERNE ET CONTEMPORAIN | JOAILLERIE | MONTRES | MODE ET VINTAGE | ARTS D'ASIE | TABLEAUX ANCIENS | MOBILIER ET OBJETS D'ART | ARTS DÉCORATIFS ET DESIGN | GRANDS VINS ET SPIRITUEUX | LIVRES ET ESTAMPES | ART URBAIN | BANDES DESSINÉES | PHOTOGRAPHIES

POUR TOUTE INFORMATION, CONTACTEZ ROMAIN MONTEAUX SARMIENTO 01 53 30 30 68 ESTIMATION@TAJAN.COM CONSULTEZ LE CALENDRIER DES VENTES ET DES JOURNÉES D'EXPERTISE EN FRANCE SUR WWW.TAJAN.COM DÉCOUVREZ NOTRE APPLICATION D'ESTIMATION TAJAN ART VALUATIONS SUR



Espace Tajan 37 rue des Mathurins 75008 Paris 01 53 30 30 30 www.tajan.com



DÉCIDEURS **SOMMAIRE**



DÉCIDEURS

89



L'OPEN INNOVATION: **UNE SOLUTION POUR LA MOBILITÉ DE DEMAIN?**

Francois Dossa (H.84). membre du comité de direction et directeur de proiets d'Open Innovation de Renault

COMMENT CRÉER UNE EXPÉRIENCE COLLECTIVE QUI RENFORCE LA

responsable de l'ingénierie pédagogique des formations de Marsail



90

FAUT-IL COMMUNIQUER EN TEMPS DE CRISE?

Louise Bousquet (H.09), directrice associée de l'Agence Business



COHÉSION D'ÉQUIPE? Amandine Deslandes (E.17).

VOYAGERA-T-ON AUTREMENT APRÈS LE COVID ? David Allouch (H.95).

fondateur de Sail Tahiti

DÉCRYPTAGE

COMMENT ADAPTER LES COMPÉTENCES DES **DIRIGEANTS AUX ENJEUX** DE NOTRE ÉPOQUE?

94

Christopher Hogg (H.92), directeur académique de l'Executive Master GEMM d'HEC Executive Education

95

COMMENT L'INDUSTRIE DU PARFUM S'EST-ELLE ADAPTÉE AU CONTEXTE SANITAIRE?

Xavier Renard, **Global Head of Fine Fragrances**





L'OPEN INNOVATION: UNE SOLUTION **POUR LA MOBILITÉ DE DEMAIN?**

À l'initiative de Renault, cinq champions industriels et technologiques unissent leurs forces au sein de la Software République. Objectif: développer des logiciels au service d'une mobilité enrichie et bénéfique pour les territoires, les entreprises et les citoyens.

« Jouer collectif permettra de nous positionner dans la nouvelle chaîne de valeur de la mobilité »

ujourd'hui, les logiciels comptent pour 10% dans la valeur d'un véhicule standard. D'ici à 2030. cette part sera de 40 à 45%! Un leader du secteur se doit de maîtriser ces technologies, mais il ne peut pas le faire seul. Pendant longtemps, chez Renault, l'innovation s'est faite en interne : il fallait éviter le not invented here! La démarche d'Open Innovation marque donc un tournant culturel important. Luca De Meo, directeur général du Groupe, a souhaité en faire le cœur de notre développement, parce qu'il nous est impossible de travailler sur toutes les nouvelles technologies en même temps: l'électricité, la connectivité, l'autonomie, les nouvelles mobilités, etc. L'open innovation permet d'être plus rapide, plus performant et moins cher. La Software République répond à cette ambition. Elle vise à développer en écosystème les logiciels qui feront, demain, la valeur de nos voitures. Mais également à aller chercher de nouvelles catégories de clients, les collectivités locales notamment, pour leur proposer des services à valeur ajoutée



Francois Dossa (H.84)

Membre du comité de direction et directeur de projets d'Open Innovation de Renault depuis octobre 2020, il a intégré le Goupe en 2012 en tant que présidentdirecteur général de Nissan Brésil, avant de devenir directeur Alliance Ventures et Open innovation jusqu'en 2019. Auparavant, il avait fait carrière dans la banque d'investissement, notamment à la Société Générale.

