hec

stories

LE JEU VIDÉO DÉTRÔNE L'INDUSTRIE DU CINÉMA

GAMING IS COMING

bpifrance

L'AMBIANCE BPIFRANCE CASSE
LES CODES DU MÉTIER !
LES ÉQUIPES SONT PASSIONNÉES
ET NOUS POUSSENT À NOUS DÉPASSER

RENDEZ-VOUS SUR NOTRE SITE
TALENTS.BPIFRANCE.FR
POUR DÉCOUVRIR NOS OFFRES

@BienvenuechezBpifrance
@Bpifrancerecrut
@Bpifrance

HEC Stories est un magazine trimestriel édité par HEC Editions
9 Avenue Franklin D. Roosevelt
75008 Paris

RÉDACTION CONCEPTION
Rédactrice en chef :
Daphné Segretain
Chef d'édition numérique :
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, Marianne Gérard, Yousra Gouja, Valérie Guez, Thomas Lestavel, Bertrand Morane, Hortense Muller, Marc Ouahnon

PHOTOGRAPHES
Ed Alcock, Sandrine Expilly, Létizia Le fur, Antoine Merlet

ILLUSTRATEURS
Deligne, Bénédicte Govaert, Loïc Froissart, Eric Giriat, Joël Guevara, Anje Jager, Naolito.com

Illustration de couverture :
Aaron Jasinski

ADMINISTRATION
Directrice générale d'HEC Editions :
Marguerite Gallant (H.03)

PUBLICITÉ
Sarah Richard
sarah.richard@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

© Getty Images

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

L'ÉDITO
d'Adrien Couret
(H.07), président d'HEC Alumni,
directeur général d'Aéma Groupe

Trois leçons de Greta

Le 13 novembre dernier, le monde assistait à la clôture de la Conférence de Glasgow sur les changements climatiques, la COP 26, organisée par l'ONU. Optimisme des petits pas, consternation devant un énième rendez-vous manqué, je laisse chacun à son jugement devant la déclaration finale. Pour moi, l'essentiel se trouvait finalement en marge du bal écolodiplomatique, autour de trois observations issues des mouvements activistes et de leur incarnation la plus notoire, Greta Thunberg.

1. « Don't shoot the messenger. » Voilà trois ans que Greta Thunberg a fait irruption sur la scène publique mondiale autour des enjeux du dérèglement climatique. Son activisme et ses déclarations fracassantes ont vite attiré l'attention. La dureté de ses propos, mais aussi sa jeunesse, ont cristallisé les critiques de ses détracteurs, fustigeant une adolescente surexposée par ses parents et portée par une bulle médiatique (le fameux « effet Greta Thunberg »), ou cette capacité à susciter un véritable emballement émotionnel autour de la question climatique. Effet de mode, alors ? Trois ans plus tard, Greta est toujours là, et la nécessité écologique s'est objectivement ancrée dans la conscience collective. Nouveau rapport du GIEC, nouvelles règlementations « vertes », nouveaux critères de performance extra-financiers pour les entreprises... La jeune militante décriée était un signe visible, parmi d'autres, d'une évolution profonde en marche.

2. « Bla Bla Bla. » Un laconisme par lequel Greta Thunberg commentait sur Twitter le résultat de la COP 26 de Glasgow. Et d'ajouter : « Le vrai travail continue en dehors de ces salles. Et nous n'abandonnerons jamais, jamais. » Derrière ce tweet de défi, il y a surtout une réalité maintes fois éprouvée : les États sont rarement à l'avant-garde des transformations du monde. Leur fonction, nécessaire mais pas suffisante, consiste davantage à formaliser par la loi ou le règlement les initiatives et les prises de conscience amorcées bien avant par la société civile, elle-même en prise directe des changements profonds. À l'échelle de notre communauté HEC, observez les prises de position des étudiants et des diplômés, les entrepreneurs qui innovent, les initiatives des clubs qui diffusent ces nouvelles préoccupations : la transition environnementale est déjà là, à bas bruit, et à l'écart des estrades.

3. « La jeunesse est une acquisition de l'âge mûr. » Greta Thunberg a 19 ans. Cela a été une de mes découvertes triviales à l'occasion de cette COP 26. La génération à laquelle elle appartient ne restera pas éternellement logée dans cette adolescence où nous l'avons vu s'affirmer. Cela signifie que dans trois, quatre ou cinq ans, la « génération Greta » arrivera dans nos entreprises et voudra, pour y exprimer ses talents, y exprimer aussi ses convictions. Sommes-nous prêts à l'accueillir et à l'écouter, jusque dans les contradictions qu'elle ne manquera pas de pointer chez ses aînés ? Un enjeu fécond pour les employeurs comme pour les associations de diplômés !

Contact adrien.couret@hecalumni.fr in/adriencouret

© Franck Beloncle

sommaire

innovation made in HEC
Des protéines se viandent, des joggings se revendent, des psys vont au bureau et des nuages entrent en Bourse... Vous en avez rêvé ? Les HEC l'ont fait, p. 7

super étudiant
Bosco Dumo (H.21), le tout-terrain du politique, p. 11

pour/contre
Limiter le salaire des grands patrons ?
L'idée ne tente pas tout le monde, p. 12

correspondance
Au Mali, les désordres politiques perturbent-ils la vie économique ?, p. 14

événements
Entretien HEC avec Méka Brunel, p. 15
HEC Talks avec Michael Porter, p. 16
HEC Talks avec Matthieu Ricard, p. 18
Entretien HEC avec Antoine Frérot, p. 19

stories

étudiants & grand patron
Angeles Garcia-Poveda et Benoît Coquart, respectivement présidente et directeur général du groupe Legrand, répondent aux questions de Delphine Marchand (H.22), Matthias Gaucher-Petitdemange (MBA.23) et Laurent Dametougle (H.23), p. 22

10 idées reçues sur...
Les cryptomonnaies : est-ce qu'on gagne au change ?, p. 33

24 heures avec...
Première femme à obtenir le droit de vote au Synode des évêques, Nathalie Becquart (H.92) a quitté sa communauté religieuse parisienne pour une vie d'expatriée au Vatican, entre grandes responsabilités et emploi du temps chargé, p. 40

le grand dossier
En 1972, le jeu monochrome *Pong*, minimaliste et mythique, ouvrait la porte aux univers virtuels. Cinquante ans plus tard, le marché du jeu vidéo supplante celui du cinéma et celui de la musique. Et si ce n'était qu'un début ?
Boosté par les technologies des NFT ou de la réalité augmentée, le jeu virtuel pourrait devenir un espace de lien social.
Alors, demain, tous avatars ?
Bénédicte Germain (H.98), directrice générale France d'Ubisoft, décode les enjeux du secteur à tous les niveaux, p. 50
Des HEC boss du jeu, p. 56

trajectoire
Avec Time for the Planet, Coline Debayle (H.13) finance des initiatives en faveur de la transition énergétique, p. 58

Le jour où...
Sous le soleil de Californie, Jules de Gasperis (H.12) fait tourner sa boîte à musique, p. 62
Documentariste et subversive, Flore Vasseur (H.97) rend hommage aux jeunes, p. 66

© Anja Jäger, Letizia Le-Tur

Nathalie Becquart (H.92), une femme à Rome, page 40.

Angeles Garcia-Poveda et Benoît Coquart : le courant passe, page 22.

guide

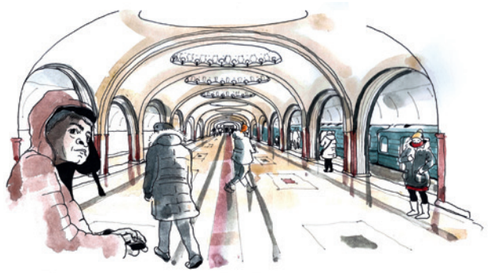
compétences
Sauvez votre PME de la faillite, p. 70
Reprenez une entreprise, p. 71
Évitez les erreurs de jugement collectives, p. 72

recherche
Transport maritime, une responsabilité entre deux eaux ?, p. 74
Insertion des migrants et initiatives citoyennes, p. 75

technologique
Daphné Segretain, la rédac' chef, s'est connectée au site Art Explora Academy. Qu'est-ce qu'elle y a appris ?, p. 76

à la page
Les conseils de lecture des alumni, p. 78

city guide
Des quais du métro à ceux de la Moskova, trois HEC guident vos pas, p. 80



vie d'hec

association
Prix Trajectoires, cérémonie de la flamme et réseaux sociaux..., p. 84

fondation
La chaire Antin IP fête ses quinze ans de succès, le MBA Giving Month..., p. 86

campus
Les 140 ans d'HEC Paris, Business Schools for Climate Leadership..., p. 88

innovation & entrepreneurship center
L'accélérateur ESS d'HEC booste l'économie sociale et solidaire, le Women's Forum à Milan..., p. 90

campus qatar
Inauguration du nouveau campus..., p. 92

business
Le supplément qui parle aux HEC, p. 94

décryptage
Comment tirer parti du dispositif Lifelong Learning ?, p. 95

décideurs
Comment favoriser le bien-être et l'engagement des collaborateurs ?, p. 96

dossier immobilier
Travail à distance, exigences environnmentales : les nouveaux défis du bâtiment, p. 98

© Illustration Joel Guevara, DR

EN COUV'

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

Transition

Il est un peu plus de 9 h 30 ce matin de décembre quand, poussée par la faim, je descends les escaliers quatre à quatre, en quête d'un petit déjeuner. Le ciel est gris ce jour-là, mais les rues étincellent d'illuminations de Noël. Je marque un premier arrêt à la boulangerie, m'arrête au kiosque, sourit au pressing. Les allées du marché commencent à se remplir. Deux viennoiseries, un litre de lait, quatre oranges et le journal, je rentre. Le rideau de fer de la salle de sport est levé et quelques courageux courent déjà sur un tapis roulant, les yeux plongés dans ce décor dominical. Retour à la maison. Café, journal ; scène d'une vie parisienne, la mienne. Une vie citadine, banale et succulente à la fois, où tout est à quelques encablures de chez soi.
Aujourd'hui, 50 % de la population mondiale vit dans une ville. Une proportion qui pourrait grimper à 70 % à l'horizon 2050. Les villes produisent 80 % des émissions de gaz à effet de serre, alors qu'elles n'occupent que 2 % de la surface terrestre.
Là est l'urgence environnementale... et les réponses sont en train de se construire. Vous connaissez les « smart cities » ? Ces villes intelligentes sont des quartiers de mégalopoles où technologies avancées et services de pointe optimisent les ressources. Exemple à Singapour, où des arbres artificiels de 50 mètres de haut ont été implantés pour réguler l'eau de pluie et modérer la température. Idem à Doha, au Qatar. À Msheireb, quartier du business et du divertissement où le campus HEC a élu résidence (p. 88), tout a été repensé : chaque immeuble apporte de l'ombre à l'autre, les façades sont orientées de telle sorte que l'air charrié par la mer souffle dans les rues et des kilomètres de galeries souterraines ont été creusés pour faire circuler les camions et récolter les déchets.
Ici aussi, alors que l'enjeu climatique oblige à repenser l'utilisation de l'espace, l'industrie immobilière est en mutation (p. 98). Désormais on parle de mixité d'usage pour accueillir dans un même bâtiment logements, bureaux, crèche ou théâtre... Bousculé par la crise sanitaire, l'immobilier professionnel fait sa révolution, à grands renforts de flex-office ou remote office. Une révolution qui fait s'interroger Méka Brunel, DG de Gecina : « Que va-t-on faire de tous ces mètres carrés de bureau ? » (p. 15).
En Italie, c'est une tout autre bataille qui se livre. Celle d'une femme dans un monde d'hommes, une alumni qui, comme souvent, fait bouger les lignes. Nathalie Becquart (H.92), première femme à intégrer le Synode des évêques, nous ouvre les portes d'une ville-État impénétrable, le Vatican (p. 40). Quelques pages plus loin, c'est un autre genre de combat qui est mené par une femme. Avec Time for the Planet, Coline Debayle (H.13) fait de l'entreprenariat au service de l'urgence climatique, une lutte à grande échelle (p. 58).
Bref, dans ce monde où les challenges s'enquillent plus vite que dans un jeu vidéo, j'espère que vous refermerez votre magazine revigoré, et décidé à prendre part à la transition qui s'amorce. *Winter is coming ?* Il verra bien de quel bois on se chauffe...

© Anje Jager

FINEXSI

Expert et Conseil financier
Audit

Evaluation et Corporate Finance
Expertise et Contentieux
Audit et Compliance
Transaction Services

14, rue de Bassano - 75116 Paris - Tél. : 01 43 18 42 42
www.finexsi.com

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.

food

Allier les bios !

PDG du groupe agro-alimentaire Nutrition & Santé (Gerblé, Valpi, CéréalBio) durant quinze ans, Didier Suberbielle (H.84) en a tiré un constat inquiétant pour le développement du marché bio. Les PME du secteur bio peinent à se développer, faute d'équipes commerciales, marketing ou numériques conséquentes. En 2019, il décide donc de fonder Natimpact. L'idée : proposer aux PME de la filière des services mutualisés pour soutenir leur croissance, en échange d'une entrée dans leur capital. Associé au fonds durable Triodos Organic Growth, le groupe Natimpact a fait l'acquisition de Naturgie, leader français des confitures bio, de la chocolaterie Bovetti et du Coq noir, basé près d'Avignon, soit un chiffre d'affaires cumulé de 25 millions d'euros. Une vraie fédération française du bio !

cosmétique

La routine a du bon

« Simple et ultra-pointu. » C'est ainsi qu'Olivia Derhy (H.09), cofondatrice des Candides, résume son idée des produits de beauté bio. « Avoir peu d'ingrédients, c'est rassurant », ajoute-t-elle. Et cela donne des repères : un QR code au dos de chaque produit permet de connaître en détail l'origine des composants. Car, du producteur jusqu'à la salle de bains, tout est fabriqué et transformé dans le respect de l'environnement. Créée il y a deux ans, la marque propose déjà une gamme de basiques indispensables, et des soins du visage mono-ingrédient. Huile de carotte, de noisette ou de camomille, à chacun la formule qui lui va le mieux au teint. Le marché de la cosmétique bio, avec une croissance annuelle de 10 %, est en pleine embellie.

© DR

hôtellerie

Babel ville

Cette petite tour de Babel de 4 étages et 31 chambres accueille touristes et personnes hébergées d'urgence.

Joris Bruneel (H.04) a le sens de l'hospitalité. Fils d'hôteliers, il a commencé sa carrière dans l'immobilier, puis au service fusions-acquisitions du groupe Accor, avant de créer MyHotels en 2013. Son entreprise, qui a acquis une vingtaine d'hôtels, majoritairement franchisés (Ibis, Best Western, Campanile), emploie aujourd'hui 250 personnes. Fort d'une solide expertise en gestion hôtelière, et convaincu de l'importance de revoir nos modes d'accueil, le quadragénaire a imaginé Babel, « un hôtel militant ».

Luxe et solidarité

Dans cet établissement 4 étoiles situé au cœur de Belleville, les invitations au vivre-ensemble sont partout. En cuisine, la cheffe franco-afghane Clarie Feral-Akram a mis en place des partenariats avec des associations comme le Refugee Food Festival et Les Cuistots migrateurs. Le pain et les babkas sont fabriqués par les élèves de l'école de réinsertion de Thierry Marx, Cuisine Mode d'Emploi(s). La carte du restaurant est inspirée par les saveurs de la route de la soie, avec des recettes iraniennes, syriennes, turques ou indiennes, et des pâtisseries orientales. Sur le plan environnemental, l'équipe s'engage à ne pas servir d'eau en bouteille, à privilégier le circuit court et à n'utiliser que des produits d'entretien éco-responsables. Enfin, selon le taux d'inoccupation des chambres, l'hôtel reçoit temporairement des personnes vulnérables. « Nous mettons une de nos chambres à disposition pour des situations d'urgence, explique Joris Bruneel. Nous travaillons notamment avec une association d'aide aux victimes de violences conjugales. »

santé

Boulot et ciboulot

« MindDay veut démocratiser l'accès au bien-être mental », annonce Grégoire Naudin (H.17), responsable de la relation client et cofondateur de la start-up. Accompagnée par l'incubateur HEC, la start-up a développé une application pour les entreprises qui souhaitent proposer à leurs salariés des consultations de coachs et de psychothérapeutes. Exercices pour mieux gérer son sommeil ou maîtriser ses émotions, outils d'auto-évaluation… l'appli propose près de 80 parcours à la carte. Mis en lumière par la crise sanitaire, le sujet du bien-être psychique au travail, ne laisse pas indifférent, en témoignent les 2 millions d'euros levés par MindDay en juillet dernier. Et l'équipe ne s'arrête pas là : « Nous nous sommes engagés dans nos statuts à verser 1 % de notre chiffre d'affaires pour la santé mentale des populations qui ont peu accès aux soins : étudiants, SDF, détenus… »

food

Bidoche, mais bidon

Ceci n'est pas du poulet… Mais une troublante imitation à base de protéines végétales créée dans les laboratoires d'Umiami. Grâce à une technologie maison baptisée « umisation », la ressemblance est confondante. « Nous sommes la première entreprise au monde à savoir reproduire la texture de pièces de viande entières », explique Martin Habfast (H.20), cofondateur. Avec un financement d'amorçage de 2,3 millions d'euros et une première usine en région parisienne, Umiami entend s'imposer sur le marché prometteur des substituts de viande. Mais dans l'immédiat, il faudra patienter pour goûter à cette bonne chair d'une nouvelle ère culinaire : la production industrielle ne débutera qu'en juin 2023.

communication

Vous avez un message clair

L'ère des séminaires ronflants est révolue. Place aux discours percutants et aux images marquantes ! Inspirés par la plateforme TED, Matthieu Verdon et Baptiste Vernier (passés par le programme HEC Challenge Plus et accompagnés par l'incubateur HEC) ont fondé en 2015 Minimento, start-up spécialisée dans la synthèse et la simplification de messages, à travers des vidéos d'animation de trois minutes. Ces petits films s'appuient sur des techniques issues des sciences cognitives. Entreprises innovantes désireuses d'expliquer leur technologie ou grands groupes, comme Air Liquide, EDF ou Roche, qui cherchent à exposer leur stratégie aux parties prenantes, comptent parmi les clients de Minimento. Envie d'en savoir plus ? Rendez-vous sur leur chaîne YouTube : Minimentovideo

© DR

équipement

L'occasion pour se mettre au sport

Sur le site Barooders.com, même les baskets sont de seconde main. Le pied ! Fondé par Geoffroy d'Autichamp (H.16) et Edwige Michau (H.17), le site propose des articles de sport d'occasion. L'idée ? Promouvoir l'économie circulaire en luttant contre le gaspillage : sur les millions d'articles vendus chaque année, nombreux sont ceux qui finissent au placard. Avec les produits d'occasion, recyclage de cadeaux de Noël et bonnes résolutions deviennent raisonnables !

© DR

digital

Grandir dans une cave et devenir leader européen du cloud ? C'est le miracle opéré par OVH, une des rares licornes françaises en mesure de rivaliser avec les GAFAM.

La french tech sur un nuage

Avec 1,6 million de clients dans 140 pays, 663 millions d'euros de chiffre d'affaires et une entrée en bourse fracassante, la licorne française OVHCloud a su s'imposer comme l'un géant de la french tech. L'entreprise fondée par Octave Klaba a un destin romanesque. Enfant, ce prodige de l'informatique apprend à coder sur un Amstrad, dans la Pologne des années 1980, pour dépanner le logiciel de comptabilité du kolkhoze local. À l'adolescence, il émigre en France, suit des études d'ingénieur et lance en 1999 l'hébergeur de serveurs OVH. Xavier Niel lui donne un coup de pouce, en lui louant une cave à Paris pour y installer ses centaines de serveurs. Le père d'Octave crée pour lui un système de refroidissement fonctionnant à l'eau qui permet de substantielles économies sur la facture d'électricité. OVH est alors en mesure de proposer des tarifs attractifs tout en affichant une rentabilité élevée : la success story est en marche. Son offre séduit d'abord les PME, bientôt suivies par de grands comptes. L'entreprise s'impose comme une référence dans l'Hexagone, prend le virage du cloud en 2010 et devient leader en Europe sur ce marché. Pour ses 20 ans, elle se renomme OVHCloud. Dotée de 32 data centers et de 400 000 serveurs, elle est l'un des rares outsiders capables d'offrir une alternative aux GAFAM pour ce type de services, au moment où le contrôle des données par les géants américains commence à faire grincer des dents. « Le cloud, c'est un élément potentiel de notre souveraineté », souligne Agnès Pannier-Runacher (H.95), ministre déléguée chargée de l'Industrie, qui rappelle que l'État travaille sur une stratégie de cloud souverain, portée au niveau européen. « Notre entreprise propose depuis ses débuts une vision différente. Elle est la seule de cette taille en Europe à s'engager sur des questions telles que la protection des données », rappelle Yann Leca (H.88), directeur financier d'OVHCloud. Pourtant, lors de la crise sanitaire, les clients européens continuent à privilégier les GAFAM, qui hébergent l'écrasante majorité des données stratégiques des États, entreprises et citoyens européens.

Un géant français sur le terrain sensible de la donnée

Flambée en Bourse

Le 8 mars 2021, OVHCloud, qui s'est développé sans apport de capital extérieur jusqu'en 2015, décide de passer à la vitesse supérieure et annonce son intention d'entrer en Bourse. Deux jours plus tard, un incendie se déclare dans son data center de Strasbourg. Un coup dur : plus de 12 000 clients touchés et des milliards de données perdues. OVH révise ses process et investit pour renforcer la sécurité de ses sites. Le 15 octobre, l'entreprise réalise l'entrée en Bourse annoncée. Ce sera la plus grosse levée auprès des petits porteurs depuis une décennie (hors privatisations), pour un total de 350 millions d'euros. « L'entrée en Bourse de la société nous donne une visibilité et une crédibilité qu'aucun autre moyen de financement n'aurait pu nous assurer », pointe Yann Leca. Désormais valorisée plus de 3,5 milliards d'euros, OVHCloud a rejoint le cercle fermé des grandes entreprises cotées du numérique.

agriculture

La ville, la ferme…

Fondée par Claudio Muskus (H.12) et Estelle Maruzzo (H.16), Cultures & Compagnies accompagne les collectivités locales et entreprises souhaitant développer leurs propres projets de fermes maraîchères agroécologiques. Reposant sur une faible mécanisation, ce mode d'agriculture permet de cultiver fruits et légumes avec des rendements élevés tout en préservant les sols. L'entreprise installe de jeunes agriculteurs à plein temps sur des surfaces allant de quelques milliers de m² à plusieurs hectares et les produits cultivés sont ensuite distribués en circuit court. Des activités pédagogiques et de loisirs pour les enfants, les adultes et les personnes âgées sont également en cours de conception pour créer du lien social au sein de ces fermes. Rendez-vous prochainement sur le Plateau de Saclay pour visiter la ferme pédagogique de 4 hectares créée avec Grégoire de Lasteyrie (H.08), maire de la ville de Palaiseau.

télex

Entré dans le classement « 30 under 30 » de *Forbes*, **Jean-Baptiste Bouvier (H.14)** a cofondé Monisnap, une app qui tranfère l'argent dans toutes les devises.

quotidien

Vive la micro-économie

Économiser 1 700 euros par an en moyenne sans bouger le petit doigt ? C'est possible grâce à vosmeilleureseconomies.com, le site lancé par Christophe Cremer (H.76) en mars dernier.
« Les particuliers connaissent mal leurs dépenses de la vie courante, explique-t-il. Ils ne surveillent pas assez leurs contrats et leurs factures d'énergie, d'assurance ou d'internet. »
Les conseillers du site collectent ces documents auprès des familles débordées ou des personnes âgées dépassées qui les contactent. Après analyse des dépenses, ils leurs proposent des contrats moins onéreux pour les mêmes services.
Ces courtiers du quotidien s'occupent même de la gestion des dossiers de changements de fournisseurs. Une aubaine pour les phobiques de l'administratif ! Fort de ses précédents succès (Meilleurtaux.com et Mooncard), l'entrepreneur espère passer de 7 à plus de 100 salariés dès 2022.

cosmétique

Beauté et affection

Développer une gamme de beauté saine et biologique, élaborée en collaboration avec des oncologues et des dermatologues ? C'est le pari relevé par Même Cosmetics, première marque de produits cosmétiques dédiées aux femmes atteintes de cancer.
La start-up a été créée en 2015 par Juliette Couturier (H.15) et Judith Levy, deux amies qui se sont rencontrées lors d'un stage chez L'Oréal. Parmi les produits proposés, on compte des huiles lavantes, des crèmes pour le corps et le visage ou encore des kits d'hydratation pour les mains.
Inoffensives et saines, leurs formules ne contiennent aucune huile essentielle (déconseillée aux peaux fragilisées). Ces soins sont aujourd'hui distribués dans 3 600 pharmacies en France, en Belgique et en Suisse, et sur l'e-shop memecosmetics.fr, répondent à un véritable besoin : 200 000 cas de cancer sont diagnostiqués chaque année, et le traitement induit de nombreux effets secondaires : sécheresse de la peau, irritation du cuir chevelu ou encore hypersensibilité des mains (un effet aggravé par l'usage du gel hydro-alcoolique !).

© Hec

SUPER ÉTUDIANT

2 ROUES, 34 698 COMMUNES… LE COMBAT ÉTAIT INÉGAL. IL EN FALLAIT PLUS POUR DÉCOURAGER BOSCO QUI, LE NEZ DANS LE GUIDON, EST PARTI À LA RENCONTRE DES ÉLUS DE TOUS HORIZONS.

BOSCO DUMON (H.21)

DÉMOCRAZY RIDER

APRÈS DES COURS EN DISTANCIEL, CE PASSIONNÉ DE BICYCLETTE ET DE POLITIQUE AVAIT BESOIN DE PRENDRE L'AIR ! IL S'EST DONC LANCÉ DANS UN ÉTONNANT TOUR DE FRANCE EN SOLO. SANS MAILLOT À POIS, IL A SILLONNÉ LE TERRITOIRE POUR ÉTUDIER LE RAPPORT ENTRE LES ÉLUS LOCAUX ET L'ÉTAT. BILAN : 5 MOIS À BRAVER LES INTEMPÉRIES, 10 000 KM AU COMPTEUR ET 122 RESPONSABLES POLITIQUES RENCONTRÉS !

UN PEU COMME ANTOINE DE MAXIMY, IL EST ALLÉ DORMIR CHEZ VOUS. PARTI SANS TENTE, AVEC UN SIMPLE HAMAC DE SECOURS, IL A PRIVILÉGIÉ L'IMMERSION DANS LES MODES DE VIE ET LES STRUCTURES FAMILIALES DE L'HEXAGONE. À PART UNE DIZAINE DE NUITS D'HÔTEL (ET QUELQUES-UNES À LA BELLE ÉTOILE…), IL A ÉTÉ ACCUEILLI PAR DES AMIS, DE LA FAMILLE, OU DE PARFAITS INCONNUS, COMME CET ERMITE CROISÉ À LA ROCHE-SUR-YON.

EN CHEMIN, NOTRE SUPER-HÉROS À VÉLO A CONNU QUELQUES PÉRIPÉTIES (UNE ROUE CREVÉE DANS LE MAQUIS CORSE ET UNE NUIT DANS UNE CARAVANE SUR UN TERRAIN VAGUE…). LA MAJORITÉ (QUASI) ABSOLUE DES ÉLUS L'ONT REÇU DE FAÇON TRÈS FORMELLE POUR DISCUTER DU RÔLE DES COLLECTIVITÉS DANS L'ENGAGEMENT CITOYEN OU ENCORE DES ENJEUX DE LA REPRISE… SAUF UN DÉPUTÉ DU MORBIHAN QUI L'A INVITÉ À DÉBATTRE DEVANT DES MOULES FRITES SUR UNE PLAGE DE PORT-LOUIS ! PARLEMENTAIRE, MON CHER DUMON…

Retrouvez le périple de Bosco sur sa chaîne YouTube *À portée de roue 2021* et sur Facebook *I-médias politique - Bosco Dumon - À portée de roue 2021.*

© DR

Limiter le salaire des grands patrons ?

En 1950, on créait un salaire minimum (le SMIC, aujourd'hui de 1 589,47 euros bruts). Pourtant, les écarts de richesse ne cessent de se creuser. Devrait-on imaginer un « salaire maximum » ?

POUR

"Ce sont les actionnaires qui doivent plafonner le salaire de leur dirigeant"

Martin Richer (H.82), fondateur du cabinet de conseil Management & RSE

Ce qui est problématique avec le salaire des grands patrons, c'est le fait que l'écart avec le salaire moyen au sein de leur entreprise ne cesse de se creuser. Au XIXe siècle, le banquier Morgan préconisait un ratio de 1 à 20, puis Henri Ford avait poussé de 1 à 40. Aujourd'hui, pour les sociétés du CAC 40, le rapport est de 1 à 250, avec des salaires moyens de leurs dirigeants qui s'élèvent à 4,6 millions d'euros annuels. Même avec la crise du Covid, la baisse de la rémunération de ces grands patrons a été limitée à 11 % alors que les marges, elles, ont baissé de 25 %. L'augmentation reste donc quasi constante quelles que soient les circonstances et le discours qui consiste à dire aux salariés « On est tous dans le même bateau » ne tient plus. À mes yeux, la hausse continue de cet écart est due à deux facteurs. En premier lieu à l'usage du *benchmarking*, qui consiste à comparer avec les autres entreprises du secteur pour fixer le salaire du DG. Difficile pour les administrateurs de dire à leur patron « Désolé, on va vous mettre en dessous de la moyenne », d'autant que plus de la moitié des membres du CA des sociétés du SBF 120 doivent leur poste au président ou au DG. La diffusion de cette approche exerce donc une pression des salaires à la hausse. La seconde raison est psychologique : l'être humain a tendance à surestimer sa valeur sur un marché. Dans une enquête de Cadremploi de 2018, à la question « Estimez-vous être payé à votre juste valeur ? », 90 % des participants ont répondu non. Voilà pourquoi il faut réguler. Et puisque le problème vient de la façon dont est déterminé le salaire, c'est elle qu'il faut changer. Ce ne doit plus être au CA mais aux actionnaires de fixer la rémunération, comme c'est le cas au Royaume-Uni.

Martin Richer (H.82)
Après dix ans à la direction marketing de l'éditeur de logiciels Oracle et huit ans comme DG du cabinet de recrutement Alpha Conseil, Martin Richer fonde en 2012 sa propre structure, Management & RSE, un cabinet de conseil qui promeut le déploiement d'une approche innovante de la RSE.
En parallèle, il est administrateur du think tank Terra Nova et professeur à l'IAE de Paris-La Sorbonne.

Un système commun à l'UE ?

Je préconise donc un vote contraignant sur cette question tous les trois ans lors de l'AG. Ce système pourrait d'ailleurs devenir la norme en Europe, puisqu'une directive européenne reprenant cette idée est actuellement en préparation. Par ailleurs, des indicateurs RSE pertinents, comme le taux de fréquence des accidents du travail, l'émission de gaz à effet de serre ou encore la proportion des achats faits auprès de PME du territoire, pourrait influer la rémunération variable des dirigeants. Enfin, les économies réalisées grâce au plafonnement permettraient d'alimenter un fonds destiné à augmenter les rémunérations les plus basses. En fin de compte, le seul vrai perdant de ce système serait l'État, puisqu'on échangerait des salaires très hauts par des salaires très bas.

CONTRE

"Fixer un plafond est une mesure arbitraire"

Michel de Fabiani (H.67), responsable au sein de la Confédération européenne des administrateurs

D'une manière générale, fixer des plafonds, c'est croire qu'il y a des normes absolues. Or chaque situation diffère. La valeur boursière, le niveau d'internationalisation, le nombre de salariés, les risques, les perspectives, les projets d'investissements… Tous ces éléments varient d'une société à l'autre et j'imagine difficilement une manière de plafonner qui les prendraient en compte. Pour moi, ce serait une mesure arbitraire et artificielle. Par ailleurs, limiter le salaire des dirigeants peut les décourager à prendre des risques, à miser sur des stratégies ambitieuses ou des investissements osés, autant d'éléments qui peuvent permettre à l'entreprise de croître. Dans certains cas, cela pourrait même les pousser à partir se faire embaucher à l'étranger, même si l'expatriation professionnelle n'est jamais évidente. Enfin, établir un plafond peut avoir des effets pervers et aller à l'encontre de l'objectif initial : à l'image du salaire minimum, le salaire maximum peut entraîner une tendance à se diriger vers le plafond et fixer des rémunérations trop hautes par rapport à la valeur de l'entreprise.

Michel de Fabiani (H.67)
Michel de Fabiani a passé l'essentiel de sa carrière dans le groupe pétrolier BP, dont il fut PDG de la filiale française et européenne jusqu'au début des années 2000. Administrateur dans de nombreuses sociétés cotées (BP, Vallourec, Valeo), il est aujourd'hui en charge du comité politique de la Confédération européenne des associations d'administrateurs, basée à Bruxelles.

Pratiquer la transparence plutôt que le contrôle

Quant à l'idée de faire voter les actionnaires spécifiquement sur cette question, j'avoue que la pertinence économique de cette approche m'échappe un peu. Pourquoi faire voter les actionnaires sur les salaires et pas sur une autre dépense ? La rémunération des dirigeants n'est pas un enjeu majeur. Pour les entreprises du CAC 40, faire baisser un salaire de 7 à 5 millions d'euros annuels, par exemple, aurait un impact quasi nul sur sa santé financière. Et soumettre ce genre de décision à une assemblée générale d'actionnaires reviendrait à convoquer un référendum pour chaque décision politique, rendant inutiles les députés que nous avons élus. Laissons donc le conseil d'administration remplir son rôle, qui est de représenter les actionnaires. C'est à lui qu'il appartient de faire la différence entre le raisonnable et l'excessif et d'établir un montant juste. Mais cette démarche implique une transparence absolue sur les chiffres de la société, les montants fixés et les raisons qui ont mené les administrateurs à cette décision.
Fort heureusement, la France est l'un des pays les plus avancés sur le plan de l'information entre *ex ante* (voici ce que l'on va donner) et *ex post* (voilà ce que l'on a donné et pourquoi), grâce à la loi Sapin de 2016 ou encore à la loi Pacte de 2019, qui impose notamment aux entreprises de publier l'écart entre la rémunération moyenne des salariés et celle du dirigeant.

Malien diplômé des Mines ParisTech et du mastère Executif MBA d'HEC Paris, **MAMADOU ABDOUL DIAGNE (E.18)** réside à Bamako, où il a occupé le poste de directeur de production chez Huicoma (groupe Tomota) avant de rejoindre Afrilog, une filiale du groupe CSTT-AO en 2011, en tant que directeur des opérations. Ce spécialiste de la logistique a dû s'adapter aux conséquences de la crise politique.

COMMENT LA CRISE POLITIQUE AFFECTE-T-ELLE LE MONDE DES AFFAIRES ?

LA RÉPONSE DEPUIS LE...

Mali

Nous avons connu un coup d'État militaire en 2012. Et plus récemment, deux coups d'État en moins d'un an : en 2020 et au printemps 2021. Une élection est censée se tenir en février, mais je doute que ce délai soit tenu. Il se peut que la période de transition avec la junte militaire se prolonge. L'entreprise dans laquelle je travaille, Afrilog, est spécialisée dans la supply chain et la logistique, et nous sommes directement impactés par ces crises politiques à répétition, qui s'ajoutent à la crise sanitaire... Ce climat crée de fortes tensions sociales : même les banques se sont mises en grève. Nous sortons tout juste de deux grèves des banques, de 72 heures chacune. À chaque fois, cela paralyse complètement l'activité, car aucune transaction financière n'est possible, même pas les virements de salaires, et encore moins les retraits de cash. Or au Mali, les taux de bancarisation sont faibles, nous fonctionnons beaucoup avec de l'argent liquide. Nous avons donc appris à nous adapter en permanence, à suspendre les paiements et à expliquer la situation à nos fournisseurs internationaux.

Le Mali est le troisième producteur d'or en Afrique. Les principaux clients d'Afrilog sont des compagnies minières et leurs sous-traitants. Nous travaillons aussi avec des ONG, des industriels et des ambassades. Avec la pandémie, pas mal d'ONG ont expédié des masques. Nous faisons aussi de la logistique pour des équipements de déminage que certaines ONG utilisent contre les mines antipersonnel. En plus des conséquences des coups d'État, les acteurs de la logistique sont exposés aux attaques sur certains axes : des convois ont été attaqués par des djihadistes sur la principale voie d'approvisionnement entre Dakar et Bamako. Il y a eu des blessés et des camions calcinés. C'était pourtant un axe sûr jusque-là. Sur des convois provenant du Maroc, un chauffeur a même été tué. Cette situation d'insécurité isole le Mali et fait fuir des partenaires internationaux. Depuis, le gouvernement organise des trajets sous escortes pour les transports de marchandises. Et nous avons adapté nos horaires : quand il y a des risques d'attaques, nos camions ne roulent pas le soir. Il nous arrive aussi de doubler nos effectifs pour renforcer la sécurité.

