

# hec Stories



BIODIVERSITÉ ET BUSINESS

# OBJECTIF TERRE



## Le monde de **demain** ne se fera pas **sans vous**

Choisir les acteurs qui créent de la valeur durable pour tous, c'est préparer l'avenir.

Engagé pour une finance responsable depuis 25 ans, le Groupe OFI est une référence de la gestion d'actifs et un des leaders français de l'ISR.

Créé en 1971, le Groupe OFI gère 70 Mds€ d'encours à fin décembre 2021 à la fois sur les actifs cotés et non cotés, pour le compte d'une clientèle institutionnelle et patrimoniale, française et internationale.

Le Groupe dispose d'un ancrage historique dans l'économie sociale et solidaire. Ses principaux actionnaires sont la Macif et la Matmut.

*Parce que l'ISR vous  
donne le moyen d'agir  
aujourd'hui pour  
demain*



**INVESTISSEZ  
VOTRE FUTUR**



Gestion actifs cotés



Gestion actifs non cotés



Gestion sous mandat



ISR



Stratégie d'allocation



Services et solutions

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  
Secrétaires de rédaction:  
Lionel Barcilon, Christine Bois-Dumont

### JOURNALISTES

Clémentine Baron, Flore Deborde,  
Marianne Gérard, Valérie Guez,  
Thomas Lestavel, Éva Levesque,  
Théo Maret, Marc Ouahnon,  
Marie Tourres

### PHOTOGRAPHES

Ed Alcock, Audioin Desforges,  
Pierre Javelle, Ryan Lim

### ILLUSTRATEURS

Deligne, Eric Giriat, Joël Guevara,  
Anje Jager, Thomas Juul Krahn,  
Patrick Seymour

### Illustration de couverture:

Thomas Juul Krahn

### ADMINISTRATION

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

### PUBLICITÉ

Pauline Feutrie  
pauline.feutrie@hecalumni.fr

ISSN : 2677-710X

Commission paritaire

n° CPPAP : 0320G79504

Dépot légal à parution

Imprimé par PPA-ESPRINT

2, avenue du Président-

Salvador-Allende, 93100 Montreuil

Certification papier : PEFC

Fabrication réalisée

par Laurent Charon

Copyright HEC Stories



# Abonnez-vous!

## En ligne sur **hecstories.fr**

Retrouvez aussi nos vidéos, nos 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](mailto: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



## En avant!

**C**hers Camarades, les lignes de cet éditto manqueront certainement pour partager avec vous toutes les bonnes nouvelles pour notre communauté. Tout d'abord, l'élection de Jean-Paul Agon (H.78) à la tête d'HEC. Que notre École, notre *alma mater*, ait désormais à sa tête l'un des patrons les plus emblématiques de la réussite du business à la française dans le monde, est riche de symboles. À travers ce choix, il faut saluer la décision de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et son nouveau président, Dominique Restino (E.97), ainsi que le relais passé par Jean-Paul Vermes, qui restera dans nos annales le premier président d'HEC. C'est un nouveau cycle qui s'ouvre, riche des précédents, et qui s'annonce d'autant plus prometteur par le duo énergétique que Jean-Paul Agon et Éloïc Peyrache vont former ensemble. Ils ont notre soutien. La reprise du Gala HEC a été l'autre temps fort de ces dernières semaines; nous avons été près de 300 à nous retrouver le 21 avril pour un moment de célébration et de retrouvailles, après deux années contraintes par la pandémie. La convivialité et la générosité étaient au rendez-vous car plus de 800 000 euros ont été levés en une soirée au bénéfice de la Fondation HEC, afin de soutenir en particulier la création des bourses de

formation Imagine Fellows, lancées par Adrien Nussenbaum (H.01) et destinées à des étudiants venant de pays en guerre. Un nouveau défi: faire mieux l'année prochaine! Il faut aussi mentionner l'aboutissement du projet d'acquisition par l'Association d'une Maison des HEC à Londres. Trois années de travail et de persévérance depuis le top départ du projet donné par Frédéric Jousset (H.92), pour au final la réussite d'une collaboration étroite entre HEC, la Fondation et l'Association. La UK House doit ouvrir d'ici à la fin de l'année et ancrera la présence de notre communauté dans ce pays majeur pour notre développement à l'international. Enfin, l'Association a publié au début du mois de juin son premier livre blanc sur la thématique essentielle de la biodiversité. Cette initiative marque notre volonté de contribuer aux débats sur les grandes transformations du monde. Elle est aussi une démarche originale de mobilisation des expertises et des expériences au sein de notre communauté, que nous pourrions renouveler chaque fois que des enjeux liant le business et la société se présenteront. Bref, quatre bonnes nouvelles et tant d'autres qui ont été les temps forts de l'assemblée générale de l'Association, le 20 juin dernier.

Contact [adrien.couret@hecalumni.fr](mailto:adrien.couret@hecalumni.fr) [in](https://www.linkedin.com/in/adriencouret) /adriencouret

# SOMMAIRE

© Ryan Lim, Anje Jager



### innovation made in HEC

Une plateforme pour créer et gérer vos expériences en réalité augmentée, c'est possible avec Popmii.  
p. 7



### super étudiant

Nicolas Maisonneuve (H.21), philosophe et économiste, p. 13

### pour/contre

Le plan de relance nucléaire? p. 14

### correspondance

Ce que révèle la guerre en Ukraine, la réponse depuis la Roumanie, p. 16

### événements

Entretiens HEC avec Olivier Klein (E.97), p. 17 et Loïc Féry (H.97), p. 18  
Matin HEC avec Adrien Nussenbaum (H.01), p. 19  
Entretien HEC avec Éric Vallat (H.93), p. 21

## stories

### étudiants & grand patron

Thierry Blandinières, PDG d'InVivo, répond aux questions de Régis Gnonlonfoun (MBA.23), Mathilde Deglaire (H.22) et Valentin Gesquière (H.23), p. 24

### 10 questions sur...

L'inflation, p. 35

### 24 heures avec...

Manuel Rabaté (H.01). Après la pandémie de Covid-19, comment le directeur du Louvre Abu Dhabi déploie son énergie pour faire revenir les visiteurs dans ce prestigieux musée, p. 42

### le grand dossier

Biodiversité: objectif Terre. Rédigé par sept alumni, le *Livre blanc sur la biodiversité* interpelle sur les enjeux et les moyens d'agir face à une menace de plus en plus prégnante, p. 50  
Les engagements pour la préservation du vivant présentés par les auteurs du *Livre blanc sur la biodiversité*, p. 56

### Le jour où...

Jean de Malherbe (H.12) a voulu devenir galeriste, après des détours par les arcanes de la politique culturelle et un passage dans les services du ministère du Commerce, p. 60

### trajectoire

Claire Calmejane (M.06) a bâti une brillante carrière dans le digital à la Société Générale, p. 64  
Khady-Dior Ndiaye (E.12) dirige pour le groupe Kosmos Energy un projet dans les hydrocarbures au Sénégal, p. 68



Manuel Rabaté (H.01), directeur du Louvre Abu Dhabi.