Software République

Ce nouvel écosystème d'open innovation pour la mobilité intelligente, ouvert aux collaborations, réunit cinq leaders (Atos, Dassault Systèmes, Groupe Renault, STMicroelectronics et Thales).

autour de la mobilité intelligente et durable. Au sein de la Software République, on ne s'inscrit pas dans une relation client-fournisseur: on veut créer ensemble, codévelopper des solutions nouvelles avec des partenaires experts dans leur domaine: Atos, Dassault Systèmes, Thales et STMicroelectronics. Chacun apporte sa brique technologique et, ensemble, nous pourrons créer quelque chose que chacun n'aurait pas pu faire seul. C'est un véritable changement de paradigme. La Software République va se matérialiser à travers des coentreprises dans différents domaines: la connectivité sécurisée, les écosystèmes d'énergie, les services aux villes, etc. Chacune de ces entités aura son capital, ses équipes, ses partenaires. ses objectifs et ses résultats. Deux premières sociétés sont en cours de création. La première développera un système de charge électrique, baptisé Plug&Charge, qui permet à une voiture, branchée sur n'importe quelle borne compatible, d'être reconnue afin que le paiement s'effectue automatiquement. La seconde proposera une solution de simulation des flux d'un territoire destinée à fluidifier le trafic, réduire les embouteillages et limiter les émissions de CO.. Au-delà des cinq partenaires initiaux, nous souhaitons élargir notre coopération à des start-up innovantes dans le domaine de technologies prometteuses pour la mobilité intelligente. Pour ce faire, nous avons le projet de créer un fonds d'investissement et sommes actuellement en discussion avec des partenaires publics à ce sujet, car il s'agit également d'un enjeu de souveraineté française et européenne.

88 business stories hec stories 89

DÉCIDEURS DÉCIDEURS



FAUT-IL COMMUNIQUER **EN TEMPS DE CRISE?**

Sans attendre le retour à une « vie normale », l'agence de publicité Business lançait dès janvier dernier une campagne d'affichage pour inciter les annonceurs à communiquer. Objectif: faire vivre leurs marques, se faire connaître et garder le lien avec les consommateurs.

« La publicité est un vecteur de continuité de la vie sociale et économique »

epuis le début de la crise sanitaire, un certain nombre d'acteurs-clés, notamment dans les secteurs du tourisme et du voyage, ont fortement réduit leurs investissements publicitaires, laissant à d'autres l'opportunité de prendre la parole à la télévision ou à la radio et de profiter de campagnes d'affichage. L'effet sur les prix des annonces a été important, avec des baisses de 10 à 40 % selon les cas. Dans ce contexte, un investissement de 100 000 à 150 000 euros a pu ainsi suffire pour une nouvelle marque souhaitant se faire connaître, et gagner en notoriété. Un effet d'aubaine d'autant plus intéressant que la consommation des médias se porte bien: les audiences de télévision sont excellentes depuis un an, avec un effet de rémanence : à l'été 2020, en plein déconfinement, les audiences sont restées supérieures à celles de l'été précédent, selon Médiamétrie. Les familles se sont beaucoup réunies devant la télévision, même si ce média est challengé par d'autres plateformes.



Louise Bousauet (H.09) Avant de devenir directrice

associée de l'Agence Business. elle a passé huit années à occuper des fonctions marketing chez Balenciaga puis Louis Vuitton. En 2017, elle a reioint son frère Georges-Henri Bousquet au sein de l'Agence Business afin d'écrire une nouvelle page de la saga publicitaire.

De nombreuses études sur la consommation des médias - et notamment Covid-19: évolution des comportements et implications pour les marques, publiée par Kantar – montrent que, durant cette crise inédite, la présence médiatique des marques est de nature à rassurer les consommateurs. La publicité est considérée comme un vecteur de continuité de la vie sociale et économique face à l'incertitude. Elle montre que la vie continue, puisque les marques qui nous sont familières, ou même des marques nouvelles, nous tiennent informés. Cela répond à un besoin de proximité qui passe par la prise de parole des marques. Par ailleurs, communiquer même lorsque la marque n'est pas accessible, parce que les points de vente sont fermés, permet d'occuper l'espace, de ne pas se faire oublier et de mieux préparer la reprise d'un point de vue concurrentiel. Les études de notoriété menées pour nos annonceurs ont confirmé que stopper toute communication engendre des carences d'image. Bien entendu, la stratégie de communication doit être adaptée au degré de maturité de chaque marque: pour certaines, il est impératif de rester dans le Top 3 de la notoriété, pour d'autres, il s'agit de créer de la notoriété, et les dernières, dont la notoriété s'est essoufflée, doivent restaurer leur niveau de visibilité. En cette période de sortie de crise, il est essentiel de continuer à lancer des offres pour faire connaître les produits, les innovations, créer de la présence à l'esprit des consommateurs et stimuler la demande. La prise de parole des marques via la publicité est aussi le signe d'un retour à la normalité. Ce qui ne veut pas forcément dire inciter à plus consommer, mais à mieux

consommer, car les discours de marque ont évolué. Je pense qu'il y aura une nette différence encore intensifier les communications. Nous concevons également des formats longs pour nos annonceurs positionnés sur le développement durable, comme Léa Nature. Car dans ce cas, il faut être plus bavard! Le format Remède anticrise