Nous avons perdu des clients étrangers, qui ont cessé leurs activités après le coup d'État. Globalement, notre chiffre d'affaires a baissé, mais pas dans des proportions catastrophiques, car nous avons aussi de nouveaux clients. Une particularité nous a beaucoup aidés : nous n'avons pas d'expatriés. Chez Afrilog Mali, l'intégralité de l'équipe est malienne. Et c'est pareil pour nos entités en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud, au Burkina, au Ghana et en Guinée. Contrairement à nos concurrents internationaux qui rapatrient leurs collaborateurs en cas de crise, chez nous, personne ne part. C'est un avantage concurrentiel. Les crises successives nous ont obligés à devenir extrêmement flexibles et agiles dans nos opérations. C'est en tout cas la situation à Bamako. Dans le nord et le centre du pays, où sévit la rébellion, les conséquences sont plus graves et les entreprises ont dû tout stopper. Les acteurs de l'agro-business ont licencié tous leurs employés dans ces zones. Sans doute qu'une issue à cette crise se dessinera une fois que les élections auront été organisées. Mais le risque de sanctions internationales et de nouvelles fermetures de frontières, lui, perdure.

© DR

Entretien HEC _

Méka Brunel, directrice générale de Gecina

30_09_2021

“Le télétravail a fait baisser la demande de bureau de 30 %. On a beaucoup moins besoin de bureaux. Que va-t-on faire de tous ces mètres carrés qui ont été construits ?”

Pandémie : la nouvelle donne

“Comme toutes les crises, le Covid n'a pas créé la tendance, il l'a renforcée. Avec cette période de pandémie mondiale, on a pu observer l'accentuation de trois phénomènes : l'urbanisation, la centralité autour des hubs de transport et le développement de la mixité d'usage. La période a également été marquée par la digitalisation, qui implique la suppression des métiers administratifs et du management intermédiaire au bénéfice des métiers de services et de proximité. Et, évidemment, l'urgence climatique est toujours là.”

Méka Brunel (E.93)
Diplômée d'ingénieure en travaux publics à l'ESTP Paris elle a mené une carrière sans faute dans la construction et l'immobilier.

1980
Débute chez Fougerolles

2006
Présidente du directoire d'Eurosic

2009
Présidente Europe d'Ivanhoé Cambridge

2017
DG de Gecina

2017
Présidente du conseil de développement de la Métropole du Grand Paris

2019
Reçoit la Légion d'honneur

Immobilier de proximité

“L'important, c'est que l'on soit dans des quartiers mixtes, autour des hubs de transport, que l'on apporte des services et que l'on soit tourné vers l'environnemental... bref, que l'on réponde aux exigences de nos clients. Aujourd'hui, les gens veulent s'approprier leur quartier, c'est en cela que la mixité d'usage est importante.”

Faire converger les normes

“Les tours de la Défense accueillent à nouveau des collaborateurs, mais je pense que ce paysage peut encore se transformer. Le problème, c'est que nos réglementations sont déconnectées les unes des autres. Si on arrivait à avoir une seule réglementation, on pourrait faire des tours mixtes comme partout ailleurs dans le monde.”

Parcours de femme

“Diriger une entreprise est une attention de tous les instants, il ne faut jamais lâcher. En tant que femme, il m'est arrivé d'être confrontée à des situations difficiles. Par exemple, quand on a des enfants et que c'est perçu comme une maladie. Être maman n'est pas une maladie, au contraire. On doit avoir le droit d'avoir des carrières et des parcours différents de ceux des hommes.”

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

HEC Talks _ 25_10_2021

Michael Porter, chercheur et professeur en stratégie d'entreprise

“Nous devons saisir l'opportunité de changer ce que nous sommes en tant qu'acteurs du business pour que la société comprenne à quel point nous pouvons être importants et tout ce que nous pouvons faire.”

Michael Porter
Né dans le Michigan en 1947, le prof d'Harvard est notamment célèbre pour son modèle des 5 forces concurrentielles.

1969
BSE à l'Université de Princeton

1971
MBA à la Harvard Business School

1973
PhD en économie d'entreprise à Harvard et début du professorat au sein de l'école

1985
Publie *Creating Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* (publié en français chez Dunod en 2003)

Green power

“Walmart économise 2 milliards de dollars par an depuis que la société a adopté des mesures écologiques. Beaucoup d'entreprises ne comprennent pas qu'elles devraient faire des efforts quant à leur impact environnemental. Pourtant, c'est essentiel. Peu importe ce que l'on pense du réchauffement climatique, apprendre à devenir plus performant en cessant de gaspiller les ressources et en renonçant à des procédés qui n'ont pas de sens est évidemment une bonne pratique.”

De la valeur ajoutée à la valeur partagée

“Le concept de valeur partagée permet d'appréhender différemment la concurrence, le rendement, ou encore ce qui accélère et ce qui freine la prospérité du business. Ce concept montre notamment que les progrès sociaux sont rentables et que si une entreprise utilise son énergie plus efficacement, elle augmente ses bénéfices”

Diversité et performance

“Privilégier la mixité dans le recrutement, ce n'est pas faire de la charité : c'est une stratégie rentable ! La mixité rend l'entreprise plus performante à tous les niveaux, en matière de vente, de marketing, de conception et de développement. Elle permet d'augmenter les bénéfices.”

Golden age

“Je suis convaincu que nous sommes maintenant à l'âge d'or du business. L'entrepreneuriat est aujourd'hui un formidable moteur des transformations qui s'opèrent dans nos sociétés et se répandent dans le monde entier. Les entreprises doivent saisir cette chance, il n'y en a jamais eu de semblable auparavant.”

RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'INTERVENTION DE MICHAEL PORTER SUR YOUTUBE : HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=-2HCAFBQP8E

Smart solutions to make products consumers can trust*

QIMA combine une présence globale pour les audits RSE, inspections qualité, certification et tests, avec une plateforme digitale qui apporte traçabilité et visibilité dans les chaines d'approvisionnement.

www.qima.com

QIMA®

*Solutions intelligentes pour fabriquer des produits auxquels les consommateurs peuvent faire confiance

HEC Talks _ 27_10_2021

Matthieu Ricard (E.11), moine bouddhiste

“7 % de l’humanité est à l’origine de 50 % des émissions de CO_2, alors que 60 % des plus pauvres n’en émettent que 7 %.”

Un monde meilleur

“L’humanité survivra au réchauffement climatique à moyen terme, mais il y aura d’immenses souffrances, des migrations de réfugiés climatiques, des conflits et de la famine. Je pense que nous sommes tous d’accord, sauf les psychopathes, pour travailler ensemble à rendre le monde meilleur. C’est indiscutable.”

Matthieu Ricard (E.11)
Né en France en 1946 et fils du philosophe français Jean-François Revel et de l’artiste peintre Yahne Le Toumelin, il est le plus célèbre moine bouddhiste français, auteur de livres à succès, traducteur et photographe.

1967
Premier voyage en Inde, où il rencontre de grands maîtres spirituels tibétains

1972
Doctorat en génétique cellulaire et départ pour l’Himalaya

2013
Publie *Plaidoyer pour l’altruisme*

2021
Publie *Carnets d’un moine errant*

Homo altericus

“Nous devons passer au stade de l’*homo altericus*, l’être humain qui se soucie réellement du destin des autres. Qui peut dire aujourd’hui qu’il se fiche des générations futures, de l’environnement, ou de la biodiversité ? À part Groucho Marx, bien sûr, mon comique préféré, qui demandait : ‘Pourquoi devrais-je préserver les générations futures ? Qu’ont-elles fait pour moi ?’.”

Entreprises humaines

“De nombreuses études ont montré que les entreprises dans lesquelles il est agréable de travailler sont aussi celles qui réalisent les meilleurs résultats. La qualité des relations humaines, la coopération et la mise en commun des compétences sont la clé de leur réussite.”

S’exercer à l’altruisme

“L’altruisme, la compassion, la bienveillance, la considération pour les autres ne dépendent pas de la religion. Mais la spiritualité peut fournir des boîtes à outils pour y parvenir. L’altruisme s’apprend en s’exerçant. Pensez à un être que vous chérissez : un enfant, un proche ou un animal dont vous souhaitez le bonheur. Votre esprit s’emplit alors de bienveillance. Si vous faites cela cinq à dix minutes, cinq fois par semaine, vous constaterez des changements dans votre état d’esprit dès le premier ou le deuxième mois.”

RETROUVEZ L’INTÉGRALITÉ DE L’INTERVENTION DE MATTHIEU RICARD SUR YOUTUBE : HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=WJ0PAB47HVM&T=475S

Entretien HEC _ 20_10_2021

Antoine Frérot, PDG de Veolia et président de l’Institut de l’entreprise

“Pour alimenter 10 milliards de personnes en 2040 avec moins d’eau, moins d’énergie et moins de sols, nous aurons besoin de la transformation écologique.”

Acquisition de Suez

“L’OPA de Suez n’est pas encore terminée, elle le sera d’ici à la fin de l’année. Il nous reste trois chantiers à réaliser. Le premier est de préparer l’accueil et l’intégration des équipes. Le deuxième est de nous mettre en conformité avec les réglementations antitrust, seule condition suspensive de cette OPA. Nous nous apprêtons à notifier notre projet à la Commission européenne, en proposant des solutions aux problèmes de concurrence que nous avons identifiés avec eux. Le dernier chantier sera de créer un grand champion mondial de la transition écologique.”

Antoine Frérot
Ce polytechnicien est entré à la Compagnie générale des Eaux avant la création de Veolia.

1981
Chercheur au Bureau central d’études pour l’Outre-Mer

1988
Responsable d’opérations au Crédit national

1995
DG de la Compagnie générale d’entreprises automobiles (CGEA)

2003
DG de Veolia Eau

2009
PDG de Veolia

2021
Cosigne *L’Entreprise de demain* avec Rodolphe Durand

Transformation du marché

“Il y a dix ans, de 80 à 90 % de notre activité étaient réalisés auprès des collectivités publiques. Nous avons réorienté notre offre vers les industries et les entreprises. Aujourd’hui, nous travaillons à part à peu près égale avec les secteurs publics et privés. Cela a été une vraie rupture dans notre business model.”

Vaincre la défiance

“Début 2017, lorsque j’ai pris mes fonctions de président de l’Institut de l’entreprise, nous avons réalisé une enquête pour savoir comment les Français percevaient l’entreprise. À la question : ‘À qui est utile l’entreprise ?’, une majorité répondait : ‘À quelques-uns.’ C’est oublier que l’entreprise est utile à un très grand nombre de personnes et que, depuis un siècle et demi, elle apporte la prospérité à ce pays. Il y a une méconnaissance, une incompréhension de l’entreprise par les Français.”

Travailler plus ?

“Une nation qui veut maîtriser son destin est une nation qui doit travailler. Je ne crois pas que travailler moins nous rendra plus heureux. En nombre d’heures, on travaille moins en France que dans les autres pays européens. Mais en même temps, on travaille mieux : la productivité est plus élevée. Mais pour que les gens aient envie de travailler autant ou plus, il faut qu’ils puissent s’épanouir dans leur travail, qu’ils y trouvent un sens.”

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

Crédit photo : ©papp8228 - stock.adobe.com

Ethics For Animals

POURQUOI CHAQUE ANNÉE DES CENTAINES DE MILLIERS D'ANIMAUX SUBISSENT-ILS ABANDON ET MALTRAITANCE ?

AIDEZ-NOUS À COMPRENDRE LES RAISONS DE CE SCANDALE.

POUR QUE CE MALHEUR ANIMAL NE SOIT PAS UNE FATALITÉ, NOUS AVONS BESOIN DE VOUS !

www.ethicsforanimals.org

Ethics For Animals

BULLETIN DE DON

☐ **OUI, je souhaite faire un don à Ethics For Animals pour l'aider dans ses actions**

1 JE CHOISIS LE MONTANT DE MON DON

- ☐ **35 €** - Soit un 11,90 € en coût réel*
- ☐ **50 €** - Soit un 17 € en coût réel*
- ☐ **80 €** - Soit un 27,20 € en coût réel*
- ☐ ..... **€** - Soit un 34% en coût réel*

2 JE RENVOIE :

Je renvoie ce bon complété, accompagné de mon chèque à l'ordre d'Ethics For Animals par voie postale :
Ethics For Animals - 135 rue Didot - 75014 PARIS

OU

Je demande le Relevé d'Identité Bancaire de l'association par mail :
contact@ethicsforanimals.org

Votre don vous donne droit à une réduction fiscale. 66% de votre don sont déductibles de vos impôts, à concurrence de 20% de votre revenu imposable. Un seul reçu fiscal (regroupant tous vos dons) vous sera adressé en début d'année.

Conformément à la loi informatique et Libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant par courrier auprès d'Ethics For Animals.

stories

Mixte énergétique

La présidente et le directeur général de Legrand

Angeles Garcia-Poveda et Benoît Coquart

Matthias Gaucher-Petitdemange (MBA.23)

Ingénieur de formation, Matthias a travaillé dans le BTP et l'industrie manufacturière, notamment sur les problématiques d'efficacité énergétique et opérationnelle. Il a rencontré son épouse coréenne aux États-Unis

2013
Début de carrière à l'étranger, en Asie et en Amérique du Nord

2018
Retour en France, responsable du développement commercial européen de Linamar, un groupe industriel canadien

2021
MBA HEC, élu représentant académique par ses pairs

Delphine Marchand (H.22)

Férue de voyages, Delphine a vécu au Canada, au Chili et en Espagne au cours des cinq dernières années. Elle suit cette année le master Entrepreneurs HEC. Passionnée de cuisine, elle souhaite monter un projet lié à l'alimentation durable

2015
Entrée à l'université McGill de Montréal, en business et sciences politiques

2020
Obtention du CAP cuisine

2021
Stage en marketing chez Danone à Barcelone, puis en conseil en stratégie chez Oliver Wyman à Paris

Laurent Dametougle (H.23)

Boursier de la Fondation HEC, Laurent est étudiant en double diplôme HEC Paris-Sciences Po. Originaire du Togo, il souhaite faire carrière dans une institution internationale dédiée aux programmes de développement. Il est passionné de poésie et d'art oratoire

2016
Arrivée en France

2020
Licence de droit et stage en stratégie au magazine Jeune Afrique

2021
Stage d'analyste en investissements chez EDF (private equity) puis en intelligence économique à l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (Adit)

© Anje Jager

Ce n'est pas un, mais deux dirigeants qui se sont prêtés à notre désormais traditionnelle rencontre avec trois étudiants HEC. Le directeur général de Legrand, Benoît Coquart, 48 ans, et Angeles Garcia-Poveda, 50 ans, présidente du conseil d'administration, ont passé plus d'une heure avec Matthias, Delphine et Laurent pour répondre à leurs questions. Le groupe Legrand a scindé la fonction de PDG en 2018, nommant Benoît Coquart directeur général. Deux ans plus tard, l'Espagnole Angeles Garcia-Poveda remplaçait Gilles Schnepp à la tête du conseil d'administration. Groupe discret au sein du CAC40, Legrand, leader mondial des prises et interrupteurs, pèse tout de même 25 milliards d'euros en Bourse et emploie 37 000 salariés dans 90 pays. Benoît Coquard est un pur produit de la maison limougeaude, qu'il a rejointe dès la fin de ses études en 1997. Il a débuté comme « homme à tout faire » dans la toute jeune filiale coréenne. Administratrice indépendante, Angeles Garcia-Poveda a fait carrière dans les locaux feutrés du BCG, puis du chasseur de têtes Spencer Stuart.
Leur complémentarité s'est illustrée pendant l'échange avec les étudiants. Le premier était à son aise pour parler de stratégie, tandis que la seconde a insisté sur la culture d'entreprise engagée et progressiste du groupe. Legrand fait en effet partie des pionniers en matière d'inclusion des personnes LGBT+. Et pour les deux dirigeants, la qualité première des bâtiments du futur sera la sobriété. À terme, les solutions d'efficacité énergétique destinées aux logements, bureaux et centres de données devraient générer la moitié du chiffre d'affaires du groupe. Un enjeu essentiel pour tenir la trajectoire des +2 °C.

Thomas Lestavel

Les défis climatiques du bâtiment

Matthias Gaucher-Petitdemange (MBA.23) : Le bâtiment représente 44 % de l'énergie consommée en France chaque année. Que fait le groupe Legrand pour accompagner la rénovation thermique des bâtiments ?
Benoît Coquart : Il s'agit d'un enjeu colossal. Nous agissons à deux niveaux : sur nos propres bâtiments et sur ceux qui sont équipés avec nos solutions. Dans le premier cas, nous avons commencé par réduire nos émissions directes : nous nous approvisionnons en énergies renouvelables, nous basculons sur des véhicules électriques, nous optimisons la consommation de nos usines et de nos bureaux, etc. Parallèlement, nous mettons à la disposition de nos clients un ensemble de solutions pour réduire la consommation carbone de leurs logements, bureaux, usines ou centres de données. Ces cinq dernières années, nous avons ainsi permis à nos clients d'économiser plus de dix millions de tonnes de CO_2.

Matthias : Comment ?
B.C. : Nos solutions pour réduire les émissions carbone des bâtiments représentent 19 % de notre chiffre d'affaires. On y trouve par exemple les thermostats connectés. Les Français dépensent en moyenne plus de 1 000 euros par an en chauffage, un montant colossal. Un thermostat intelligent permet de réduire cette facture de 10 à 15 % grâce à une meilleure gestion et une mesure précise des consommations.
Je vais vous confier une anecdote : pendant le confinement, la consommation d'énergie des foyers français n'a pas augmenté. C'est contre-intuitif, car nous étions tous cloîtrés à la maison. Cela montre que la consommation d'énergie ne baisse pas quand nous quittons notre domicile, ce qui n'est pas normal.

Delphine Marchand (H.22) : Vous proposez également des solutions pour les centres de données…
B.C. : Oui, celles-ci génèrent environ 12 % de notre chiffre d'affaires. Nos systèmes gèrent par exemple les flux d'air chaud et froid pour refroidir les serveurs de façon plus économique. Là encore, l'enjeu est important, puisque les data centers devraient consommer 3 % de l'énergie mondiale en 2030, contre 1 % aujourd'hui.

Laurent Dametougle (H.23) : Le groupe Legrand fabrique des prises de courant et des interrupteurs, mais aussi, vous l'avez dit, des produits domotiques et des équipements pour les data centers. Quelle est votre conception de la ville de demain et que fait Legrand dans ce domaine ?
Angeles Garcia-Poveda : La raison d'être de Legrand est d'améliorer les conditions de vie quotidiennes à travers la transformation des espaces où les gens vivent, travaillent et se rencontrent… Nous nous efforçons de rendre ces espaces plus confortables et moins consommateurs d'énergie. Dans cette optique, les installations connectées ont toute leur utilité.
B.C. : Notre vision est que le bâtiment de demain sera plus confortable, frugal et connecté.

Laurent : Plus frugal et plus connecté, n'est-ce pas antinomique ? Les capteurs consomment de l'électricité.
B.C. : Je ne suis pas de cet avis : le contrôle des lumières et des températures permet de diminuer le gaspillage et de consommer moins. Autre exemple, nous avons lancé un interrupteur sans fils et sans pile, alimenté par la force de la poussée. En enfonçant l'interrupteur, vous envoyez de l'énergie. Il n'y a donc plus besoin de piles, de câbles ou de tranchées dans les murs !

Delphine : À quoi ressemblera le bâtiment de 2050 ? Faites-nous rêver un peu !
B.C. : Je me méfie des grandes visions sur le bâtiment dans trente ans. Dans les années 1990, quand on parlait de la voiture de demain, on pensait au film *Blade Runner* et à ses voitures volantes ! Ce n'est pas vraiment la norme aujourd'hui. Les gens ne veulent pas de la technologie pour la technologie. Ils souhaitent avoir un véhicule sûr, agréable et peu polluant. C'est la même chose pour les bâtiments.

© Sandrine Expilly

Les habitants cherchent des bénéfices simples et financièrement accessibles. Je me souviens de ce futurologue qui prédisait l'essor de robots majordomes dans les appartements. Mais qui est prêt à payer 20 000 euros pour ça ? Je pense au contraire que nos sociétés s'orientent vers plus de sobriété.

Une multinationale engagée

Laurent : Legrand commercialise ses produits dans 180 pays. Quelles sont les zones prioritaires et pourquoi ?
B.C. : En simplifiant un peu, l'Europe génère 40 % de nos ventes, l'Amérique du Nord 40 % et les autres régions 20 %. Nous devons nous renforcer en Chine et en Inde, deux puissances émergentes. L'Afrique offre également un beau potentiel.
A.G.P. : Quand nous nous implantons quelque part, c'est pour y occuper une position de leader. Deux tiers de nos ventes sont réalisés avec des positions de leadership, c'est-à-dire numéro 1 ou 2 du marché dans un pays donné et pour un produit donné.

Matthias : Quelles leçons tirez-vous de l'échec du Lab By Legrand, le showroom que vous aviez ouvert à Paris et qui est aujourd'hui fermé ?
B.C. : Le Lab n'était pas un échec ! Nous l'avons effectivement fermé il y a quelques années, car les particuliers ont moins besoin de lieux physiques que par le passé. Ils utilisent Internet pour faire leurs recherches sur les produits. Nous avons donc préféré concentrer nos efforts commerciaux sur le numérique. Grâce au web, nous pouvons nous adresser directement au particulier et à l'architecte. Cela améliore notre mix. Les clients ont ainsi accès à des finitions d'appareillage plus déco (en bois, métal, porcelaine, en verre, de couleur…) et à des fonctionnalités qui apportent un bénéfice complémentaire, telles que la connectivité.

Matthias : Notre interview a lieu à quelques jours de l'ouverture de la COP26. Comment Legrand s'implique-t-il dans la lutte contre le changement climatique ?
A.G.P. : Le groupe s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 50 % pour ses émissions directes et de 15 % pour ses émissions indirectes entre 2019 et 2030. Et à être neutre en termes d'impact carbone d'ici à 2050. Cette trajectoire a récemment été validée par l'initiative Science Based Targets, qui regroupe le Carbone Disclosure Project, le Global Compact des Nations unies, le WWF et le World Resources Institute (WRI).
B.C. : Nous avons signé le Manifeste pour le climat lors de la COP21, puis le French Business Climate Pledge en 2017. Nous voulons contribuer à un effet d'entraînement. En effet, les entreprises doivent se mobiliser pour changer la trajectoire actuelle, qui nous amènerait à des hausses de température dangereuses, de l'ordre de 3 à 4 °C.

A.G.P. : Benoît a proposé dès juillet 2020 de relever nos objectifs, sans attendre la COP26, alors que nous étions déjà dans la moyenne du marché.
B.C. : Oui, et nous associons les équipes à la démarche en les intéressant financièrement aux résultats : un tiers de l'intéressement long terme des patrons de pays est lié à la performance RSE de leur filiale.

Matthias : Mais le particulier lambda qui achète son interrupteur chez Legrand est-il au courant de ces initiatives ?
B.C. : Ce n'est pas évident pour nous de communiquer sur ces sujets, d'autant que nous sommes positionnés en BtoBtoC *[NDLR : business-to-business-to-consumer – Legrand génère une grosse partie de ses ventes par l'intermédiaire d'électriciens ou d'entrepreneurs du bâtiment qui s'approvisionnent auprès de distributeurs]*. Nous publions beaucoup de messages autour des sujets de RSE, mais nous devons nous améliorer pour simplifier le discours et le rendre plus percutant.

Laurent : Vous parlez de RSE, qu'en est-il de la diversité chez Legrand ?
A.G.P. : Nous avons publié des objectifs clairs en la matière. Nous atteindrons un tiers de femmes aux postes-clés en 2030, contre 17,5 % fin 2020. Notre comité exécutif est composé de 4 femmes et 6 hommes, soit 40 % de femmes, contre 22 % en moyenne en France. Le conseil d'administration, hors membres représentant les salariés, compte 5 femmes pour 7 hommes, ce qui correspond à un ratio de 42 %, supérieur au minimum légal de 40 %. Par ailleurs, Benoît a revu le système de promotions pour que toute liste de candidats à un poste contienne au moins une femme. Cela nous pousse à imaginer des mouvements plus audacieux, comme de passer un poste fonctionnel (RH, finance, communication, ...) à une responsabilité de P&L. Notre directrice de l'audit interne puis de la RSE vient par exemple d'être nommée patronne de notre filiale vietnamienne.

« Notre objectif est d'atteindre un tiers de femmes aux postes-clés en 2030, contre 17,5 % fin 2020 »

Laurent : Et les salariés LGBT+ ?
B.C. : Notre engagement en ce domaine est plus récent, il date d'il y a trois ans, mais nous voulons créer une culture d'entreprise qui permette à tout le monde de se sentir bien chez Legrand. Nous avons signé la charte de L'Autre Cercle pour l'inclusion des personnes LGBT+ au travail. Nous formons les salariés à notre politique d'inclusion. Cette année, une ingénieure transgenre de Legrand a été nommée « rôle-modèle » par l'Autre Cercle. Elle avait intégré le siège de Limoges en 2018, avant de faire sa transition de genre.
Ce que nous constatons en revanche, c'est qu'il est beaucoup plus compliqué de faire son coming-out quand on travaille dans une usine. Notre réseau LGBT+ est surtout composé de cadres ayant des fonctions de bureau.

Delphine : Revenons au business. Comment résistez-vous à la tentation de délocaliser pour rester compétitif face aux acteurs chinois ?
B.C. : Délocaliser aussi loin ne vaut pas tellement le coup. En produisant en Chine, nous ferions des économies de main-d'œuvre, mais nous perdrions en contrôle qualité et nos coûts de transport s'envoleraient. Fabriquer en France constitue en outre un argument commercial. Legrand est le seul fabricant français de prises et d'interrupteurs. Je crois beaucoup à la relocalisation industrielle et je milite pour une taxe carbone aux frontières *[NDLR : lire l'article « Pour ou contre une taxe carbone aux frontières de l'UE ? »,* HEC Stories *n° 10, juillet 2021]*.

© Sandrine Expilly

Biographie

1992
Diplômée de l'ICADE à Madrid

1993
Première femme consultante au bureau du BCG à Madrid

1994
Rejoint le bureau parisien du BCG

2001
Congé parental pour prendre soin de sa fille handicapée

2008
Rejoint le cabinet de recrutement Spencer Stuart

2012
Administratrice indépendante de Legrand

2020
Présidente du conseil d'administration. Elle devient la deuxième femme présidente du CAC 40 avec Sophie Bellon de Sodexo.

Matthias : Legrand a réalisé plus de 175 acquisitions dans son histoire. Comment vous y prenez-vous pour intégrer ces sociétés ? Y a-t-il une « recette » Legrand ?
B.C. : Nous ne faisons pas du retournement d'entreprises en difficulté. Nous rachetons des sociétés en bonne santé. Nous avons industrialisé le processus d'intégration, qui passe en revue les critères les plus importants : rétention des talents, cybersécurité, qualité des produits…
Plus l'entreprise est petite, plus c'est difficile de l'arrimer. Mais globalement, cela fonctionne bien.
A.G.P. : Il s'agit souvent de sociétés de petite ou moyenne taille, dont les fondateurs sont aux manettes. Nous avons appris à gérer au mieux la relation avec les entreprises nouvellement acquises. Nous abordons chaque rachat avec respect, sans arrogance. Ce n'est pas le géant qui avale le petit. Entre trois et sept opérations de ce type sont menées chaque année. Au-delà d'un certain montant, l'acquisition nécessite l'aval du conseil d'administration. Ces deals font partie de la vie du conseil, car ils constituent l'un des moteurs de la croissance du groupe.
B.C. : Oui, d'ailleurs, nous suivons en permanence un « pipeline » de cibles. Nous gardons un œil sur 300 entreprises environ. La croissance externe relève d'une démarche stratégique, pas seulement opportuniste.

Laurent : Vous avez forcément connu des échecs d'intégration. Comment les expliquez-vous et quelles leçons en avez-vous tirées ?
B.C. : Le marché peut évoluer et l'entreprise s'avérer moins attractive que prévu, notamment si elle dépend fortement d'une personne ou d'un produit. Je me souviens, par exemple, d'une PME dans un pays émergent dont la position commerciale était moins intéressante que nous l'avions imaginé.

Matthias : J'ai travaillé pour Montupet, une entreprise française qui fabrique des pièces pour l'industrie automobile. Elle a été rachetée par l'équipementier canadien Linamar. L'intégration s'est mal passée. J'entends que vous réalisez des acquisitions sans donner de leçons, mais n'y a-t-il pas des problèmes culturels quand les cibles sont étrangères ?
B.C. : Non. Nous sommes une entreprise basée à Limoges. Nous nous appuyons beaucoup sur les équipes locales. Dans notre filiale indienne, nous avons un seul Français pour plus de 5 000 collaborateurs ! Je pense que nous avons le bon état d'esprit. Nous avançons sans prétention.
Cela m'arrive d'avoir des discussions très instructives avec des patrons de sociétés acquises qui génèrent 30 millions d'euros de ventes, qui me donnent des conseils précieux ! Ces fondateurs ont su créer et faire grandir une entreprise en partant de zéro, donc j'ai forcément des choses à apprendre d'eux.

Matthias : En 2018, des perquisitions ont été menées chez Legrand, Schneider Electric, Sonepar et Rexel suite à des soupçons d'entente. Qu'a donné cette enquête ?
B.C. : Nous ne communiquons pas sur ce genre de sujet. Toutes les entreprises de notre taille font l'objet de procédures, que ce soit sur la propriété intellectuelle, la concurrence, etc. Cela fait partie de la vie d'un groupe coté.

Matthias : Cette affaire ne montre-t-elle pas qu'il faudrait davantage de concurrence dans la fabrication et la distribution d'appareils électriques ?
B.C. : La concurrence est effrénée, détrompez-vous ! Si vous cherchez un disjoncteur, vous trouverez plus d'une centaine de modèles sur Internet. Legrand sera probablement un des plus chers. Pas à cause du manque de concurrence, mais parce qu'en achetant un produit Legrand, vous bénéficierez de produits de qualité, aux fonctions évoluées, disponibles partout en France, faciles à installer, avec un service après-vente de pointe.

Un tandem homme-femme à la tête du groupe

Matthias : Monsieur Coquart, vous avez démarré votre parcours chez Legrand en Corée du Sud. J'ai des attaches familiales dans ce pays, puisque ma femme est coréenne. Quels souvenirs personnels et professionnels gardez-vous de votre passage au Pays du matin calme ?
B.C. : J'adore la Corée. J'avais 24 ans quand j'ai décollé pour Séoul. J'y ai monté un bureau de représentation, et j'étais à la fois le patron, le secrétaire et le vendeur. J'ai beaucoup aimé les Coréens et leur mode de vie. Depuis, je ne manque pas une occasion de m'y rendre, même si nous n'avons pas une grosse activité là-bas !

© Sandrine Expilly

Delphine : Madame Garcia Poveda, il n'y a aucune DG et seulement deux présidentes – dont vous – au sein du CAC 40. Quelles difficultés avez-vous traversées en tant que femme pour parvenir jusqu'à votre fonction actuelle ?
A.G.P. : J'ai connu des épreuves, oui, mais je ne sais pas si c'était en tant que femme ou en tant que professionnel ayant à gérer en plus une vie familiale. J'ai eu la chance d'intégrer des organisations qui sont orientées sur la performance et qui ont développé des cultures de travail très ouvertes. Ça m'a protégée d'un tas de difficultés. Je n'ai pas eu à me battre plus que de raison pour montrer ce que j'étais capable de faire. Est-ce que c'est dur ? Oui. Mais cumuler une vie professionnelle et familiale, c'est dur aussi pour les hommes. On est en permanence sur la ligne de crête.

Delphine : Avez-vous observé une évolution dans la place des femmes au cours de ces trente dernières années ? Pensez-vous que certains secteurs soient plus avancés sur ces sujets ?
A.G.P. : Je n'aime pas les généralités. Certains groupes ont mieux réfléchi que d'autres à la question, c'est certain. C'est une question de culture : il faut mettre en place des systèmes RH performants, donner du *feedback* à tous les niveaux, etc. Au niveau individuel, il faut avoir l'audace de dire « oui » à un poste, même si on ne se sent pas complètement prête.
Lorsque j'ai occupé mon premier poste de DG, dans le conseil, honnêtement, je n'étais pas prête…
Le plafond de verre et la discrimination existent, ne nous leurrons pas, mais les femmes ne sont pas impuissantes face à un système fermé. Nous avons un rôle à jouer. J'ai 51 ans et j'ai déjà eu trois vies professionnelles : le conseil, le recrutement et désormais cette carrière d'administratrice, qui me passionne. C'est très stimulant. Il y a vingt-cinq ou trente ans, un profil comme le mien aurait été inenvisageable.

Delphine : Comment fonctionne votre binôme ? Mme Garcia Poveda donne le cap et M. Coquart décline la stratégie ?
A.G.P. : Je m'occupe de la gouvernance et du conseil d'administration. Benoît dirige l'entreprise et est responsable de sa gestion. La stratégie est proposée au conseil à l'initiative du management. Notre binôme permet de nous challenger l'un l'autre, de croiser nos perspectives et d'éviter les angles morts.

Delphine : Quel est l'intérêt de dissocier les fonctions de président et de DG ?
A.G.P. : Il est compliqué d'assurer les deux rôles en même temps, d'autant que, compte tenu de la manière dont ils sont assurés chez Legrand, ces deux postes demandent une grosse charge de travail. Il faut pouvoir aller en profondeur. Nous avons beaucoup de sujets à traiter, sur lesquels nous devons aussi avoir l'adhésion de notre conseil. N'imaginez pas que nous nous voyons cinq fois par an pendant deux heures ! Nous travaillons main dans la main. D'ailleurs, Benoît est administrateur.

Biographie

1995
Diplômé de Sciences Po et de l'Essec

1997
Rejoint Legrand en tant que directeur général de la filiale Corée du Sud

2007
Responsable de la croissance externe

2010
Entre au comité de direction

2015
Directeur de Legrand France

2018
Directeur général du groupe Legrand

© Sandrine Expilly

« Notre chiffre d'affaires a chuté de 90 % en Inde début 2020 »

Delphine : Quel est le sujet qui vous a demandé le plus d'énergie, en tant que président du conseil d'administration ?
A.G.P. : Nous avons passé beaucoup de temps au conseil sur le sujet climatique. J'ai organisé une journée de formation pour que les membres du conseil puissent tous renforcer leurs connaissances sur la question du climat. Nous voulions partir d'un socle de connaissances commun.

Delphine : Quel a été le moment le plus difficile pour vous en tant qu'administratrice ?
A.G.P. : Le confinement. Le conseil se tient huit fois par an. Les administrateurs ne se voient pas si souvent que ça, alors si vous rajoutez la distance… Il a fallu un temps d'adaptation pour communiquer de façon fluide et mener les débats en ligne. Mais cela a aussi ouvert des opportunités. Par exemple, la journée de formation sur le climat dont je parlais à l'instant s'est déroulée en ligne, ce qui nous a permis de faire intervenir des experts basés à l'étranger.
Il faudra tirer les enseignements de cette période. Il y a des choses à garder, notamment la flexibilité que cela procure.

Laurent : Est-il courant que le DG soit aussi administrateur ?
B.C. : Oui, même si ça n'est pas le cas dans 100 % des entreprises. J'assiste à toutes les séances du conseil, sauf celles qui concernent ma rémunération.

Laurent : Quel a été le meilleur et le pire moment pour chacun de vous chez Legrand ?
B.C. : Le pire, ça a été le premier confinement. Notre chiffre d'affaires s'est effondré dans certains pays, jusqu'à 90 % en Inde en avril 2020 ! Mon meilleur souvenir, c'est quand nous avons reçu les résultats de notre enquête auprès des salariés en 2021.
Le taux d'engagement était passé à 80 %, contre 69 % en 2017. C'était très réconfortant de savoir que les collaborateurs se sentaient encore plus investis dans leur mission, malgré cette période très compliquée.
A.G.P. : Pour moi aussi, le confinement et les restrictions sanitaires ont été une épreuve difficile. Mais paradoxalement, l'assemblée générale de 2021 a été pour moi un très bon moment. Le format virtuel était une grande première. Nous sommes dirigeants d'entreprise, pas animateurs de télé ! Et pourtant nous nous sommes retrouvés dans un studio d'enregistrement à Paris. L'AG s'est bien déroulée, les actionnaires ont pu poser leurs questions.