Thierry Blandinières, PDG d'InVivo.

# guide

## compétences

Maîtrisez l'art du réseautage, p. 72  
Pitcher en champion, p. 74

## recherche

Le modèle vertueux des entreprises familiales, p. 76  
Le prix des convictions, p. 77

## technologique

Daphné Segretain, la rédac chef, a testé le spectacle immersif de Cie 44, p. 78

## à la page

Les conseils de lecture des alumni, p. 80



## city guide

Johannesburg, en Afrique du Sud, réserve au visiteur averti une vie aussi douce que le climat, p. 82



# vie d'hec

## campus

Interview de Jean-Paul Agon (H.78), élu président d'HEC, p. 86  
HEC accélère sa transition, un concours d'éloquence, le sport à HEC..., p. 88

## association

Gala HEC, Festival HEC Life Project, collecte de fonds pour l'Ukraine, p. 90

## fondation

Le rapport annuel souligne le rôle positif sur la société de la Fondation HEC, p. 92

## innovation & entrepreneurship center

7<sup>e</sup> édition d'HEC Startup Launchpad, WomenEntrepreneurs4Good..., podcasts Agir et entreprendre pour demain, p. 94

# business

## décideurs

OFI AM, société de gestion, p. 99  
L'Oréal et l'urgence environnementale, p. 100

## décryptage

Le Green Deal européen à l'étude chez Allen & Overy, p. 102



## Transition alimentaire

Peut-on produire une nourriture de qualité et en quantité suffisante avec des procédés durables?, p. 104

# EN COUV'

par Daphné Segretain

rédactrice en chef – daphne.segretain@hecalumni.fr



# Avis de gros temps

On finira par regretter l'époque où parler de la pluie et du beau temps relevait de la futilité. Canicules, typhons et inondations remplacent progressivement nos après-midi ensoleillés, nos giboulées de mars ou nos orages d'été. Le changement climatique est aujourd'hui au centre de toutes les inquiétudes. Car le réchauffement planétaire – qui pourrait atteindre +1,5 °C dès 2030, selon un rapport scientifique du GIEC publié en août – aura des conséquences multiples. Parmi ces bouleversements, la perte de biodiversité est sans doute l'effet le plus inquiétant. Le changement de température modifie les conditions dans lesquelles se développent les organismes vivants, mettant en péril l'équilibre des écosystèmes. Or cette variété de formes de vie et de milieux naturels constitue notre principale richesse. Elle fournit un ensemble de ressources et de services qui sont à la base de notre activité économique. Face aux risques d'extinction massive d'espèces animales et végétales, sept alumni se sont attelés à la rédaction d'un livre blanc sur la biodiversité, intitulé *Biodiversity: a call for decisive action*. Son objectif : sensibiliser, à la veille de la prochaine COP15, les chefs d'entreprise et les décideurs politiques sur les moyens d'agir pour préserver les milieux naturels et toutes les formes de vie sur Terre. Cet ouvrage et le défi de grande ampleur qu'il annonce sont le sujet de notre grand dossier (page 50). Comme en écho, Thierry Blandinières, le PDG d'InVivo, premier groupe coopératif agricole français, répond aux étudiants sur les questions de la sécurité alimentaire, de l'agriculture raisonnée et du recours aux produits phytosanitaires (page 24). Selon la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), il faudrait augmenter la production agricole de 70 % d'ici à 2050 pour nourrir les 10 milliards d'êtres humains qui peupleront alors la planète. Un tour de force qui semble relever de l'impossible dans un contexte d'épuisement des ressources, de dépendances et de tensions géopolitiques et de remise en question de l'agriculture intensive. Si la transition alimentaire est en marche, l'étendue des transformations qu'elle induit est immense. Nos habitudes alimentaires, nos choix d'investissement ou nos modes de culture, tout est à revoir. Notre dossier sur le sujet (page 104) passe au crible les nouveaux défis et enjeux du secteur agroalimentaire. Les tensions d'approvisionnement sur les denrées alimentaires sont aujourd'hui aggravées par la situation internationale tragique. Depuis le début du conflit en Ukraine, les prix de l'alimentation avaient augmenté de 16,9 % an mai selon la FAO et 170 millions de personnes à travers le monde avaient déjà plongé dans l'extrême pauvreté. La hausse des prix ainsi que ses conséquences économiques et sociales obéissent à des mécanismes complexes, que dix experts décryptent dans nos colonnes (page 35). Signe des temps, lors d'une journée au Louvre d'Abu Dhabi (page 42), en compagnie de son directeur Manuel Rabaté (H.01), notre escapade culturelle a été interrompue par une délégation d'experts venue sauver les tortues de la région. La nature est sur toutes les bouches.



Groupe de Luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la Mode, la Maroquinerie et la Joaillerie.

GUCCI • SAINT LAURENT • BOTTEGA VENETA • BALENCIAGA • ALEXANDER McQUEEN • BRIONI  
 BOUCHERON • POMELLATO • DODO • QEELIN  
 KERING EYEWEAR

kering.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.

### objets connectés Stat de foot

Yukik One est le premier produit de la marque Yukik, fondée par Samy Reguieg et Hassan Koulouh (E.19). Il s'agit d'une montre connectée qui permet aux footballeurs amateurs d'analyser leurs performances techniques comme des pros. Distance parcourue, vitesse moyenne, nombre de passes, puissance des tirs... Rien n'échappe à la vigilance de l'intelligence artificielle. Il suffit de glisser la smartwatch dans sa chaussette (!) pour ne rien manquer de ses performances sur le terrain. Le boîtier est un capteur de mouvement hypersensible qui, une fois au poignet, communique les données recueillies et mesure même le niveau de fatigue du joueur... Un bon moyen d'apprendre à doser son effort!