En janvier 2021, l'agence Business lance une campagne d'autopromotion en affichage, vantant un « remède anticrise pour faire vivre les marques, saisir l'opportunité de faire connaître de nouveaux annonceurs et ne pas sombrer dans l'attentisme et la frilosité », précisait son communiqué de presse. Avec pour accroche: « En cas de crise, à prendre matin, midi et soir. » Quoi donc? Le cachet Business.

L'Agence Business Fondée en 1978, Business

réunit en une seule offre la création publicitaire et la diffusion médias. Ses clients sont aussi bien des marques leader (Bigard. Optic 2000, Cristaline) et des comptes à l'international (Somfv) que des pure plavers et des novices en matière de communication (Hova). L'agence s'attache aussi à réveiller le potentiel de marques anciennes (telles que Banania ou Benco) et à accompagner les nouvelles tendances du bio et du développement durable (Léa Nature, Malongo...).

Créativité, stratégie de communication, achat d'espaces publicitaires... l'agence parisienne Business réunit 35 collaborateurs aux talents complémentaires.

entre ceux qui auront anticipé et préparé ce retour à la « vie normale » en maintenant leur présence dans les médias, et ceux qui auront renoncé à communiquer durant cette période. Le bruit publicitaire est aujourd'hui très important. Le consommateur est exposé à une grande profusion de messages. Et la sortie de crise devrait Pour se distinguer et gagner en visibilité dans ce contexte, le format court apparaît comme un booster de notoriété. Chez Business, nous avons développé une méthode spécifique et éprouvée afin de booster rapidement la notoriété de nos annonceurs, que la marque soit nouvelle, challenger ou leader. Cette solution repose sur un format court, de 8 à 12 secondes, destiné à donner de la personnalité et du relief à la marque (à travers un slogan, une mélodie et une identité visuelle), associé à un achat d'espace tactique et sur mesure. On mise sur la répétition en choisissant des périodes creuses présentant des audiences honorables - les mois de janvier et de juillet, par exemple –, afin de générer le meilleur retour sur investissement. En outre, le format court est parfaitement adapté au digital, notamment sur YouTube via les bumper ads de 6 secondes qui permettent de présenter la marque dans une logique d'efficacité.

« publireportage » d'une minute, en télévision

et en radio, permet de raconter une histoire

sur le produit et la démarche de la marque. Contrairement au format court, il n'y a pas ici de volonté de puissance, de répétition et de couverture de cible, mais plutôt une logique journalistique et pédagogique, avec des contenus qui jouent moins sur l'émotion ou le clin d'œil mais sont plus sincères et plus informatifs. Nous l'avons fait pour l'eau Cristalline afin d'expliquer la démarche écologique mise en place avec l'opération bouchon solidaire, en anticipation de la réglementation européenne de 2024. Nous l'avons fait également pour les Huissiers de Justice afin de montrer dans quelles situations cette profession peut intervenir au côté des Français, ou encore pour la FFE (Fédération française d'équitation), pour laquelle nous avons réalisé quarante programmes courts d'une minute, qui suivaient les aventures de deux jeunes cavaliers dans la France entière – avec, à la clé, une hausse du nombre de licenciés de 10 % à la rentrée de septembre 2020, tandis que les autres fédérations sportives voyaient décliner leur nombre d'adhérents. Nous avons également la capacité de faire évoluer nos annonceurs en fonction des étapes de maturité de leur marque, en passant d'une accroche mémorisable et efficace vers un mode de communication plus en lien avec leur ADN. C'est le cas avec Cristalline, du premier slogan, simple et fort, à l'incarnation avec Guy Roux jusqu'à l'évolution des messages pour respecter les enjeux RSE, ou encore avec Bigard: le slogan imaginé au départ – « Le roi du steak haché, c'est Bigard » – a très largement évolué pour devenir aujourd'hui « Fiers de nos traditions bouchères ».

hec stories 91 90 business stories

DÉCIDEURS DÉCIDEURS



COMMENT CRÉER UNE EXPÉRIENCE COLLECTIVE QUI RENFORCE LA COHÉSION D'ÉQUIPE ?