Laurent : Quelle a été votre plus grosse erreur ?
B.C. : Nous avons bien raté quelques acquisitions…
A.G.P. : Au milieu de ma carrière, j'ai laissé passer quelques occasions professionnelles par manque d'audace. C'était une période de ma vie ou j'avais besoin d'être plus impliquée dans ma famille.

Laurent : Que faites-vous le week-end pour décompresser ?
B.C. : J'habite à Limoges, donc rien d'exotique *(rires)*. Je fais du sport, de la moto, j'aime le rugby. Vous savez, ce n'est pas plus angoissant d'être DG que d'avoir un autre poste en entreprise. C'est peut-être même moins stressant, puisqu'on est aux commandes.
A.G.P. : Je ne suis pas du tout intéressante *(rires)*. Je consacre du temps à ma famille, j'aime la mer, la musique, les autres… j'aime cuisiner, aussi.

Laurent : Quel est votre plat-signature ?
A.G.P. : J'ai une prédilection pour la cuisine espagnole, bien sûr, mais aussi française et nord-africaine. J'adore les tagines…

Laurent : Nous attendons votre invitation, alors !

Propos recueillis par Thomas Lestavel

The new Aiways U5

Your Way.
Just Electric.

- 100 % électrique
- 410 km d'autonomie
- Garantie 8 ans ou 150.000 km

Pour un essai ou plus d'informations sur l'Aiways U5,
vous pouvez contacter Serge Cometti (HEC 86), CEO.
Tel : 06 68 68 63 21 — Mail : serge.cometti@hecalumni.fr

AIWAYS

10 idées reçues sur…

LES CRYPTOMONNAIES

© Eric Giriat

1. Les cryptomonnaies sont des monnaies comme les autres.

Bruno Biais (H.85/D.89), professeur de finance à HEC Paris.

FAUX Comme le dollar ou l'euro, les cryptomonnaies sont des devises fiduciaires, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de valeur intrinsèque et que leur utilisation repose sur la confiance des citoyens. Néanmoins, il y a de grandes différences entre cryptos et devises classiques. Les monnaies comme le yen ou le dollar sont soutenues par un État, qui les accepte en paiement des impôts. Rares sont aujourd'hui les pays qui se sont engagés à accepter des cryptomonnaies. Les monnaies traditionnelles sont intégrées dans le système de paiement géré par les banques et banques centrales. L'interaction entre le système de paiement traditionnel et les blockchains (où sont enregistrées les détentions de cryptomonnaies) n'en est qu'à ses débuts. Les monnaies traditionnelles, à l'inverse des cryptomonnaies, sont supervisées par des banques centrales, qui peuvent intervenir pour réduire leur volatilité ou la spéculation. À côté de ces faiblesses, les cryptomonnaies présentent aussi des avantages par rapport aux monnaies traditionnelles. Elles peuvent être intégrées dans des blockchains sophistiquées, permettant de coder des *smart contracts* qui lancent automatiquement des paiements lorsque certaines conditions sont réunies. Elles permettent des transferts monétaires internationaux moins coûteux que ceux qui transitent par les banques. Enfin, elles offrent une protection contre les éventuels dysfonctionnements des institutions monétaires, financières et politiques.

2.

La blockchain, sur laquelle reposent les cryptomonnaies, est un système sécurisé et inviolable.

Olivier Bossard, directeur du master Finance à HEC Paris et spécialiste de la blockchain.

FAUX Il ne faut pas confondre la technologie de la blockchain, réputée inviolable, et les plateformes d'échange ou les portefeuilles en ligne, sujets à de nombreux hacks. Les versions primitives de blockchains ont connu quelques failles avec un risque d'attaque par relecture (*replay attack*) lors de bifurcations. C'est ce qui est arrivé au protocole Ethereum en 2016, causant 50 millions de dollars de perte. Depuis ce cas d'école, les protocoles incluent des mécanismes de protection performants. Désormais les blockchains des cryptomonnaies sont quasiment toutes inviolables. Mais si la technologie de la blockchain est désormais très sécurisée, les infrastructures qui l'entourent restent fragiles : les plateformes d'échange et les portefeuilles en ligne offrent des degrés de sécurité très variables. Pour prendre une analogie triviale, les pépites d'or minées dans le Yukon pendant la ruée vers l'or canadien étaient infalsifiables… mais laisser son magot en dépôt derrière le comptoir d'un saloon ou à la banque de Dawson City pouvait être un pari risqué ! Il en va de même pour l'or numérique : les cryptomonnaies en elles-mêmes sont infalsifiables, mais il faut les stocker sur des plateformes d'échange ou des portefeuilles en ligne sécurisés.

3.

L'investissement dans les cryptomonnaies est très risqué.

Pierre Paperon (M.86), consultant en blockchain, NFT et metaverses.

VRAI Dès l'apparition des cryptomonnaies, les régulateurs de tous les pays se sont empressés de crier au loup pour préserver les épargnants d'une prise de risque excessive. Mais est-ce vraiment si risqué de « miser » sur les cryptomonnaies ? Il y a deux manières de répondre à cette question apparemment simple. Une première réponse, technique et mathématique, peut être apportée en introduisant le concept de la volatilité du placement. On peut alors comparer le risque avec d'autres placements. Pour cet exemple, prenons les deux principales cryptomonnaies, le Bitcoin et l'Ether, qui représentaient respectivement 60 % et 20 % de la capitalisation des 2 000 milliards de dollars de capitalisation monétaire des cryptomonnaies en novembre 2021. Leur variance sur 60 jours s'élevait alors à 3,5 % pour le Bitcoin et 6,3 % pour l'Ether, contre 2,4 % pour l'or et 0,5 % pour l'euro. Une seconde réponse, plus historique, est le constat de la croissance exponentielle de la valeur du Bitcoin depuis la première transaction, le 12 octobre 2009, pour un taux de change de 0,001 dollar pour 1 Bitcoin. Chiffre à comparer avec les 60 000 dollars atteints en octobre 2021. Et sur cette dernière année, sa valeur a été multipliée par quatre. Le risque est donc élevé. Mais le bénéfice l'est tout autant pour rémunérer ce risque qui ne doit être pris que de manière très mesuré. Le chemin des cryptomonnaies a en effet été très chaotique au cours de ces douze dernières années, avec une vingtaine de crashs. Un investisseur averti en vaut deux.

© Eric Giriat

4.

La cryptomonnaie est un marché de niche peu accessible au grand public.

Pierre Paperon (M.86), consultant en blockchain, NFT et metaverses.

FAUX Cette affirmation était encore vraie il y a cinq ans… mais les choses ont changé depuis, et la vague enfle de jour en jour. D'abord, le Bitcoin continue de faire son travail de valeur de référence ou d'étalon digital pour l'ensemble des cryptomonnaies. Sa capitalisation monétaire dépasse 1 000 milliards de dollars et représente 40 % en valeur de l'ensemble des 15 000 cryptomonnaies créées depuis 2015. On estime qu'il y a entre 100 et 300 millions de possesseurs de Bitcoins dans le monde. À comparer aux 300 millions d'internautes au début de l'année 2000… Ensuite, des pays ont accepté le Bitcoin et d'autres cryptomonnaies comme des unités de compte. Le Japon a été le premier en 2018 à reconnaître le Bitcoin, plus récemment c'est le Salvador qui l'a choisi comme devise légale au même titre que le dollar. Enfin, les metaverses, ces univers digitaux parallèles qui sont aujourd'hui en cours d'émergence, représentent un marché estimé à 800 milliards de dollars par Bloomberg. The Sandbox, Cryptovoxels ou Decentraland sont autant de zones commerciales en devenir. On trouve déjà sur ces metaverses des jeux comme Robox, qui rassemble 48 millions de joueurs tous les jours. Et les cryptomonnaies sont légion dans ces nouveaux « espaces de marché » avec certaines « enseignes » qui ont créé leur propre monnaie comme le Mana pour Decentraland avec une capitalisation monétaire déjà proche de 10 milliards de dollars. On le voit, les cryptomonnaies continuent de prendre de l'ampleur.

5.

Le minage de cryptomonnaies a permis de développer une activité rentable accessible à tous.

Owen Simonin, aka Hasheur, PDG de Just Mining.

VRAI, MAIS PAS EN FRANCE Le minage de cryptomonnaies est l'activité qui consiste à valider des transactions sur une blockchain en mettant à disposition de la puissance de calcul. Toute personne équipée d'un ordinateur et d'une connexion web peut donc techniquement devenir un mineur. Les mineurs sont rémunérés pour leur activité en cryptomonnaies. Il existe de nombreuses manières de miner des cryptomonnaies. Selon les formules mathématiques, les algorithmes, le matériel utilisé et le tarif de l'électricité, la rentabilité de cette activité sera plus ou moins élevée : de plusieurs dizaines de dollars par jour pour les combinaisons les plus favorables jusqu'à des rendements négatifs pour d'autres. En France, compte tenu des machines disponibles actuellement sur le marché et du prix du kWh, le contexte n'est guère propice au développement d'une activité de minage de cryptomonnaies.

6.

La valeur des cryptomonnaies est uniquement spéculative.

Guillaume Vuillemey, professeur de finance à HEC.

FAUX La valeur des cryptomonnaies ne s'appuie sur celle d'aucun actif réel, et nul ne peut être tenu de les accepter comme paiement (contrairement à l'euro ou au dollar). On peut donc penser que leur valeur est purement spéculative, mais ce n'est pas tout à fait le cas. Certes, beaucoup de ceux qui achètent des cryptomonnaies le font à des fins d'investissement, et non pour s'en servir comme monnaies dans des transactions. On peut donc parler de « spéculation »… Encore que ce terme soit ambigu. En effet, ces investisseurs peuvent obtenir certains services de ces actifs, par exemple une plus grande diversification de leur portefeuille. Mais les cryptomonnaies peuvent aussi être un moyen de pallier les insuffisances de certaines monnaies étatiques. Nous le percevons peu en Europe, mais dans des pays où les monnaies sont très instables, par exemple en Afrique ou en Amérique latine, les cryptomonnaies peuvent être un refuge face à l'inflation ou à d'autres formes de spoliation. Elles peuvent aussi servir à contourner certains contrôles de capitaux. Enfin, et c'est sans doute la face la moins reluisante des cryptomonnaies, en raison de leur opacité et de l'anonymat qu'elles permettent, elles sont particulièrement prisées par des réseaux de trafiquants de drogue ou du crime organisé.

7.

Les cryptomonnaies sont très énergivores.

Jean-Paul Delahaye, professeur à l'université de Lille.

PLUTÔT VRAI Une cryptomonnaie fonctionne grâce à un réseau de validateurs qu'il faut rémunérer. Une façon de les rémunérer est d'émettre périodiquement de nouvelles unités de cryptomonnaie et de les leur attribuer. Mais comment désigner l'ordinateur connecté au réseau chargé de valider les transactions (et donc de percevoir cette rémunération) ? Deux modèles existent : la preuve d'enjeu et la preuve de travail. Avec la preuve d'enjeu (*proof of state*), les validateurs concurrents mettent sous séquestre une somme d'argent et leur probabilité d'être désigné pour la prochaine opération est proportionnelle à cette somme. Le principe de la preuve de travail (*proof of work*) leur soumet une énigme mathématique qui demande beaucoup de puissance de calcul. Plus les validateurs concurrents résolvent cette énigme rapidement, plus leur probabilité d'être choisis est grande. C'est la méthode adoptée par le Bitcoin et elle est énormément coûteuse en énergie. Ce système mobilise la puissance de calcul de nombreux terminaux pour résoudre une seule et même énigme, dans le seul but d'être désigné pour valider des transactions. Dans le cas du Bitcoin, la compétition représente une dépense électrique continue supérieure à la production de cinq réacteurs nucléaires de puissance moyenne. La preuve d'enjeu consomme mille fois moins d'énergie, pour un niveau de sécurité égal. C'est pourquoi elle est utilisée par la quasi-totalité des cryptomonnaies récentes.

© Eric Giriat

8.

Les cryptomonnaies permettent de blanchir de l'argent sale et de financer le terrorisme.

David Servais (MBA.10), président du groupe Blockchain@HEC.

VRAI MAIS RÉDUCTEUR Le blanchiment consiste à masquer la véritable source d'une somme d'argent. Dans l'ancien système financier, la pratique la plus courante consistait à faire transiter les fonds par des sociétés fictives ou des banques peu réglementées. Alors que la plupart des opérations de blanchiment d'argent dans le monde sont effectuées en monnaies fiduciaires comme le dollar ou l'euro, le bitcoin et les autres cryptomonnaies ont ouvert les portes à de nouvelles méthodes. D'après le bureau d'études Chainanalysis, environ 5 milliards de dollars de bitcoins ont été blanchis en 2020. Cela paraît beaucoup, mais c'est une proportion somme toute assez faible : environ 1 600 milliards de dollars de cash sont blanchis en monnaie fiduciaire chaque année d'après les Nations unies. Par ailleurs, le blanchiment d'argent constitue une fraction négligeable de l'économie Bitcoin, et il est de surcroît en forte décroissance. La part des transactions crypto illicites sur toutes les transactions a été divisée par 10 en huit ans et atteint 0,7 % en 2020, d'après Chainanalysis. Si la plupart des devises numériques sont traçables sur une plateforme publique, quelques cryptos dites de « confidentialité » permettent d'éviter cette transparence et pourraient servir à du blanchiment. Reste que de plus en plus de plateformes (Binance, Kraken, Coinbase, etc) mettent en œuvre les procédures de conformité qui ont pour but d'empêcher le blanchiment d'argent en vérifiant l'identité des auteurs des transactions et en soumettant une preuve de la source des fonds.

9.

Les cryptomonnaies vont remplacer les monnaies nationales.

Mariem Mhadhbi, experte des marchés financiers, cofondatrice de Valuecometrics

FAUX Le Bitcoin constitue un actif refuge. On pourrait le comparer à de l'or digital plutôt qu'à une monnaie d'échange. À raison de sept transactions par seconde, il est incomparablement moins efficace pour les paiements qu'un réseau comme Visa ou Mastercard. Et même lorsqu'il deviendra possible de réaliser davantage de transactions, grâce au nouveau protocole de paiement Lightening Network, le Bitcoin coexistera avec d'autres devises. Certains préféreront utiliser le dollar parce qu'ils font confiance à l'économie américaine et qu'ils croient en la capacité de Washington à ne pas faire défaut. D'autres feront confiance à la technologie de la blockchain pour éliminer le risque de contrepartie, c'est-à-dire le risque de ne pas être payé. Des pays comme le Salvador ou le Venezuela ont été obligés de recourir au dollar, ce qui peut poser un problème de souveraineté. Il est donc envisageable que des pays n'ayant pas de devise propre utilisent une nouvelle monnaie basée sur la confiance, non en un autre État, mais en une technologie mathématique qui élimine le risque de contrepartie. Le Bitcoin ne se substituera donc pas au dollar ou à l'euro, mais pourrait remplacer les devises de pays en difficulté. En parallèle, on peut imaginer qu'une cryptomonnaie internationale trouve sa place en se focalisant sur des enjeux mondiaux. Nous pourrions par exemple envisager une devise internationale associée à un projet sur la problématique du climat, qui concerne toute l'humanité.

© Eric Giriat

Les cryptomonnaies permettront de se passer des banques

Stéphanie Flacher, ex-BNP Paribas, cofondatrice de logion.network (blockchain publique).
FAUX Connues pour être nées avec le Bitcoin en réaction à la crise financière de 2008, les cryptomonnaies sont censées annoncer la fin du système bancaire.
Elles promettent l'avènement d'un web devenant le système intégré des échanges monétaires de l'économie, dans une logique de pair à pair. D'après PwC, les technologies liées à la blockchain devraient ainsi accroître le PIB mondial de 1 760 milliards de dollars d'ici à 2030 en améliorant le suivi et la confiance dans les devises. Et de fait, après dix ans de développement, les cryptomonnaies parviennent à fédérer une communauté grandissante en tant qu'actifs financiers spéculatifs. Mais elles peinent à convaincre de leur capacité à remplacer le système monétaire actuel. Car malgré l'immutabilité des registres d'échanges, l'automatisation intelligente des transactions se heurte à des écueils de sécurité des actifs, de définition des responsabilités et de stabilité des frais de transaction. Pour prétendre remplacer une monnaie traditionnelle, il faut créer le cadre légal et fonctionnel qui permet aux utilisateurs d'interagir en toute confiance : il est nécessaire de pouvoir se retourner auprès de responsables ou d'arbitres en cas de problème. Mais la nature décentralisée de la blockchain nécessite de repenser totalement le tiers de confiance, tant bancaire que juridique ou politique.

Dossier réalisé par Thomas Lestavel

REDMAN
REAL ESTATE • REAL IMPACT • BETTER LIFE

Campus Voyage Privé, Aix-en-Provence

© Gabrielle Voinot

DES LIGNES ET DU SENS

UNIQUE PROMOTEUR FRANÇAIS CERTIFIÉ B CORP

Entreprise B Certifiée

www.redman.fr

24 h
avec

Sœur Nathalie Becquart

Au mois de février dernier, Nathalie Becquart (H.92), 52 ans, a été nommée sous-secrétaire au Synode des évêques par le pape François. Rencontre dans les coulisses du Vatican, entre la basilique Saint-Pierre et les rives du Tibre.

Nommée au secrétariat général du Synode des évêques, la sœur Nathalie Becquart est la première femme de l'histoire à avoir le droit de vote au Vatican.

© Letizia Le fur

Le jour se lève à peine sur la cité du Vatican. Les cloches de la basilique Saint-Pierre sonnent l'heure des laudes. Seuls les Gardes suisses semblent réveillés, au garde-à-vous dans leur costume jaune, bleu et rouge, hallebardes pointées vers les cieux et mines sévères derrière d'anachroniques masques anti-Covid. En cette fin novembre, les petits matins romains sont frisquets, et par-dessus leur tenue d'apparat, ils portent d'amples pourpoints noirs, qui leur donnent plus encore l'air d'appartenir à une autre époque. De fait, cette force militaire de seulement 135 hommes assure la sécurité du plus petit État du monde depuis 1506. C'est dire s'ils font partie du décor. On ne peut pas en dire autant de Sœur Nathalie Becquart. Tailleur noir strict, étole pastel autour du cou, manteau beige, la religieuse française est arrivée à Rome en février. Si cette native de Fontainebleau avait l'habitude de venir régulièrement au Vatican, elle n'avait « jamais imaginé s'y installer », reconnaît-elle. Et encore moins devoir quitter sa vie communautaire parisienne, avec ses sœurs de La Xavière, une congrégation de spiritualité ignatienne dans laquelle elle est entrée en 1995, à l'âge de 26 ans, seulement trois ans après l'obtention de son diplôme à HEC. Aujourd'hui, à 52 ans, la voilà débarquant dans la ville éternelle. « Comme une expatriée », dit-elle. C'est le pape François qui l'a voulu. Alors, il n'était pas question de refuser. Sa nomination la propulse au cœur du Vatican, dans ces arcanes du pouvoir où se croisent prélats aux manières aristocratiques et diplomates du monde entier. Un monde de soutanes et de réseaux, de jargon en latin et d'usages séculaires. Les femmes y sont certes présentes, mais rarement à de si hautes fonctions.

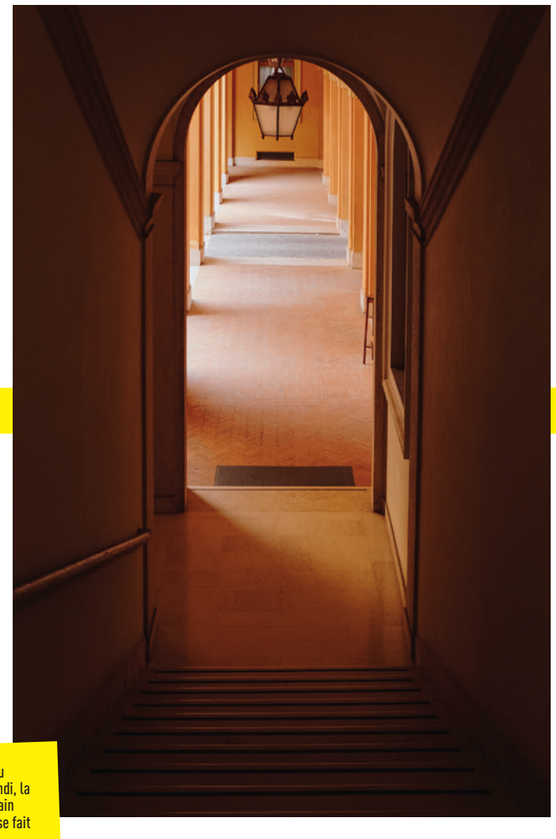
8h00, Piazza San Pietro

Pour le commun des mortels, son titre apparaît un tantinet barbare : sous-secrétaire du secrétariat général du Synode des évêques. En clair, Nathalie Becquart occupe le poste de numéro deux de cette importante institution consultative, qui se réunit à intervalles réguliers pour examiner les questions

essentielles de l'Église catholique. « Cet instrument de dialogue a été créé par Paul VI en 1965, à la fin du Concile Vatican II, pour servir d'outil de conseil au service du pape et renforcer la collégialité entre les évêques. Mais aujourd'hui, avec le pape François, qui en a fait un instrument essentiel de sa réforme, il a aussi pour enjeu d'impliquer tous les croyants du monde entier dans la démarche synodale et de promouvoir la synodalité », explique Sœur Nathalie, en traversant d'un pas preste la place Saint-Pierre. Tel est désormais son trajet quotidien jusqu'à ses bureaux. Dix minutes au pas de course entre le palais du Saint-Office, au dernier étage duquel elle est logée, et la Via della Conciliazione, large avenue qui relie la cité pontificale au reste de Rome. Beauté absolue du décor. « Se retrouver là, si proche de Saint-Pierre, qui est l'édifice le plus important du catholicisme, est quelque chose d'unique », avoue-t-elle, avant d'égrener la liste des « dicastères » (les ministères du Vatican) devant lesquels elle passe pour arriver jusqu'au Palazzo dei Convertendi, un bâtiment de la Renaissance à la façade ocre-rose,

© Letizia Le Fur

Dans ses bureaux, elle s'entretient avec Soeur Mary, une franciscaine américaine.



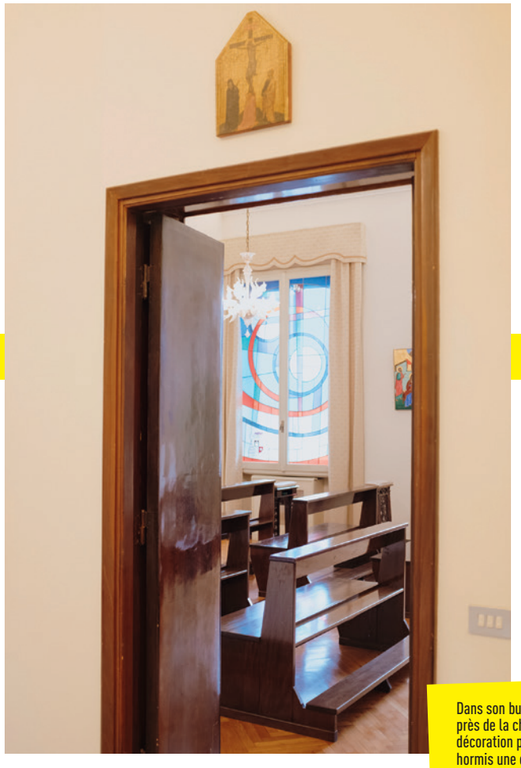
Au deuxième étage du Palazzo dei Convertendi, la préparation du prochain synode des évêques se fait en équipe.

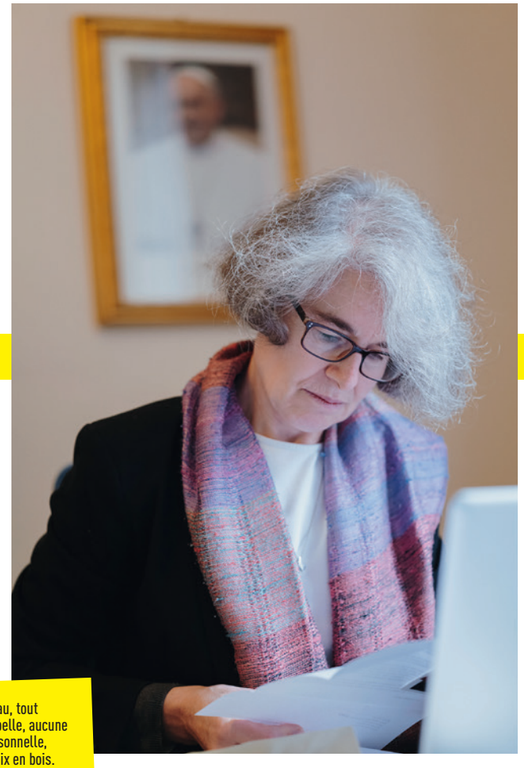
célèbre pour avoir été la dernière demeure du peintre Raphaël. Le Secrétariat général en occupe le second étage. En haut d'un escalier monumental, une double porte s'ouvre sur un hall de marbre. Accueil par Andrea, l'officier du protocole, en veste bleu poinçonnée des emblèmes du Saint-Siège. Un peu plus loin, après une petite chapelle et un salon de réception, s'ouvre le bureau de la sous-secrétaire, où la discrète Ombretta, son assistante, l'attend déjà avec ses agendas et ses parapheurs sous le bras.

8h15, la valse des plannings

C'est l'heure du premier casse-tête romain de la journée. « Mon agenda est non seulement bien rempli, mais surtout sans arrêt bousculé par une spécialité locale : les changements de dernière minute », prévient Sœur Nathalie. Une manière de nous annoncer que les prochaines vingt-quatre heures en sa compagnie ne ressembleront pas à une retraite contemplative… « C'est le mode de fonctionnement de Rome, s'excuse-t-elle.

Ici, les plannings se font et se défont sans arrêt. Il faut apprendre la souplesse… » Vu son emploi du temps, aussi mouvant soit-il, il y a une certitude : la *dolce vita* à l'italienne ne fait pas vraiment partie de l'horizon. Elle a en effet la lourde charge d'orchestrer, auprès de son supérieur direct le cardinal maltais Mario Grech, la prochaine grande assemblée ecclésiastique convoquée par le pape. Après avoir porté sur la famille en 2015 et sur la jeunesse en 2019, cette nouvelle convocation répond à l'intitulé suivant : « Pour une Église synodale : communion, participation et mission ». Traduction ? « Il s'agit de favoriser une vaste réflexion sur ce que sera l'Église de demain », décode la religieuse. Le processus vient de débuter dans tous les diocèses de la planète. Il doit aboutir à une assemblée générale qui se tiendra au Vatican en octobre 2023. Bref, le temps est compté. Et pour mieux faire comprendre à ses interlocuteurs ce que tout cela signifie, Sœur Nathalie aime rappeler l'étymologie du mot « synode » qui en grec ancien pourrait se traduire par « marcher ensemble ». Pour le reste, il suffira d'écouter ses nombreuses





Dans son bureau, tout près de la chapelle, aucune décoration personnelle, hormis une croix en bois.

Dans un salon du secrétariat général, un rendez-vous est organisé avec un équipe de journalistes et de correspondants permanents au Vatican.

interventions au fil de la journée. Car son agenda est farci de « conférences Zoom » et autres « webinars », souvent jusque tard le soir, avec des congrégations, des diocèses et conférences épiscopales, des associations. Des rencontres à distance, au fil des fuseaux horaires, et au cours desquels elle doit livrer le *vade-mecum* de la synodalité telle que le Saint-Père l'entend.

10h00, café pizza avec son staff

Pour l'instant, il est temps de rejoindre une petite salle à manger où se tient le traditionnel café du lundi. Sur une table, fument une dizaine d'expressos escortés d'une… pizza ! Pas de doute, on est bien en Italie. Petit-déjeuner d'une simplicité quasi biblique : dans sa boîte en carton rectangulaire, la belle pâte fine, croquante à souhait, exhale ses parfums de coulis de tomate tiède où essaiment quelques feuilles de basilic frais. Un régal. Chacun, sa part dans une main, son ristretto dans l'autre, se salue en mélangeant italien, espagnol, français, anglais… L'équipe brasse toutes les nationalités, mais reste de taille modeste : seulement quatorze personnes.

Et encore, il y a eu ces derniers mois pas mal de renforts. Sœur Mary, une franciscaine des États-Unis, n'est là que depuis fin septembre. Don Pasquale, un théologien au visage glabre, est là depuis quelques années. Karina, nippo-argentine, arrive tout juste d'Amérique du Sud. Il y a aussi Thierry Bonaventura, « un français du 9-3 », comme il dit. Engagé de longue date dans l'église et rompu aux subtilités de la communication pontificale, ce Sicilien né en France a pris son poste à la fin août. À ses côtés, Alfonso, barbe blanche et petites lunettes rondes, est la mémoire des lieux : ce laïc père de trois enfants travaille ici depuis quarante ans. Quant à Paola, elle gère l'administratif depuis un quart de siècle. À quoi s'ajoute l'autre « numéro deux » du secrétariat général : Monseigneur Luis Marín de San Martín, 60 ans. Ordonné évêque en avril dernier, ce fringant Madrilène est l'*alter ego* de Sœur Nathalie. Son bureau communique directement avec le sien. À eux deux, ils se répartissent le travail en fonction des langues des pays réclamant leur intervention. À lui donc les ouailles hispanophones. À elle, les francophones et les anglophones.

© Letizia Le fur

12h00, en direct avec les Sœurs bleues

Retour à son bureau, où en matière de décoration, la sobriété prime. Seule touche personnelle : cette petite croix en bois accrochée au mur, qu'elle a reçue il y a bien longtemps à son entrée chez les Xavières. Depuis son atterrissage dans la ville éternelle, elle s'est surtout attelée à parfaire son italien. « Indispensable si l'on veut naviguer au Vatican », constate celle qui nourrit par ailleurs une passion pour la voile. Quarante heures de cours intensifs et dix mois de pratique plus tard, la voici prête : cette semaine, elle doit prononcer sa première intervention en public entièrement dans la langue de Dante. Ce matin, c'est tout de même en français qu'elle se connecte à sa première visioconférence de la journée. Derrière l'écran, l'attendent les Sœurs de Notre-Dame de l'Immaculée Conception de Castres, dites « les Sœurs bleues » en raison de la couleur de leur habit. Une congrégation de 600 membres à travers le monde. Des participantes d'Amérique du Sud, d'Afrique, de France et d'Italie sont réunies par le miracle de l'Internet. Durant de longues minutes, l'ordinateur de Sœur Nathalie se transforme en une étourdissante tour de Babel : les « bonjours » crépitent dans toutes les langues. Puis, la sous-secrétaire prend la parole pour détailler ce qu'est le « chemin synodal tracé par le pape François ». « Il s'agit d'une expérience commune à vivre comme un pèlerinage, expose-t-elle. L'enjeu est de travailler tous ensemble au sein de l'Église, prêtres, évêques, laïcs, dans la diversité des vocations… » Pour les 600 000 religieuses à travers le monde, Sœur Nathalie apparaît aujourd'hui comme un symbole fort : par la grâce de sa nomination, elle crève un plafond de verre en devenant la première femme de l'histoire à avoir le droit de vote à l'assemblée des évêques. « Cela tombe sur moi, mais je le reçois comme un signe de confiance envoyé à toutes les femmes de l'Église, tempère l'intéressée. C'est aussi une réponse à tout ce qui s'est dit durant les derniers synodes et sur lequel le pape insiste beaucoup : l'enjeu est désormais d'associer les femmes aux prises de décisions. » La diplômée d'HEC, qui fut pendant dix ans responsable de la pastorale des jeunes au sein de la Conférence des évêques de France, est en réalité devenue incontournable. Elle ne s'en cache pas.

Avec l'autre « numéro deux » du secrétariat général, Monseigneur Luis Marín de San Martín.

La « messe d'équipe » du mardi matin, célébrée par le chef, le cardinal maltais Mario Grech, numéro un du synode des évêques.

« L'appel du Saint-Père rejoint un appel intérieur que j'entends depuis plusieurs années à servir la synodalité. Avant d'arriver ici, j'ai passé un an et demi à faire un travail de recherche sur la synodalité au Boston College, et j'avais été nommée consultrice pour le Secrétariat général du Synode des évêques après avoir participé au précédent synode sur les jeunes, en 2018. »

13h00, en compagnie des journalistes

La matinée se poursuit par des appels téléphoniques, le plus souvent en italien. Puis par un rendez-vous avec des journalistes du quotidien catholique français *La Croix*. Cette fois pour une rencontre avec le « numéro un », le cardinal Grech. Mais ils ont aussi prévu de passer un moment avec Sœur Nathalie. Dans le petit monde des correspondants de presse du Vatican, on se connaît bien, on se tutoie et on s'appelle même par son prénom… L'ambiance est amicale. Mais les sujets épineux ne sont pas esquivés. En particulier, le climat tourmenté en France depuis la publication du rapport Sauvé (la commission indépendante sur les abus sexuels dans l'Église). Une demi-heure d'entretien à bâtons rompus. Puis il faut déjà passer à autre chose. Car Frère David Mc Callum, un jésuite new-yorkais, patiente dans une autre pièce…

14h00, à la table du cardinal

Voix de stentor, carrure de footballeur américain et poigne de chiropracteur, cet ecclésiastique tout sourire est le responsable d'un programme international nommé « Discerning Leadership » et membre de la commission méthodologie du synode pilotée par Sœur Nathalie. Sa mission ? Fournir aux responsables ecclésiaux le support méthodologique idoine pour mener un Synode efficace et constructif. Un vrai travail de Romain ! David, escorté d'un de ses collègues, vient justement faire le point sur ses avancées avec le Cardinal Grech, Monseigneur Luis Marin de San Martin et Sœur Nathalie. « Rencontre confidentielle », nous prévient-il. Les portes se referment sur le déjeuner de travail – pizzas, coca-cola et bières au menu –, qui se prolongera une bonne partie de l'après-midi.

© Letizia Le Fur

Panorama imprenable depuis la terrasse du palais du Saint-Office où la religieuse est logée.

18h00, rituel du lundi soir

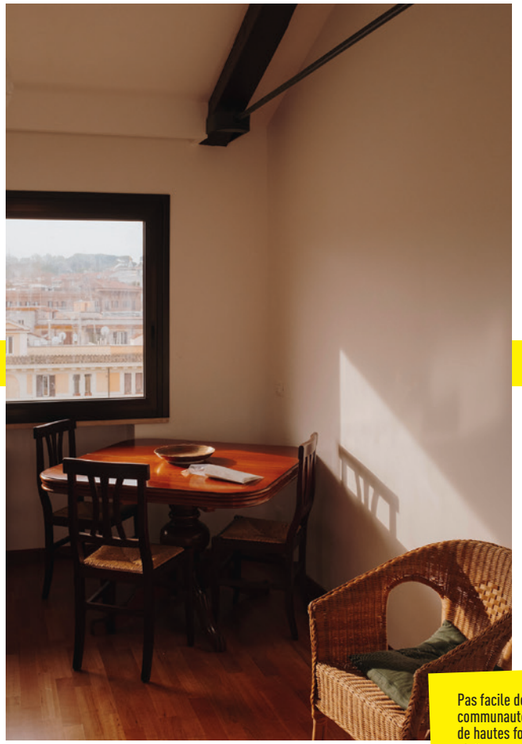
Nous retrouvons la marathonienne du Synode à quelques pas de son bureau, sur le parvis de l'église Santa Maria in Traspontina. Les frères de l'ordre du Carmel, dans leur ample robe de bure marron, y tiennent le lundi une messe à laquelle elle a pris l'habitude d'assister. Sœur Nathalie en profite aussi pour prendre des nouvelles des sans-abri qui campent au pied de l'église. « Quand je suis arrivée en février, j'ai d'abord logé dans un foyer du Vatican pour le clergé, à quelques pas d'ici. Si bien que, très vite, j'ai lié connaissance avec eux », explique-t-elle. Aujourd'hui, elle les appelle par leur prénom, s'enquiert de leur santé. Une façon de poursuivre son engagement chez les Xavières. Sa congrégation, ancrée dans la spiritualité de Saint Ignace de Loyola et dont on a fêté en 2021 le centenaire, a pour principe de vivre la foi toujours en contact avec la société. Ce soir, alors qu'on s'attable avec elle dans un restaurant du Borgo (le quartier qui borde le Vatican), elle semble enfin s'autoriser à souffler un peu. Derrière ses lunettes, son visage si concentré durant la journée se détend pendant qu'on passe la commande : *antipasti, pasta all'amatriciana* et *risotto cacio e pepe*. Pas de doute, la cuisine romaine possède ce pouvoir de faire oublier les vicissitudes de l'expatriation. Mais le répit est de courte durée : une heure, pas plus… Décalage horaire oblige, un séminaire en direct des USA débute bientôt. Il est 21 h, Sœur Nathalie doit retourner devant son ordinateur.