### construction Confort et dépendances

Une pièce en plus en cinq jours chrono ? C'est la promesse de Greenkub. Cette jeune pousse de l'Hérault créée par Alexandre Gioffredy (M.18) propose des maisons de jardin et extensions destinées à servir de bureau, chambre d'hôtes ou cabinet de praticien. Des espaces à vivre aménagés, de 11 à 30 m<sup>2</sup>, qui ne requièrent aucun permis de construire. Greenkub a connu un essor exceptionnel durant la crise sanitaire (+70 % en 2020 !) et continue de casser la baraque, boostée par le télétravail et le report des dépenses de voyage sur l'amélioration de l'habitat. L'architecture s'adapte au terrain et le prix des constructions varie de 15 000 euros pour une pièce de 11 m<sup>2</sup> à 50 000 euros environ pour des surfaces plus importantes... Des cases de grande classe!

© Popmii



### réalité augmentée Marketing et web 3.0

Créer des animations de réalité augmentée n'est plus si sorcier grâce à la plateforme Popmii.

**O**ffrir une expérience de réalité augmentée à ses clients ? Un luxe désormais à portée de clic ! Il suffit de se connecter à la plateforme Popmii pour télécharger le logiciel de base (gratuit) ou même devenir bêta-testeur de l'application (à condition de s'inscrire au préalable). En revanche, pour bénéficier de certaines fonctionnalités indispensables à la mise en place d'une campagne de marketing 3.0 de grande ampleur, il faudra souscrire un abonnement payant.

#### Petit écran, grands effets

À travers l'écran de son téléphone portable, tout devient possible : faire apparaître

un gâteau à la crème au milieu des rayons du supermarché, participer à un jeu 3D pendant une balade à l'extérieur... Les animations, compatibles avec la majorité des portables iOS et Android, sont hébergées sur un cloud hyperrapide d'accès. Créée par Geoffrey Costilhes et Kevin Colinet, Popmii a été accueillie par l'Incubateur HEC et bénéficie du soutien de grands groupes tels que Lactalis, Accor, TF1 ou L'Oréal. L'entreprise, qui envisage de devenir leader mondial de la marketplace 3D en quatre ans, a été sélectionnée parmi les « 100 start-up où investir » en 2022 par *Challenges*. Une activité qui promet d'augmenter...

## insurtech

### Rouler sans se faire rouler

En France, un assuré sur deux roule moins de 10 000 km par an et paie son assurance auto plein pot. Avec la crise sanitaire et la généralisation du télétravail, les usages et les habitudes se sont rapidement modifiés. Pour adapter le coût de l'assurance aux besoins de mobilité, l'insurtech Flitter, fondée en 2021 et soutenue par l'Incubateur HEC, propose de moduler le prix de l'assurance en fonction du nombre de kilomètres parcourus ? En souscrivant un contrat, chacun peut choisir son forfait et renseigner son kilométrage dans son application (photographie du compteur à l'appui). À la clé, une économie moyenne de 250 euros par an.



## immobilier

### Les pros de la copro

Syndic injoignable, tarifs élevés, délais interminables... Cela vous parle ? En France, un copropriétaire sur deux se dit mécontent de son syndic. Pour remédier à cela, Frédéric Remeur et Renaud Leroy (H.14) ont entrepris de dépoussiérer le métier en créant en 2016 Homeland, un syndic nouvelle génération. Non seulement les experts se déplacent rapidement, mais une plateforme internet permet également de suivre en temps réel l'avancement des dossiers en cours et de bénéficier d'une assistance 24 h/24. Cerise sur le gâteau, Homeland accompagne les copropriétés pour les aider à réduire leur impact environnemental. Un enjeu d'importance à l'heure où, en France, l'habitat génère 20 % des émissions de gaz à effet de serre.

## recrutement

### La perle rare

Avec Golden Bees, avoir de la chance devient plus facile. Cette plateforme digitale propose aux entreprises un ciblage intelligent des candidats, et diffuse via le web les offres d'emploi à des profils triés sur le volet. Créée en 2015, la start-up installée en France et au Royaume-Uni affiche une croissance annuelle à trois chiffres. Elle collabore avec plus de 400 entreprises et grands acteurs du recrutement et diffuse plus de 200 000 offres par mois. Sa cofondatrice et CEO Fariha Shah, qui est passée par le programme HEC Challenge Plus, a reçu le prix Femme digitale en 2020 pour son usage innovant des outils numériques.



## motorcycles

### Ici rider

Une moto de luxe « made in France », conçue comme une pièce d'orfèvre ? C'était le projet fou d'Olivier Midy, il y a trente ans. Après plusieurs années d'expérimentations et une formation HEC Challenge Plus, son rêve est devenu réalité. Cuirs cousus main, matériaux nobles, finitions raffinées, il a créé la Midual, fabriquée dans le Maine-et-Loire. De quoi faire bicher les bikers.

© Homeland, Golden Bees, Midual



INNOVATION MADE IN HEC

## climat

L'entreprise suisse Climeworks a mis au point une technologie capable de capturer le CO<sub>2</sub> de l'atmosphère, puis de le changer en minéral. Un procédé qui pourrait, à terme, résorber l'effet de serre.

# L'usine à gaz

Envisageons un scénario climatique optimiste. En 2050, l'économie mondiale est totalement décarbonée. Pourtant, l'effet de serre persiste. En effet, le CO<sub>2</sub> présent dans l'atmosphère met plusieurs centaines d'années à se dissiper. La solution ? Extraire le dioxyde de carbone contenu dans l'air ambiant. C'est ce que propose la technologie développée par Climeworks.

## Changer d'air

« Pour l'instant, on avance pas à pas, tempère Julie Gosalvez (H.05), directrice marketing. Sur notre premier site en Suisse, ouvert en 2017, on captait 900 t de CO<sub>2</sub> par an. Notre nouvelle usine en Islande, en service depuis l'automne, en capte 4 000. » C'est à quelques kilomètres de la capitale Reykjavik qu'a été installée cette nouvelle infrastructure, composée de huit blocs grands comme des conteneurs maritimes, superposés deux à deux et connectés entre eux par un dédale de tuyaux. À l'intérieur, plusieurs ventilateurs géants fonctionnent nuit et jour pour aspirer l'air ambiant et un filtre constitué de composants chimiques permet de fixer le CO<sub>2</sub>. Il est ensuite dissous dans l'eau puis acheminé à 1 000 m de profondeur, où le contact avec le basalte le transforme peu à peu en roche. « C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons choisi l'Islande : le sous-sol riche en basalte permet cette réaction chimique qui minéralise le dioxyde de carbone en moins de deux

© Climeworks

ans. L'autre raison est écologique : ici, nous utilisons l'électricité verte de la centrale géothermique située à proximité », explique Julie Gosalvez.