S'appuyant sur l'expérience de la navigation pour fédérer les équipes et révéler le potentiel des collaborateurs, l'entreprise Marsail a développé une offre de team building inédite, destinée aux cadres et dirigeants.

« Une méthode unique pour développer les *soft skills* des managers et de leurs équipes »



l existe une analogie entre le management d'une entreprise et la voile de haut niveau. Le skipper d'un voilier, comme le manager en entreprise, est soumis à des situations de stress intenses, qui appellent une réaction rapide et réfléchie. L'un et l'autre doivent garder leur calme dans la tempête, tracer un cap, motiver leurs collaborateurs, analyser de multiples données, se tenir à l'écoute des conseils mais finalement prendre seul les décisions stratégiques. Christopher Pratt et moi-même conjuguons nos compétences en matière d'ingénierie pédagogique et management, et dans la voile de haut niveau et la psychosociologie du sport. C'est ainsi que nous avons développé une méthode unique pour accompagner les managers et leurs équipes à développer leurs soft skills. Notre méthode s'articule autour de trois piliers. Le premier est le choix de l'apprentissage par l'action. Nous misons sur une expérience de

navigation en conditions réelles. Pleinement

Amandine Deslandes (E.17)

Après avoir été responsable des ressources humaines dans la protection sociale, elle occupe le poste de chef de cabinet du président de la métropole marseillaise. En 2017, elle suit l'Executive MBA d'HEC Paris avant de se lancer dans l'entrepreneuriat aux côtés de son compagnon Christopher Pratt, fondateur de Marsail.

Marsail

Créée en 2008, l'entreprise Marsail, spécialisée dans l'événementiel nautique et la gestion de projets sportifs, a élargi son offre pour proposer des solutions d'accompagnement et de formation destinées aux entreprises.

acteurs de leur formation, nos participants, confrontés à des situations nouvelles, trouvent les ressources pour améliorer leurs compétences de manière rapide, efficace et tangible. Nos sessions de formation se déroulent habituellement en mer, au large de Marseille. Cependant, nous avons dû nous adapter à la situation sanitaire avec des modules mêlant présentiel et distanciel, la mise en place de *business games*, ainsi que le développement d'e-learning.

Le second pilier de notre méthodologie consiste à partager un moment d'exception. Ce que nous proposons, c'est un véritable outil de cohésion et de renforcement des liens au sein d'un codir. d'un comex. d'une business unit ou d'une équipe projet, par exemple. Nous sommes convaincus que la cohésion d'équipe se renforce naturellement lors d'expériences communes fortes, vécues dans un environnement challengeant. Enfin, nos participants repartent avec une boîte à outils concrète et opérationnelle. C'est notre troisième pilier. Chaque formation est adaptée aux enjeux spécifiques de l'entreprise ou de l'équipe concernée. Il peut s'agir d'améliorer la méthode de prise de décision en milieu complexe, de renforcer la motivation individuelle et collective, de fluidifier les processus de communication, de prioriser et fixer des objectifs, de conduire le changement ou bien encore d'encourager le dépassement de soi... Ainsi, chacune des expériences proposées est unique et conçue sur mesure.



VOYAGERA-T-ON AUTREMENT APRÈS LE COVID ?

Depuis un an, le secteur du tourisme est mis à mal par la crise sanitaire et les restrictions de déplacement. Pour David Allouch (H.95), créateur de Sail Tahiti, cette période est aussi celle où le tourisme doit se repenser, pour une offre de voyages plus responsables.

« Envisager le tourisme comme une expérience de découverte réciproque »

n 2008, je travaillais pour Lehman Brothers et, comme beaucoup d'autres, j'ai fait mes cartons lorsque la banque a fait faillite. La crise des subprimes m'a enseigné une chose: une entreprise, quelle qu'elle soit, doit faire passer l'intérêt général avant ses intérêts particuliers. Sinon, un jour ou l'autre, le château de cartes s'écroule. En 2016, j'ai créé Sail Tahiti, qui propose des voyages en voilier à travers la Polynésie. Pas vraiment par hasard: je suis passionné de voile depuis que j'ai 5 ans, et avoir étudié à HEC offre la chance de pouvoir transformer ses rêves d'enfants en business plans. Quand la crise sanitaire a éclaté, paradoxalement, la demande a augmenté, les constructeurs de voiliers avaient du mal à suivre... À force de compter les vagues d'épidémies, les gens ont eu envie de voir la mer! Il faut dire aussi que les voyages que nous proposons sont d'un type particulier: traverser la Polynésie, cela ne s'envisage pas pour un week-end. C'est un voyage au long cours : ici, il y a 118 îles sur un territoire maritime aussi vaste que l'Europe.