8h00, messe du mardi matin

Le lendemain, l'équipe au grand complet se réunit dans la chapelle du Secrétariat général pour une messe célébrée par le Cardinal Grech lui-même. En chasuble verte, le prélat distribue la communion, puis après un long temps de recueillement, l'assemblée entonne un Magnificat. Après quoi, chacun retourne à ses occupations. Sœur Nathalie nous propose d'aller jeter un œil à la terrasse de ses appartements… Un vrai cadeau. Car le dernier étage du palais du Saint-Office offre l'une des plus belles vues de Rome. L'accès est réglementé. Les gardes Suisse y veillent. Le souverain pontife loge à deux pas et nous sommes dans le quadrilatère des hauts dignitaires. À la sortie d'un ascenseur cacochyme, Sœur Nathalie salue d'un « Éminence » son voisin de palier, le cardinal Semeraro, préfet de la Congrégation pour les causes des saints, l'un des hommes les plus puissants du Vatican, celui qui administre l'ensemble des procès en béatification et canonisation.

9h00, terrasse avec vue

Là-haut, le panorama est à couper le souffle. L'appartement donne sur le dôme de la basilique Saint-Pierre. À bâbord, les pins et cyprès des jardins du Vatican. Pile en face, la fameuse fenêtre à laquelle le pape apparaît régulièrement le dimanche à midi pour l'Angélus. À tribord, l'université pontificale urbanienne et la colline verdoyante du Janicule. Tout Rome est à nos pieds. Notre hôte s'éclipse pendant qu'on savoure le paysage : elle doit « étendre son



Pas facile de quitter sa communauté religieuse pour de hautes fonctions à Rome, où Sœur Nathalie s'astreint à vivre « comme avant, dans la simplicité et la prière ».

linge ». C'est une règle qu'elle s'est imposée dès son arrivée : garder une vie simple. « Occuper un endroit aussi prestigieux a été une bataille contre mes convictions, admet-elle, mais c'était la seule solution pour être efficace dans ma mission. » À l'intérieur, son appartement est quasi vide. Pas une once de luxe. Seulement quelques meubles fonctionnels qu'elle a récupérés çà et là. Une pièce entière est dédiée à la prière. Chaque jour, matin et soir, devant un petit autel de fortune, elle y respecte le plus possible le rythme des recueillements de sa communauté parisienne. Une fois par mois, elle s'impose un temps dit de « désert », journée de silence total et de dépouillement, loin, très loin, des ors de la papauté.

16h00, le long du fleuve

Après un nouveau tunnel de visioconférences et de rendez-vous, nous l'accompagnons pour une dernière balade sur les bords du Tibre. C'est son échappatoire quand elle a besoin de prendre l'air. Elle longe la rive du fleuve romain en s'octroyant parfois une glace ou un petit café au soleil. Cet après-midi, son itinéraire fait escale sur la rive droite, au siège de l'Union internationale des supérieures générales (UISG). L'institution veille sur toutes les religieuses du monde. Elle y a ses meilleures alliées à Rome. Comme cette Irlandaise à poigne, Sœur Patricia Murray. À la tête de l'UISG, cette septuagénaire dynamique pratique les arcanes du Vatican depuis 1997, et a, dit-on, l'oreille du pape François. Ou encore Sœur Florence, de la congrégation des Religieuses du Sacré-Cœur. Une amie de longue date qui gère le « Projet Migrants », chargé de venir en aide à ceux qui débarquent sur les côtes de la Sicile et de l'île de Lampedusa. C'est avec cette Bretonne au caractère bien trempé que Sœur Nathalie est venue pour la première fois à Rome. C'était l'été 2000, il y a plus de vingt ans. Elle présidait l'association « Vie en mer, entrée en prière », qui organisait des retraites spirituelles en voilier. À l'époque, les deux mordues de navigation avaient traversé la Méditerranée à la voile depuis la côte du Var jusqu'à Ostie, le mythique port de la Rome antique, pour rejoindre les Journées mondiales de la jeunesse. Le genre d'odyssée initiatique qu'on n'oublie jamais et qui nous apprend à affronter les vents contraires.

Sébastien Desurmont

© Letizia Le fur

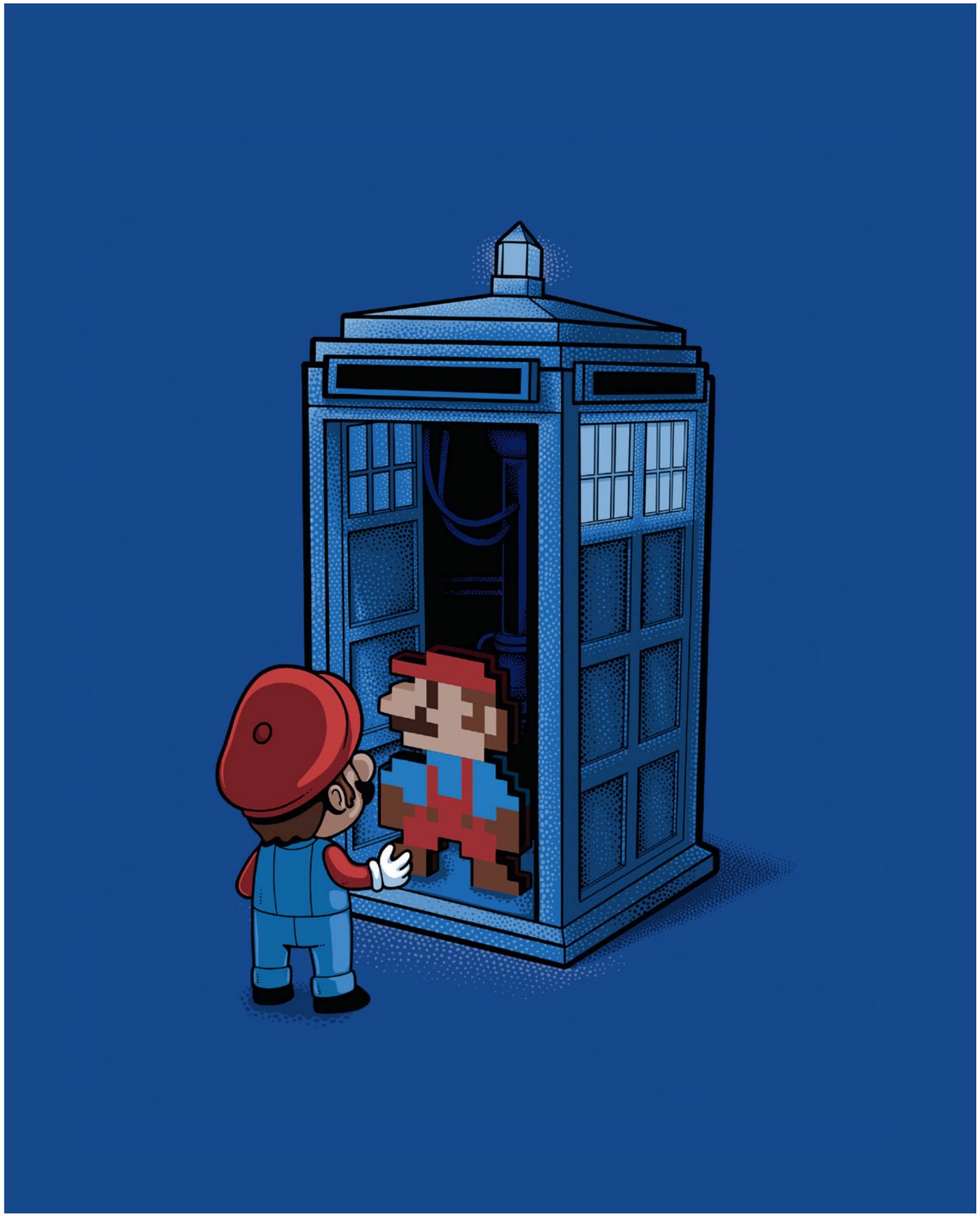
WHITESHIELD

We invite you to explore
your post graduate opportunities
at Whiteshield.

Power-up your career path with us.

Whiteshield is a public policy advisory firm.
www.whiteshieldpartners.com / Apply at hr@whiteshieldpartners.com
Dubai · London · Nur Sultan · Riyadh · Vancouver

CONSULTING THE TOP 25 CONSULTANTS
vault TOP RANKED 2021
vault TOP RANKED #1 IN DIVERSITY 2021



© Naolioto.com

jeu vidéo

entrez dans la matrice

Sauter sur des champignons, chasser le dinosaure, piloter un astronef ou fonder des civilsations... Aujourd'hui, tout le monde fait ça. Mais derrière ces mondes imaginaires, il y a un secteur d'activité bien réel. Une industrie qui en un demi-siècle d'existence, est devenue leader de l'entertainment. Alors, qui pèse dans le game ?

BÉNÉDICTE GERMAIN (H.98)

“Le jeu, espace communautaire”

Bio

1998
Diplômée de la majeure marketing d'HEC, chef de produit France chez Ubisoft.

2000
Nommée chef de groupe France.

2004
Chef de groupe marketing EMEA.

2007
Directrice marketing France. Lancement d'*Assassin's Creed*.

2021
Directrice générale d'Ubisoft France.

Futiles, superflus, puérils… Bref, tout sauf sérieux. C'est l'image qui colle aux jeux vidéo. Pourtant, le divertissement vidéoludique, qui fêtera en 2022 ses 50 ans, représente aujourd'hui l'un des marchés les plus importants de l'entertainment. Le point sur une industrie hors norme avec Bénédicte Germain (H.98), directrice générale France d'Ubisoft, l'un des leaders mondiaux du secteur.

Comment se porte le marché du jeu vidéo ?
Bénédicte Germain : C'est un marché extrêmement dynamique : plus de 5 milliards d'euros en France en 2020, en croissance de 11 % par rapport à 2019, dans un marché mondial de plus de 300 milliards de dollars, qui pèse plus que le cinéma et la musique. Le jeu vidéo est en train de devenir universel et accessible à tous. Il n'y a plus de segmentation entre les plateformes et les formats, les utilisateurs peuvent accéder aux jeux où qu'ils soient, et n'importe quand.

Quelles sont les prochaines évolutions techniques dans ce domaine ?
B.G. : La réalisation globale s'améliore. Sur cette génération, la frontière entre film d'animation, effets spéciaux numériques et jeu vidéo va vraiment s'amoindrir : on se demandera parfois si l'on regarde un film, un Pixar, une course de voitures à la télévision, ou si l'on est en train de jouer. De plus, l'appropriation du contenu par les joueurs se développe : le jeu est de plus en plus un espace communautaire, on y fait des choses ensemble. On a beaucoup parlé de formes compétitives, avec l'e-sport, mais nous verrons beaucoup d'autres formes d'interaction, pas forcément compétitives, entre grands groupes de joueurs. Et l'appropriation du contenu ira plus loin : on verra des joueurs créer des choses uniques, et les emporter avec eux d'une expérience à une autre. Nous rencontrerons des utilisateurs-créateurs, qui créeront des éléments de valeur pour d'autres. Nous verrons peut-être ainsi émerger des stars de la mode virtuelle, qui habilleront les joueurs de plein de jeux différents, et ceci sera possible grâce aux innovations venant de la blockchain et du monde des NFT *[NDLR : les non-fungible token ou NFT sont des jetons numériques non interchangeables, certifiés par blockchain : par exemple, une œuvre d'art virtuelle, une vidéo, un tweet, un article web du New York Times ou encore la première édition du site Wikipédia peuvent être vendus ou achetés sous forme de NFT].* Cela rendra aussi possible des personnages jouables avec un vrai vécu, un vrai souvenir de leurs expériences de jeu, avec une histoire qui est celle que les joueurs et les joueuses leur auront donnée non pas en l'écrivant, mais en la jouant. Nous n'en sommes qu'aux balbutiements,

© Ed Alcock

mais c'est une perspective qui ouvre de grandes possibilités créatives. Autre évolution : le rapport de l'humain à l'écran. On joue sur du grand écran statique (les consoles de salon), sur du petit écran mobile (avec son smartphone) ou avec des lunettes qui nous plongent dans des univers virtuels. Dans quelques années, on jouera en se promenant avec des lunettes qui permettront de voir d'autres choses dans le monde réel. Le jeu sera partout.

Les passerelles entre le jeu vidéo et la production audiovisuelle sont nombreuses. Netflix, qui a racheté le développeur Night School Studio, vient d'annoncer la sortie de deux jeux inspirés de sa série *Stranger Things* sur mobile Android. Simple coup marketing ou nouveau concurrent ?
B.G. : Il y a de la place sur ce marché, et il est logique de constater l'intérêt croissant que suscitent cette industrie et ses créations. Le jeu vidéo est au carrefour de l'Entertainment et de la Tech, et les mondes que nous créons dans nos jeux font aussi l'objet de créations audiovisuelles (séries télés, films, séries d'animation, avec Apple, Netflix, France Télévisions…) La tech est au cœur du jeu vidéo et le nourrit : le jeu vidéo offre une dimension qu'un contenu seulement « linéaire » n'aura jamais. Créer de tels mondes demande une expertise et une complexité technologique que peu d'industries sont capables de mettre en œuvre.

Aujourd'hui on s'arrache la PlayStation 5, mais vivons-nous les derniers moments des consoles physiques ?
B.G. : Tout le monde prévoit la fin du « physique » depuis longtemps, et en effet la part des ventes digitales progresse d'année en année. Les consoles de dernière génération PlayStation 5 et Xbox Series ont chacune une version « digitale », c'est-à-dire sans lecteur « physique » mais la majorité des ventes se fait encore sur les versions avec lecteur qui sont pourtant plus chères, ce qui montre qu'il y a toujours un attachement des joueurs aux versions physiques.

Monde virtuel et argent vrai

Dans les jeux, il est parfois possible d'acheter des options en utilisant une monnaie virtuelle. Ainsi, pour s'offrir une nouvelle « skin » (apparence) sur la plate-forme Roblox, il faudra débourser quelques centaines de Robux (la monnaie de ce monde imaginaire), que l'on peut acheter au tarif de 80 Robux pour 1 euro. Plus fort encore, le métaverse Decentraland vend des parcelles de terrain virtuel contre des Mana. Or cette monnaie fictive est aussi une vraie cryptomonnaie, cotée en Bourse…

Quel a été l'effet de la pandémie de coronavirus sur le secteur des jeux vidéo ?
B.G. : La pandémie a eu un effet important sur la pratique du jeu vidéo dans le monde, à l'échelle sociétale et familiale, ce que l'on peut comprendre facilement par le besoin de se détendre ensemble à travers le jeu. Chez Ubisoft, les marques familiales comme *Just Dance* (série de jeux de danse où les mouvements des joueurs sont captés et reproduits à l'écran dans un univers animé) ou Monopoly (adaptation du mythique jeu de société) ont été plébiscitées. C'est également en plein confinement général que l'Organisation mondiale de la santé a recommandé la pratique du jeu vidéo, reconnaissant son rôle unique pour entretenir le lien social.

Si le jeu vidéo a de nombreux bienfaits, il existe aussi un risque d'addiction. Quelles sont les solutions pour qu'il reste une pratique saine ?
B.G. : Nous allons continuer à valoriser les approches responsables de l'utilisation des jeux vidéo. Avec nos partenaires de l'industrie, nous compilons et partageons activement les meilleures études, et nous nous engageons à aider la recherche afin de mieux comprendre quels facteurs peuvent conduire à une utilisation problématique. De plus, pour aider les familles à avoir un temps de jeu responsable, il existe un certain nombre d'outils. Un contrôle parental est proposé sur toutes les consoles. Ces dispositifs permettent de bloquer l'accès aux jeux dépassant une certaine catégorie d'âge du classement PEGI (Pan European Game Information, dont les logos sont devenus familiers aux joueurs), mais aussi de contrôler les achats en ligne (les achats in-game, intégrés aux jeux, qui permettent de débloquer des personnages supplémentaires, des vies, des niveaux…), ou de limiter la navigation sur Internet, ainsi que de surveiller le temps passé à jouer, ou de paramétrer le niveau d'interaction en ligne.

À l'image de notre société globalement sexiste, les jeux vidéo véhiculent-ils encore des préjugés sur les femmes ?
B.G. : En ce qui concerne les préjugés dans les jeux, l'industrie part de loin et elle n'a pas toujours accompagné assez vite les changements de société. Mais elle évolue dans le bon sens depuis plusieurs années avec, par exemple, la possibilité plus systématique de choisir un personnage féminin ou masculin. Et moins de personnages « hypersexualisés », ce qui n'empêche pas les

© Ed Alcock

"En ce qui concerne les préjugés dans les jeux, l'industrie part de loin…"

nouvelles héroïnes féminines d'être tout aussi iconiques que leurs ancêtres, et servies par les meilleurs scénarios. C'est le cas notamment de Kassandra dans *Assassin's Creed Odyssey,* ou de Dani Rojas dans *Far Cry 6.*

L'industrie des jeux vidéo, longtemps très masculine, se féminise-t-elle ?
B.G. : Il y a de plus en plus de femmes qui jouent. 48 % des joueurs en France sont des joueuses, selon une étude Sell-Médiamétrie de 2020. Les studios doivent impérativement intégrer ce constat dans les jobs de création. *[NDLR : d'après le Baromètre annuel 2021 publié par le Syndicat national du jeu vidéo, les studios de développement comptent 22 % de femmes, soit 3 % de plus qu'en 2019, et seulement 11 % de femmes aux postes de direction.]* Ce sont des équipes inclusives et diverses qui permettront de créer les meilleurs jeux. Nous travaillons donc d'arrache-pied pour sensibiliser et accompagner les jeunes femmes, y compris avec des associations comme Women in Games France. Cette association fondée en 2017 fait un formidable travail afin d'améliorer la mixité et la visibilité des femmes dans l'industrie du jeu vidéo. L'une des fondatrices, Julie Chalmette, est d'ailleurs présidente du Sell et a reçu les insignes de chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres en 2019. Si j'ai un message à faire passer aux femmes aujourd'hui : venez postuler dans le jeu vidéo ! Il y a de grandes réussites féminines dans cette industrie et il peut y en avoir encore plus.

Propos recueillis par Cyrielle Chazal

Côté jeu vidéo, les HEC sont aussi aux manettes…

_consacré

Olivier Madiba

En 2003, alors qu'il vient d'obtenir son baccalauréat, le Camerounais Olivier Madiba attire les moqueries de ses camarades quand il placarde dans tout Yaoundé des affiches : « Recherche personnes qui veulent faire du jeu vidéo. » Passionné par *Metal Gear Solid* ou *Final Fantasy,* il souhaite créer à son tour des jeux qui font vibrer la planète. Dix-huit ans plus tard, il est à la tête de l'une des start-up les plus prometteuses du secteur, Kiro'o Games, soutenue par le programme HEC Challenge Plus. Son jeu phare, Aurion, emmène le joueur à la découverte du mythe africain. Une consécration ! Le jeu, déjà adapté en bande dessinée, attise l'intérêt d'Hollywood.

_monétisé

Philippe Ma (H.07)

Ancien banquier d'affaires, Philippe Ma a créé le département destiné à monétiser les jeux sur mobile, au sein d'Activision Blizzard. À la traditionnelle vente d'espaces publicitaires, il substitue la promotion d'autres titres de l'éditeur et les achats intégrés, qui proposent des options de jeu supplémentaires. « Le défi est de trouver un équilibre cohérent qui ne nuise pas au concept du jeu gratuit, mais propose un petit plus qui incite à acheter. » Il lance également le concept des *rewarding videos* : offrir la possibilité de regarder une publicité pour débloquer un bonus utilisable dans le jeu. Une formule qui fonctionne à merveille !

_adapté

François Bodson (M.03)

Quelques années après avoir développé pour Gameloft un studio de jeux vidéo à Buenos Aires, François Bodson, ancien de la majeure MAC (Médias, Art et Création) d'HEC, revient à Paris pour créer un studio de jeux mobile chez Ubisoft. « Un vrai défi, très différent du modèle historique d'Ubisoft. Il a fallu réfléchir à des formes de monétisation cohérentes et, surtout, adapter sans les dénaturer les jeux historiques au mode de consommation mobile. » Ainsi, pour la récente adaptation de *Mighty Quest*, les codes du genre sont repris dans un univers coloré et décalé, avec notamment un chevalier armé d'un caleçon à cœurs et d'un seau sur la tête. Mise au goût du jour réussie : le jeu a été téléchargé plus de dix millions de fois.

© DR

_passionné

Thomas Paris

Passionné de création audiovisuelle, Thomas Paris est un adepte de la première heure : en 4e, il créait son premier jeu sur l'ordinateur Laser 200. Ce polytechnicien, chercheur au CNRS, devient en 2014 directeur scientifique du Master scientifique MAC (Médias, Art et Création) d'HEC Paris. « Ce programme aborde la création de jeu vidéo, le contenu cinématographique, le spectacle vivant, le marché de l'art… Un spectre très large, qui le rend unique en son genre en France, et peut-être même dans le monde », estime le directeur scientifique. Parmi les étudiants venus d'horizons divers, du management à la musicologie en passant par l'architecture ou le théâtre, plusieurs ont fait ensuite carrière dans le jeu vidéo.
Le programme vient d'ailleurs de remporter un appel d'offres pour dispenser des formations à des équipes de jeu vidéo. Quant à son directeur, il prépare actuellement un numéro spécial de la revue *Entreprise & Histoire* sur l'histoire entrepreneuriale du jeu vidéo.

_franchisé

Mathieu Cappe (H.99)

Face aux mastodontes de l'industrie, comme Nintendo ou Ubisoft, les petits studios peinent à faire connaître leurs produits – et les succès comme *Candy Crush* (King) ou *Among Us* (Innersloth) son rares. « Ce n'est pas parce qu'un jeu est bon qu'il va se vendre », note Mathieu Cappe, qui rappelle qu'un nouveau titre paraît toutes les heures sur les plateformes de téléchargement. En 2017, cet ancien avocat fiscaliste a développé au sein de la Société Générale une offre adaptée au financement des campagnes marketings des petits éditeurs de jeu vidéo. Baptisée COOP, cette solution prend en compte non seulement l'état financier de ces studios, mais aussi le dynamisme des premières campagnes et le buzz qui entoure la sortie d'un jeu.
Une initiative salutaire : en 2017, les banques ne contribuaient qu'à hauteur de 5 % au financement des studios de développement français.

_confiné

Jérôme Smidt (M.18)

À sa sortie du master MAC d'HEC, Jérôme Smidt est embauché par le studio Lightbulb Crew, connu pour son jeu Games of Glory. « Je ne savais pas à quoi m'attendre, je me disais que je pouvais partir au bout de quelques semaines… Ça m'a tellement plu que j'y ai passé trois ans et demi ! » Il a piloté le jeu phare de l'entreprise, *Othercide,* sorti en juillet 2020, qui a la particularité d'avoir été développé pendant le confinement… donc à distance. « Dès le mois de décembre 2019, pour faire face aux grèves de transport, nous avions mis en place une organisation en distanciel. Quand la pandémie est arrivée, on était parfaitement rodés. » Et le résultat est au rendez-vous : critiques dithyrambiques, accueil enthousiaste des joueurs, nomination aux Pégase… Depuis, les offres pleuvent pour recruter l'ancien élève d'HEC, qui s'apprête à rejoindre Sony pour la prochaine exclusivité de PlayStation.

Remuer ciel et terre

Après avoir revendu sa start-up Artips, **Coline Debayle (H.13)** s'est lancée dans le projet Time for the Planet. Objectif : lever 1 milliard d'euros pour financer des projets environnementaux. Portrait d'une battante qui n'a pas sa langue dans sa poche.

Bio

2007
Intègre Sciences Po

2009
Échange universitaire à Berkeley

2010
Entre à HEC Paris

2013
Fonde la start-up Artips

2019
Revend Artips à *Beaux-Arts Magazine*

2020
Cofondatrice de Time for the Planet

Le 16 novembre, six diplômées au parcours inspirant ont participé au prix annuel Trajectoires organisé par HEC au féminin. Lors de cette soirée riche en enseignements, la benjamine des nominées, Coline Debayle, a mis en avant son ambitieux projet Time for the Planet qui vise à financer des solutions pour la transition climatique. Une initiative qui illustre l'audace de cette trentenaire que la recherche de sens anime depuis des années.
Pisser sous la douche ne suffira pas. Cette apostrophe taquine est le titre du livre publié en juin dernier par les fondateurs de Time for the Planet. Ils y expliquent le rôle crucial de l'innovation pour faire face à la crise environnementale et éviter que l'humanité ne disparaisse. Le livre revient sur la genèse du projet et les difficultés rencontrées pour le concrétiser, notamment celle de créer une entreprise à but non lucratif et ne versant pas de dividendes.

Ambitions, transparence et open source

Time for the Planet a vu le jour à Lyon en 2019. Coline Debayle s'est associée à cinq autres entrepreneurs dont la plupart ont, comme elle, déjà monté des start-up : Mehdi Coly (Mon CDI, Automate.me), Nicolas Sabatier (Houblon du Moulin, L'Atenium), Laurent Morel (Eurêka, Everest Creative), Arthur Auboeuf (BrainBox) et Denis Galha Garcia.
Deux ans après sa création, le projet apparaît, à première vue, comme un échec relatif. Time for the Planet a levé moins de 10 millions d'euros, soit à peine 1 % de son objectif final qui devait initialement être atteint dès 2030. Autant dire qu'il ne sera vraisemblablement pas atteint dans les temps. « Nous sommes dans le top 10 du crowdfunding européen, tempère Coline Debayle. Et nous avons enclenché un effet boule de neige : il a fallu un an pour lever le premier million, un an pour lever les neuf suivants. Je suis convaincue que les montants vont continuer de croître et que l'objectif du milliard peut être atteint. » Rien n'est encore sûr à ce stade, mais collecter une telle somme en deux ans auprès de 32 000 associés constitue déjà un exploit, à mettre au crédit de Coline et de ses compères.

© Antoine Merlet

“Un monde qui ne s’occupe pas du changement climatique, c’est un monde conflictuel”

« Nous offrons un outil aux citoyens qui se sentent impuissants face au réchauffement planétaire », explique la Lyonnaise de 31 ans. Les montants collectés par Time for the Planet financent des projets écologiques comme les batteries 100 % renouvelables sans métaux rares d’Aredox, le climatiseur « vert » de Leviathan Dynamics ou encore des bateaux à voile pour transporter les conteneurs de marchandises. L’organisation joue la carte de la transparence. « Tous nos documents, statuts, comptes financiers, comptes rendus d’assemblées générales et de conseils de surveillance, sont en ligne. » De même, les brevets sont partagés en open source. « Et si des Chinois nous copient, ce sera tant mieux. Pour une fois, ils feront quelque chose de bien ! », s’exclame-t-elle, provocatrice. Face à un enjeu mondial, pas de place pour les guerres de territoire… Outre l’impact sur les gaz à effet de serre, les projets financés sont choisis sur la base de différents critères comme la faisabilité, la possibilité de dupliquer la solution à l’échelle mondiale, l’impact sur la biodiversité et sur la santé, etc. Car *in fine* la réussite ne se mesurera pas aux profits dégagés par Time for the Planet, mais à l’effet des investissements sur l’environnement.

De l’audace pour la bonne cause

La jeune femme dynamique n’en est pas à son coup d’essai. À peine son master HEC en poche, en 2013, elle cofonde la start-up Artips qui publie des newsletters sur l’art, la musique et la science. Elle a vécu ses débuts d’entrepreneuse comme une troisième école, dure et exigeante, après Sciences Po et HEC. « J’étais une très bonne élève, mais monter une société avec succès n’a rien à voir avec la réussite scolaire », confie l’entrepreneuse, qui a fait sa troisième année de Sciences Po à Berkeley, à côté de San Francisco, et a suivi un stage de deux mois en microfinance à Washington.
Pas de place pour le perfectionnisme : il faut décider, expérimenter, itérer, se planter… et se relever. « Je me suis pris une bonne claque pendant les premiers mois d’Artips. Je me suis bâti un énorme muscle de résilience », raconte la cofondatrice. Elle apprend sur le tas la réalité parfois contre-intuitive de l’entreprise. Elle en sort quelques convictions : « lorsqu’on n’arrive pas à trancher, c’est que les deux choix sont bons », « le pire, c’est l’inaction » ou encore « plus on demande de l’argent, plus on a de chance de l’obtenir ».
L’aventure prend forme. Après Artips sur l’histoire de l’art, Coline et son équipe créent la newsletter Musiktips sur la musique, Sciencetips sur la science et Economitips sur l’économie. En 2019, la start-up compte 1 million d’abonnés. Les fondateurs revendent la société à *Beaux-Arts Magazine*, racheté par Frédéric Jousset (H.92), cofondateur de Webhelp et ex-président de l’association HEC Alumni. Coline reste un an chez Artips pour assurer la transition, puis laisse les rênes à son associé Jean Perret.
Ceux qui l’ont côtoyée à l’époque d’Artips ne tarissent pas d’éloges sur cette entrepreneuse studieuse et visionnaire. « Je l’estime beaucoup. Elle fait les choses par passion, pas par goût de l’argent. Elle se fixe de grandes ambitions… et ensuite, elle va au charbon, , raconte Jean Tuloup, son ancien bras droit chez Artips. Le quotidien était très besogneux. C’est une tarée de l’excellence ! » Réunions préparées au cordeau, newsletters relues avec minutie… Les journées étaient longues et le niveau d’exigence élevé. « Elle corrigeait tout à la virgule près, mais ne perdait pas de vue la “big picture”, la vision globale de la start-up, renchérit Laura Bocquillon, qui a travaillé chez Artips en 2017, avant de devenir directrice de formation pour Ulule. C’est une stratège brillante, qui sait choisir ses combats. J’ai le même âge qu’elle, mais elle me paraît beaucoup plus expérimentée. J’ai gardé un souvenir très heureux de notre collaboration. » Amatrice de théâtre, qu’elle a pratiqué pendant dix ans, Coline se démarque aussi, aux yeux de ceux qui l’ont côtoyée, par son audace. « Elle n’a pas froid aux yeux, elle sait toquer à toutes les portes sans se décourager », glisse Laura Bocquillon. La sensibilité de la trentenaire aux enjeux environnementaux s’est éveillée lorsque, alors étudiante à Sciences Po, elle a assisté à une « leçon inaugurale » de l’ingénieur Jean-Marc Jancovici sur le thème de la transition écologique.

© Antoine Meriet

« Un monde qui ne s’occupe pas du changement climatique, c’est un monde conflictuel et violent dans lequel vous pouvez oublier les promesses de croissance perpétuelle », avait martelé le cofondateur du cabinet de conseil Carbone 4.
Lors de la soirée Trajectoires au féminin, Coline a alerté l’auditoire sur l’ampleur de la catastrophe qui nous attend, et sur ce que signifient vraiment ces +2 degrés qui peuvent nous paraître anodins, quitte à trancher avec le ton résolument optimiste de la soirée. De toute évidence, Coline semble avoir pris la mesure de l’enjeu. Et elle s’y attelle concrètement. Tout n’est peut-être pas perdu.

Thomas Lestavel

Pour investir dans Time for the Planet, aider le projet ou devenir évaluateur : www.time-planet.com

Pour revoir la « leçon inaugurale de Jean-Marc Jancovici - rentrée 2019 campus de Paris » sur YouTube : https://lc.cx/OKn9a6

California dreamin'

Passionné de rock et d'électro, **Jules de Gasperis (H.12)** a quitté la France en 2016 pour rejoindre Los Angeles. Il s'est depuis imposé comme l'un des producteurs les plus prisés de la scène locale. Portrait d'un touche-à-tout musical.

Bio

1988
Naissance à Paris

2007
Entrée à HEC, création du groupe de rock Laviolette

2011
Part à Hong Kong travailler pour les boutiques Kapok

2012
Revient à Paris et reprend le studio Stakato

2014
Rencontre avec Erica von Trapp

2016
Part à Los Angeles et crée son studio à Highland Park

2020
Vente de sa maison et ferme le studio d'Highland Park

2021
Ouvre un nouveau studio à North Hollywood

Il plane ici comme une odeur d'encens. Dans le studio Ninth House, à North Hollywood, guitares électriques et acoustiques sont alignées contre les murs tapissés de velours et de lithographies vintage. Pianos et synthés se mêlent aux préamplis et compresseurs dernière génération.
Entre deux sessions, on sirote du thé ou une bière IPA en écoutant les prises. Cette ambiance néo-hippie rappelle aux visiteurs que c'est dans la cité des anges que Crosby, Stills, Nash and Young, mais aussi Joni Mitchell, Jackson Browne et tant d'autres ont enregistré leurs plus grands succès au tournant des années 1970. Aujourd'hui, une nouvelle génération fait vibrer la légende de Los Angeles, ville qui a su rester l'un des temples de la musique enregistrée. « Partir sous le soleil de Californie me semblait une évidence. Ici, je me suis senti d'emblée au bon endroit », raconte Jules de Gasperis, 33 ans, cogérant de ce studio rapidement devenu l'un des plus réputés de la région.