## Diminuer les coûts de production

Le modèle économique de Climeworks est simple : proposer ses services à des entreprises soucieuses de compenser leur bilan carbone. Ainsi, la société compte parmi ses clients le géant de la tech Microsoft, la plateforme de paiement en ligne Stripe ou encore le site d'e-commerce Shopify. Actuellement, le traitement d'une tonne de CO<sub>2</sub>, qui nécessite une grande quantité d'énergie, représente un coût compris entre 800 et 1 000 euros. Soit bien plus que le prix de la tonne de carbone sur le marché des échanges de quotas d'émission, qui avoisinait 80 euros au premier trimestre. Mais les experts estiment que les cours vont augmenter, et Climeworks table de son côté sur les économies d'échelle. « On espère bénéficier du même phénomène que l'éolien et le photovoltaïque, pour lesquels les coûts de production ont chuté avec le développement des technologies, et ont été divisés respectivement par deux et par quatre en dix ans », rappelle la directrice marketing. L'entreprise prévoit d'ores et déjà d'inaugurer un troisième site d'une capacité annuelle de 40 000 t par an dès 2024, puis un quatrième de 400 000 t d'ici la fin de la décennie. Avant de viser le milliard pour 2050.

Le CO<sub>2</sub> est dissous dans l'eau puis acheminé à 1 000 m de profondeur

# TAJAN

ESTIMATION EN LIGNE DE VOS ŒUVRES ET BIENS  
EXPERTISE GRATUITE PAR NOS SPÉCIALISTES



L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

## VENTES AUX ENCHÈRES TOUTES SPÉCIALITÉS

Tableaux Anciens, Modernes et Contemporains, Arts Déco, Design, Mobilier & Objets d'Art, Arts d'Asie & d'Orient, Bijoux, Montres, Mode, Livres, Vins, Univers de la Bande-Dessinée...

POUR TOUTE DEMANDE D'INFORMATION, VEUILLEZ CONTACTER

Louise de Causans +33 1 53 30 30 32 estimation@tajan.com

Faites expertiser vos œuvres directement en ligne par les experts Tajan sur [www.tajan.com](http://www.tajan.com)



Espace Tajan - 37 rue des Mathurins, 75008 Paris - 01 53 30 30 30 [www.tajan.com](http://www.tajan.com)  
AGRÈMENT N°2001-006 DU 7 NOVEMBRE 2001 COMMISSAIRES-PRISEURS HABILITÉS : F. DAVID - A. DE BENOIST - L. DE CAUSANS - E. KOZLOWSKI



INNOVATION MADE IN HEC

mode

## Belle de match

L'industrie de la mode est très polluante et particulièrement celle du sportswear, souvent fabriqué à l'autre bout du monde à grand renfort de matières synthétiques. Avec la marque Ligne, Cécile Lin et Marianne Mortier, toutes deux passées par le programme HEC Challenge Plus, relèvent le défi d'une gamme de vêtements de tennis écoresponsable. Du tissage à l'assemblage en passant par les boutons et étiquettes, toutes les étapes de fabrication se déroulent en France. Ligne propose jupes plissées, bodies, casquettes, bandeaux et shorts, soit tout un vestiaire que l'on peut arborer sur le court comme ailleurs. De quoi disputer un set sur son trente-et-un.

telex

Avec une valorisation de 5,8 milliards d'euros en avril, Doctolib est devenue **la plus grande licorne française.**

cosmétique

## Purs plants

Enfant déjà, elle improvisait des potions à partir de mélanges de plantes. Plus tard, Lucile Battail (M.15) a fait des études de pharmacie, avant de se spécialiser en cosmétique. Une révélation pour l'entrepreneure qui a suivi le master HEC Entrepreneurs en 2015, afin de créer sa marque, Laboté. Partant du principe qu'une crème qui convient à tout le monde ne convient à personne, Laboté propose des protocoles holistiques sur mesure. Après analyse de différents paramètres (peau, alimentation, traitements...), la marque prescrit un protocole de soins et des conseils personnalisés. Composé d'éléments naturels pressés à froid, les produits sont concoctés par une équipe de naturopathes dans le laboratoire attenant à la boutique parisienne. Résultat : des élixirs tout en fraîcheur et en principes actifs.



mobilité

## Appli en autotest

Pour Lancelot Salomon (H.22), l'ère de la voiture individuelle sera bientôt révolue. Ce garçon visionnaire a imaginé, avec les autres cofondateurs d'Ynstant, une plateforme de covoiturage conçue pour les conducteurs, uniquement pour de courts trajets. À la croisée de Waze, Uber et Tinder, l'appli est pour l'instant réservée aux alumni. Lancé sur les campus de Saclay, Ynstant prévoit d'étendre son offre aux entreprises et à l'Île-de-France grâce à une levée de fonds en fin d'année. Avis aux automobilistes qui voudraient tester l'appli en avant-première!

© Ligne, Laboté

# Shine

## Le compte pro des entreprises et des indépendant·es

✓ 1<sup>er</sup> mois offert ✓ Ouverture rapide en ligne ✓ Sans engagement



SUPER ÉTUDIANT



IL EST BOULIMIQUE DE CONNAISSANCES, LIT DE LA PHILOSOPHIE DEPUIS L'ENFANCE, AIME TRANSMETTRE SES CONNAISSANCES ET SE BAT POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES VIA LA FONDATION HEC.

NICOLAS MAISONNEUVE (H.21)

### HYPER PHILOSOPHE



SA PASSION, C'EST L'AMOUR DU SAVOIR, COMPRENEZ: LA PHILOSOPHIE. À L'ÂGE DE 7 ANS, SON PÈRE LUI FAIT LIRE DES LIVRES D'ARISTOTE ET LUI APPREND À QUESTIONNER LE RÉEL. DEPUIS, KIERKEGAARD EST SON MAÎTRE À PENSER ET LA MAÏEUTIQUE DE SOCRATE, SA MÉTHODE POUR PRENDRE SES DÉCISIONS. SES CHOIX MÈLENT PRAGMATISME ET GRANDS TEXTES ET SE FONT TOUJOURS EN PENSANT AU LONG TERME, CONFORMÉMENT À SES VALEURS ET À SON DÉSIR DE CONNAISSANCE DU MONDE.