David Allouch (H.95)

Après une première expérience en haute mer sur un bâtiment de recherche océanographique durant le service militaire, il obtient un MBA à l'université de Columbia et travaille pour Lehman Brothers à New York. En 2015, il crée Sail Tahiti pour partager sa passion de la voile et de la Polynésie.

Sail Tahiti

L'entreprise propose des voyages en voilier dans les archipels polynésiens. Loin des croisières classiques, contraintes par un itinéraire et un temps d'escale limité, Sail Tahiti promeut une approche du voyage libre et entièrement autonome.

Nos clients sont européens, américains, australiens ou néo-zélandais. Ce sont souvent des cadres dirigeants qui embarquent pour quelques mois, voire une année sabbatique, avec leur famille, les enfants suivant des cours à distance. Nos solutions s'adaptent au budget et au degré d'expérience de chacun: achat d'un catamaran neuf au départ de l'Europe ou des Antilles, achat d'un voilier d'occasion sur place ou location longue durée. Nous assurons la préparation, le conseil et l'assistance technique et nous proposons aussi une aide à la revente du bateau à la fin du voyage. Les archipels polynésiens sont prisés des adeptes de sport nautique, et particulièrement de kitesurf. Les plus beaux spots du monde se trouvent ici, parfois dans des criques qui ne sont accessibles que par la mer. Après tout, ce sont les Maoris qui ont inventé le surf... La culture des Polynésiens se nourrit de nombreuses influences: maori, mais aussi asiatique, américaine, etc. Ils vivent dans une grande proximité avec la nature (les pêcheurs repèrent les bancs de poissons en observant le vol des oiseaux), et ont le sens du partage. Cette ouverture d'esprit est une chance, pour envisager le voyage comme une expérience de découverte réciproque, où l'on donne autant qu'on reçoit. Après cette crise sanitaire, l'attente d'un tourisme responsable sera sans doute encore renforcée. On connaît les dégâts causés par le tourisme de masse, tant sur l'environnement que sur les populations locales. Aux acteurs du secteur d'inventer une offre différente, de redonner au voyage toute sa valeur, de découverte du monde et des autres. Une conception peu compatible avec l'approche consumériste qui prévaut aujourd'hui.

© Bénédicte Gova

92 business stories hec stories





Christopher Hogg (H.92), coordinateur académique Executive Master GEMM

Diplômé d'HEC et titulaire d'un DEA d'économie industrielle, il est directeur académique de l'Executive Master Must et des Exécutive Certificats Must et Leadership & Entrepreneuriat depuis 2015. Il est également dirigeant et actionnaire du groupe Lurex et auteur de trois ouvrages: Le Management du client (Eyrolles), Le Manager anticrise (Dunod) et Les Transformations économiques [Ellipses].

Executive Mastère GEMM

Créé en janvier 2022, GEMM est un Executive Mastère décliné en 6 majeures, elles-mêmes articulées autour de Certificats. Trois types de parcours sont proposés pour cette formation:

– un parcours diplômant en continuité sur dix-huit mois, en candidatant dans une majeure;

– la capitalisation de certificats, en candidatant dans la majeure où le participant a déjà effectué son premier certificat;

– la majeure General

- la majeure General
Management pour bâtir un
parcours sur mesure, à
condition de suivre le certificat
commun et d'être admis aux
certificats spécialisés choisis.
Contact et informations:
malin@hec.edu.fr

Chaque trimestre une problématique analysée par un expert alumni

COMMENT ADAPTER LES COMPÉTENCES DES DIRIGEANTS AUX ENJEUX DE NOTRE ÉPOQUE ?

Pour mieux répondre aux attentes des professionnels, HEC Executive Education (Exed) réorganise son offre de mastères spécialisés autour de la plateforme GEMM (Global Executive Management Master). Coordinateur académique du programme, Christopher Hogg (H.92) détaille cette nouvelle formation diplômante.

Pourquoi unifier les mastères spécialisés d'HEC Exed au sein de GEMM?