Avant de se chauffer au soleil californien, ce touche-à-tout (producteur, arrangeur, mixeur…) a fait ses armes à Paris, où il a grandi entouré de ses parents musiciens. On doit notamment à son père, qui fut guitariste de live pour Renaud ou Coluche, de nombreux habillages pour des émissions de télévision. « Tout petit, je traînais dans son studio Stakato, rue des Déchargeurs, près des Halles. Il m'a appris l'harmonie et le piano. Je tâtais de tous les instruments, de la batterie à la guitare. Il y avait là-bas une atmosphère que j'ai eu envie de retrouver par la suite. » Après une année de prépa, le jeune mélomane intègre HEC en 2007 pour une majeure Entrepreneurs, au moment même où commence à émerger la vague dite des « bébés rockeurs » (BB Brunes, Plasticines…), ces nouveaux groupes pas encore majeurs, nourris aux riffs des Ramones et des Strokes. « Dans cette période de regain d'intérêt pour le rock français, j'avais fondé ma propre formation, qu'on avait baptisée Laviolette. On a joué à la Flèche d'Or, on s'est produit en showcase à la Maroquinerie. Et on a même sorti un E.P., *What Did You Feel ?*, préambule d'un album qui n'a jamais vu le jour… », se souvient Jules de Gasperis, qui refuse alors de choisir entre sa vie d'étudiant et son nouveau statut d'étoile montante. Il passe trois ans entre sa chambre à Jouy-en-Josas et les scènes parisiennes. Des années éreintantes, mais dont il garde une pointe

© Brittany O'Brien

de nostalgie, surtout lorsqu'il évoque les concerts dantesques sur le campus, avant que la vague du baby-rock ne s'éteigne brusquement, comme elle était apparue. En 2011, le jeune diplômé s'installe à Hong Kong, où il occupe le poste de business developer pour Arnault Castel, fondateur des boutiques Kapok, spécialisées dans les accessoires lifestyle, mode et beauté. « C'était très formateur, mais quelque chose clochait. Je ne me voyais pas passer ma vie dans un bureau. Je me suis dit qu'il fallait que je vole de mes propres ailes. Et que je retrouve ce qui faisait l'essence de mon existence : la musique. »

Choc des cultures

De retour à Paris, il reprend le studio familial et commence à se faire un nom en tant que mixeur et ingénieur du son. Il fonde alors Grand Bain, fruit de sa rencontre avec la chanteuse Erica von Trapp. Entre New Order et Goldfrapp, leur électro-pop racée fait des étincelles, sans pour autant capter le grand public… À défaut d'enflammer les charts, le duo devient un couple officiel et, en 2016, les jeunes époux décident de tenter l'aventure sur les terres natales d'Erica : la Californie. « Plus que les cours de finance internationale, j'ai retenu de mes années HEC une forme de discipline qui pousse à garder la tête sur les épaules au moment des grands tournants. Et ce déménagement à L.A. en était incontestablement un… » Dans un premier temps, le jeune producteur installe son matériel dans le garage de leur maison, qu'il transforme en studio. Erica l'intègre à la sphère alt-rock du quartier de Highland Park, et lui présente ses amis musiciens pour qui il réalise des premiers mix. Un petit Frenchy accueilli à bras ouvert par la communauté de hipsters californiens ? « Ça n'a pas été si simple ! J'étais plutôt décontenancé par le choc des cultures et il m'a fallu un temps d'adaptation. L.A., ce n'est pas New York. C'est sans doute des restes de culture hippie, mais ici, on déteste le *negative feedback* : Il faut sans cesse ménager les susceptibilités et éviter de dire trop ouvertement qu'une prise de voix ou qu'une ligne de guitare n'est pas à la hauteur… » Plongé dans l'effervescence de la côte ouest, le Français peine un peu à trouver les codes. « Je ne savais pas toujours comment m'y prendre pour faire connaître mon travail. J'allais souvent donner ma carte de visite aux artistes à la fin des concerts. Ça faisait un peu nerd ! Ce n'est pas comme ça que ça se passe à Los Angeles, où tout est informel et où l'on fait les meilleures rencontres professionnelles par hasard, en chillant dans les bars… » Assez vite, le bouche-à-oreille fonctionne à plein régime, et Jules collabore avec des groupes de la région comme James Supercave ou encore Bleached, duo de punk rock explosif fondé par les sœurs Jennifer et Jessica Clavin. Depuis son studio de Highland Park, il ne coupe pas totalement les ponts avec la mère patrie, et réalise des mix à distance pour des artistes français (qui constituent toujours un tiers de ses clients), notamment Claudio Capéo ou Amir. Son univers musical se situe pourtant à mille lieues de ceux de l'accordéoniste alsacien et du finaliste de « The Voice », mais ces commandes diversifient le profil de ses clients, qui dépassent aujourd'hui le carcan de la scène californienne. « Je travaille actuellement avec des artistes à Berlin ou à Paris pour des mix, mais je voudrais aujourd'hui me recentrer un peu plus sur la production pure. » Là encore, ce n'est pas si simple… « Avec la vogue du DIY (Do It Yourself), tout le monde est persuadé qu'on peut produire un disque avec un ordinateur portable. On oublie que pour un musicien, travailler dans un studio professionnel reste le meilleur moyen de doper sa créativité… »

Ne pas laisser passer ses rêves

Une clientèle diversifiée, un cadre idyllique, des bonnes vibrations… Le rêve américain du jeune producteur a pourtant connu quelques turbulences. Jules s'est séparé d'Erica après six ans de vie commune. Et comme beaucoup, il a subi les effets de la gentrification de Los Angeles, qui a poussé la communauté des artistes hors de la ville. Après avoir vendu sa maison et fermé son premier studio, il s'est installé à Crestline, aux pieds des montagnes San Bernardino, au nord-ouest de L.A. Quant à la crise du Covid, elle a mis en suspens de nombreux projets, notamment une tournée avec Kunzite, le nouveau groupe de Mike Stroud, ancien guitariste de Ratatat. « J'ai travaillé avec Mike pour des mix et sur leur single 'Novas', et le courant est tout de suite passé. Je me suis intégré peu à peu à leur univers, jouant avec eux du piano et de la batterie… J'ai hâte que l'on puisse enfin présenter cette musique sur les scènes du monde entier. »

© Brittany O'Brien

"Travailler dans un studio professionnel reste le meilleur moyen de doper sa créativité"

Au fil de la discussion, on perçoit chez le musicien l'envie de sortir de l'ombre et de l'anonymat auquel sont souvent relégués les producteurs. Après l'expérience en demi-teinte de Grand Bain, Jules a lancé un groupe avec deux batteurs nommé Carré, qu'il définit comme « un mélange entre Soulwax, LCD Soundsystem et Nine Inch Nails ». Surtout, il avoue travailler sur un projet solo, mais en se dissimulant derrière un alias énigmatique, Edgar Everyone, par pudeur sans doute. On n'en saura pas plus… Et le pays qui l'a vu grandir, lui manque-t-il ? « Pas vraiment… Depuis le déconfinement, Je suis revenu deux fois pour retrouver ma famille, mais je ne troquerais pour rien au monde ma vie en Californie. » Lors de ses rares passages à Paris, il en profite pour revoir ses anciens camarades d'HEC, notamment son ami Florian Monfrini (H.11), qui comme lui, a suivi un parcours atypique à sa sortie de l'école de commerce. « Après avoir concilié des missions de conseil et sa passion pour la peinture, il est devenu artiste à plein temps et expose aujourd'hui ses œuvres partout dans le monde… Et il est plus heureux que jamais ! La France regorge de talents, mais qui hésitent souvent à se lancer, à créer. Il ne faut jamais avoir peur de son instinct ni d'écouter ses passions. »

Bertrand Morane

“J’ai compris ceux qui doutent”

Des quartiers d’affaires new-yorkais au documentaire, **Flore Vasseur (H.97)** a remis en question son mode de vie. Un itinéraire qui tourne à la consécration avec *Bigger Than Us*, coproduit par Marion Cotillard et sélectionné au Festival de Cannes.

Bio

1973
Naissance à Annecy

1997
Diplômée d’HEC

1999
Déménage à New York et fonde sa société de marketing

2006
Publie son premier roman *Une Fille dans la ville* (éditions des Équateurs)

2017
Diffusion de son documentaire *Meeting Snowden* sur Arte

2021
Sortie de *Bigger Than Us*, son premier film documentaire pour le cinéma

En 1999, Flore Vasseur, fraîchement diplômée d’HEC, s’installe à New York, où elle crée une agence de marketing. Sa mission consiste à faire de la veille stratégique sur le développement d’Internet aux États-Unis, pour le compte de grands patrons français. Les affaires marchent bien, l’entreprise embauche et les investisseurs se bousculent. Au fil de cette success story, pour laquelle elle ne compte pas ses heures, le doute s’installe pourtant. « Je travaillais pour que mes clients gagnent plus vite des parts de marché. Et je commençais à me demander à quoi cela servait. » De fait, le rêve s’effrite brutalement : la bulle d’internet commence à se fissurer et quelques mois plus tard, les tours du World Trade Center s’effondrent. La violence des attentats du 11-Septembre la laisse sidérée et sans réponse. « Je me suis demandé pourquoi on nous envoyait des bombes et quelle avait pu être ma contribution dans cette histoire », résume-t-elle. Une remise en question qui l’amène à douter du modèle capitaliste occidental dans lequel elle a grandi. Le culte de la performance et le consommer toujours plus lui paraissent « obscènes ». Elle prend alors une décision radicale : « J’ai remercié mes employés et mes clients, j’ai fermé ma boîte et je me suis mis en tête de comprendre d’où venaient les bombes. » Elle commence par se mettre à écrire. Son expérience de frenchie à New York, avec son lot d’émulation et de désillusion, a nourri son premier roman, *Une fille dans la ville,* publié en 2006. Ses livres suivants décrivent les dérives et les ravages du capitalisme à travers des fictions inspirées de faits réels : *Comment j’ai liquidé le siècle* (2010) suit les péripéties d’un trader qui doute de ses propres pratiques, *En bande organisée* (2013) tisse un thriller économique et politique autour du destin d’une bande d’amis hauts dirigeants qui se sont rencontrés… à HEC. Dans chacun de ses livres, Flore Vasseur tente de décortiquer les mécanismes délétères du capitalisme. « Ce qui me ravage c’est qu’on a renoncé à l’intérêt général, à la solidarité, à ce qui faisait la société, à ce qui nous rend humain et tout cela, au nom du confort. » Vingt ans après le début de sa quête au lendemain du 11-Septembre, elle a une certitude : « j’ai compris que nous sommes la bombe », assène-t-elle calmement. On devine en elle une colère sourde.

Des pages à l’image

Après s’être focalisée sur l’écriture, Flore élargit son horizon au documentaire, une façon de raconter des histoires ancrées dans le réel. Depuis une dizaine d’années, son travail porte sur les lanceurs d’alerte. Son documentaire *Meeting Snowden,* diffusé sur Arte

© Ed Alcock

“Lorsque l’on est actif pour la communauté, cela nous donne un rôle et cela nous fait sentir profondément vivant.”

en 2017, relate la rencontre entre l’ex-informaticien de la NSA, qui a rendu public la surveillance de masse aux États-Unis, et deux autres activistes engagés pour la démocratie. Deux ans plus tard, c’est le portrait du hacker Aaron Shwartz, un prodige de l’informatique engagé pour un internet libre, qu’elle dresse dans un livre intitulé *Ce qu’il reste de nos rêves*. Luttes inégales ou combats perdus d’avance, ses récits relèvent du mythe de David et Goliath. « Je m’intéresse à ceux qui doutent, explique Flore Vasseur. Comment font-ils ? Comment tiennent-ils ? Je veux montrer ceux qui dénoncent, mais aussi ceux qui proposent des alternatives. C’est de l’ordre du vital pour moi. »
À la vue de cette dénonciation méthodique de notre système capitaliste, on pourrait s’attendre à ce que Flore Vasseur ait pris ses distances avec l’école qui l’a formée. Pas du tout. C’est avec une nostalgie émue qu’elle évoque ses années sur le campus. « Je me souviens que durant les premiers mois, j’hallucinais d’être là. Ce sont sans doute les années où je me suis sentie le plus en sécurité. On est couvés, célébrés, encouragés. J’ai beaucoup de tendresse pour ce que j’y ai vécu. » Ce qu’elle y a appris a d’une certaine façon inspiré son parcours : « Le désir de faire le monde, d’avoir ma part. J’ai trouvé que les études à HEC étaient comme une rampe de lancement pour devenir qui on est vraiment. »

Les grandes causes forment la jeunesse

Sorti en salles en septembre 2021, son dernier film, *Bigger Than Us*, délaisse la personnalité médiatisée et ostracisée du lanceur d’alerte pour s’intéresser à une jeunesse anonyme et militante. Si la Suédoise Greta Thunberg fait figure de célébrité, de nombreux jeunes à travers la planète s’engagent dans des combats pour l’environnement, mais aussi pour la justice sociale, le droit des femmes ou l’accueil des migrants. On y suit l’Indonésienne Melati, âgée de 18 ans, qui milite depuis qu’elle a 12 ans contre la pollution plastique dans son pays. On part avec elle pour un tour du monde, à la rencontre de Mary qui vient en aide aux migrants au large de l’île grecque de Lesbos, Xiuhtzecatl, rappeur et activiste américain engagé contre l’exploitation du gaz de schiste, Memory qui a fait reculer l’âge légal du mariage de 15 à 18 ans dans son pays, le Malawi…
Au fil de ces rencontres s’esquisse le portrait d’une jeunesse idéaliste, prête à déployer une énergie phénoménale pour transformer le monde dans lequel elle est née par un monde dans lequel elle voudrait vivre. Le récit de ses luttes résonne comme un appel à agir. « L’idée, c’est de montrer qu’être actif pour sa communauté, cela nous donne un rôle et nous fait sentir profondément vivant », insiste Flore Vasseur.

Une autre vie

Aujourd’hui, Flore Vasseur a réinventé sa vie d’entrepreneuse pour écrire des livres et tourner des documentaires. Un choix de vie qui lui a valu des périodes de précarité et beaucoup d’incertitudes. Pour autant, elle ne regrette rien. « Je suis montagnarde, je choisis ma pente. Ce ne sont pas des chemins confortables mais ils m’exaltent. »
Mère de deux enfants, la réalisatrice s’attache à leur donner des role-models. Aussi, elle s’efforce d’incarner elle-même ses convictions au quotidien, dans sa vie personnelle et professionnelle.
Citadine, elle n’a pas de voiture et ne prend l’avion que dans le cadre professionnel. Il y a trois ans, elle a créé le studio Big Mother Productions, pour réaliser des « contenus à impact », dont le film *Bigger Than Us*. À travers les histoires de ces jeunes héros des temps modernes, on sent le profond respect de la réalisatrice. « C’est plus que de l’admiration, c’est de l’amour, confie-t-elle. Je ne comprends pas qu’on ne soit pas plus nombreux à relayer ces histoires. On passe notre temps à célébrer des starlettes de pacotille qui ne servent à rien. Il est temps de remettre des idéaux et qu’ils soient incarnés. » Mais un film change-t-il vraiment les choses ? « La question, c’est de savoir si notre travail est utile… » 80 000 étudiants et lycéens ont assisté aux projections durant les premières semaines de diffusion de *Bigger Than Us*. Les interactions avec le jeune public sont toujours des moments forts pour Flore Vasseur. « Beaucoup d’entre eux viennent me voir à la fin du film et partagent leurs émotions. Ce qui me touche le plus, c’est que souvent, ils repartent avec de l’énergie, comme si quelque chose s’était allumé en eux. »

Hélène Bielak

guide

SAUVEZ VOTRE PME DE LA FAILLITE

Votre entreprise est en difficulté ? Des procédures, plus courtes et plus efficaces que celles des autres pays européens, peuvent aider à faire face. Explications d'Hélène Bourbouloux (H.95), administratrice judiciaire.

Hélène Bourbouloux (H.95)
Issue d'HEC Entrepreneur, licenciée de droit à La Sorbonne et administratrice judiciaire depuis vingt-cinq ans, elle a cofondé l'étude FHB en 2007. Elle a géré des milliers de dossiers épineux (EuropaCorp, La Halle, Technicolor, Corsair, Presstalis, Novares…). Elle est la nouvelle présidente du club HEC au Féminin.

Étalez votre PGE

Le remboursement de votre PGE (prêt garanti par l'État) démarre, mais vous avez besoin de davantage de temps ? Vous pouvez étaler vos délais de remboursement en discutant avec vos banques dans un cadre sécurisé. Un simple accord de conciliation, constaté par le président du tribunal dans une procédure de conciliation amiable et confidentielle, permet à votre banque de déroger à la durée de six ans initialement prévue sans perdre la garantie de l'État.

Évitez l'expulsion

Si votre bailleur veut vous assigner ou vous expulser en raison d'un arriéré de loyers, l'ouverture d'une procédure de conciliation suspend, au besoin de manière forcée, les impayés le temps des discussions.
À défaut d'accord, la dette peut être étalée sur une durée allant jusqu'à vingt-quatre mois. N'attendez donc pas que votre bailleur engage une action judiciaire : agissez dès les premiers impayés et toutes affaires cessantes si vous recevez un commandement de payer visant la clause résolutoire. Tentez de négocier et, en cas d'échec, recourez à une procédure amiable et confidentielle de prévention auprès du tribunal de commerce.

Engagez une procédure de traitement de sortie de crise

Si votre entreprise a moins de 20 salariés, moins de 3 millions d'euros de dettes et se trouve dans l'impossibilité de régler ses dettes exigibles mais dispose d'une trésorerie suffisante pour payer les salaires et continuer son activité, vous pouvez déclencher une procédure collective accélérée et simplifiée de traitement de sortie de crise. Le tribunal désignera un professionnel unique pour vous assister dans l'élaboration d'un plan. Avantage : la procédure ne dure que trois mois et peut permettre d'étaler vos dettes jusqu'à dix ans sans intérêts. Inconvénient : cette procédure exceptionnelle d'étalement de la dette « Covid » n'est accessible que pendant deux ans, soit jusqu'en juin 2023.

Ne craignez plus le tribunal

Ce qu'il faut éviter, c'est la liquidation judiciaire. 68 % des emplois sont sauvés en procédure collective. La clé est de ne pas attendre qu'il soit trop tard. Si la situation s'aggrave, n'hésitez pas à ouvrir rapidement une procédure de redressement judiciaire. Plus vous saisirez tôt le tribunal pour vous placer sous sa protection, plus vous augmenterez vos chances de réussir votre redressement. Depuis le 1er octobre, la loi prévoit que vos cautions seront protégées pendant la durée du plan : tant que votre entreprise respecte le plan de remboursement des dettes (allant jusqu'à dix ans), la banque ne peut pas appeler la caution, comme pour une procédure de sauvegarde.

Mobilisez vos partenaires

Dans le cadre d'une procédure de conciliation ou de sortie de crise, les sommes apportées en compte courant par un actionnaire ou l'apport de nouveaux financements des partenaires peuvent bénéficier d'un privilège légal. Ce privilège les sécurise en cas de défaillance ultérieure de votre entreprise, et leur garantit d'être payés avant les autres.

REPRENEZ UNE ENTREPRISE

Après un parcours dans une grande entreprise, vous souhaitez reprendre une affaire ? Le contexte est porteur : de nombreux patrons arrivent à l'âge de passer la main. Entre 20 et 30 % des PME et TPE des secteurs de l'industrie et des services seront à céder au cours des prochaines années. Bernard Fraoli (H.70) explique comment amorcer les démarches.

Bernard Fraioli (H.70)
Après une carrière dans la grande distribution, il a rejoint le CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires), dont il est président depuis trois ans. Cette association à but non lucratif est animée par 240 délégués bénévoles, tous anciens dirigeants et patrons, et elle accompagne chaque année 1 200 repreneurs et 600 cédants.

Mûrissez votre projet

Avant de vous lancer dans l'aventure de la reprise, vérifiez quelques points clefs. Soyez lucide sur vos forces et vos faiblesses : un chef d'entreprise doit être capable d'assumer le risque, de supporter le stress et avoir une âme de manager. Si vous n'avez pas ce type de profil, mieux vaut ne pas vous engager sur cette voie. Donnez ensuite un cadre précis à votre recherche, en déterminant les secteurs d'activité qui correspondent le mieux à vos connaissances, expertises et savoir-faire. Enfin, consultez votre famille. En effet, devenir patron est un engagement très fort, qui a un impact sur de multiples aspects de votre vie personnelle : l'organisation de votre temps, votre lieu de résidence (nécessité de déménager), etc. Vos proches seront eux aussi embarqués dans ce projet : il est nécessaire d'obtenir leur consentement éclairé avant d'avancer.

Donnez vous les moyens

Reprendre ne s'improvise pas : vous ne pouvez pas vous lancer sans connaître les règles du jeu et savoir comment chercher, négocier et valoriser correctement une affaire. Informez-vous et formez-vous. Vous pouvez notamment suivre les formations à la reprise proposées par les CCI de Paris Ile-de-France et d'autres régions (sur cinq jours) ou celle du CRA (trois semaines). Ne restez pas isolé pendant votre phase de recherche et de négociation : constituez autour de vous une solide équipe de pros (un expert-comptable, un avocat fiscaliste, etc.) et faites-vous accompagner par un délégué du CRA, un coach ou un mentor expérimenté. Financièrement, reprendre une TPE-PME signifie mettre sur la table un apport personnel et lever des fonds dans le cadre d'un LBO.
À titre d'exemple, 65 % des adhérents du CRA investissent entre 100 000 et 500 000 euros et 15 % au-delà de 500 000 euros. À noter que les prêts bancaires représentent en moyenne deux fois l'apport : si vous investissez 400 000 euros, auxquels s'ajoutent 100 000 euros de prêts d'honneur et d'aides diverses, les banques vous suivront en général à hauteur d'environ 1 million.

Investissez vous pleinement

Rechercher une entreprise à reprendre est un travail à temps plein. Il faut notamment penser à ausculter le « marché caché » : les meilleures affaires ne sont pas forcément officiellement en vente. La recherche est donc peu compatible avec l'exercice d'un job prenant en parallèle.
Si vous êtes déterminé à reprendre, tâchez de négocier un départ avec votre entreprise.
Une reprise prend au minimum un an (si vous avez de la chance), plus fréquemment dix-huit mois, voire deux ans. Montrez-vous résilient : face à une belle opportunité, vous aurez de la concurrence. Il n'est pas rare d'envoyer une lettre d'intention après plusieurs mois de recherche et de tractations, pour finalement ne pas être choisi. Il s'agit alors de rebondir sans se décourager. Malgré les difficultés, le jeu en vaut la chandelle : beaucoup de reprises sont des réussites gratifiantes, tant sur le plan personnel que patrimonial.

ÉVITEZ LES ERREURS DE JUGEMENT COLLECTIVES

Les individus ne sont pas seuls à se tromper. Les groupes, qui ont tendance à suivre un « meneur » sans questionner son jugement ou à se laisser porter par l'illusion de consensus, commettent aussi des erreurs d'appréciation. Olivier Sibony (H.88) révèle quelques techniques qui favorisent une prise de décisions collective et réfléchie.

Olivier Sibony (H.88)
Professeur affilié à HEC Paris et associate fellow de la Saïd Business School (Université d'Oxford), il enseigne la stratégie, ainsi que les techniques de prise de décision. Spécialiste des biais cognitifs, il est l'auteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels *Vous allez commettre une terrible erreur* (2019).

Diversifier les points de vue

Évitez de former un groupe de « clones ». Brassez les expertises afin d'obtenir un large panel de points de vue différents sur la question traitée. Attention : la diversité au sens large (ethnique, de genres) peut contribuer à la diversité cognitive, mais elle n'en est pas garante. Des personnes d'origines différentes peuvent tout à fait avoir des points de vue identiques. Privilégiez donc la diversité des expertises, tant fonctionnelles que sectorielles, laquelle permettra des éclairages réellement complémentaires.

Laissez chacun se faire une idée

Préalablement au débat, veillez à ce que chacun puisse se forger sa propre opinion en toute indépendance et sans être influencé par celle des autres. Supprimer les interactions intempestives et les influences réciproques requiert de la discipline et de l'organisation. Par exemple, dans un processus d'embauche, vous pouvez demander à chacun des recruteurs d'écrire son jugement sur le candidat, sans le montrer aux autres, avant de confronter les avis.

Clarifiez votre gouvernance

Au moment d'engager les discussions, mettez au clair les modalités de l'arbitrage final : prise de décision du chef après les débats, décision collégiale issue d'un consensus ou vote à la majorité. Si les participants ne savent pas comment la décision sera prise, ils tendront à tâtonner dans leurs discussions pour viser ce qu'ils croient être la position consensuelle… Alors que ce consensus est un leurre qui n'existe que dans leur esprit.

Ne visez pas le consensus trop tôt

La tendance naturelle de toute organisation est de supprimer les divergences, alors qu'il est nécessaire de laisser le temps aux désaccords de s'exprimer pleinement pour éviter les erreurs de jugement. De plus, les participants soutiendront d'autant plus facilement la décision prise s'ils ont le sentiment que leur point de vue a été écouté et respecté, même s'il n'a pas été retenu. Veillez ainsi à ce que chaque membre puisse exprimer son avis.

Ne négligez aucune dimension

Structurez vos discussions afin qu'elles intègrent les différentes facettes de la question traitée, sinon vous aurez tendance à vous laisser guider par la plus saillante au détriment des autres. Ainsi, dans un processus de recrutement, discutez exhaustivement de tous les attributs du candidat évalué, sans en négliger aucun : l'aspect humain, l'expertise technique, l'expérience nécessaire, l'adéquation à l'entreprise… Un candidat sympathique peut remporter l'adhésion générale même si ses compétences sont limitées : une aisance relationnelle peut occulter des lacunes techniques, parfois essentielles pour un poste.

ET VOUS, COMMENT ALLEZ-VOUS PROFITER DE VOTRE CARTE PLATINUM ?

AMERICAN EXPRESS

ROMAIN HOURDRY
MEMBRE DEPUIS 16

AMERICAN EXPRESS
7997
09
JEAN-FRANCOIS DUMAS

Carte Platinum American Express®

Devenez Membre Platinum.
Conciergerie dédiée 24/7
pour toutes vos demandes du quotidien(1).
Assurances et Assistances Maximales
pour vous et votre famille(1).

Profitez de votre offre de bienvenue :
150 € remboursés
Offre à durée limitée(2)

AMERICAN EXPRESS DON'T live life WITHOUT IT™*

Une question ? Appelez-nous au
01 47 77 79 43(3)
americanexpress.fr/platinum

*Amex, toujours à vos côtés.

(1)(2) Voir conditions sur le site. (3) Appel non surtaxé. Du lundi au vendredi, de 9H à 19H. American Express Carte-France - Société anonyme au capital de 77 873 000 € - R.C.S. Nanterre B313 536 898 - Siège social : 8-10 rue Henri Sainte-Claire Deville, 92500 Rueil-Malmaison

TRANSPORT MARITIME, UNE RESPONSABILITÉ ENTRE DEUX EAUX

par Guillaume Vuillemey

Plus de 80 % des échanges internationaux de marchandises transitent par voie maritime. Cette industrie en pleine croissance illustre la vitalité de la mondialisation, mais aussi ses travers. Chercheur à HEC Paris, Guillaume Vuillemey a étudié les pratiques des armateurs sur les quatre dernières décennies. Il met en évidence les mécanismes permettant aux transporteurs d'échapper à leurs responsabilités.

Guillaume Vuillemey
Titulaire d'un master à l'École polytechnique et d'un doctorat en économie à Sciences Po, il a été économiste au département de recherche de la Banque de France. Il est aujourd'hui professeur de finance à HEC Paris et chercheur associé à la chaire de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

Vous mettez en évidence les procédés mis en œuvre par les armateurs pour limiter leur responsabilité en cas de sinistre. Quels sont-ils ?
L'un d'eux consiste à créer une société dédiée pour chaque navire. En droit, chacune de ces sociétés bénéficie de la « responsabilité limitée », c'est-à-dire que sa maison mère ne peut pas être tenue pour responsable en cas de sinistre. Ainsi, si un accident survient, ces filiales qui ne possèdent qu'un seul bateau, ne pourront pas verser de dédommagements au-delà de leurs moyens propres. Ce système explique la grande difficulté à obtenir compensation en cas de marée noire.
Une autre stratégie consiste à enregistrer ces filiales sous des « pavillons de complaisance », qui offrent des réglementations laxistes et un cadre fiscal favorable. La vaste majorité de la marine marchande est immatriculée dans des pays comme le Panama, le Liberia ou encore les îles Marshall. L'usage de ces stratégies d'évasion s'est accru au fil du temps. Plus de 80 % du tonnage mondial de porte-conteneurs navigue aujourd'hui sous des pavillons de complaisance, contre moins de 20 % en 1980.

Comment avez-vous procédé pour réaliser cette étude ? Quelle a été votre méthodologie ?
J'avais repéré quelques cas flagrants d'irresponsabilité, mais pour avoir une vision globale, je devais me procurer une base de données exhaustive sur la marine marchande à l'échelle mondiale – les informations qu'utilisent les autorités portuaires de la planète. Pour chaque navire dans le monde, un très grand nombre de caractéristiques techniques, juridiques, financières, etc., sont renseignées dans ces documents. J'ai donc pu étudier, de manière systématique et à l'aide d'outils statistiques, les navires de plus gros tonnage. Je me suis concentré sur ces derniers, car la construction de séries historiques requiert une abondante collecte de données, qui doit être effectuée manuellement. J'ai complété ce travail par une analyse de l'environnement réglementaire, du fonctionnement des pavillons de complaisance et du droit maritime. Les tendances que je mets au jour concernent la quasi-totalité des grands acteurs mondiaux : Maersk, MSC, etc.

D'après vous, quelles mesures permettraient de responsabiliser davantage les armateurs, et à quel niveau devraient-elles être prises ?
C'est la question la plus compliquée. Beaucoup des réponses toutes faites, comme l'interdiction aux navires immatriculés dans des pavillons de complaisance d'accéder à nos ports, ne suffiront pas. Il faudrait plutôt augmenter la responsabilité juridique et financière des maisons mères vis-à-vis de leurs filiales. Nous devons également nous interroger sur le « vrai prix » du transport maritime, une fois qu'on a pris en compte son impact environnemental. Des taxes sur le transport maritime pourraient permettre aux armateurs de payer le « coût complet » de leurs activités, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Evading Corporate Responsibilities : Evidence from the Shipping Industry, Guillaume Vuillemey, CEPR Discussion Paper No. DP15291. September 2020.

INSERTION DES MIGRANTS ET INITIATIVES CITOYENNES

par David Twardowski Crvelin

Selon le *Financial Times*, l'année 2015 aura été celle de « la plus grande vague de migration que l'Europe ait connue depuis 1945. » En Allemagne, des particuliers se sont organisés pour aider près de 20 000 réfugiés. Ils sont ainsi parvenus à pallier, d'après *The Economist*, les insuffisances de l'État dans la gestion de ce flux migratoire. David Twardowski Crvelin, professeur assistant de comptabilité et contrôle de gestion à HEC Paris, décrit les initiatives en faveur de l'inclusion des migrants dans la société et l'économie.

David Twardowski Crvelin
Titulaire d'un doctorat de l'Université d'Innsbruck, en Autriche, il est chercheur à la London School of Economics and Political Sciences (LSE). Ses travaux portent principalement sur les pratiques de contrôle de gestion et de mesure de la performance. Il collabore étroitement avec des ONG internationales au Népal, au Bangladesh, au Rwanda et en Tanzanie.

Quelle a été l'ampleur de la mobilisation citoyenne lors de la crise des migrants ?
Pour vous donner une idée de l'importance de la mobilisation citoyenne en Allemagne, un citoyen sur dix s'est mobilisé pour venir en aide aux réfugiés, selon les estimations de l'hebdomadaire allemand *Die Zeit*. Pour la seule région de la Bavière, l'un des seize Länder allemands, près de 300 groupements de citoyens ont été créés.

En quoi ont consisté les actions menées par les citoyens allemands ?
La majorité des réfugiés étaient des mineurs non accompagnés. La priorité des collectifs citoyens a donc été de leur apprendre la langue, de les aider aux devoirs et, au besoin, de leur apporter un soutien supplémentaire dans des matières allant des mathématiques à l'histoire.
À ce stade, on peut observer que les jeunes réfugiés qui ont été accompagnés par ces initiatives réussissent mieux à l'école que ceux qui n'ont pas bénéficié de cette aide. Ce n'est qu'une estimation pour le moment, mais notre étude tend à montrer que 70 % des réfugiés qui continuent de suivre les formations dispensées par des volontaires durant leur parcours scolaire obtiennent un diplôme de fin d'études.

L'accompagnement des migrants présente-t-il des avantages pour l'insertion sur le marché du travail ?
Il est trop tôt pour le dire : actuellement, le nombre de réfugiés et de migrants qui se sont installés en Allemagne durant cette période est assez élevé (de l'ordre de 1 million), mais la grande majorité d'entre eux étaient des mineurs non accompagnés. Ils doivent donc encore terminer leurs études secondaires et potentiellement suivre des études supérieures avant d'obtenir un emploi ou de développer leur propre entreprise. L'année dernière, une partie de réfugiés arrivés en 2015 et 2016 a terminé son parcours scolaire et est sur le point d'entrer sur le marché du travail. Nous aurons donc prochainement des données plus solides à ce sujet (publication à venir en avril 2022).

Globalement, peut-on dire que l'immigration contribue au développement économique d'un pays ?
Oui. Pour s'en convaincre, il suffit de considérer le vaccin BioNtech/Pfizer Covid, développé en grande partie par le couple allemand Ugur Sahin et Ozlem Tureci, tous deux issus d'une vague de migration turque.

Retrouvez l'intégralité de cet article sur hec.edu, rubrique Knowledge

J'AI TESTÉ POUR VOUS :

ART EXPLORA ACADEMY

Daphné Segretain

Daphné Segretain
Journaliste de terrain, qui par le passé parcourut monts et vallées pour couvrir les sports extrêmes, notre rédactrice en chef s'est plongée sans frémir dans l'exploration de ce site dédié à l'histoire de l'art.

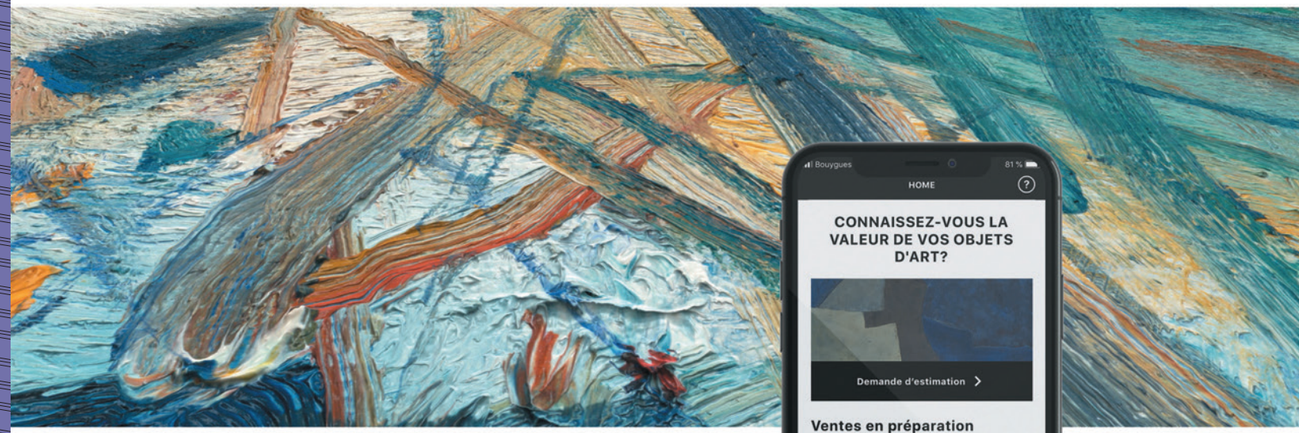
Art Explora Academy, c'est quoi ?
C'est une plateforme en ligne à la fois ludique et pédagogique qui propose de découvrir 11 chapitres de l'histoire de l'art parmi les plus grands courants comme « Arts du Moyen Âge », « Renaissance et Lumière » ou encore « Arts d'Afrique » ou « Arts de l'Islam ». Chacun de ces chapitres appelés « parcours » est composé de quatre épisodes comprenant une vidéo, une entrée en matière, et un enchaînement de quelques points clés en format texte et visuel. Enfin, un quiz permet, ou non, d'accéder à l'épisode suivant. Le dernier épisode aboutit à un plus grand quiz de 12 questions qui vient valider l'assimilation des notions abordées. Bon à savoir aussi : cette Academy est l'une des deux composantes de la fondation Art Explora créée en 2019 par l'entrepreneur Frédéric Jousset (H.92) qui, avec son musée-bateau Art Explorer et cette plateforme, souhaite « partager l'art avec le plus grand nombre et réduire ainsi la fracture culturelle ».

Et alors, est-ce qu'Art Explora approfondit réellement nos connaissances ?
On est plus proche du *snack content* que du Lagarde et Michard, mais tout est fait pour être lu, vu et apprécié avec une certaine rapidité qui tend à ouvrir un peu plus l'appétit, et ça tombe bien car à la fin de chaque épisode, des contenus vidéos et des podcasts issus de la très grande bibliothèque de médias sont proposés pour aller plus loin. Exemple, je choisis le parcours « Égypte et Mésopotamie » et on m'annonce que je vais tout savoir de l'origine de la Mésopotamie à comment construire une pyramide, en passant par la malédiction de Toutânkhamon, le tout en huit minutes chrono. « Extra, me suis-je dit, je vais pouvoir "ouinner" au Trivial Pursuit. » Réaction un tantinet puérile, j'en conviens. Mais grâce aux nombreux partenariats (Arte, Artips, le Centre Pompidou et même des youtubeurs et podcasteurs assez fun), les plus curieux pourront approfondir le sujet.

C'est pour qui ?
Tout le monde… ou presque ! La plateforme est disponible en français et en anglais et elle marche aussi bien sur ordinateur que sur smartphone ou tablette. On pourrait dire que c'est un cadeau à offrir de 7 à 77 ans, sauf que le site est accessible gratuitement. Alors soit on ne l'offre pas, mais on en parle. « Ah bon, tu ne sais pas à quoi font référence les "Outrenoirs" de Pierre Soulages, toi ? Pff… on voit que tu n'as pas trop surfé sur Art Explora Academy… »

Qu'est-ce qu'on en retire ?
Une maîtrise des notions principales de l'histoire de l'art. Et, au terme des 11 parcours proposés, l'internaute se voit décerner un certificat Art Explora validé par la Sorbonne, partenaire du site. Pas de quoi pavoiser dans les grands amphis, mais l'attention est ludique et sympathique.

TAJAN ART VALUATION
UNE EXPERTISE PROFESSIONNELLE À PORTÉE DE CLICS
ESTIMEZ VOS ŒUVRES D'ART SIMPLEMENT ET GRATUITEMENT



ESTIMATION EN VUE DE VENTES DANS TOUTES LES SPÉCIALITÉS
Tableaux Anciens, Modernes et Contemporains, Mobilier & Objets d'Art, Arts d'Asie, Arts d'Orient, Bijoux, Montres, Mode, Arts Déco, Design, Livres, Vins…

Télécharger dans l'App Store · DISPONIBLE SUR Google Play

TAJAN

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

AGRÉMENT N°2001-006 DU 7 NOVEMBRE 2001COMMISSAIRES-PRISEURS HABILITÉS : A. DE BENOIST - F. DAVID - E. KOZLOWSKI - J. REMY

changement

L'avis de
Emery Jacquillat (H.93)

Vers l'écologie de marché

À l'heure des défis climatiques et sociaux, le rôle des dirigeants d'entreprise et des écoles de management est crucial dans la redéfinition d'une performance, qui ne soit plus seulement économique, mais aussi sociale et environnementale. L'ouvrage écrit à l'unisson par Antoine Frérot, PDG de Veolia, et Rodolphe Durand, fondateur de l'Institut Société & Organisations d'HEC, témoigne du nécessaire dialogue entre pratique et expérimentation. Retraçant l'histoire d'un capitalisme financier dominant, l'ouvrage expose une vision alternative, née après la crise de 2008, celle d'un capitalisme responsable, protecteur de la nature et des hommes. Un livre qui invite à redoubler d'effort pour faire rayonner le modèle de l'entreprise à mission !