NICOLAS SE BAT POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES. IL S'EST ENGAGÉ PENDANT SES ÉTUDES À SUIVRE DES JEUNES BOURSIERS VIA LE PROGRAMME PREP ÉTOILE DE LA FONDATION HEC POUR LES PRÉPARER AUX CONCOURS. IL A RELANÇÉ, AVEC SES AMIS, LE CLUB D'ESCRIME D'HEC, RÉVEILLÉ L'ASSOCIATION DE PHILOSOPHIE ET DE LITTÉRATURE ET RECRÉÉ L'ASSOCIATION D'ÉCONOMIE ET DE POLITIQUE EUROPÉENNES.

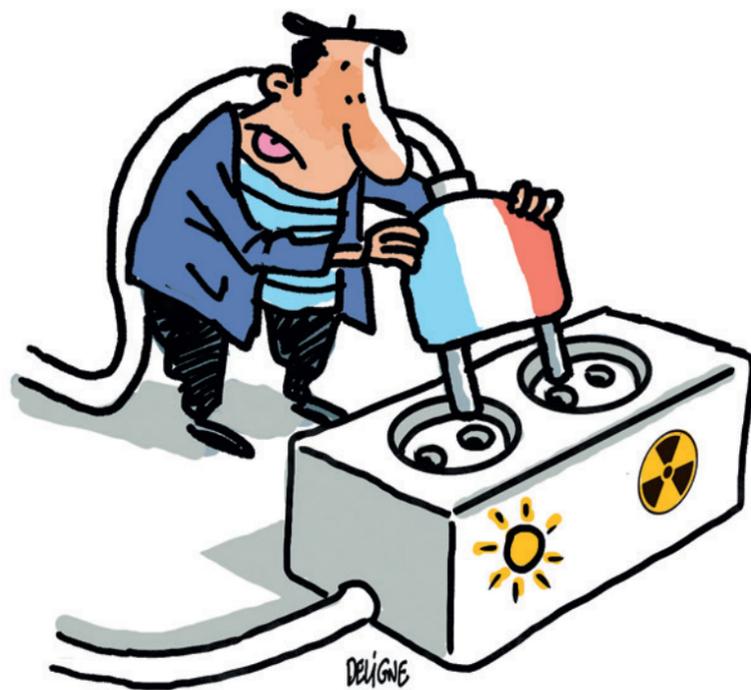


SA PHILOSOPHIE? SE CONFRONTER À DE NOUVEAUX DÉFIS, RESTER PASSIONNÉ, AVOIR UNE IMAGE GLOBALE DES CHOSES. UNE PENSÉE HOLISTIQUE QUI L'A CONDUIT À UN DIPLÔME X-HEC DATA SCIENCE FOR BUSINESS AVEC POLYTECHNIQUE, À UN STAGE TERRAIN AU CONGO, À LA STRATÉGIE, AUX MATHS, À L'ÉCONOMIE ET AU DROIT. IL N'A PAS TERMINÉ SA MAJEURE, QUE NICOLAS SIGNE UN CDI D'ÉCONOMISTE CHEZ VELTYS.

© DR

# Le plan de relance du nucléaire

Le 10 février, Emmanuel Macron a annoncé son intention de construire d'ici à 2050 six nouveaux réacteurs nucléaires EPR. Le monde de demain sera électrique. Pour ou contre ?



**POUR**

## “Une stratégie responsable”

**Matthieu Crappier (H.04), vice-président Opérations internationales, Orano Projets**

**R**appelons d'abord que le plan annoncé par Emmanuel Macron à Belfort ne concerne pas uniquement le nucléaire : il participe d'une stratégie énergétique globale, qui prévoit d'investir à la fois dans le nucléaire et les énergies renouvelables (EnR), afin de doter la France d'un mix énergétique robuste et cohérent. Sur le nucléaire, l'investissement ne portera pas uniquement sur les réacteurs de puissance (six nouveaux réacteurs EPR à l'horizon 2035, voire huit supplémentaires à horizon 2050) : 1 milliard d'euros seront investis dans de nouvelles



**Matthieu Crappier (H.04)**  
Depuis dix ans chez Orano (ex-Areva), Matthieu Crappier a occupé les fonctions de directeur de la stratégie groupe, puis directeur du LEA (unique fabricant français de sources radioactives états). En 2021, il prend la direction des Opérations internationales de l'ingénierie du groupe, Orano Projets.

technologies de réacteurs, les SMR (Small Modular Reactors) également à eau pressurisée mais de plus faible puissance (~200 MWe), et des AMR (Advanced Modular Reactors), des réacteurs non pressurisés et dont certains types permettraient de brûler des matières radioactives dites HAVL (haute activité vie longue), ces déchets peu importants en volume mais qui sont le principal reproche formulé à l'encontre de la fission nucléaire.

### Concilier enjeux climatiques et économiques, véritable enjeu du développement durable

Est-il besoin de rappeler trois atouts fondamentaux du nucléaire : faible empreinte environnementale (très faibles émissions de CO<sub>2</sub> et occupation des sols), coûts de production électrique compétitifs et prévisibles (et ce malgré des coûts de construction élevés, surtout pour les premiers réacteurs de troisième génération) et, ne l'oublions pas, grande disponibilité. Car c'est bien la problématique posée par le solaire et l'éolien : ce sont des énergies

intermittentes, qui ne peuvent répondre aux besoins des systèmes électriques sans solutions de stockage d'électricité. Ces solutions sont coûteuses et n'existeront pas à grande échelle (régionale ou nationale) dans un avenir proche. Peut-on miser sur notre avenir économique, donc notre indépendance stratégique, sur des technologies en R&D ? Les conséquences du choix de l'Allemagne sur le nucléaire sont plus que jamais visibles : des émissions de CO<sub>2</sub> bien plus importantes qu'en France, des coûts de l'énergie plus élevés, et une dépendance stratégique au gaz dont on entrevoit aujourd'hui tragiquement les conséquences. Il n'existe pas de solution miracle : toute stratégie suppose des choix, et le choix d'un mix énergétique reposant à la fois sur les renouvelables et le nucléaire, filière française d'excellence, d'innovation et d'emplois qualifiés (plus de 200 000 sur le territoire), me paraît être un choix de raison face aux défis climatiques, socio-économiques et stratégiques d'aujourd'hui et demain.