Nos mastères spécialisés (MUST, GEFI, DCM, AGM), connus de nombreux alumnis, ont fait la preuve de leur excellence. Régulièrement audités par le *Financial Times*, ils ont contribué au ranking et à la notoriété d'HEC Paris. Aujourd'hui, avec GEMM, nous valorisons cette excellence, pour lui donner plus d'unité et de visibilité à l'international. Le Master GEMM, très orienté « business », cible les dirigeants, mais aussi les managers qui envisagent d'endosser un rôle stratégique au sein de PME, ETI et filiales de grands groupes.

GEMM s'articule autour d'un certificat commun et de majeures spécialisées : pourquoi cette dualité ?

Les managers doivent répondre à des injonctions paradoxales: ils doivent être experts et avoir des compétences transverses, être agiles et développer une vision sur le long terme. C'est pourquoi nous avons doté le Mastère GEMM d'une transversalité axée sur la capacité à piloter des transformations stratégiques, notamment au niveau d'un comité de direction, et à appréhender la création de valeur dans toutes ses composantes. Cette transversalité repose sur un tronc commun, le certificat Must, qui permet d'acquérir une compétence solide à la fois en finance, marketing, stratégie, supply chain et RH. Il est l'élément fondateur du programme. À côté de ce tronc commun, nous avons conservé des majeures dans une logique d'expertise: Strategic Management, Finance, Marketing...

GEMM, c'est aussi un voyage pédagogique?

C'est la marque de fabrique d'HEC Exed, qui attache une grande importance au projet personnel et professionnel de chacun. Ce voyage démarre dès les premiers entretiens, qui permettent de cadrer ce projet, puis se poursuit au fil des mois et de l'évolution des participants. Une thèse professionnelle vient également structurer le projet de chacun.

Quels sont les autres marqueurs identitaires de GEMM?

Un important volet développement durable irrigue tous les programmes de GEMM et fait l'objet d'une majeure dédiée, Change & Sustainability. Cette majeure comprend deux certificats. Le premier, axé sur la gestion de la transition et entièrement en anglais, se déroule pour la partie présentielle à HEC Paris et au sein de la Stockholm School of Economics. Le second porte sur le leadership et le changement des organisations dans une optique de durabilité. Le Mastère GEMM a deux particularités uniques: un accompagnement qui inclut une offre de coaching comparable à celles des meilleurs EMBA et une expérience spécifique associée à chacune des majeures (stage avec le GIGN, définition d'un plan d'action avec des mentors, voyage à Stockholm...). La responsabilité sociétale est un autre marqueur fort de GEMM et plus largement d'HEC Exed. Cest un thème que nous déclinons sur les différents territoires où GEMM est délocalisé: Paris, mais aussi Nouméa, Abidjan ou Doha. Nous créons aussi une majeure spécialisée, Sustainable Leadership in Africa. Enfin, deux autres marqueurs essentiels sont présents dans les différentes majeures : le digital et l'innovation.

Les participants peuvent-ils suivre le Mastère GEMM à leur rythme ?

Absolument. Avec la majeure General Management, il est possible de personnaliser son parcours en cumulant, en plus du tronc commun, deux certificats de son choix et de construire ainsi progressivement son diplôme. Cette démarche s'inscrit dans l'approche Life Long Learning de l'Exed qui devrait également permettre des capitalisations à partir de programmes courts. •

DÉCRYPTAGE



Xavier Renard, Global Head of Fine Fragrances Givaudan

Parfumeur de métier, il est depuis février dernier en charge de l'activité Fine Fragrance dans le monde, de la création aux ventes, en passant par le développement. Il était auparavant responsable de l'activité pour l'Europe.

Avant de rejoindre Givaudan en 2017, il a été vice-président de la stratégie et du développement de la parfumerie fine et hygiène beauté chez International Flavors & Fragrances (IFF).

Givaudan

Le groupe suisse Givaudan est le numéro un mondial des arômes et parfums.
Son activité comprend la parfumerie fonctionnelle (produits d'hygiène, lessive, etc.) et la parfumerie fine.
Parmi les parfums célèbres créés par ses parfumeurs, on peut citer Idole de Lancôme, Hugo de Hugo Boss,
J'adore de Dior ou encore Armani Code, de Giorgio Armani.

Chaque trimestre une problématique analysée par un expert

COMMENT L'INDUSTRIE DU PARFUM S'EST-ELLE ADAPTÉE AU CONTEXTE SANITAIRE?

est un leader méconnu du grand public: Givaudan est le leader mondial des arômes et parfums. Sa division de parfumerie fine crée les fragrances des parfums de marques haut de gamme du monde entier. Xavier Renard, qui pilote cette activité, dévoile les enjeux et les coulisses d'un métier pas comme les autres.