***L'Entreprise de demain*, de Rodolphe Durand et Antoine Frérot, éditions Flammarion, 20 €**

un bilan

L'avis de
Jean Garbois (H.63)

Dans une autobiographie captivante, Jean François Lepetit revient sur sa carrière dans la banque. Un parcours atypique, depuis le poste de trésorier jusqu'aux sphères de la haute finance, de la présidence d'Indosuez à celle de la COB. Il sera même amené à conseiller des ministres lors de crises financières majeures, notamment en 2008.

***L'Étonnant Parcours d'un homme de marché*, de Jean-François Lepetit (H.63), éditions Economica, 27 €**

bienveillant

L'avis de
Matthieu Babinet (H.03)

À la fois témoignage d'entrepreneurs sociaux et manifeste pour une transformation de la société, le livre des fondateurs d'Alenvi est édifiant. Le trio, qui a révolutionné l'aide à domicile pour une prise en charge plus humaine des personnes âgées, plaide pour une société qui replace les liens humains au cœur de son action.

***La Société du lien*, de Guillaume Desnoës, Thibault de Saint Blancard et Clément Saint Olive (H.05), éditions de l'Aube, 12 €**

placement

L'avis
Serge Cometti (H.86)

En marge de l'immobilier physique, la pierre papier propose un placement financier basé sur l'immobilier. Une formule mutualisée et modulable qui libère des contraintes liées à la gestion d'un bien. La SCPI est la forme la plus répandue. Est-elle la plus avantageuse ? L'ouvrage compare les solutions sous le triple aspect juridique, fiscal et financier.

***Pierre papier : quel support choisir ?*, de Thierry Slama (H.86), éditions Legitech, 40 €**

gagnant

L'avis de
Marie-Pierre Garnier (H.93)

S'appuyant sur les progrès des neurosciences et sur l'expérience d'entrepreneurs à succès – de Mercedes Erra (H.81) à Thierry Marx –, l'auteure montre que la clé de la réussite réside d'abord dans un travail à mener sur soi-même. Une mine de conseils aussi simples que précieux pour les décideurs d'aujourd'hui et de demain.

***Pour réussir, musclez votre état d'esprit*, d'Isabelle Proust (H.93), éditions EMS, 22 €**

© DR

passionnel

L'avis de
Marion Lemoine (H.19)

Le déboire conjugal

Voilà un premier roman qui a fait sensation à la rentrée littéraire. Une surprise pour tous – sauf pour les quelques MAC 2019, qui avaient eu la chance de découvrir le livre en avant-première et, surtout, sa narratrice. Comment ne pas se laisser prendre par la passion intranquille de cette quarantenaire qui aime son mari comme au premier jour, par sa logique paradoxale, sa lucidité troublante ? *Mon mari* est un thriller psychologique qui se dévore. Mais aussi un roman qui reste, et se glisse dans les introspections ou les conversations. Car Maud Ventura tend comme un miroir déformant à nos faiblesses et à nos excès. Les sentiments si caricaturaux de la narratrice font parfois frémir, souvent sourire, voire rire, mais surtout réfléchir. Savoureusement acidulé, et à consommer sans modération.

***Mon mari*, de Maud Ventura (H.19), éditions L'Iconoclaste, 19 €**

demoiselle

L'avis de
Jean-Philippe Caude (H.68)

Sensible, authentique, attachant, ce recueil d'une remarquable finesse retrace, sous forme de poèmes, les épreuves et expériences de l'auteure lors de trois ans de vie à Paris. C'est le passage de l'enfance à l'âge adulte, le temps des découvertes et des rencontres ; celui aussi des prises de conscience. Une lecture qui se diffuse comme un bienfait.

***Fragments*, de Britany Lefebvre, éditions Frison-Roche Belles-Lettres, 17 €**

concurrentiel

L'avis de
Gérard Dumas (H.64)

Cette chronique d'une rivalité professionnelle alterne les points de vue de deux femmes qui s'affrontent à coups de mensonges, rumeurs et dénigrement dans une agence de com'. Une lutte parfaitement ignorée (orchestrée ?) par une direction générale exclusivement masculine… Ce sombre tableau de l'entreprise met en lumière une réalité brutale.

***Le Miroir des contraires*, de Martine Higonnet (HJF.69), éditions Publishroom Factory, 17 €**

essentiel

L'avis de
Marie Pelichet (H.10)

Philippe Abouab (E.98) alias Phil Larmesson, signe une œuvre à la fois exigeante et accessible. Ses sept nouvelles, très différentes, convoquent la philosophie et la science. L'art de conter et la justesse de son regard font le reste : en fermant l'ouvrage, on se dit qu'on a découvert plus qu'un auteur : un ami qui nous rappelle ce qui fait l'essence et la beauté de la vie.

***Nouvelles Insolites*, de Phil Larmesson, éditions Lulu.com, 9 €**

mémoriel

L'avis de
Pierre Fischer (H.57)

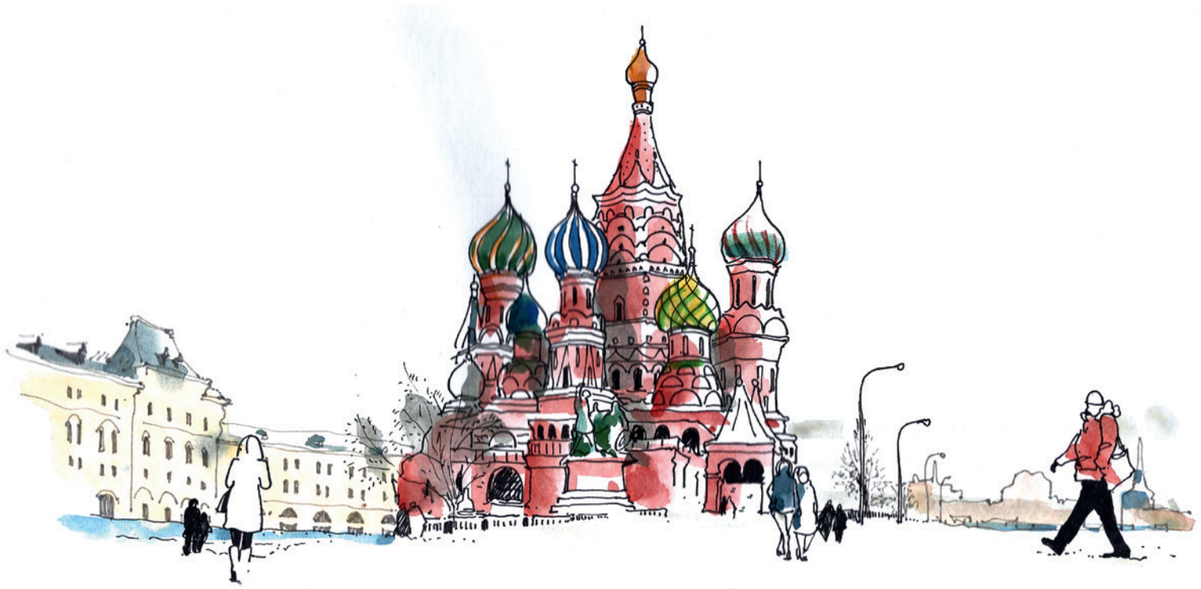
Dans le Paris des années 1940, le destin d'une famille juive et bourgeoise tourne au cauchemar. Statut social, culture, amitiés et relations : rien ne pourra enrayer le drame qui semblait impensable. Un récit qui vient rappeler que face à l'aveuglement idéologique, il n'existe aucun recours. Un roman à lire et à faire lire aux jeunes générations.

***Les Discordances*, de Philippe Calleux (H.57), éditions Frison-Roche Belles-Lettres, 19 €**

© DR

Moscou

Avec 12 millions d'habitants, elle est la capitale la plus peuplée d'Europe. Son dynamisme et son architecture ont tout pour plaire. **Suivez les greeters HEC.**



Stéphane Lhoiry (E.10)

Au début des années 2000, j'ai voulu relever un challenge et m'expatrier de France. Pourquoi pas la Russie ? Installé à Moscou, j'ai obtenu le poste de directeur expansion Russie chez Lacoste. Imaginez : en arrivant, je ne parlais même pas la langue, et aujourd'hui j'ai la nationalité russe !

dîner de concert

Pique-assiette

Concept innovant, le Depo est un ancien hangar qui servait d'entrepôt pour les tramways et a été entièrement réaménagé, puis transformé en *food court*. Dans ce forum culinaire, vous trouverez quasiment toutes les cuisines du monde. Les clients s'installent ensemble sur de grandes tablées, il y a des petits concerts… L'ambiance y est extraordinaire !

bol d'air

Piéton roi

Il y a seize ans, quand je suis arrivé à Moscou, la voiture était reine, les trottoirs minuscules et délabrés… Le nouveau maire en a fait une ville à l'ambiance européenne, beaucoup plus agréable. On a vu se développer les transports en commun et apparaître des terrasses – ça n'existait pas ! – et surtout des zones piétonnes élargies. La rue Arbat en est le plus bel exemple.

hors d'affaires

Moscow VIP

À l'instar de la Défense à Paris et de la City à Londres, Moscou a son quartier d'affaires hérissé de gratte-ciel. Si vous pensez qu'ils n'abritent que des bureaux, détrompez-vous : il y a aussi des appartements, des commerces, et surtout de superbes restaurants ! On peut donc réserver un dîner romantique au 50e étage d'une tour, avec une vue démentielle sur la ville. Ça n'a pas de prix.

© Illustrations Joël Guevara, DR

Cyrille Botton (H.95)

Cela fait une dizaine d'années que je travaille et vis dans les pays de l'ex-URSS dans le cadre de projets d'infrastructures énergétiques ou tertiaires (aéroports, hôpitaux…), dont une grande partie en Asie centrale. Je suis installé à Moscou depuis fin 2019, dans le sud-ouest de la ville, à proximité du parc Gorki.

arts séculaires

Aux tableaux !

Sur la rive droite de la Moskova, la galerie Tretiakov est le musée d'art russe de la capitale. On peut y admirer des icônes de Théophane le Grec ou d'Andrei Roublev, mais aussi des œuvres majeures de la peinture russe des XVIIIe, XIXe et XXe siècles. Composée de plus de 140 000 pièces, la collection permanente du musée est l'une des plus belles qu'il m'ait été donné d'admirer.

biosphère

Parc à thèmes

Depuis le parc Gorki jusqu'aux murailles du Kremlin, en longeant les berges de la Moskova, on peut profiter d'une promenade revigorante. Le parc, réhabilité, vit au gré des saisons et des animations culinaires ou sportives (avec l'installation d'une grande patinoire en hiver). Mais c'est aussi un lieu où la nature reprend le dessus, idéal pour se désintoxiquer du béton et de l'acier moscovites.

face funéraire

Stèles insolites

Les cimetières en Russie sont atypiques et leur visite est touours étonnante. En effet, sur la pierre tombale il n'est pas rare que soit gravé le visage du défunt. Sergueï Chargounov, dans son *Livre sans photographies*, écrit : « Les cimetières sont de vrais albums photo. (…) L'autre jour, alors que je me promenais dans l'immense cimetière de Moscou, je suis tombé sur mon voisin de palier. »

Sous terre

Faste troglodyte

On raconte qu'autrefois les Moscovites se lavaient les mains avant d'entrer dans le métro, par respect pour la beauté du lieu. Et pour cause : les stations du métro de Moscou sont des bijoux architecturaux qui composent un véritable musée souterrain. Murs couverts de mosaïques, plafonds peints à la gloire de l'idéal soviétique… Partout, tout n'est que marbre et dorures. Sous le bitume, un vrai trésor !

Denis Anoshin (E.20)

Je suis né à Novosibirsk en Sibérie. J'ai déménagé à Moscou pour mes études, puis j'y ai fait carrière dans le secteur de la finance. M'adapter au rythme ultra dynamique de Moscou m'a pris quelques années, mais aujourd'hui je ne pourrais imaginer vivre dans une ville plus petite. Ici, il y a tout ce dont vous avez besoin, et plus encore !

autocrate aire

Voyage dans le temps

Le Centre panrusse des expositions (VDNKh) est un énorme complexe de plus de 200 hectares, bâti pour faire étalage de la grandeur de l'Empire soviétique. Plus que la relique d'une époque révolue, le VDNKh est un lieu public à la fois historique et moderne, idéal pour les balades à pied ou à vélo. Et ses jolies fontaines distillent une douce fraîcheur lors des chaleurs estivales.

allée-lumière

Luxe, calme et beaux cafés

Pendant longtemps, Arbat a été la principale rue piétonne de Moscou. Il y a quelques années, la rue Nikolskaya est devenue sa rivale. Plus courte et débouchant quasiment sur le Kremlin, Nikolskaya est une belle artère foisonnant de cafés et autres boutiques de luxe. Elle est joliment illuminée tout au long de l'année, et tout particulièrement en hiver, au moment des fêtes.

voie circulaire

Le temps suspendu

Ouvert en 2017, le parc Zaryadye est l'une des attractions touristiques les plus populaires de Moscou. Les différentes parties du parc s'inspirent de la grande variété des paysages de Russie. On peut aussi y traverser un pont insolite, dont la courbe ramène au point de départ : il ne mène nulle part, mais offre le sentiment d'être suspendu dans les airs, dans un autre espace-temps.

Louvre Saint-Honoré (Ier)

#Cloud.Paris (IIe)

103 Grenelle (VIIe)

Cézanne Saint-Honoré (VIIIe)

Washington Plaza (VIIIe)

Edouard VII (IXe)

Condorcet (IXe)

Biome (XVe)

83 Marceau (XVIe)

Et demain.
pourquoi pas vous ?

www.parisworkplace.fr

SFL
SOCIETE FONCIERE LYONNAISE

Créateur de lieux "prime"

vie d'hec

asso ciation

prix trajectoires

Six femmes remarquables

Pour sa 14e édition, le prix Trajectoires a récompensé la première femme HEC commissaire-priseuse, pour son parcours riche de sens et ses expériences audacieuses.

Passionnée d'art, Elsa Joly-Malhomme (H.94) réinvente les codes de la vente aux enchères. Après un double cursus à HEC et à l'École du Louvre, elle commence sa carrière dans le mécénat à la Fondation EDF, puis intègre la direction marketing et communication chez Christie's France avant de reprendre ses études pour se former au métier de commissaire-priseuse.

Une commissaire primée

En 2019, Elsa crée Ader Entreprise & Patrimoine, la première maison de ventes aux enchères spécialisée dans la valorisation du patrimoine des entreprises – pièces de design, matériel industriel obsolète, affiches publicitaires… Oublié dans un coin, ce patrimoine cache des trésors qu'Elsa déterre. Elle a organisé des ventes exceptionnelles pour la banque Lazard, Radio France ou le Palais de la découverte. Elsa a également développé le concept « action good » qui incite les entreprises à reverser une partie des bénéfices de la vente à une association caritative. Depuis sa création, Ader E&P a déjà réalisé plus de 30 ventes.

« Je suis enchantée de remporter ce prix et très étonnée, car les autres femmes ont un parcours professionnel remarquable », a déclaré Elsa, en recevant sa récompense. En effet, le club HEC au Féminin avait nominé six femmes aux parcours variés et édifiants. Bettina Aurbach (H.98), directrice générale adjointe chez Cofigo, leader des plats cuisinés en conserve, qui veut rendre le bien-manger accessible à tous. Christine Benard (H.89), qui après avoir été la plus jeune vice-présidente du CAC40 chez Valeo, a fondé sa propre société de conseil G-G+ et rejoint l'association Habitat et Humanisme Alpes-Maritimes. Coline Debayle (H.13), cofondatrice de Time for the Planet, dont l'objectif est de lever 1 milliard d'euros pour créer et financer 100 entreprises spécialisées dans la lutte contre le réchauffement climatique. Jennifer Maumont (H.98), cofondatrice de Jules & Jenn, une marque de chaussures éco-responsables. Mélody Racine Mitterrand (H.03), fondatrice de l'École Walt de Neuro Groupe spécialisée dans l'accompagnement des enfants neuro-atypiques.

© DR

réseaux sociaux

Likez, partagez !

L'Association HEC Alumni a pour mission d'inspirer et d'animer sa communauté, grâce à plusieurs canaux. Vous connaissez le magazine *HEC Stories*, sachez qu'il est aussi présent sur les réseaux sociaux ! Avec Instagram, suivez des événements détonants comme le prix Trajectoires ou le Women's Forum en direct. Visionnez aussi les stories qui fleurissent de moments entrepreneuriaux épatants comme de trajectoires inspirantes. HEC Alumni est aussi très actif sur LinkedIn : annonce des événements à ne pas manquer, actualités des clubs ou poste des articles d'*HEC Stories* sont à lire, commenter et partager ! Une seule chose à faire : abonnez-vous.

adhésion

Optez pour l'Infinity Pass

Pour profiter de la puissance du réseau HEC dans le monde entier, d'un accompagnement personnalisé ainsi que d'outils et des ressources adaptés, l'adhésion à l'association présente de nombreux avantages. Il est possible désormais d'opter pour une cotisation à vie, dont le tarif est dégressif en fonction de votre ancienneté en tant que membre cotisant. L'Infinity Pass permet également de bénéficier de services exclusifs et de tarifs préférentiels pour les formations de l'Executive Education d'HEC Paris. Une façon simple de profiter des privilèges du réseau d'HEC Alumni, indéfiniment.

cérémonie du souvenir

Une flamme ravivée

Comme chaque année, l'association HEC Alumni organisait le 12 novembre la cérémonie de la flamme, en hommage aux HEC morts pour la France. Adrien Couret (H.07), président de l'association, a ravivé la flamme sur le tombeau du soldat inconnu, sous l'Arc de triomphe, tandis qu'à ses côtés, Élisabeth Laverge (HJF.75), la présidente du Club Génération Share, portait le drapeau aux couleurs d'HEC Paris. Plusieurs alumni, tels que François Mirikelam (MBA.84), membre du comité des sages, et des représentants du club étudiants HEC Défense assistaient à la cérémonie, preuve de l'attachement de la communauté HEC à la mémoire de nos camarades disparus. Une messe en souvenir des HEC disparu en 2021 s'est ensuite tenue à l'église Saint-Philippe-du-Roule dans le VIIIe arrondissement de Paris, en compagnie des familles. Plus tard, une cérémonie œcuménique pour partager un moment de recueillement et de lectures (poésies, prières…) choisies par le club SpiritualitéS, accompagnées de musiques sélectionnées par le club Piano, s'est tenue dans les locaux de l'association.

télex

Émissions digitales, podcats, tribunes d'experts, articles d'actualité : **découvrez le nouveau site hecstories.fr !**

fondation

chaire antin infrastructure partners

La création de valeur à l'honneur

Le partenariat entre Antin IP et HEC Paris irrigue les enseignements et la recherche autour de l'investissement dans les infrastructures.

Créé en 2007 par Alain Rauscher (H.84) et Mark Crosbie, le fonds d'investissement dédié aux infrastructures a réussi la plus grosse entrée en bourse de l'année, levant plus de 550 millions d'euros en septembre. Sa chaire de recherche Private Equity and Infrastructure, lancée en 2017 avec HEC Paris, sous la direction du professeur Denis Gromb, porte aussi ses fruits.

Un partenariat pédagogique

Les équipes du fonds sont très engagées dans la Chaire. « Au-delà du soutien financier, Antin IP souhaite s'investir sur le plan académique, souligne Hamza Fassi-Fehri (H.08), associé à New York. Nous présentons nos activités aux étudiants et participons au contenu des enseignements. Ainsi, notre approche RSE a été présentée dans le Master in Finance. Nous organisons aussi un *data challenge* pour les étudiants du MSc Data Science for Business, auxquels nous fournissons les données d'une des sociétés de notre portefeuille pour qu'ils en explorent le potentiel. La pertinence de leurs retours est bluffante. »
Une même transparence a présidé à la rédaction du cas FPS. « Antin IP investit dans des actifs stables, de long terme, qu'il transforme pour créer de la valeur. Il a constitué FPS en 2013 pour gérer 2 000 tours télécoms achetées à Bouygues Telecom, explique Denis Gromb. En déployant de nouvelles tours, en optimisant leur exploitation et en enrichissant leurs contrats de service, Antin IP a revendu FPS en 2017 avec un taux de rendement élevé. Les équipes du fonds m'ont exposé leur modèle en détail, ainsi que les aspects techniques, légaux et financiers de la transaction, ce qui m'a permis de produire un cas très documenté. » En 2020/2021, ce cas a été enseigné à plus de 1 300 participants à HEC Paris (Grande École, MBA, EMBA) et à l'international ; il a reçu le prix du meilleur cas en finance de l'AFFI-CMP.
« Ce cas vivant et concret sensibilise les étudiants à notre classe d'actifs, en plein essor », estime Sébastien Lecaudey (E.06), associé senior d'Antin IP. « Notre métier est passionnant et créateur de valeur pour la communauté : l'investissement en infrastructures contribue à forger les solutions décarbonées de demain, ajoute Hamza Fassi-Fehri (H.08). Nous espérons susciter des vocations ! »

inaugurations

Une salle à votre nom

La Fondation et l'Ecole offrent aux donateurs la possibilité de laisser une empreinte durable sur le campus d'HEC Paris en inscrivant leur nom au sein du bâtiment des études. À ce jour, 24 mécènes ont donné leur nom à un amphithéâtre, une salle de classe, un auditorium ou un hall d'HEC. Deux amphithéâtres du bâtiment T ont été inaugurés en novembre par Dominique Mégret (H.70), figure emblématique du Private Equity, engagé depuis une dizaine d'années aux côtés de la Fondation, et par un jeune couple à l'engagement exemplaire, Bénédicte et Kevin Guénégan, tous deux H.03. Convaincus de l'importance de l'éducation comme ascenseur social, ils ont souhaité soutenir HEC Paris pour lui redonner un peu de ce qu'elle leur a apporté, tant sur le plan professionnel que personnel.

Avec parfois de belles histoires : c'est dans le bâtiment des études que Kevin et Bénédicte se sont croisés pour la première fois en 1999, pendant les concours, avant une épreuve de face-à-face. De jolis souvenirs désormais inscrits dans les murs d'HEC.

hec mba giving month 2021

Une mobilisation doublée

Durant tout le mois d'octobre, 270 alumni du MBA, issus de 36 pays et de 48 promotions différentes se sont mobilisés pour lever 83 000 euros destinés à soutenir le programme de bourses accordées par la Fondation aux étudiants MBA d'HEC Paris. Une plaque au nom de tous les donateurs, quel que soit le montant de leur don, sera apposée dans le bâtiment MBA sur le campus. La cafétéria portera, pour un an, le nom de la promotion MBA 2016, qui compte le plus grand nombre de donateurs pour cette seconde édition. Un grand merci aux donateurs et à l'équipe du HEC MBA Afterwork en particulier, pour leur soutien continu. Rendez-vous en 2022 pour célébrer de nouveaux records !

© DR

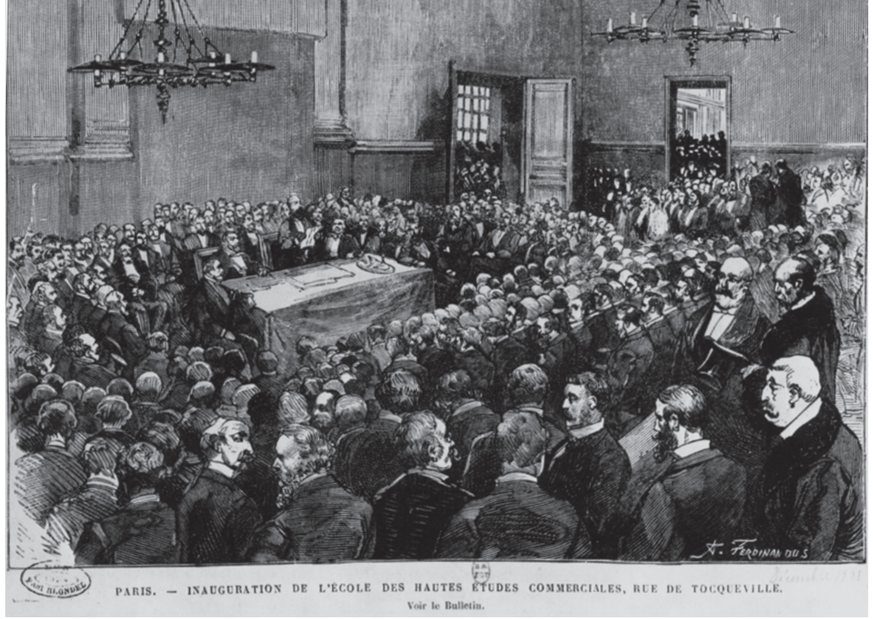
fondation 104

Retrouvailles

Créée en 2011 par Valérie Colloredo (H.94), rejointe par Bertrand Cardi (H.96) et Damien Bertrand (H.96), la Fondation 104 a accompagné plus de 40 boursiers depuis sa création. Un accompagnement inscrit dans le temps, puisque les trois mécènes ont à cœur de garder le lien avec les étudiants. « La Fondation 104 offre bien plus qu'une aide financière : ses donateurs tissent avec nous un lien fort au cours de nos rencontres annuelles. Avoir ainsi accès à des alumni expérimentés qui nous ouvrent leur réseau est une chance », témoigne Armand Centauri (H.22). Après une année de crise sanitaire, donateurs, étudiants et alumni se sont retrouvés le 11 octobre chez Dior, à l'initiative de Damien Bertrand. Au programme : visite de Dior Héritage, des ateliers de haute couture et de la boutique rue du Faubourg-Saint-Honoré. Des retrouvailles riches en partages et en émotions !

télex

Avant le 31 décembre, **transformez votre impôt en projets** pour votre École ! give.fondationhec.fr



anniversaire

HEC Paris souffle ses 140 bougies

1881-2021. 140 ans d'impact, d'innovation, d'excellence, de diversité et d'esprit entrepreneurial. Happy birthday, HEC Paris !

Fresque commémorative, cuvée spéciale et diffusion d'un film : le 16 décembre, HEC Paris fêtait ses 140 ans. L'histoire débute en 1881. La chambre de commerce et d'industrie de Paris crée alors HEC qui doit « être au commerce ce que l'École centrale est à l'industrie ». Soutenue dès 1883 par son association d'anciens, HEC traverse la Belle Époque et les deux guerres avec son lot de figures remarquables, tels Roland Garros (H.08) ou Maurice Herzog (H.44).
Sous l'égide de Guy Lhérault, HEC se modernise de 1958 à 1969 sur le modèle des *business schools* américaines : enseignements en finance et en contrôle de gestion, méthode des cas, corps professoral permanent… En 1964, l'École quitte les locaux parisiens du boulevard Malesherbes pour s'installer sur le campus de Jouy-en-Josas, inauguré par le Général de Gaulle. Elle développe aussi un centre de formation continue pour dirigeants en 1967 et un MBA en 1969.
La décennie suivante marque l'ouverture du concours d'entrée aux femmes, les débuts du programme doctoral et les premières grandes alliances internationales (PIM en 1973, puis la CEMS en 1988).

L'excellence au service de tous

Aux manettes de 1995 à 2015, Bernard Ramanantsoa (MBA.76) développe la recherche, renforce les liens avec les entreprises et accélère l'internationalisation. Les ambitions de l'École et sa politique d'égalité des chances sont de plus en plus soutenues par la Fondation HEC, qui lève 112 millions d'euros entre 2008 et 2013. HEC Paris positionne ses programmes phares aux premiers rangs des classements mondiaux et Peter Todd développe le digital avec le premier Master en ligne et la création du centre Hi! Paris, dédié à l'intelligence artificielle, en partenariat avec Polytechnique. En parallèle, l'École s'autonomise, et adopte le statut d'EESC en 2016 : le soutien de ses alumnis n'en devient que plus déterminant. Sous l'impulsion d'Éloïc Peyrache, l'École met l'impact au cœur de sa mission, définie autour du triptyque *« We Think, We Teach, We Act »* en 2021. Un ambitieux défi pour les 140 prochaines années !

© DR

partenariat

Alliance pour le climat

HEC Paris et sept *business schools* européennes de premier plan (LBS, INSEAD, IMD, IESE, IE, Oxford Saïd Business School et Cambridge Judge Business School) ont lancé en octobre l'alliance Business Schools for Climate Leadership (BS4CL). Ce partenariat académique d'envergure, soutenu par les puissants réseaux d'alumnis des huit institutions, mobilise les professeurs chercheurs afin de fournir aux leaders de demain les outils pour combattre la crise climatique et adapter leurs activités aux objectifs de la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques de 1992 et de l'accord de Paris de 2016. L'action conjointe des membres du BS4CL a déjà donné naissance à une série de webinaires

mis en ligne en préparation de la COP26 de Glasgow, ainsi qu'à un livre blanc digital sur le changement climatique, destiné aux décideurs et publié dans le cadre du forum Innovation durable de la COP26 sur le site **www.BS4CL.org**

international

Bureau virtuel en Italie

Déjà présent au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis, au Japon, en Chine et en Côte d'Ivoire, HEC Paris vient d'ouvrir un nouveau bureau en Italie. L'objectif ? Animer une communauté de 350 alumnis et renforcer les liens entre l'École et les entreprises transalpines au travers d'événements en présentiel et à distance. Le format du bureau italien est inédit, puisqu'il est 100 % virtuel, piloté depuis Londres par l'équipe du bureau HEC UK, et en lien étroit avec la présidente du Chapter Italie, Fabienne Mailfait (H.88), basée à Milan. Une initiative innovante, qui pourrait bien faire des émules ailleurs en Europe et dans le monde !

chaire

Réflexion ouverte

La chaire de recherche Cartier-HEC-ESCP Turning Points est née début 2021 de la volonté de Cyrille Vigneron, président et CEO de Cartier International, d'engager une réflexion sur les nouveaux enjeux économiques et sociétaux, avec deux professeurs chercheurs, Anne-Laure Sellier (HEC) et Ben Voyer (ESCP). Développement durable, nouveaux rapports à la consommation, génération Z… « Nous échangeons librement avec les équipes de Cartier, très ouvertes à notre approche de chercheurs », témoigne Anne-Laure Sellier. Au mois de février, pour le premier anniversaire de la chaire, un dialogue avec 400 étudiants d'HEC et de l'ESCP sur le thème *« Why Gender Matters »* sera organisé en présentiel.

télex

Pour la troisième année consécutive, HEC occupe la première place du classement **European Business School Rankings** du *Financial Times*.

campus

Innovation & Entrepreneurship Center

accélérateur ess

Accroître l'impact des PME de l'ESS

HEC Paris accompagne les structures de l'économie sociale et solidaire pour les aider à se transformer et renforcer leur impact sociétal.

Le point commun entre Sicomen, entreprise adaptée au service de l'image, Plateau urbain, coopérative d'urbanisme solidaire, et l'agence Sinny&Ooko, qui crée des tiers-lieux culturels ? Ces structures de l'économie sociale et solidaire sont toutes accompagnées par HEC Paris. Depuis 2018, l'École, associée à la Région Ile-de-France, aide des PME à grandir au sein de l'Accélérateur ESS. Ce programme d'une durée de deux ans mobilise un réseau d'experts pour conseiller les dirigeants de ces structures dans la définition de leur stratégie et le développement de leurs activités. Les entrepreneurs bénéficient ainsi d'un accompagnement sur mesure : diagnostics semestriels, mentorat mensuel, cycle de « form'action » aux meilleures pratiques de croissance et missions personnalisées en fonction de leurs besoins (juridique, investissement, logistique, transformation RH, gouvernance…) Deux promotions ont déjà pris leur envol, la troisième est à mi-parcours et la quatrième a démarré fin octobre. Ce sont au total 42 PME qui placent l'humain au cœur de leur action et relèvent les défis contemporains : entreprises adaptées qui intègrent des travailleurs handicapés, structures d'insertion par l'activité économique (EI), coopératives (SCOP), sociétés commerciales d'utilité sociale (ESUS)…

Insertion et ville de demain

Si en 2019-2020, les premiers projets accompagnés par l'Accélérateur étaient axés sur l'insertion et le handicap, les entreprises récemment intégrées au programme sont tournées vers la transition écologique et la ville de demain, ainsi qu'à la relocalisation, dans une logique inclusive. Les résultats sont au rendez-vous : en 2020, elles représentent un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, employant plus de 3 000 collaborateurs, dont 1 350 en situation de handicap et plus de 700 en insertion.
« À travers les formations et l'accompagnement proposés par l'Accélérateur ESS, l'ensemble de l'écosystème d'HEC Paris (professeurs, étudiants et alumni) se mobilise aux côtés des pépites de l'ESS pour booster leur impact, conclut Emma France (H.16), directrice des programmes Entrepreneuriat à impact. Grâce au soutien d'entreprises publiques et privées, nous espérons essaimer cette dynamique ESS dans toute l'Ile-de-France. » Pour en savoir plus, contactez-nous à l'adresse : **accelerateur-idf@hec.fr**

© DR

HEC PARIS

diversité #1

Stand Up Italie

Dans le sillage du Women's Forum *(lire encadré ci-dessous)*, le programme Stand Up a été lancé le 16 novembre en Italie, dans les Pouilles, grâce au soutien de René de Piocciotto (H.64) et du chapter HEC Alumni Italie, présidé par Fabienne Malfait (H.88). 21 femmes, dont les projets vont de l'artisanat au tourisme en passant par le développement de la culture régionale, ont participé à cette formation de huit jours en présentiel. Les participantes ont été enthousiastes : « Cette opportunité m'a permis de respirer à nouveau, de transformer ma façon de penser et de me rendre compte que mes rêves étaient réalisables. Cette expérience m'a profondément touchée, en me donnant non seulement les outils, mais aussi la force de faire des premiers pas concrets », affirme l'une d'elles. Une communauté d'entrepreneuses italiennes qui rejoint les 450 entrepreneuses HEC Stand Up formées depuis début 2019.

entrepreneuriat ess

Soun by Fastroad

Lancée en 2010, Fastroad est la première entreprise adaptée du secteur du transport (services de VTC, coursier, livraison au dernier kilomètre). « Nous proposons un parcours de professionnalisation et d'accompagnement à nos 85 % de salariés en situation de handicap : formation aux métiers de chauffeur et de mécanicien, soutien de leurs initiatives entrepreneuriales… Le capital humain, couplé à la création de valeur, est notre passion », explique Manuel Bonnet, cofondateur et dirigeant. Également engagé dans l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, Fastroad a créé deux joint-ventures sociales : Kliff, première entreprise adaptée de travail temporaire de France (avec Randstat), et Le Petit Plus, dédié au recyclage de déchets de bureau (avec Paprec). « Nos deux ans au sein de l'Accélérateur ESS nous ont permis de structurer notre croissance, créer la marque Soun by Fastroad, qui rassemble nos structures et offres de services, lancer notre site internet et faire entrer un investisseur pour atteindre, d'ici à 2025, 400 mises en emploi supplémentaires. » Tous les dividendes sont réinvestis dans l'entreprise.

diversité #2

Women's Forum à Milan

Organisé du 17 au 19 octobre à Milan, dans le cadre du G20, le Women's Forum a mis l'accent sur la nécessité d'œuvrer pour un leadership plus inclusif. Partenaire de l'événement, HEC Paris y a été représenté par Inge Kerkloh-Devif, directrice exécutive de l'Innovation and Entrepreneurship Center, qui a animé la table ronde consacrée au financement de l'entrepreneuriat au féminin. Plusieurs intervenants prestigieux ont participé à cette édition, parmi lesquels Paolo Grue, CEO de Procter & Gamble Italie, Monica Poggio, CEO de Bayer Italie, Anne Ravanonoa, fondatrice du fonds d'investissement Global Invest Her, Maria del Mar Martinez et Alessio Botta, senior partners chez McKinsey. Ils ont partagé leurs solutions pour faciliter l'accès des femmes au capital et soutenir la création de valeur des entrepreneuses.

télex

Découvrez l'action des entrepreneurs ESS

lors de l'événement spécial organisé le 1er février 2022.

célébration

Nouveau campus au Qatar

Pionnier des *business schools* au Moyen-Orient, HEC Paris célébrait à Doha ses dix ans de présence, en inaugurant un nouveau campus et en célébrant les diplômés des promotions 2020 et 2021.