**CONTRE**

## “Ne soutenons pas une industrie du passé!”

**Patrick Hubert (H.84), responsable des publications de la recherche en investissements durables pour London Stock Exchange Group**

**d**e nombreux arguments militent contre de nouveaux investissements dans le nucléaire. La France est le pays au monde le plus dépendant de l'atome pour son électricité : -70 % en 2020. Refuser de diversifier les sources, c'est exposer le pays en cas de problèmes systémiques de la filière. Cet hiver, des centrales ont été arrêtées par l'Autorité de sûreté. Et la temporalité n'est pas la bonne. Selon le GIEC, il reste trois ans pour éviter le pire, un intervalle qui ne permet pas de déployer



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

de capacité nucléaire – qui nous enchaînerait dans des investissements d'au moins cinquante ans. Le nucléaire fait peser sur les générations futures un risque disproportionné. Les déchets radioactifs restent toujours aussi problématiques : même enterrés, ils demeureront toxiques pendant des millénaires. La guerre en Ukraine nous rappelle que la sécurité des installations nucléaires repose sur l'hypothèse hasardeuse que les pays concernés constituent des sociétés stables aux moyens de contrôle robustes. Et la vérification de l'usage dual du nucléaire – fission explosive pour produire des bombes ou fission ralentie pour faire tourner des réacteurs – reste soumise au bon vouloir des parties contrôlées.

### Un manque de compétitivité face aux énergies renouvelables

L'Agence internationale de l'énergie atomique a du mal à faire respecter les engagements pris. Il n'y a pas eu de débat démocratique sur le choix du nucléaire dans les années 1970 ; aucune véritable consultation nationale n'a eu lieu.

Économiquement, le nucléaire n'est pas un choix judicieux : plus faciles à moduler et démanteler, les énergies renouvelables sont moins chères et leurs coûts vont continuer à baisser grâce aux améliorations incrémentales et aux effets d'échelle. Elles parviennent à un niveau de compétitivité inégalé par rapport aux autres sources d'énergie en dépit de niveaux d'investissements bien plus faibles. Avant d'investir davantage dans la production énergétique, mieux vaudrait réduire et adapter la consommation. Les pays avancés peuvent optimiser leur production sans la faire croître, en supprimant le gaspillage et en réorientant la demande. L'essentiel de la croissance de la demande énergétique devrait venir des pays moins bien dotés : imagine-t-on transférer les technologies nucléaires vers ces pays qui ne disposent parfois même pas des infrastructures adaptées ? Il est temps de ne consacrer au nucléaire que la part d'investissements qu'il mérite, c'est-à-dire très minoritaire. Ne dilapidons pas l'argent public en soutenant une industrie du passé !



**DANIEL DUMITRESCU (MBA.10)**, business project manager chez Sustainalytics, l'un des leaders mondiaux en recherche ESG (environnement, social, gouvernance), est président du chapter Alumni en Roumanie. Ces derniers mois, des milliers d'Ukrainiens ont fui la guerre et traversé la frontière nord du pays pour y trouver refuge. Membre de l'Otan et de l'Union européenne, la Roumanie est, avec la Pologne, aux premières loges de la crise ukrainienne.



## COMMENT PERÇOIT-ON LA GUERRE EN UKRAINE À L'EST ?

LA RÉPONSE DEPUIS LA...

# Roumanie

**L**a guerre en Ukraine a suscité une importante mobilisation citoyenne à Bucarest. La Roumanie est un pays jeune et digital. Les gens se sont vite engagés sur les réseaux sociaux pour organiser l'aide humanitaire à la frontière. Les structures publiques du pays, en revanche, n'ont pas été en mesure de réagir assez rapidement. La Roumanie a accueilli environ 500 000 réfugiés même si beaucoup d'entre eux sont ensuite partis vers d'autres pays d'Europe rejoindre des proches. Cette mobilisation a été motivée par un sentiment de proximité avec les Ukrainiens. Pourtant, au début des années 2000, les relations entre nos deux pays n'ont pas été très amicales, notamment pendant la présidence de Ianoukovytch (2010-2014), qui était favorable à un rapprochement avec Moscou. L'aide s'organise très efficacement. Nous manquons de main-d'œuvre, et une plateforme répertoriant les besoins et les demandes a tout de suite été créée sur Facebook avec des annonces pour travailler dans tous les secteurs économiques.

**L**a guerre a révélé un grand sentiment d'insécurité, bien que notre Premier ministre, le général Ciuca, soit un ancien militaire. Nous ne savions pas bien comment il allait réagir face à la Russie. Les gens n'ont pas confiance dans nos élites politiques, corrompues et héritées du système soviétique. Quand la Russie a menacé la Roumanie et la Pologne (si elles apportaient un soutien logistique aux Ukrainiens), personne ne savait ce qu'allait décider l'Otan. Beaucoup autour de moi ont eu peur d'une exten-

sion du conflit et ont voulu quitter le pays, mettre leurs familles à l'abri. Nous sommes sur le qui-vive. Environ 10 % des Roumains, soit presque 3 millions de personnes, vivent à l'étranger. Le pays est en transition, et les réformes peinent à être mises en route. Membre de l'Otan depuis 2004, nous bénéficions d'une situation géographique avantageuse, entre l'Europe de l'Ouest et de l'Est. Mais cet atout n'est pas valorisé par notre gouvernement. Nous n'arrivons pas à être engageants pour les entreprises. La Roumanie est noyauté par la corruption, elle n'est pas dans la zone euro et n'a pas de vision européenne. Le tableau est contrasté. La plupart des entreprises du CAC 40 sont présentes sur notre sol, mais nous n'attirons pas les PME. Nous sommes très forts en technologie de l'information, mais nous avons des infrastructures obsolètes avec des trains qui roulent à 30 km/h. Nous disposons de 30 milliards d'euros de la Banque centrale européenne pour le plan de redressement national, mais ces fonds sont un casse-tête administratif et ils sont compliqués à obtenir pour des entreprises locales.

**I**l est trop tôt pour dire si la guerre en Ukraine favorisera notre projet européen et rebattra les cartes. Mais l'enjeu pour la Roumanie est de devenir une véritable terre d'accueil, d'attirer aussi les Roumains formés à l'étranger pour investir dans le pays, d'avoir enfin une élite qui en finit avec la politique politicienne et d'être très vigilants avec la dérive populiste. Je pense que la Roumanie a des atouts à faire valoir, encore faut-il qu'elle s'en donne réellement les moyens.