Quelles modifications la crise sanitaire a-t-elle provoquées dans l'industrie du parfum ?

Nous avons identifié plusieurs changements, directement liés ou accélérés par la crise sanitaire. Tout d'abord, la proportion croissante de ventes réalisées en ligne. Cela impacte la création de parfums car, contrairement à ce qu'il se passe en magasin où l'on est extrêmement « saturé » de fragrances, la décision du consommateur s'appuie sur une expérience différente, chez soi, à partir d'un échantillon, et dans un environnement moins parfumé. Peut-être allons-nous devoir réduire l'impact initial des parfums, sur lequel on travaillait beaucoup ces dernières années pour émerger au moment de l'achat en magasin. Une autre évolution, déjà présente avant la crise, est l'importance de la Chine comme relais de croissance pour nos clients. Nous devons intégrer dans nos développements la compréhension du marché chinois, sans pour autant négliger les attentes des consommateurs européens, nord-américains, etc. Cela ajoute un niveau de complexité pour nos parfumeurs. Enfin, le Covid a généré un fort intérêt pour les parfums d'ambiance pour la maison, un segment dominé par les bougies. Cette catégorie est en forte croissance chez Givaudan: +10 % en 2020 et + 25 % au premier trimestre 2021. Cette tendance devrait s'inscrire dans le temps et nous conduire

Vous travaillez pour de grandes marques de parfums. Comment s'organise cette collaboration ?

à développer notre expertise dans ce domaine.

Certaines marques, comme Chanel ou Hermès, ont leurs parfumeurs « maison ». D'autres font appel à des maisons spécialisées, dont Givaudan fait partie, qui maîtrisent la complexité de ce métier, depuis l'achat des matières premières jusqu'au respect de la législation, en passant par la stabilité des formulations. Certains de ces clients disposent de plusieurs marques et nous demandent de développer des paniers de fragrances dans lesquels elles vont puiser, en les adaptant quand l'une de leurs marques décide de lancer un nouveau parfum. D'autres vont préférer un développement spécifique et lancent un appel d'offres qui peut durer un an ou deux. Nous sommes alors en concurrence et celui qui arrive en deuxième position n'est pas rémunéré...

Le secteur du luxe est aujourd'hui engagé dans une démarche durable. Givaudan privilégie-t-il les ingrédients naturels dans ses parfums?

Même si nos parfums sont sans risque pour les consommateurs, puisque soumis à une législation très stricte, nous souhaitons qu'ils deviennent plus durables. Cela passe par plusieurs programmes. Le premier concerne les ingrédients. Ainsi, nous utilisons des essences de pêche 100 % naturelles obtenues grâce à la récupération de purée de fruits de l'industrie des jus. Nous recourons aussi à la biotechnologie : nous synthétisons désormais l'Ambrofix, un ingrédient odorant, grâce à un processus de fermentation de canne à sucre. Enfin, nous pourrions envisager de faire évoluer nos formulations vers une moindre concentration de parfum, sans diminuer l'impact des fragrances.

Quelles sont vos perspectives de croissance aujourd'hui, après le choc causé par la crise sanitaire?

Entre 2015 et 2019, notre croissance annuelle a été de 7 %, soit deux fois plus que le marché. En 2020, nous avons connu un recul de 6,6 %. Notre croissance moyenne sur les cinq dernières années s'établit à 4,5 % par an. Nous avons donc bien résisté! De nombreux lancements de parfums ayant été reportés à 2022 ou 2023, nous envisageons de conserver ce rythme de croissance durant les cinq prochaines années. La créativité de nos 42 parfumeurs, associée aux outils de l'intelligence artificielle, permettra d'accélérer et d'amplifier notre capacité de développement de nouvelles fragrances. ●