Les visages étaient masqués, mais l'expression joyeuse. C'est au cœur du nouveau quartier de Msheireb que les étudiants diplômés de l'EMBA et du Specialized Masters in Strategic Business Unit Management (SBUM) s'étaient réunis pour recevoir leur diplôme. « Notre nouveau campus incarne l'engagement de la Qatar Foundation pour HEC Paris et illustre sa mission d'impact et d'excellence dans la région du Golfe, a souligné en préambule Pablo Martin de Holan, doyen d'HEC Paris au Qatar. HEC contribue à la construction d'une économie durable et diversifiée, en ligne avec la Vision nationale 2030, en formant des femmes et des hommes au management et au leadership durables, et en favorisant un entrepreneuriat éthique et responsable. »
Puis c'est par écran interposé que le président de L'Oréal, Jean-Paul Agon (H.78) s'est adressé à son tour aux jeunes diplômés qataris : « Vous faites désormais partie de la communauté des alumni, soyez actifs ! » Le dean d'HEC Paris Éloïc Peyrache prend la parole sur scène : « Nous remercions Son Altesse Moza bint Nasser al-Missned et la Qatar Foundation pour le soutien et la confiance qu'ils nous ont accordés depuis plus de dix ans et nous nous réjouissons de contribuer à former les talents et les dirigeants de demain. »
Lumières baissées, le ballet des longues toges noires commence et les applaudissements retentissent au passage de Son Excellence Joaan bin Hamad bin Khalifa Al Thani, diplômé de la promotion 2020.

Si en France, le 11 novembre fut le jour de l'Armistice, à Doha, il fut celui de l'inauguration des nouveaux bâtiments d'HEC Paris situés à Msheireb, un ancien quartier commercial reconstruit dans les règles du développement durable, et voué à devenir un centre des affaires et du divertissement. La peinture bleue est encore fraîche. Moza bint Nasser, épouse de l'émir et présidente de la Qatar Foundation, foule pour la première fois le sol de ce nouveau campus, accompagnée d'Eloïc Peyrache et d'alumni entrepreneurs, parmi lesquels Hamad Mubark Al-Hajri, fondateur de Snoonu, ou Abdulmohsin Al Yafei, cofondateur de Cwallet.

Une communauté dynamique

En dix ans, HEC Paris au Qatar a permis de constituer une communauté de 700 alumni dynamique qui compte aujourd'hui parmi les plus importantes du réseau HEC à l'international. Le campus a également accueilli dans le cadre de la formation continue plus de 4 000 participants, parmi lesquels plusieurs responsables régionaux et entrepreneurs de premier plan. « Ce campus et son lounge sont destinés à tous les alumni : c'est un lieu de connexion et le Chapter Qatar est votre outil. Faites-les vivre ! », a annoncé Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, qui avait fait le déplacement pour célébrer l'événement en compagnie de Marguerite Gallant, directrice générale de l'association.

© Aisha Al-Musallam

DÉCRYPTAGE

95

COMMENT TIRER PARTI DU DISPOSITIF LIFELONG LEARNING ?
Matias Gonano, directeur commercial adjoint du département Executive Education d'HEC Paris

DÉCIDEURS

95

COMMENT FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?
Anne-Sophie Dupayrat, responsable des ressources humaines de Bpifrance

98

DOSSIER

IMMOBILIER

Nouveaux usages, nouvelles normes : un secteur en reconstruction

La crise sanitaire a profondément modifié l'organisation du travail et la demande d'immobilier tertiaire. Le confinement a renforcé les attentes quant à la qualité des logements et l'accès à des services de proximité. Parallèlement, de nouvelles exigences environnementales impliquent de repenser les modes de construction sur un secteur à l'impact carbone conséquent. Lieux de vie, lieux de travail, efficacité énergétique et optimisation des espaces : tout est à réaménager.
À nouvelles exigences, nouveaux modes constructifs, par Vestack, **p.104**
La rénovation énergétique pour une meilleure performance du bâti, par les ECO-Isolateurs, **p.105**
Le bureau à l'heure du flex-office avec Imagin'Office, **p.106**
Concilier logement individuel et lien social avec Arkadea, **p.107**
Low-tech : le sobre avenir du bâtiment, par Redman, **p.108**
Préserver et loger, avec Histoire & Patrimoine, **p.110**
L'administration de biens à l'épreuve du numérique, selon Immo City, **p.111**

© Bénédicte Govaert, DR

DÉCRYPTAGE

© DR

Matias Gonano
Diplômé de l'université de Buenos Aires en sciences politiques et en relations internationales, il est également titulaire d'un master en négociation internationale de la Sorbonne. Avant de rejoindre HEC Paris Executive Education en 2020 en tant que Directeur commercial adjoint Open programs, ce polyglotte a occupé les postes de coordinateur retail Europe dans le groupe SMCP, et d'Account Manager Mode chez Showroom privé.

HEC Paris Executive Education
Le département Executive Education de HEC Paris a développé une large gamme d'offres à destination des entreprises avec une approche lifelong learning. En se positionnant comme un partenaire dans la durée, il leur permet d'accompagner la montée en compétences de leurs collaborateurs avec une vision stratégique.

COMMENT TIRER PARTI DU DISPOSITIF LIFELONG LEARNING ?

La formation continue est un puissant levier de performance, qui permet de renforcer les compétences, d'attirer les talents et de retenir les salariés à haut potentiel. Matias Gonano, directeur commercial adjoint du département Executive Education d'HEC Paris, analyse les attentes des entreprises.

À qui s'adressent les programmes de l'Executive Education d'HEC Paris ?
Aux collaborateurs ayant au moins cinq ans d'expérience. Dans les faits, ils en ont souvent dix ou quinze. Il s'agit soit d'accompagner les managers et cadres dirigeants dans l'enrichissement et la mise à jour de leurs compétences, soit de permettre l'évolution de profils à fort potentiel que l'entreprise souhaite faire monter en responsabilités.

Quels types de formations proposez-vous ?
Notre catalogue propose des programmes courts (de trois à cinq jours) dans des domaines très variés tels que le marketing, la finance ou le leardership, ainsi que des certificats sur douze à dix-sept jours répartis sur trois mois et des masters d'environ dix-huit mois. Notre rôle est d'identifier les besoins de chaque entreprise et de les mettre en perspective avec leur marché afin de proposer les formations les mieux adaptées à leurs enjeux et aux profils des collaborateurs.

Quelles sont leurs principales attentes aujourd'hui ?
Les entreprises attendent aujourd'hui des réponses personnalisées. C'est pourquoi nous développons des solutions modulables, voire sur mesure. Ainsi, l'offre Inter-Privilège permet d'adapter un programme court du catalogue à une situation spécifique concernant un groupe de collaborateurs de l'entreprise, laquelle peut choisir le lieu et le moment où la formation sera dispensée. L'offre contrat-cadre s'appuie sur un diagnostic et une stratégie de lifelong learning établis par HEC Paris en concertation avec les départements RH de l'entreprise et permet de bénéficier de tarifs négociés selon le nombre de participants. Enfin, l'Infinity BtoB est une offre basée sur une relation de partenariat, qui viendra prochainement compléter ce dispositif, avec une approche plus large en termes de services et d'accompagnement.

Quelles sont les entreprises qui vous font confiance ?
La typologie des entreprises avec lesquelles nous travaillons est extrêmement variée. Mais elles ont en commun la volonté d'accompagner les collaborateurs en *upskilling* et *reskilling* au travers de programmes de grande qualité mêlant pédagogie et mise en application opérationnelle. Dans ce cadre, nous accompagnons, depuis le début de cette année, une vingtaine de sociétés, telles que Whirlpool, Carrefour, Le Bon Marché…

Comment s'organisent ces programmes de formation ?
Ce qui fait la renommée de l'approche pédagogique d'HEC Paris, c'est la capacité des directeurs pédagogiques à proposer des formations mixant différents formats. Nous accordons une large place au *learning by doing*, à travers des travaux en équipes, des jeux de rôles, des prises de parole… Nos formations, en présentiel ou hybrides, se déroulent à HEC Paris, certaines dans un château du XX^{e} siècle sur le campus. Nous délivrons aussi des formations chez nos clients, partout dans le monde. Nous avons par ailleurs une offre de programmes 100 % en ligne, que nous enrichissons en permanence. ●

COMMENT FAVORISER LE BIEN-ÊTRE ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ?

Parce que les activités sur lesquelles elle intervient sont exigeantes, la banque publique d'investissement Bpifrance déploie une stratégie de ressources humaines qui fait de l'épanouissement et du bien-être au travail de ses collaborateurs une priorité.

« Se sentir aligné avec les valeurs de l'entreprise est la clé du bien-être au travail »

Au-delà des actions qui peuvent être mises en place, le bien-être au travail découle d'abord de l'adéquation entre les aspirations des collaborateurs et la mission de l'entreprise. Chez Bpifrance, cette adéquation est très forte : nous faisons rayonner l'économie française en accompagnant tout type d'entreprise à chaque étape de leur développement. Cet engagement auprès des entrepreneurs, ainsi que notre mission d'utilité publique, renforce notre culture d'entreprise basée sur la bienveillance, envers les clients et envers les collègues.
Bpifrance n'est pas une banque d'affaires comme les autres, elle est une institution qui favorise l'émergence de projets innovants et qui soutient les entrepreneurs français, par exemple dans le cadre du plan de relance post-Covid ou du plan 2030 pour la réindustrialisation de la France. Cet impact positif sur l'économie et la société contribue au bien-être de nos collaborateurs, qui se sentent en accord avec les valeurs et la vocation de l'entreprise et partagent un sentiment d'utilité, quel que soit leur niveau hiérarchique. Même sentiment du côté des nouveaux arrivants : la raison d'être de l'entreprise est pour eux une stimulation. Quant à ceux qui nous rejoignent pour exercer un métier lié à la finance, ils sont motivés par l'envie de conclure des *deals*, ils trouvent la satisfaction de travailler sur des dossiers passionnants dans un écosystème ouvert à de nombreux partenaires. Associer intensité des défis professionnels et sentiment d'utilité au service de l'économie française constitue à mon avis l'un des facteurs majeurs d'épanouissement au travail.

Anne-Sophie Dupayrat
Titulaire d'un master en management des ressources humaines, Anne-Sophie Dupayrat totalise une dizaine d'années d'expérience dans la fonction RH. Recrutée par Bpifrance en 2015, elle est responsable des ressources humaines de la banque publique d'investissement depuis janvier 2019.

Des dispositifs spécifiques

Le rythme de travail dans nos métiers est rapide et intense, mais notre culture d'entreprise, empreinte d'humanité et de bienveillance, favorise le sentiment de bien-être dans l'entreprise. Les relais RH de proximité sont présents et à l'écoute. Dans le cadre de différents accords d'entreprise, plusieurs dispositifs pour améliorer la qualité de vie au travail ont été mis en place, comme le droit à la déconnexion après 20 heures, dans un souci de respect de la vie privée de nos collaborateurs. Nous avons d'ailleurs été classés en première position sur la thématique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par le site Glassdoor. Concernant le télétravail, nous avons fait le choix de la flexibilité en offrant aux salariés, selon des critères d'éligibilité, la possibilité de prendre un ou deux jours de télétravail par semaine, en fonction de l'organisation et de la charge de travail de leur équipe. Nous agissons également en faveur de la parentalité, avec un dispositif d'absences

© Bénédicte Govaert, DR

En marge de sa mission d'utilité publique, source de motivation pour la majorité des équipes, Bpifrance a développé une série de dispositifs afin de favoriser le bien-être au travail.

rémunérées en cas d'enfants malades, des chèques Cesu pour financer des services de garde d'enfant ou de soutien scolaire. Pendant la crise sanitaire, nous avions mis en place un partenariat avec les cours Legendre pour que les enfants de nos salariés puissent bénéficier d'un soutien scolaire alors que les écoles étaient fermées.
Nous veillons également à la bonne santé psychique et mentale de nos collaborateurs en leur proposant les services digitaux de Moodwork, un réseau de scientifiques, psychologues du travail, coachs en développement personnel et praticiens du monde de la santé avec lesquels ils peuvent parler en toute confidentialité de leurs éventuelles difficultés psychologiques ou de situations de stress. Cette formule leur propose même de réaliser un bilan mensuel pour identifier les facteurs de bien-être sur lesquels ils peuvent capitaliser et ceux sur lesquels des améliorations sont nécessaires.
Selon les résultats, la solution oriente les salariés vers différentes pistes allant de la prévention à la pratique d'exercices de développement personnel. D'autres programmes de coaching individuels peuvent également être mis en place, à la demande du salarié, de façon à favoriser le développement du potentiel de chacun ou encore les capacités de leadership… Enfin pour les managers, outre notre programme de formation dédié, nous favorisons le partage de bonnes pratiques dans un esprit de « communauté », sous la forme d'ateliers de codéveloppement, et proposons des conférences régulières, par exemple sur le thème du « courage managérial », pour les aider à communiquer avec leurs équipes de manière appropriée et efficace.
Nous utilisons aussi le Process Communication Model (PCM), un modèle de découverte et de compréhension de sa propre personnalité et de la personnalité des autres qui facilite la communication avec les collaborateurs, notamment lorsqu'il s'agit de motiver et de fédérer les équipes. Aussi, pour les personnes engagées au niveau social, Bpifrance a mis en place un « congé solidaire », permettant de partir dans une association en France ou à l'étranger durant deux ou trois semaines sur leur temps personnel, afin de transmettre des compétences aux communautés locales. De même, nous donnons la possibilité à chacun de faire des dons de jours de RTT, qui pourront ensuite être utilisés par des personnes dans le besoin. Nous avons par ailleurs ouvert l'accès à la plateforme numérique Toutes mes Aides, qui recense l'ensemble des droits auxquels nos collaborateurs peuvent prétendre.
Enfin, dans un écosystème du private equity encore très masculin, nous nous sommes engagés en faveur de la mixité en signant la charte Sista pour la promotion de l'entrepreneuriat au féminin, et la charte pour la parité femmes-hommes de France Invest. En interne, nous veillons à l'égalité hommes-femmes, tant en termes de salaires que de promotions.
Les résultats de nos enquêtes d'opinion internes, réalisées tous les deux ans dans une démarche d'amélioration continue, sont probants.
Nos collaborateurs expriment un haut niveau d'engagement et un fort sentiment d'appartenance. Ils se déclarent très majoritairement alignés avec nos valeurs et notre stratégie. Autre indicateur révélateur : nous enregistrons très peu d'arrêts maladies. ●

Bpifrance
La Banque publique d'investissement Bpifrance accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en Bourse, du crédit aux fonds propres. Bpifrance propose dans chaque région des solutions de financement ou d'investissement adaptées à chaque étape de la vie des entreprises, de manière à soutenir leur croissance et leur compétitivité.
Ses équipes sont présentes sur l'ensemble du territoire, à travers une cinquantaine d'implantations régionales.

© Loïc Froissart / illustrissimo

IMMOBILIER

Nouveaux usages, nouvelles normes : un secteur en reconstruction

Confrontée à de multiples enjeux, l'industrie immobilière se transforme. Sous l'impulsion des réglementations environnementales, renforcées par la norme RE 2020, le secteur est tenu d'adopter des processus écologiquement responsables et de créer des bâtiments à l'efficacité énergétique accrue. La mixité d'usage, qui consiste à regrouper différentes activités (commerces, loisirs, lieu de travail, logement, crèches…), participe à la conception d'espaces de vie, de travail et de services durables.

Le secteur de l'immobilier est en pleine mutation. Selon une étude menée en septembre 2021 par l'ADI [1], si Paris et les centres-villes des métropoles devraient rester plébiscités par les jeunes générations, les familles apprécient à l'inverse de vivre dans des villes moyennes, et aspirent à travailler à proximité de leur domicile, en *remote office* (des bureaux décentralisés d'un nouveau genre). Un constat partagé par The Instant Group, acteur spécialisé dans la conception d'espaces de travail flexibles, qui assurent que 69 % des entreprises françaises sont d'accord pour dire que la conception des espaces de travail doit évoluer. Au sortir de la crise sanitaire, les attentes en termes d'immobilier professionnel ont donc changé, mais la demande n'a pas faibli pour autant. « Le marché des bureaux en région montre des signes encourageants de reprise dans un contexte de crise sanitaire », avance BNP Paribas Real Estate, chiffres à l'appui : la demande placée au 1er semestre 2021, soit 730 000 m², est en hausse de 35 % par rapport à la même période sur 2020. Dans le même temps, entreprises, investisseurs et collectivités s'engagent dans la lutte contre le changement climatique. L'évolution du secteur vers une plus grande responsabilité environnementale s'axe autour de trois axes majeurs : la nécessité de créer des bâtiments bas carbone, le respect des dispositions de la loi climat et la généralisation du réemploi de matériaux. Le recours à des matériaux non ou peu transformés et provenant de bâtiments déconstruits a un impact significatif sur le bilan environnemental d'un projet immobilier : pour une surface de 1 000 m² de bâti neuf, ce procédé permet d'éviter en moyenne la génération de 44 tonnes de déchets et l'émission 67 tonnes d'équivalent CO_2. Par ailleurs, l'amélioration de la durée de vie des espaces bâtis, induites par la flexibilité de leur usage et par le choix de matériaux pérennes, compte parmi les enjeux de frugalité du secteur. Une équation complexe, donc, qu'il sera pourtant urgent de résoudre, à l'heure où le secteur du bâtiment représente 44 % de l'énergie consommée en France.

1. Association des directeurs immobiliers (ADI).

DES CONSTRUCTIONS MULTIFONCTIONS

La mixité d'usage au sein d'un même immeuble, jusqu'ici peu prisée en France, gagne du terrain dans les projets de construction et de restructuration les plus récents. Elle présente le double avantage d'être vertueuse, tant sur le plan énergétique qu'économique.

« La mixité d'usage est devenue un prérequis dans la quasi-totalité des appels à projets. Les règles d'urbanisme, qui s'appliquent à tous, vont également dans ce sens. Par exemple, le Plan local d'urbanisme (PLU) de Paris, qui est en vigueur depuis 2016, encourage, voire oblige, les maîtres d'ouvrage à ouvrir leurs immeubles à plusieurs usages, explique Damien Bertuli (H.11), directeur général associé du promoteur immobilier 6e Sens. Le 7 rue Daunou, à proximité de la place Vendôme, en est un parfait exemple, puisqu'il accueille des logements, des bureaux, et un théâtre ! Sur un volume plus significatif, le redéveloppement de l'immeuble de bureaux "O", sur le boulevard Poissonnière dans le 2e arrondissement de Paris, démontre aussi notre capacité à mélanger les usages, avec plus de 800 m² de commerces en pied d'immeuble, insérés dans le tissu des Grands Boulevards. »

Mixte dès la conception

Pour qu'un même bâtiment puisse se destiner à des usages multiples, sa conception et ses processus de construction doivent être adaptés. La convergence des normes de confort et de sécurité spécifiques à chacun de ses usages, le dialogue avec diverses parties prenantes associées dans le projet, l'intégration de différents modes de gestion locative, des modalités de financement diversifiées (crowdfunding, société coopérative d'intérêt collectif, baux verts…), mais aussi des partenariats public-privé. « Pour que l'hybridation fonctionne vraiment, il faut replacer les usagers au cœur de la démarche, à l'instar de la *smart city* qui associe les habitants à la fabrique de la ville. On pense notamment à l'aménagement des Bassins à Flot à Bordeaux qui imagine le devenir d'un territoire de 160 hectares en maintenant le dialogue entre les associations, les entreprises, les commerçants et les habitants

© Loïc Froissart / Illustrissimo

grâce à des ateliers de co-construction », précise Kevin Cardona (M.07), Chief Innovation Officer chez BNP Paribas. Alors que la mixité se faisait jusqu'ici à l'échelle d'un quartier, où le résidentiel se mêlait aux services et aux loisirs, elle se décline dorénavant à l'échelle du bâtiment. L'idée étant de proposer des projets immobiliers qui répondent au mieux aux besoins variés des populations. « La mixité des usages doit donc être réfléchie et en phase avec les aspirations de l'utilisateur final. Chaque fois que cela est possible et logique, nous instillons de la mixité comme au 18 rue Godot de Mauroy à Paris, récemment cédée à SwissLife, qui accueille près de 300 m² de logements au sein d'un complexe de bureaux de 4 500 m² », conclut Damien Bertuli. ●

LE BUREAU, UN ESPACE À RETRAVAILLER ?

Près de deux ans de crise sanitaire ont profondément changé le rapport au travail et à son environnement. L'entreprise n'est plus un lieu unique, elle devient un écosystème de lieux réels et virtuels. Une structure à géométrie variable, ouverte à des solutions de travail plus souples et moins coûteuses.

L'entreprise de demain sera hybride ou ne sera pas. En France, dès le premier confinement, 47 % des salariés travaillaient de chez eux selon l'Insee. Alors que les entreprises ont adapté leurs méthodes de travail pour faire face à une situation inédite, Ubiq, spécialiste des solutions de bureaux flexibles, dévoile pour nous la nouvelle réalité avec laquelle les entreprises doivent composer.

Le bureau opéré, une offre nouvelle de flex office

Au-delà des grands bureaux sur mesure gérés par les géants du coworking, un grand nombre d'offres de bureaux aménagés, clés en main, pour des équipes de moins de 20, 50 ou 100 personnes sont aujourd'hui proposées à Paris. De telles offres commencent également à émerger à Lyon ou à Marseille. « À l'heure actuelle, on estime ainsi que l'offre de bureaux opérés – des espaces collaboratifs gérés par un tiers – représente plus de 3 % de l'offre dans certains quartiers de Paris. À titre de comparaison, la part de bureaux de ce type à Londres est passée de 0,5 % du parc en 2015 à 6 % fin 2020 », indique Medhi Dziri (H.15), directeur général d'Ubiq, une équipe commerciale qui déniche les nouveaux espaces de travail pour de grandes entreprises telles que Vinci, Nike ou l'Occitane.

La sous-location, l'autre marché du bureau flexible

Avant même le début de la crise sanitaire, le taux d'occupation des bureaux était en moyenne de 60 %, et le marché de la sous-location de bureaux s'était considérablement développé. Aujourd'hui, de nombreuses offres de sous-location de bureaux de plusieurs centaines, voire milliers de mètres carrés complètement privatifs fleurissent sur le marché. Ce sont souvent des plateaux entiers et parfois des immeubles indépendants qui sont placés en sous-location, car la crise sanitaire et le développement du télétravail ont fait que de nombreuses entreprises sont tenues par des baux commerciaux qui ne sont plus adaptés à leurs besoins. « La sous-location constitue souvent une offre de bureaux attractive, car elle est accessible à prix raisonnable, estime Medhi Dziri. Le plus souvent, les contrats sont flexibles et les bureaux loués clés en main. Cette révolution des modèles économiques de l'immobilier tertiaire pose la question de la valeur utile des mètres carrés de l'immobilier tertiaire. » Longtemps attendue, c'est finalement à marche forcée que la transformation du secteur se fera, imposée par la révolution des usages du travail subséquente à la crise sanitaire. ●

LE BAS-CARBONE DEVIENT LA NORME

La réglementation environnementale des bâtiments neufs entrera en vigueur au 1er janvier 2023. Mais le secteur du bâtiment, dont l'impact carbone est colossal, dispose-t-il aujourd'hui des ressources et des moyens nécessaires à une révolution bas carbone ?

En vigueur à partir de janvier 2023, la norme RE 2020 sera applicable pour les bâtiments neufs, en remplacement de réglementation thermique RT 2012. Ce nouveau texte tient compte de la performance énergétique et de l'empreinte environnementale du bâtiment, ainsi que de sa capacité à générer de l'énergie.
« Pour le moment, les règles qui seront applicables aux logements sont connues. Mais les dispositions concernant les bâtiments tertiaires ne seront précisées qu'en fin d'année 2021. D'autres textes, comme le dispositif éco-énergie tertiaire (DEET), posent cependant des objectifs déjà ambitieux de réduction de consommation énergétique pour les immeubles existants de plus de 1000 m² », précise Sabine Brunel-Nevers (H.04), directrice adjointe en charge du bâtiment décarboné et de l'international de l'Observatoire de l'immeuble durable (OID). Les contraintes réglementaires pesant sur le secteur devraient encore se renforcer : plafond carbone, intégration des émissions de gaz à effet de serre dans les diagnostics de performance énergétique, objectif de quasi-neutralité carbone du secteur d'ici à 2050... Autant d'injonctions qui plaident en faveur de l'usage de matériaux de construction bio-sourcés, tel que le bois. Mais la production de ces matériaux est aujourd'hui peu développée.

Injonctions et réalités

« La nouvelle norme RE 2020 adopte la méthode dite de l'analyse du cycle de vie (ACV), qui permet de pondérer les émissions de gaz à effet de serre, lorsqu'on utilise par exemple des matériaux à faible impact carbone.
Mais le véritable enjeu est la structuration de ces filières : sur certains matériaux bio-sourcés, les producteurs ne seront pas immédiatement en mesure de répondre à la demande croissante », commente Sabine Brunel-Nevers.
Aujourd'hui, le bâtiment détient le triste record de « secteur le plus mauvais en termes d'impact sur l'environnement, si l'on prend en compte sa construction et ses usages », estime Hélène Chartier, directrice du développement urbain zéro carbone chez C40, un réseau de métropoles mondiales, qui rassemble 94 grandes villes réparties dans 49 pays. En France, il pèse près de 45 % de la consommation d'énergie finale et génère plus de 25 % des émissions de gaz à effets de serre, selon l'Observatoire de l'immobilier durable.
Mais pour Matthias Navarro, cofondateur de Redman, promoteur engagé pour la ville bas carbone, le contexte économique, associé aux dispositifs fiscaux et aux normes actuelles, condamne la ville bas carbone à n'exister que dans les zones urbaines les plus riches.
« Le défi auquel notre industrie est confrontée est de sortir le bas carbone de Paris et des quartiers huppés de quelques métropoles régionales au marché immobilier florissant. » ●

© Loïc Froissart / Illustrissimo

LE RÉEMPLOI, ENTRE ÉCOLOGIE ET GAIN D'ESPACE

Pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre, limiter les déchets et pallier la raréfaction des ressources, le secteur de la construction se tourne aujourd'hui vers l'économie circulaire, à travers le réemploi des matériaux et la rénovation du bâti.

Distinct du recyclage, le réemploi désigne l'utilisation de matières ou de produits pour un usage identique à leur fonction initiale. Au cours de ces dernières années, la multiplication des chantiers de déconstruction sélective (qui permettent de trier et conserver les matériaux issus de bâtiments détruits) a permis d'accroître l'offre de matériaux de réemploi. Mais la demande progresse lentement. C'est pour résoudre ce déséquilibre que la loi relative à l'économie circulaire a modifié l'article L228-4 du code de l'environnement, qui stipule désormais que, dans le domaine de la construction ou de la rénovation de bâtiments, « la commande publique prend en compte les exigences de lutte contre les émissions de gaz à effet de serre et de stockage du carbone et veille au recours à des matériaux de réemploi ou issus des ressources renouvelables ». Les acteurs privés se convertissent également aux principes de l'économie circulaire, pour des raisons de coûts ou tout simplement d'approvisionnement. « Les industriels ont des difficultés à trouver les ressources nécessaires. Il est donc vital de s'intéresser au réemploi, remarque Anne Keusch, directrice du développement durable et de l'innovation chez Groupama Immobilier. Il faut tourner le dos à l'économie linéaire. Dans le cadre de la stratégie nationale bas carbone, nous devons viser les économies d'énergie via le réemploi. »

Plus de responsabilités

Aujourd'hui, le maître d'ouvrage qui opte pour le réemploi doit supporter les coûts de dépose sélective et de stockage. Et l'offre liée au réemploi souffre de la concurrence avec les matériaux neufs. À partir du 1er janvier 2023, un régime de responsabilité élargie (REP) du producteur pour les déchets du bâtiment sera adopté. Les fabricants de matériaux et de produits de construction devront alors s'acquitter d'une éco-contribution, destinée à financer l'implantation d'un maillage de points de reprise de déchets de chantier dans toute la France. Le promoteur pourra donc trier les déchets sur le chantier, puis les déposer gratuitement à un point de reprise. Le ministère de la Transition écologique et solidaire a lancé un appel à projets baptisés « Réduction, recyclage et valorisation des déchets du bâtiment », pour faire émerger des solutions liées au réemploi de matériaux. Et l'initiative privée n'est pas en reste. « En septembre 2020, Groupama Immobilier a initié une démarche, le "booster du réemploi", qui a rassemblé 20 premiers maîtres d'ouvrage. Un an après, 1,4 million de m² de projets et une communauté de 38 maîtres d'ouvrage s'engagent à prescrire des matériaux de réemploi en France. Nous faisons rencontrer la demande des maîtres d'ouvrage avec l'offre fragmentée en adoptant les mêmes pratiques », précise Anne Keusch, pionnière dans ce domaine. ●

CONCILIER RENTABILITÉ ET ENVIRONNEMENT

Le respect de réglementations bas carbone de plus en plus strictes entraîne un important surcoût pour le secteur du bâtiment. Selon Sylvain Bogeat (H.13), cofondateur de Vestack, inventer de nouveaux procédés de construction est aujourd'hui nécessaire.

Pourquoi développer aujourd'hui un nouveau système constructif ?
Sylvain Bogeat : Nos clients promoteurs sont confrontés à une difficulté : l'empreinte environnementale du bâtiment est importante, et les nouvelles réglementations imposent de créer des bâtiments plus sobres en énergie et plus économes en matériaux. Or construire mieux, cela coûte plus cher : à peu près 20 % plus cher. Sur un secteur où les gains de productivité annuels ne sont que de 1 % depuis des décennies, personne n'est en mesure d'absorber ce surcoût. Notre vision est qu'il faut une réponse technologique pour réconcilier respect de l'environnement et rentabilité.
Quelles sont les spécificités de votre offre ?
S.B. : Notre solution s'articule autour de trois idées principales : casser la chaîne traditionnelle de conception et de construction en proposant une solution intégrée verticalement, depuis la conception du bâtiment au montage sur site ; proposer des produits bas carbone qui répondent aux besoins des promoteurs en termes de flexibilité ; et concevoir des procédés de production simples, peu coûteux et facilement réplicables.
Quel est le principe constructif que vous proposez ?
S.B. : Nous avons développé un système constructif modulaire, des éléments bas carbone préfabriqués qui sont ensuite assemblés sur le site. Cette solution comprend un logiciel de *design for manufacturing*, qui permet de concevoir le bâtiment en créant les différents éléments. Le logiciel interprète les données et les transmet ensuite à notre site de production industrialisé, où des robots développés en collaboration avec des ingénieurs, réalisent la découpe des panneaux et le montage des éléments. Même si les modules sont tous différents, ce ne sera pas plus long ou compliqué à fabriquer en usine : nous utilisons toujours les mêmes algorithmes pour générer les instructions de construction.

Sylvain Bogeat (H.13)
Après quatre ans passés à la direction corporate finance d'Unibail-Rodamco-Westfield, leader de l'immobilier commercial, il a cofondé Vestack avec Jean-Christophe Pierron et Nicolas Guinebretiere pour promouvoir une construction éco-responsable.

Vestack
Contraction du latin *Vesta*, déesse romaine du foyer et de l'anglais *to stack* (empiler), Vestack propose une solution intégrée de conception et de construction de bâtiment bas carbone. Le système repose sur un logiciel de conception architecturale, la fabrication en usine d'éléments bas carbone, puis la livraison et l'assemblage des éléments sur site. Fondée en 2019, la start-up a ouvert sa première usine à Poincy (en Seine et Marne), et emploie aujourd'hui 30 personnes. Son ambition est de répliquer ce modèle sur de nouveaux territoires afin de couvrir des zones de chalandise de 200 km.

Les formes et les dimensions des éléments sont-elles prédéfinies ?
S.B. : Non, on a voulu offrir une grande liberté dans les dimensions et les matières. Le logiciel propose une gamme de parements de différentes épaisseurs pour les éléments de mur et de plancher. Et les modules peuvent même être ouverts sur un côté pour réaliser des grandes pièces doubles.
Il n'y a aucune limitation de taille ?
S.B. : Si, mais ces limites sont imposées par le transport ! Comme les éléments sont assemblés hors site, il faut ensuite les acheminer jusqu'au chantier. En longueur, on ne peut pas excéder 13 mètres. En largeur, on est limité à 5 mètres, mais au-delà de 3 mètres, cela représente un surcoût.
Pourquoi faire le choix d'une fabrication hors site ?
S.B. : La construction hors site permet de diviser par deux les délais de construction. En effet, on peut tout à fait réaliser les fondations du bâtiment (qui, elles, restent en béton), pendant que les éléments du bâtiment sont assemblés en usine. Et notre système permet de préfabriquer à 90 % hors site : le gros œuvre, la menuiserie (portes, fenêtres), les parements intérieurs, le réseau électrique et de plomberie sont déjà intégrés au module. Sur site, il reste des travaux de finition à réaliser, comme les raccords de façade entre les modules et leur branchement aux réseaux (électricité, eau).
Sur quel segment du marché vous positionnez-vous ?
S.B. : Au départ, l'offre de Vestack se destine surtout à des bâtiments résidentiels collectifs de quatre ou cinq étages, en milieu urbain. Mais nous allons inaugurer notre premier immeuble de bureaux en Vendée en début d'année ! Et nous avons aussi plusieurs projets de construction de crèches. Nous recevons aujourd'hui d'autres types de demandes, pour la surélévation de bâtiments ou la réalisation de coffrages extérieurs pour améliorer l'isolation de bâtiments anciens... ●

© Bénédicte Govaert

LE DÉFI DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

Pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie nationale bas carbone, la France devra, en sept ans, rénover cinq millions de bâtiments pour les amener à un niveau de performance BBC. Benoit Dulac (H.96), président du groupe Les ECO-Isolateurs, décrypte les enjeux de la rénovation thermique.

Quels sont les bâtiments concernés par la rénovation énergétique ?
Benoît Dulac : Un très grand nombre d'entre eux, et tout particulièrement ceux qui ont été construits entre 1950 et 1975, avant que ne soient adoptées les premières réglementations thermiques en France. Il s'agit en premier lieu de logements individuels, ce type de biens représente aujourd'hui environ 60 % de notre chiffre d'affaires. Mais cela concerne également des immeubles collectifs gérés par des copropriétés, des bailleurs sociaux ou encore des collectivités territoriales, une clientèle pour laquelle nous avons créé une business unit dédiée. Enfin, les grandes entreprises, que l'État a enjointes à réduire leurs émissions de CO_2, sont également confrontées à cette problématique.
La rénovation thermique représente-t-elle un marché important ?
B.D. : En France, ce marché est estimé à environ 30 milliards d'euros. Il y a 4,8 millions de « passoires thermiques » à rénover et 11 millions de Français se trouvent en situation de précarité énergétique... Sans compter les milliers de bâtiments publics à mettre aux normes !
Quel impact ont ces travaux sur la qualité de vie des occupants ?
B.D. : Le chauffage représente 70 % du budget énergétique des ménages français. Le prix du gaz a augmenté de 57 % depuis janvier 2021, et celui du fioul domestique de 40 %. La rénovation thermique, qui réduit la consommation de chauffage, représente un gain significatif en termes de pouvoir d'achat, tout en améliorant le confort à l'intérieur des logements, en été comme en hiver. En outre, une enquête menée par la Chambre nationale des notaires de France montre que la valeur d'un bien dépend de sa performance énergétique. Ainsi, un bien classé G qui atteint une étiquette énergétique B sera valorisé de 25 à 30 %. Les propriétaires ont donc tout à gagner à rénover leurs biens.

© Bénédicte Govaert

Benoit Dulac (H.96)
Après une première expérience entrepreneuriale réussie sur le marché du chauffage, il a mis ses compétences au service de la lutte contre le réchauffement climatique en créant Bis Rénovation en Normandie en 2010. La société, spécialisée dans l'isolation thermique et le chauffage décarboné, est devenue le groupe Les ECO-Isolateurs, dont il est le président.

Les ECO-Isolateurs
L'offre globale d'isolation et de chauffage des bâtiments des ECO-Isolateurs a connu une croissance spectaculaire. Son chiffre d'affaires annuel s'établit à 50 millions d'euros, soit une augmentation de 4 400 % en quatre ans, ce qui lui a valu le titre de Champion de la croissance attribué par le quotidien *Les Échos* en 2019 et en 2020. Et la satisfaction client atteint elle aussi des sommets : 92 % des clients recommandent les prestations de l'entreprise.