© DR

08\_03\_2022

Entretien HEC

## Olivier Klein (E.97), directeur général du Groupe Bred



**Dans une économie de la connaissance, qui passe par l'utilisation de la data mais aussi par la formation et la compréhension des clients, nous devons capitaliser sur l'intelligence."**

Swift et sanctions



Le réseau Swift, c'est le réseau international. Il est difficile pour une banque de survivre sans y appartenir. La Chine a développé un réseau alternatif, mais jusqu'à présent, les Russes n'y étaient pas connectés ou très peu. Cela pourrait bien changer, mais la Chine n'a pas non plus envie de subir les interdictions occidentales. La situation va devenir compliquée pour les banques russes. Ces dernières années, la Banque centrale russe a accumulé des réserves officielles, notamment en euros, mais les euros placés dans les banques occidentales ont été gelés. Le pays va devoir faire face à un problème financier majeur."



**Olivier Klein**  
Directeur général du Groupe Bred depuis 2012. Il y a développé le concept de « banque sans distance ». Professeur de macroéconomie financière et de politique monétaire à HEC Paris.

**1986**  
Professeur affilié à HEC Paris

**2000**  
Président du directoire de la Caisse d'épargne Ile-de-France

**2010**  
Directeur général de BPCE

**2012**  
Directeur général de la Bred

**2018**  
Président de la Ligue européenne de coopération économique (LECE France)

La Bourse et la guerre



La Bourse était assez surévaluée. La guerre en Ukraine a fait dégonfler cette bulle. C'était une correction attendue : en janvier, la forte volatilité montrait déjà une fragilité des marchés. Étant donné que nous ne savons pas combien de temps durera cette guerre, ni jusqu'où elle peut aller, les Bourses restent sur le qui-vive. Impossible de savoir si le plancher est atteint."

Les mutations de la banque



Qu'est-ce qui va faire la différence entre une banque en ligne et la Bred ? La banque en ligne, purement numérique et qui se veut low cost, n'a pas de conseiller. Si elle avait des conseillers, elle ne serait pas low cost. Il nous faut donc être aussi bon sur le digital et sur le traitement des données qu'une banque low cost. Mais pour nous différencier et conserver nos clients – et dans les faits nous conservons et nous augmentons même le nombre de nos clients –, nous avons développé le conseil. Nous faisons de la banque 100 % sans distance et des agences 100 % conseils."

Entretien HEC \_ **Loïc Féry (H.97)**

30\_03\_2022

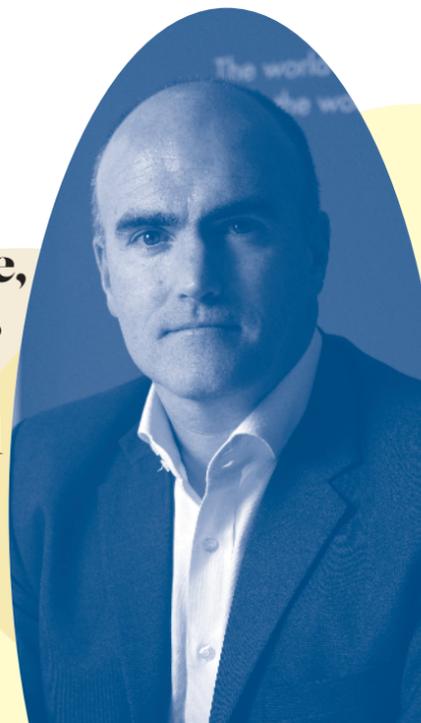
PDG et fondateur de Chenavari Investment Managers et président du FC Lorient



**Dans les périodes de crise financière, les gérants d'actifs doivent à la fois protéger le capital existant et saisir les opportunités offertes par la baisse des cours.**

## Le Brexit

“ Le siège de Chenavari est situé à Londres. Mais nous sommes présents en Europe, à Luxembourg. Nous avons aussi ouvert cette année un bureau à Paris, après y avoir été présents entre 2008 et 2012. Les contacts avec les investisseurs en Europe ne sont désormais possibles que par des personnes employées sur le sol européen. La couverture institutionnelle du marché européen se fera depuis Paris.”



**Loïc Féry**  
Diplômé d'HEC, il fonde, à 33 ans, Chenavari Investment Managers, fonds qui gère 5,5 milliards de dollars aujourd'hui. Avant de devenir le plus jeune président de club de Ligue 1.

**1997**  
Diplômé d'HEC

**1997**  
Société générale à Hongkong

**2001**  
Rejoint la banque d'investissement du Crédit Agricole

**2008**  
Fonde Chenavari Investment Managers

**2009**  
Président et propriétaire du FC Lorient

## La guerre

“ Dix-huit nationalités travaillent chez Chenavari, notamment des Ukrainiens et des Russes. Nous vivons ces événements au sein même de l'entreprise. En ce qui concerne notre activité, nous n'avons aucun investisseur russe direct ou indirect, aucun investissement en Russie. De la même façon que les gouvernements prennent des sanctions, il est, selon moi, normal que les fonds prennent la responsabilité de sortir de toutes les expositions qu'ils peuvent avoir en Russie. C'est une question de morale qui va au-delà de tout calcul.”

## L'inflation

“ Aujourd'hui, on ne parle plus de 1, 2 ou 3 % d'inflation, mais plutôt de 5, 7 voire 9 %, selon les classes d'actifs. C'est donc un phénomène important. Quelqu'un qui a des économies et ne les investit pas quand l'inflation est à 1 %, subit un manque à gagner, mais il ne perd pas d'argent. Quand l'inflation atteint 6 ou 7 %, il est impératif d'investir. Tant pour les particuliers que pour les fonds de retraite, fonds de pension ou fonds souverains. Cet environnement inflationniste fait qu'il va y avoir plus d'argent investi qu'avant. Bien sûr, il va falloir investir dans des stratégies gagnantes par rapport à l'inflation, mais l'impact sera, à mon avis, plutôt positif pour le marché de la gestion.”

Matin HEC \_ **Adrien Nussenbaum (H.01)**

16\_03\_2022

Cofondateur et CEO de Mirakl



**La marketplace, c'est le business model de l'avenir.**

## Consolider son offre

“ Aujourd'hui, nous disons à nos clients : même si vous êtes une enseigne extraordinaire, il est impossible de faire fabriquer ou d'acheter tout ce que vos clients vont vouloir de vous. En revanche, l'assise que vous avez, peu d'entreprises l'ont. Il y a maintenant des millions de revendeurs tiers qui peuvent être des marques, des fournisseurs, qui cherchent des canaux de distribution... Et si vous n'êtes pas en mesure de consolider votre offre en un seul endroit, vous perdez des clients. Le seul moyen de la consolider, si vous voulez passer de 500 000 à 5 ou 10 ou 15 millions de références, ce n'est pas d'acheter des produits et les stocker, c'est de créer une plateforme.”