94 business stories hec stories

index

Jean-Marie Eveillard (H.62), p. 79 Gérard Dumas (H.64), p. 69 Jean-Pierre Richard (H.66), p. 68 Michel Tardieu (H.66), p. 77 Jean-Marie Dru (H.69), p. 68 Daniel Benoin (H.70), p. 40 Gerard Tardy (H.70), p.71 Jean-Paul Agon (H.78), p. 80 Michel Behar (H.79), p. 69 Catherine Maignan (H.81), p. 68 Hubert Holy (H.81), p. 68 Jérôme Libeskind (H.81), p. 68 Bertrand Lavayssière (MBA.82), p. 68 Pascale Guitton (MBA.82), p. 68 François Dossa (H.84), p. 89 Thierry Foucault (Dh.84), p. 35 Olivier Combastet (MBA.86), p. 78 François Collin (H.87), p. 24 David Baverez (H.88), p. 69 Olivier Sibony (H.88), p. 55 Steve Fiehl (H.88), p. 69 Anne-Pascale Guedon (H.89), p. 12 Bruno Biais (Dh.89), p. 36 Jaime Mateus-Tique (H.90), p. 78 Laurent Alexandre (H.90), p. 37 Nicolas Bergerault (H.90), p. 54 Olivier Sevillia (MBA.90), p. 79 Toshiya Inoue (H.91), p. 14 Christopher Hogg (H.92), p. 94 Frédéric Jousset (H.92), p. 02, 29, 76 Luis Barreiros (MBA.92), p. 71 Nathalie Becquart (H.92), p. 80 Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 68 Anne-Laure Sellier (H.95), p. 34 David Allouch (H.95), p. 93 Julie Joly (H.97), p. 60, 79 Juliette Chaliac Bonin (H.97), p. 70 Marie-Noëlle Jerschke (H.97), p. 07 Yann Le Quellec (H.97), p. 56 Mathieu Gaveau (H.98), p. 78 Rémi Buttiaux (H.99), p. 78 Hugues Pelletier (MBA.00), p. 77

Pierre Andurand (M.00), p. 79 Adrien Nussenbaum (H.01), p. 29, 77 Natacha de Saint Vincent (H.01), p. 54 Raphaël Hodin (H.01), p. 68 Sophie Rivière Terrin (H.01), p. 68 Geoffroy Malaterre (M.02), p. 06 Marguerite Gallant (H.03), p. 84 Paul Antoine Marco (M.03), p. 69 Bérengère Malin (E.05), p. 55 Charles-Henri Colombier (H.05), p. 12 Jérémy Ghez (H.05), p.81 Alexandre Prot (H.06), p. 08 Arnaud Portanelli (H.06), p. 50 Guillaume Le Dieu de Ville (H.06), p. 50 Adrien Couret (H.07), p. 76 Fidji Simo (H.08), p. 80 Tigrane Seydoux (H.08), p. 10 Victor Lugger (H.08), p. 10 Charles Duclert (H.09), p.07 Claire Howlett-Thorne (H.09), p. 65 Louise Bousquet (H.09), p. 90 Nicolas Sadirac (E.10), p. 55 Stanislas Niox-Chateau (H.10), p. 29, 79, 80 Thomas Gomart (E.10), p. 15 Lan Anh Vu Hong (H.11), p. 64 Maxime Albertus (H.11), p. 77 Victor Carreau (H.12), p. 77 Cécile Schwerer (H.13), p. 69 Charles-Antoine Schwerer (H.13), p. 69 Clarisse Crémer (H.13), p. 80 Sophie de Maussion (H.13), p. 69 Ombeline Duprat (M.14), p. 67 Emma France (H.16), p. 82 Guillaume Alliel (H.16), p. 35 Alain Étienne (H.17), p. 08 Amandine Deslandes (E.17), p. 92 Arthur Barillas (H.17), p.06 Brieuc André (H.17), p. 06 Geoffrey Guilly (Trium.17), p. 37 Mathieu Mattei (H.17), p.06 Tania Sánchez (H.17), p. 69 Yassine Tahi (H.17), p. 09

Andrea Cavallo (H.18), p.07
Jean de Miramon (H.20), p.08
Oscar Lustin (H.20), p.08
Alexis John Ahyee (M.21), p.81
Sarah Jallot (H.21), p.80
Aisha Williams (MSc.21), p.80
Ambre Germain (H.21), p.11
Camille Fournier (H.21), p.11
Cecilia Bouri (MBA.21), p.22
Hugo Sallé (H.21), p.80
Majo Olivo (MBA.21), p.80
Marco Merolla (E.21), p.80
Mariana Mergulhao (H.21), p.22, 83
Louis Fidel (H.23), p.22



Stéphane Gisclard - Une idylle Rive Droite, huile sur toile, 130 x 162 cm

www.estades.com

Renversez votre vision Learning expedition MARSAIL: la performance collective par l'expérience voile. **6 6 0** www.MARS)IL Conception graphique: Nouveauxterritoires.fr