Quels sont les avantages pour l'environnement ?
B.D. : Les travaux que nous réalisons permettent de réduire de 50 à 70 % la consommation de chauffage. Associée à l'utilisation d'énergies décarbonées, une telle opération peut faire baisser les émissions de gaz à effet de serre de 95 %. Ainsi, une maison qui produit 10 tonnes de CO_2 par an pourrait n'en émettre plus que 500 kg. Le gain est phénoménal.
Pour un particulier, quel est le budget moyen de travaux de rénovation énergétique ?
B.D. : Pour une maison de 100 m² classée F que l'on veut amener à un niveau de performance BBC (c'est-à-dire le classement B sur le diagnostic de performance énergétique), le budget des travaux est compris entre 30 000 et 40 000 euros. Mais, grâce aux différentes aides, le montant qui reste à la charge du propriétaire n'est que de 3 000 à 15 000 euros, et il peut être financé par un prêt à taux zéro sur vingt ans, pour une mensualité modique (de 15 à 60 euros par mois).
Quelle est l'étendue de vos prestations ?
B.D. : Nous accompagnons nos clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels de l'immobilier, depuis la gestion du dossier de demandes de subventions jusqu'au pilotage complet des travaux. Nos équipes locales, présentes sur tout le territoire français, commencent par mener une étude thermique pour déterminer les besoins. Ensuite, nous gérons intégralement les demandes d'aides, car les différents dispositifs mis en place sont extrêmement complexes (aides nationales comme MaPrimeRénov', certificats d'économies d'énergie, subventions locales, etc.). Il est à noter que ces aides sont calculées en fonction des revenus. Le coût de l'opération qui reste à régler dépend donc de la nature et de l'importance des travaux à mener, ainsi que du montant des aides obtenues. Et nous nous engageons, bien entendu, à livrer une prestation clés en main et de qualité à nos clients. ●

IMMOBILIER TERTIAIRE : UN AVENIR À LA CARTE ?

Pour accompagner le besoin de flexibilité des entreprises et les mutations du monde du travail, le groupe Icade a créé Imagin'Office, qui propose des solutions sur mesure et clés en main. Un avant-goût du marché de demain ?

Dans quel contexte avez-vous lancé la filiale Imagin'Office ?
Xavier Bouyer : Avant même la pandémie, nous avions identifié de nouveaux enjeux et une évolution des demandes de nos clients. Leurs collaborateurs veulent passer moins de temps dans les transports, télétravailler certains jours et, quand ils sont dans nos immeubles, ils sont à la recherche d'une expérience de travail et de vie de qualité, avec un haut niveau de services et de lifestyle. Or, pour les entreprises, l'immobilier est le second poste de dépenses, juste après le personnel. Nous devons donc être en mesure de proposer à nos clients une flexibilité contractuelle, tout en offrant à leurs collaborateurs de l'innovation servicielle, du design et de l'humain.

Quelles solutions proposez-vous pour répondre à ces nouvelles exigences du marché ?
Meryem Benabderrazik : Avec Imagin'Office, nous proposons des espaces de travail flexibles autour de quatre produits : des bureaux privatifs (des cellules pré-aménagées pour 4 à 40 personnes), des espaces de coworking partagés entre les collaborateurs de plusieurs entreprises ou des free-lances, des salles de réunion de 10 à 100 personnes pour des locations ponctuelles, et, enfin, des immeubles avec des Imagin'Officers pour les entreprises qui souhaitent externaliser l'*office management*. C'est par exemple le cas d'HEC Records, que nous avons inauguré dans le quartier de Bastille. En un an, nous avons déjà ouvert cinq sites en Île-de-France et un à Lyon. Et nous projetons d'ouvrir quinze nouveaux lieux d'ici à 2024.
Xavier Bouyer : Ces offres répondent aux nouvelles contraintes de nos clients et nous permettent de toucher des clients variés – start-up, équipes de grands groupes, PME ou encore cabinets de conseil de taille intermédiaire.

Xavier Bouyer (H.05)
Diplômé de l'ESADE et d'HEC, il est passé par le promoteur Bouygues Immobilier et le groupe hôtelier HPVA Hotels avant de rejoindre la foncière tertiaire Icade en 2019 au poste de directeur du développement des nouveaux services et des nouvelles offres.

Meryem Benabderrazik
Diplômée de l'ECE et de l'Essec, elle est entrée chez Icade en 2017, où elle est devenue intrapreneuse en cofondant avec Gaël Lebreton le concept Imagin'Office en 2019.

Icade
Le groupe Icade est à la fois une foncière tertiaire, une foncière santé et un promoteur de logements, d'immeubles tertiaires et d'équipements publics. Avec Imagin'Office, elle s'installe sur le marché de l'immobilier flexible.

En quoi ces sites se distinguent-ils des espaces de coworking traditionnels ?
Meryem Benabderrazik : La force d'Imagin'Office est d'allier la puissance d'un grand groupe à l'agilité d'une start-up. Nous sommes en mesure de créer des bureaux personnalisés, voire sur mesure, et nous concevons des espaces écoresponsables : une grande partie du mobilier et de la décoration est chinée sur des plateformes de brocantes en ligne comme Selency, Bluedigo ou Adopteunbureau.fr. Le réemploi est à l'honneur.
Xavier Bouyer : Et sur l'ensemble du patrimoine Icade, nous concevons des lieux avec une bonne qualité de l'air, une vraie qualité lumineuse, des installations ergonomiques et une excellente connectique. Nous insistons également sur la dimension inclusive de nos espaces. Par exemple, l'équipe Imagin'Office a choisi la marque Café Joyeux (une entreprise qui embauche des personnes en situation de handicap), comme fournisseur de café de ses espaces.

Comment voyez-vous les bureaux de demain ?
Xavier Bouyer : Pour attirer et fidéliser les talents, les entreprises ont compris qu'elles devaient opter pour des immeubles pensés à la fois comme des lieux de vie et de collaboration. Equipé du meilleur en termes de digital et d'outils de gestion de l'occupation, le bureau de demain est aussi un espace d'hospitalité, grâce à la présence d'*office managers*. Il intègre également des espaces dédiés à l'événementiel. La co-conception avec nos clients, et notamment avec leurs départements RH, est la clé du succès. Et, évidemment, nous devons répondre à une attente sociétale très forte en matière de RSE et de bâtiments bas carbone.
Meryem Benabderrazik : Nous avons par ailleurs noué un partenariat avec l'entreprise Lemon Tri, qui améliore la performance des entreprises en matière de traitement des déchets. Et les fontaines de nos locaux ont été installées par la société engagée Castalie. ●

ATTENTES PARTICULIÈRES ET BESOINS COLLECTIFS

Au sortir de la crise sanitaire, la société Arkadea entend proposer des logements plus personnalisés au sein de résidences où il fait bon vivre ensemble. Entretien avec Pierre Bressollette (E.19), président d'Arkadea.

Résidence « Les Impressionnistes », à Clapiers (34).

© Bénédicte Govaert

Nouveau venu dans le paysage français de la promotion immobilière, Arkadea livre aujourd'hui ses premiers programmes, conciliant les aspirations individuelles de ses clients à l'intérêt collectif, en termes de lien social comme d'environnement.

En quoi les attentes des Français ont-elles changé dans le contexte post-Covid ?
Pierre Bressollette : La crise sanitaire a renforcé et mis en lumière des tendances de fond. L'aspiration des Français à la maison individuelle, que l'on peut aménager à sa guise, et au jardin a toujours existé. Pour les logements collectifs, en toute logique, les espaces extérieurs sont de plus en plus prisés, mais la façon dont le logement est conçu, la lumière naturelle, le confort d'été, l'aménagement, les volumes sont également des attentes qui ont gagné en importance durant cette période.

Comment concilier ces nouvelles attentes, assez individualistes, au « vivre-ensemble » ?
P.B. : L'étalement urbain des maisons individuelles n'est pas un modèle soutenable, car il artificialise davantage les sols et multiplie les problématiques de transport. Un habitat dense permet à l'inverse de bénéficier d'équipements collectifs de proximité. Il doit toutefois pouvoir répondre au désir des Français de personnaliser leur futur logement : chez Arkadea, nous cherchons à développer des modes de construction qui offrent davantage de flexibilité pour l'aménagement intérieur, grâce, par exemple, à l'utilisation de poteaux-poutres qui permettent de modifier facilement les cloisons intérieures. Nous travaillons aussi aux moyens d'associer nos clients en amont à la conception de leur logement afin de leur offrir des choix plus ouverts. Sur certaines opérations, nous proposons six variantes de plan pour une même surface de logement, dans lesquelles nos clients peuvent se projeter à l'aide d'outils 3D.
Notre deuxième axe prioritaire porte sur le lien social. Nous proposons dans certaines de nos résidences des espaces partagés (rooftop, local de bricolage, chambre d'hôte, véhicules électriques partagés…) qui favorisent les échanges entre les habitants. En partenariat avec La Poste, nous avons développé un panel de services à la personne autour d'une conciergerie numérique, qui pourra être opérée physiquement par les facteurs dans le cadre de leur tournée. Pour faciliter la vie des résidents, nous installons aussi des boîtes à colis connectées dans les halls d'entrée. Nous affinerons ces solutions en fonction des retours d'expériences.

Pierre Bressollette (E.19)
Titulaire d'un Executive MBA de HEC et d'un diplôme d'ingénieur ISAE-Supaéro, Pierre Bressollette a participé à la création d'Arkadea. Nommé directeur exécutif en 2017, il devient directeur général début 2020. Depuis mai 2020, il occupe le poste de président d'Arkadea.

Arkadea
Née en 2017 du partenariat entre Poste Immo et Icade, Arkadea est un promoteur immobilier qui conçoit des logements neufs, des bureaux et des commerces.
En 2021, le promoteur a mené 30 projets et livré plus de 500 logements, conçus dans une démarche de concertation avec les clients et les collectivités.

© Bénédicte Govaert, DR

Quelle est votre démarche environnementale ?
P.B. : Nos premiers programmes, dont plusieurs opérations de réhabilitation, sont menés sur du foncier appartenant au groupe La Poste. Nous veillons systématiquement à diminuer l'empreinte au sol des bâtiments pour recréer des espaces de nature et de pleine terre en centre-ville et favoriser la biodiversité. À Clapiers, en Occitanie, nous avons créé des logements sur un ancien centre de loisirs de La Poste implanté au cœur d'une pinède, tout en conservant cet environnement naturel privilégié. À Lyon, sur un ancien centre financier de la Banque Postale et un parking aérien, nous avons dégagé 40 % d'espace pour créer un jardin au centre de la résidence, et deux des cinq bâtiments sont à énergie positive (Bepos). Enfin, nous procédons au choix des matériaux en analysant les solutions les plus durables en fonction de chaque projet : construction bois, préfabriqué, matériaux biosourcés, etc. ●

LOW-TECH, UN INVESTISSEMENT D'AVENIR ?

Conception de bâtiments à bas carbone, réhabilitation de locaux vacants, bio-sourcing et optimisation de l'espace : la ville du futur est en construction. Un marché sur lequel Redman, cofondé par Matthias Navarro et Nicolas Ponson, mise depuis près de quinze ans. Entretien avec Matthias Navarro.

Pour quelles raisons avez-vous décidé de proposer une alternative au modèle traditionnel de la promotion immobilière ?

Matthias Navarro : La part du secteur du bâtiment dans les problématiques environnementales et sociétales est considérable. En France, le bâtiment représente 40 % de l'énergie utilisée par l'ensemble des industries, 40 % des matériaux, 30 % des émissions de CO_2, et, surtout, 75 % de l'ensemble des déchets industriels et ménagers. À lui seul, le secteur génère 46 millions de tonnes de déchets par an. C'est une industrie extrêmement polluante. En plus de consommer beaucoup de matériaux, elle est aussi fortement responsable de l'étalement urbain. Il est donc urgent de construire autrement.

En quoi consiste l'immobilier low-tech ?

M.N. : La low-tech est une réponse aux grands enjeux d'actualité. Dans l'immobilier, il s'agit de faire mieux avec moins : limiter le recours à la technologie, construire moins et de manière plus durable. C'est la mission que nous nous sommes fixée et nous sommes le premier promoteur français à avoir reçu la certification B Corp, qui distingue les entreprises rentables ayant un impact bénéfique.

Vous défendez la nécessité de réhabiliter le bâti existant, comme vous l'avez fait pour la Station F. C'est ça, l'avenir de l'immobilier ?

M.N. : En quinze ans, nous avons réhabilité 400 000 m² dans Paris. Notre réalisation la plus célèbre est effectivement Station F. La Halle Freyssinet, érigée dans les années 1930, était vouée à la destruction. Heureusement, le bâtiment a été classé. Nous l'avons donc réhabilitée, en tirant au maximum parti de l'existant.

Comment expliquez-vous le nombre croissant de logements vacants dans l'Hexagone ?

M.N. : Aujourd'hui, en France, on construit en moyenne deux logements pour chaque nouvel habitant. Depuis plus de quinze ans, le parc augmente tous les ans d'environ 100 000 logements vacants. L'Insee en recense plus de trois millions au total. Cela inclut les immeubles que les propriétaires ne peuvent pas mettre en location, car ils ne les ont pas rénovés, mais aussi des logements mal situés qui n'intéressent personne, ou encore les biens laissés à l'abandon en raison de successions conflictuelles. Certains arrondissements de Marseille ont un taux de vacance de près de 20 % ! Il faut réhabiliter le plus de bâtiments possible pour redonner vieà ces quartiers et territoires délaissés. Mais, bien sûr, on ne peut pas arrêter de construire.

© Bénédicte Govaert

Matthias Navarro

Formé en droit à Assas et à l'École du barreau de Paris, il a fait ses armes dans l'immobilier chez Batigère et au sein du groupe Duval avant de créer Redman avec Nicolas Ponson en 2007. Il en est le co-CEO. En parallèle, il est ambassadeur de la communauté Territoires & Logement d'Impact France, et associé de l'entreprise Time for the Planet.

Redman

Unique promoteur immobilier certifié B Corp en France, Redman s'engage pour une ville bas carbone et inclusive. On doit notamment à cette entreprise à mission la réalisation d'opérations telles que Station F, le nouveau siège du journal *Le Monde* et celui de Pernod-Ricard. Avec 70 collaborateurs, cinq implantations en France et une à Dakar, elle totalise un chiffre d'affaires annuel de 200 millions d'euros.

Ce problème d'occupation des espaces peut-il être anticipé dès la phase de construction ?

M.N. : Oui, nous devons réfléchir à de nouvelles orientations. Lorsqu'on construit du neuf, il faut recourir à l'écoconception, mais aussi réfléchir aux moyens d'augmenter le taux d'occupation de certains espaces comme les écoles, qui sont vides le soir, les week-ends et pendant les vacances. On peut imaginer un usage mixte pour qu'elles accueillent des associations hors du temps scolaire, par exemple. Il faut garder en tête que nous devons consommer moins d'immobilier.

Cela implique-t-il aussi de changer nos modes de construction ?

M.N. : Il faut privilégier les structures robustes et réparables. Or, plus on inclut d'électronique dans un bâtiment, moins il l'est, car son fonctionnement dépend de pièces détachées fragiles fabriquées à des milliers de kilomètres. Les bâtiments que nous construisons aujourd'hui doivent aussi pouvoir être réemployés à l'avenir sur d'autres typologies d'activités. Les bureaux actuels pourront devenir des logements dans le futur, et inversement. À l'image des immeubles haussmanniens, qui sont probablement le meilleur exemple de bâtiments résilients : depuis deux cents ans, ils sont utilisés, de façon cyclique, comme logements, commerces ou bureaux. C'est hélas le cas de peu de constructions récentes. Aujourd'hui, on démolit des bâtiments qui n'ont même pas trente ou quarante ans !

© Patrick Tournebœuf

Quels sont les matériaux privilégiés par la low-tech ?

M.N. : Les bâtiments peuvent être des puits de carbone lorsqu'ils utilisent de produits bio-sourcés comme le bois, la terre et autres matériaux naturels. À l'inverse, le béton émet du CO_2. Et bien sûr, la low-tech implique de penser local. Les matériaux sont extraits, transformés et réparés localement.

Quels sont les prochains projets de Redman ?

M.N. : Notre grosse actualité est Black, un espace de 50 000 m² de bureaux à Clichy. Le projet sera livré en 2023. Nous venons de démarrer les travaux sur un terrain de deux hectares qui, depuis un siècle, était pollué. Une gigantesque opération de terrassement sans camion a permis de redonner un caractère urbain à ce foncier. C'est déjà ça, la low-tech : recréer du foncier avec des friches industrielles. Quant au bâtiment, il sera l'un des plus grands immeubles bas carbone de France, avec une large part de réemploi de matériaux. Une autre de nos actualités est le démarrage de la réhabilitation des Halles de la Cartoucherie à Toulouse, selon une démarche similaire.

À l'avenir, la promotion immobilière low-tech sera-t-elle la norme ?

M.N. : La stratégie bas carbone 2050 a fixé un objectif de réduction de l'impact environnemental ambitieux : 92 % pour le bâtiment. Or, à l'inverse d'autres secteurs, nous ne pourrons pas compter sur une rupture technologique comme la voiture électrique ou l'avion à hydrogène. On parle beaucoup des *smart cities* et des *smart buildings*. Mais le moyen le plus sûr de diminuer l'impact environnemental des bâtiments est de limiter la technologie au maximum, sans sacrifier le confort.

Campus bioclimatique à Dakar

Il y a six ans, Redman s'est vu confier le projet d'extension de l'université UCAD de Dakar, au Sénégal. Un chantier de 40 000 m² comprenant des résidences étudiantes. Érigés avec des matériaux locaux naturels (terre cuite et terre crue), ces bâtiments bioclimatiques ont été conçus pour fonctionner sans climatisation, grâce à un système de ventilation naturelle. Une technique qui a beaucoup surpris dans cette région où le thermomètre affiche 35 degrés presque toute l'année ! Pourtant, en plus de réduire les coûts de fonctionnement, le choix de la low-tech garantit la stabilité de la température des infrastructures. Un argument de poids au Sénégal, où les coupures d'électricité peuvent être fréquentes. La première partie du campus sera livrée en 2022.

La low-tech s'applique-t-elle à tout type de bâti ?

M.N. : Hormis quelques bâtiments spécifiques tels que les hôpitaux, je ne vois pas en quoi les principes de la low-tech n'auraient pas vocation à s'étendre.

Redman intervient sur des espaces de bureaux ou des campus, mais pas sur le marché de l'habitat individuel. Vous y songez ?

M.N. : Nous ne construisons pas de maisons individuelles, mais nous menons des réflexions sur l'avenir de ce type d'habitation. C'est un sujet qui nous intéresse. Nous avons d'ailleurs créé le Redlab, un laboratoire de R&D dédié à l'habitat low-tech dans lequel nous imaginons des solutions telles que des immeubles partagés, sans parties communes mais avec jardin.

Cette dynamique responsable s'applique-t-elle aussi au management de vos équipes ?

M.N. : Oui. Nous sommes une entreprise indépendante et nous avons ouvert notre capital à nos salariés, sans distinction de poste. ●

PATRIMOINE ET ENVIRONNEMENT : LE DOUBLE ENJEU DE LA RÉNOVATION

Conjuguer préservation du bâti et politique du logement, tel est l'objectif d'Histoire & Patrimoine, spécialisé dans la réhabilitation d'immeubles de prestige. Rencontre avec son président, Rodolphe Albert (H.97).

En quoi votre action contribue-t-elle à la sauvegarde du patrimoine architectural urbain ?
Rodolphe Albert : Le patrimoine architectural français est extrêmement riche, et sa préservation mobilise une action collective : l'État s'occupe des plus beaux joyaux, le Loto et la fondation du Patrimoine ont en charge le mécénat des bâtiments sans équilibre économique propre, tandis que les opérateurs privés, Histoire & Patrimoine en tête, se chargent de conjuguer politique du logement et sauvegarde de bâtiments anciens sur l'ensemble du territoire français. En région parisienne, nous avons livré durant l'année 2021 deux magnifiques immeubles classés : l'Hôtel Royal, qui jouxte le château de Maisons-Laffitte et l'Hôtel de la Surintendance, à côté de l'orangerie du château de Versailles dont il faisait autrefois partie.

Combien de programmes lancez-vous chaque année et quels types de biens sont concernés ?
R.A. : Nous lançons de 25 et 30 programmes chaque année, soit un peu moins de mille appartements. La typologie de notre offre est très variée, puisqu'elle va du studio à des appartements de 300 m², dans des demeures anciennes ou du patrimoine militaire, hospitalier, religieux ou industriel en reconversion. Il y en a pour tous les goûts, toutes les régions et toutes les bourses ! Notre plus grande satisfaction est de redonner vie à des lieux abandonnés où s'installent, grâce à notre filiale de gestion locative, des familles de toutes les classes sociales qui ont ainsi accès à un cadre de vie prestigieux et patrimonial. Nous croyons au patrimoine pour tous, c'est même la raison d'être d'Histoire & Patrimoine.

Comment vos opérations de réhabilitation intègrent-elles les exigences écologiques ?
R.A. : Intrinsèquement, un projet de rénovation a une empreinte carbone de 30 à 70 % inférieure à celle d'un projet de démolition-reconstruction. Et bien souvent, les demeures anciennes ont des murs épais, qui garantissent une isolation performante.

Hôtel Royal, Maisons-Laffitte (78).

Rodolphe Albert (H.97)
Après un début de carrière au Paris Saint-Germain, dont il a été directeur financier, il rejoint en 2007 le groupe Alain Crenn, devenu Histoire & Patrimoine en 2011. Il a été nommé président de l'entreprise en juillet 2018.

Histoire & Patrimoine
Spécialiste de la rénovation et de la réhabilitation de l'immobilier ancien au sein du groupe Altarea, Histoire & Patrimoine a forgé son expérience à travers de prestigieuses opérations de reconversion de patrimoines religieux, industriel, administratif ou militaire, et la rénovation de bâtiments classés monuments historiques.

Mais, chaque fois que cela est possible, nous optons, sous le contrôle des architectes des Bâtiments de France, pour des solutions permettant d'économiser l'énergie. Nous disons souvent que nous sommes au croisement de la préservation : préservation du patrimoine, bien sûr, mais aussi préservation de métiers anciens (tailleurs de pierre, charpentiers, poseurs d'ardoises au clou…) et préservation de la biodiversité. En effet, la nature a souvent repris le dessus dans les immeubles que nous restaurons et nous veillons à intégrer des aménagements pour la faune locale. Par exemple, aux Grands Moulins de Paris, à Marquette-lez-Lille, nous avons installé des nichoirs à faucons et à chauves-souris.

Vos opérations relèvent donc aussi d'une mission d'intérêt général ?
R.A. : Oui, même si nous visons aussi la satisfaction de nos clients acquéreurs. Le surcoût important des travaux menés sur des bâtiments anciens protégés (environ 4 000 euros/m² contre 1 500 à 2 000 euros/m² pour une construction neuve) sont compensés par des dispositifs d'aide fiscale. Cette réglementation permet de préserver et de restaurer un patrimoine national qui attire des visiteurs du monde entier : en France , le secteur du tourisme génère environ 8 % du PIB et 1 million d'emplois ! Notre mission s'inscrit donc bien dans l'intérêt général du pays. ●

© Bénédicte Govaert, Antoine Piechaud

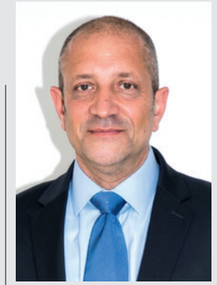
ADMINISTRATION DE BIENS : APPORTS ET LIMITES DU DIGITAL

Visites virtuelles, contrats numérisés, assemblées générales en distanciel… Immo City entend tirer parti des innovations numériques pour faire évoluer son offre de services. Rencontre avec Patrick Frigaux (E.13), directeur général.

Pourquoi la digitalisation du secteur immobilier accuse-t-elle un retard ?
Patrick Frigaux : Dans un cabinet d'administration de biens, vous trouvez des murs de papiers derrière les bureaux des comptables… Ce sont des métiers de papier, mais aussi des métiers basés sur la relation humaine : l'activité principale d'un syndic est de traiter les demandes des copropriétaires, avec lesquels il est en contact. Ces domaines d'activité sont difficiles à digitaliser. D'ailleurs, de nombreuses start-up ont émergé dans ce secteur, mais peu ont réussi à percer… Bien sûr, la digitalisation de la communication, des annonces, a connu quelques belles *success stories* comme celle de Seloger.com, mais la chaîne de valeur des opérations restait difficile à digitaliser. Or nous sommes entrés dans une ère où cela devient possible. Les éditeurs de logiciels innovent et nous disposons désormais de nombreux outils pour digitaliser nos activités. Des offres alternatives voient le jour, sur certains pans de la relation client, et boostent les acteurs traditionnels. Il est par exemple possible aujourd'hui de visiter puis de louer, voire d'acheter, un appartement en suivant un parcours exclusivement digital. En la matière, il faut reconnaître que la crise sanitaire nous a fait gagner plusieurs années sur le plan de la transformation des usages et des méthodes !

Jusqu'à quel point avez-vous digitalisé la chaîne de valeur dans vos métiers ?
P.F. : La prise de rendez-vous pour les candidats à la location, tout comme la vérification des éléments de leurs dossiers, sont aujourd'hui totalement digitalisées chez nous. Nous pouvons également dématérialiser la signature d'un contrat de bail ou d'un compromis de vente. Nous venons d'ailleurs de le faire pour un acquéreur résidant à Singapour, avec lequel tout s'est effectué à distance.
Pour nos activités de syndic, un métier de paperasse par excellence avec des milliers de factures à gérer, nous avons des logiciels qui scannent, numérisent, « océrisent » et précomptabilisent les factures. Cela permet d'alléger nos comptables de tâches fastidieuses et sans valeur ajoutée pour les recentrer sur des tâches plus intelligentes, comme le contrôle et l'analyse. Pour les visites d'immeuble, nos gestionnaires utilisent une application mobile qui génère automatiquement les comptes-rendus et les envoie aux clients. Nous permettons également aux copropriétaires d'accéder à la comptabilité de leur immeuble en ligne en toute transparence, ou de nous joindre par e-mail. Cette forme de communication digitale avec son syndic rejoint les nouvelles habitudes d'usage des services. Le gain de temps, de productivité et de satisfaction client est évident !

Quelle est votre plus-value face aux acteurs purement digitaux ?
P.F. : Des nouveaux entrants sur le marché de l'administration de biens prétendent que le tout-numérique est possible. Ce n'est pas notre avis. Le digital est incontournable et il permet d'offrir davantage de services, mais nous ne pourrons pas, malgré l'essor du numérique, faire l'économie d'une relation physique avec le client. Nous en avons fait l'expérience avec l'envoi dématérialisé de convocations aux AG par lettre recommandée électronique : de nombreux copropriétaires nous ont demandé de revenir à un envoi papier… Tout le monde n'est pas prêt à se rendre en AG avec une tablette !
D'où notre positionnement de syndic « phygital », disposé à utiliser le digital partout où il est gage d'efficacité accrue et permet de proposer de nouveaux services (par exemple un parcours client 100 % digital pour la location de logement aux étudiants), tout en conservant une relation physique là où nos clients en ont besoin : visite d'appartements à la vente, relation avec des propriétaires d'immeubles, etc. ●



Patrick Frigaux (E.13)
Après vingt ans d'exercice de direction générale et plusieurs missions de management de transition durant lesquelles il a épaulé des dirigeants dans le changement et le développement de leurs entreprises, Patrick Frigaux a rejoint Immo City en mai 2017. Il en est aujourd'hui directeur général.

Immo City
Acteur indépendant, Immo City s'est développé par croissance externe : il regroupe aujourd'hui neuf cabinets d'administrateurs de biens en Ile-de-France (Paris et première couronne). Syndic de copropriété, gestion locative, transaction, expertise immobilière et *property management* : le groupe présent sur toutes les facettes de l'immobilier résidentiel et non résidentiel connaît une croissance forte d'environ 30 % par an. Immo City est l'un des premiers administrateurs de biens certifiés NF Habitat Exploitation, garantie de qualité pour les clients.

© Bénédicte Govaert

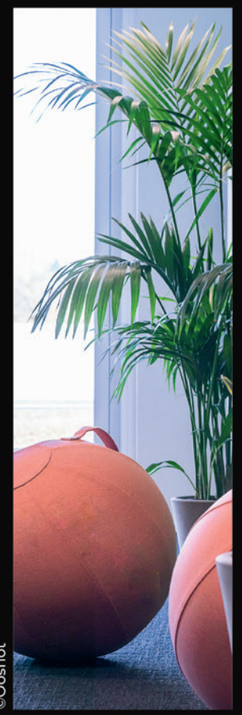
index

• Par année de promotion

Roland Garros (H.08), p. 88
Maurice Herzog (H.44), p. 88
Pierre Fischer (H.57), p. 79
Philippe Calleux (H.57), p. 79
Jean Garbois (H.63), p. 78
Jean-François Lepetit (H.63), p. 78
Gérard Dumas (H.64), p. 79
René de Piocciotto (H.64), p. 91
Michel de Fabiani (H.67), p. 12
Jean-Philippe Caude (H.68), p. 79
Martine Higonnet (HJF.69), p. 79
Bernard Fraioli (H.70), p. 71
Dominique Mégret (H.70), p. 87
Élisabeth Laverge (HJF.75), p. 85
Christophe Cremer (H.76), p. 10
Bernard Ramanantsoa (MBA.76), p. 88
Jean-Paul Agon (H.78), p. 92
Martin Richer (H.82) , p. 12
Didier Suberbielle (H.84), p. 7
François Mirikelam (MBA.84), p. 85
Alain Rauscher (H.84), p. 86
Bruno Biais (H.85/D.89), p. 33
Pierre Paperon (M.86), p. 34
Serge Cometti (H.86), p. 78
Thierry Slama (H.86), p. 78
Yann Leca (H.88), p. 9
Olivier Sibony (H.88), p. 72
Fabienne Mailfait (H.88), p. 89, 91
Christine Benard (H.89), p. 84
Nathalie Becquart (H.92), p. 40
Frédéric Jousset (H.92), p. 60, 76
Méka Brunel (E.93), p. 15
Emery Jacquillat (H.93), p. 78
Marie-Pierre Garnier (H.93), p. 78
Isabelle Proust (H.93), p. 78
Elsa Joly-Malhomme (H.94), p. 84
Valérie Colloredo (H.94), p. 87
Agnès Pannier-Runacher (H.95), p. 9
Hélène Bourbouloux (H.95), p. 70
Cyrille Botton (H.95), p. 81
Bertrand Cardi (H.96), p. 87
Damien Bertrand (H.96), p. 87
Benoit Dulac (H.96), p. 105
Flore Vasseur (H.97), p. 66
Rodolphe Albert (H.97), p. 110
Bénédicte Germain (H.98), p. 52
Philippe Abouab (E.98), p. 79
Bettina Aurbach (H.98), p. 84
Jennifer Maumont (H.98), p. 84
Mathieu Cappe (H.99), p. 57
François Bodson (M.03), p. 56
Matthieu Babinet (H.03), p. 78
Mélody Racine Mitterrand (H.03), p. 84
Bénédicte Guénégan (H.03), p. 87
Kevin Guénégan (H.03), p. 87
Joris Bruneel (H.04), p. 7
Sabine Brunel-Nevers (H.04), p. 102
Guillaume Desnoës (H.05), p. 78
Thibault de Saint Blancard (H.05), p. 78
Clément Saint Olive (H.05), p. 78
Xavier Bouyer (H.05), p. 106
Sébastien Lecaudey (E.06), p. 86
Philippe Ma (H.07), p. 56
Adrien Couret (H.07), p. 2, 85, 92
Kevin Cardona (M.07), p. 100
Hamza Fassi-Fehri (H.08), p. 86
Olivia Derhy (H.09), p. 7
David Servais (MBA.10), p. 37
Marie Pelichet (H.10), p. 79
Stéphane Lhoiry (E.10), p. 80
Matthieu Ricard (E.11), p. 18
Damien Bertuli (H.11), p. 100
Claudio Muskus (H.12), p. 10
Jules de Gasperis (H.12), p. 62
Coline Debayle (H.13), p. 58, 84
Sylvain Bogeat (H.13), p. 104
Patrick Frigaux (E.13), p. 111
Jean-Baptiste Bouvier (H.14), p. 10
Juliette Couturier (H.15), p. 10
Medhi Dziri (H.15), p. 101
Geoffroy d'Autichamp (H.16), p. 8
Estelle Maruzzo (H.16), p. 10
Grégoire Naudin (H.17), p. 8
Edwige Michau (H.17), p. 8
Mamadou Abdoul Diagne (E.18), p. 14
Jérôme Smidt (M.18), p. 57
Maud Ventura (H.19), p. 79
Marion Lemoine (H.19), p. 79
Pierre Bressollette (E.19), p. 107
Martin Habfast (H.20), p. 8
Denis Anoshin (E.20), p. 81
Joaan bin Hamad bin Khalifa
Al Thani (E.20), p. 92
Bosco Dumon (H.21), p. 11
Delphine Marchand (H.22), p. 22
Armand Centauri (H.22), p. 87
Matthias Gaucher-
Petitdemange (MBA.23), p. 22
Laurent Dametougle (H.23), p. 22

©Pénélope Romand-Monnier

©Ooshot


©Ooshot

imagin' office
DES ESPACES FLEXIBLES À VOTRE IMAGE

Bureaux privatifs
Coworking
Espaces de travail sur mesure
Salles de réunion
Evènementiel

imaginoffice.com
sales@imaginoffice.com

fhb
Administrateurs
Judiciaires
Associés

www.fhbx.eu

Alicia Alves
alicia.alves@fhbx.eu

Jean-François Blanc
jf.blanc@fhbx.eu

Hélène Bourbouloux (HEC 1995)
helene.bourbouloux@fhbx.eu

Gaël Couturier
gael.couturier@fhbx.eu

Cécile Dür
cecile.dur@fhbx.eu

Théophile Fornacciari (HEC 2013)
theophile.fornacciari@fhbx.eu

Charlotte Fort
charlotte.fort@fhbx.eu

Sylvain Hustaix
sylvain.hustaix@fhbx.eu

Nathalie Leboucher
nathalie.leboucher@fhbx.eu

Eric Samson
eric.samson@fhbx.eu

Benjamin Tamboise
benjamin.tamboise@fhbx.eu

Parmi les leaders en France, FHB dispose d'une expertise reconnue dans :

- La restructuration de financements structurés, notamment les opérations de LBO, via des procédures amiables ou judiciaires (notamment en sauvegarde accélérée ou SFA) et l'accompagnement des sociétés cotées.
- Les procédures internationales et européennes.
- L'accompagnement de cessions de branches ou de filiales dans des groupes in bonis.
- Les procédures collectives de grande ampleur avec réorganisation sociale et mise en place de projets de cession en urgence ou de plans de sauvegarde ou de redressement par voie de continuation.

FHB est également reconnue en matière d'administration provisoire de sociétés, ainsi qu'en matière civile (succession, copropriété ...) FHB se distingue par une forte mutualisation et complémentarité des équipes et des expertises, à travers notamment les équipes supports mais également les pôles métiers «social», « civil», «suivi et accompagnement des plans», ou« prévention et amiable».
Profondément attachée au mandat de justice du modèle français, FHB défend un modèle de parfaite indépendance dans l'exercice de ses missions. Travail, éthique et bienveillance sont nos valeurs; réactivité, précision et communication, notre méthode.

fhb fiducie

Fort de son expérience en matière de gestion de biens d'autrui en situation spéciale, FHB développe également une activité de fiduciaire à travers son entité FHB Fiducie dédiée aux missions de fiduciaire, pilotée par deux associés fiduciaire et AJ.
L'objectif est ainsi de promouvoir la fiducie sur l'ensemble du territoire grâce à ses 16 bureaux et de démocratiser cet outil de gestion et de garantie au profit des PME/TPE (étant précisé que FHB Fiducie n'intervient pas dans les dossiers de FHB AJ).

contact@fhbfiducie.eu

Neuilly-sur-Seine
neuilly@fhbx.eu

Bordeaux
bordeaux@fhbx.eu

Louviers
louviers@fhbx.eu

Mont-de-Marsan
montdemarsan@fhbx.eu

Rodez
rodez@fhbx.eu

La Canourgue
lacanourgue@fhbx.eu

Évry
evry@fhbx.eu

Le Havre
lehavre@fhbx.eu

Pau
pau@fhbx.eu

Brive-la-Gaillarde
brive@fhbx.eu

Bayonne
bayonne@fhbx.eu

Libourne
libourne@fhbx.eu

Boulogne-sur-mer
boulogne@fhbx.eu

Montpellier
montpellier@fhbx.eu

Perpignan
perpignan@fhbx.eu

Lyon
lyon@fhbx.eu