**Adrien Nussenbaum**  
Cofondateur et CEO de Mirakl, leader des solutions de marketplaces, il est aujourd'hui à la tête de la 10<sup>e</sup> licorne de la French Tech, valorisée à plus de 3,5 milliards de dollars.

**2003**  
Senior Associate chez Deloitte Restructuring

**2006**  
Cofondateur de SplitGames

**2008**  
Director Marketplace Fnac.com chez Fnac

**2012**  
Cofondateur et CEO de Mirakl.

**2021**  
Lance avec la fondation HEC le programme Imagine Fellowship

## Se développer à l'international

“ L'international représente 80 % de notre chiffre d'affaires. Très tôt, nous avons éprouvé le besoin d'élargir nos horizons, mais il a fallu être réactif. Aujourd'hui, l'Australie représente pratiquement 10 % de notre chiffre d'affaires. Notre premier client australien était l'un des plus grands groupes de distribution. En 2014, Mirakl avait 2 ans, nous n'étions que 12 salariés et ce groupe nous a trouvés sur Google Adwords. L'équipe australienne a fait vingt-quatre heures d'avion pour nous rencontrer.”

## Construire la paix

“ Pendant le confinement, j'étais aux États-Unis. Après une conversation avec Deborah Aringoli, directrice du développement international de la Fondation HEC, puis avec un membre de Harvard qui avait bénéficié d'une bourse, j'ai lancé un projet en faveur de la paix dans le monde. À un moment, tout s'assemble dans son histoire, son passé, ce qui vous touche. J'ai grandi dans une famille juive ashkénaze, dont il ne restait que 10 % à la fin de la Seconde Guerre mondiale. J'ai voulu créer une bourse pour des étudiants de pays en guerre et un cursus Business & Peace, car les entreprises ont un rôle à jouer pour résoudre des conflits. Le premier étudiant à bénéficier d'une bourse de deux ans (full scholarship) est afghan. C'est un tournant historique dans le rôle social de notre école.”

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



@Bpifrancerecruit



@Bpifrance



Entretien HEC

**Éric Vallat (H.93)**, CEO de Rémy Cointreau

07\_05\_2022



**L'innovation ne concerne pas que le produit. L'innovation doit se faire dans la distribution, la relation client et une agriculture qui respecte l'environnement.**



**Éric Vallat**

Il a commencé sa carrière dans la banque d'affaires avant de rejoindre Louis Vuitton. Il est directeur général du Groupe Rémy Cointreau.

**1993**  
Analyste chez BNP Paribas

**2002**  
Directeur général Europe chez Louis Vuitton

**2009**  
Directeur général de J.M. Weston

**2014**  
CEO chez Rémy Martin et président de Mount Gay Rum

**2018**  
Directeur mode & accessoires du Groupe Richemont

**2019**  
Directeur général du Groupe Rémy Cointreau

Continuer d'investir en Chine

“ L'impact du Covid et des confinements sur la consommation d'alcool et de spiritueux en Chine a été très important à court terme. Les lieux de consommation, comme les bars et les restaurants étaient fermés. Or la Chine n'a pas cette tradition de consommer à la maison, les gens consomment quand ils sortent. Mais il s'agit d'un effet à court terme : cela ne remet pas en cause nos investissements sur un marché chinois qui offre de belles perspectives de croissance.”

Réduire l'impact écologique

“ Nous lançons des bouteilles en verre recyclé et testons de nouveaux matériaux. Notre objectif est de proposer 100 % de bouteilles écoconçues dès 2025. Nous avons été les premiers à supprimer les étuis de nos VSOP cognac. Nous réfléchissons à la façon dont nous pouvons récupérer nos bouteilles. C'est un sujet que nous travaillons en Chine. Enfin, nos domaines ont été les premiers à être certifiés HQE dans la région de Cognac, et nous travaillons avec des partenaires viticulteurs dans cette démarche HQE.”

Boire moins, mais mieux



Plusieurs tendances avant la pandémie se sont accélérées, parmi lesquelles la montée en gamme, c'est-à-dire boire moins, mais mieux. Cette tendance nous est très favorable, puisqu'elle reporte des parts de marché sur nos produits et nous confère un 'pricing power' plus important. Les investissements importants que nous avons réalisés sur la désirabilité de nos marques et la qualité de nos produits nous permettent d'adopter des positionnements qui n'étaient pas envisageables auparavant.”

## Au centre des marchés financiers depuis plus de 200 ans

Notre réseau mondial de 3 600 collaborateurs est présent dans plus de 40 pays et apporte une vision internationale unique à travers quatre activités de premier plan. Le niveau élevé de nos exigences et la confiance de nos clients nous confèrent une position de leader du conseil financier, ainsi qu'en solutions d'investissement et en banque privée.

Chez **Rothschild & Co**, nos équipes de Global Advisory aident les clients à définir et à atteindre leurs objectifs en matière de fusions et acquisitions, de stratégie et de financement avec les meilleurs résultats possibles quels que soient leurs objectifs. Nous sommes fiers de donner des conseils impartiaux et d'établir des relations de confiance avec nos clients sur le long terme.

Notre savoir-faire, notre volume élevé de transactions et notre réseau de spécialistes nous permettent d'offrir une perspective unique à nos clients.

En tant que groupe indépendant contrôlé par la famille et fondée sur des relations de confiance et d'intégrité, nous comprenons l'importance d'attirer et de retenir les meilleurs talents pour pérenniser nos activités.



*stories*



# Thierry Blandinières

PDG d'InVivo

# Géant vert



**Régis Gnonlonfoun (MBA.23)**

Ingénieur agronome, Régis est passionné par l'innovation agricole et le développement durable. Il a contribué à des activités de production et de négoce en Europe et en Afrique. Il est ceinture noire de karaté et grand amateur de ski.

**2015**  
S'installe en Côte d'Ivoire pour intégrer la toute première structure d'agro et aquaculture durable du pays.

**2017**  
Rejoint Ulysse Food, une société d'importation de produits de la mer, basée à Paris.

**2022**  
Intègre le MBA HEC.



**Mathilde Deglaire (H.22)**

Étudiante en dernière année du double diplôme HEC-Sciences Po, Mathilde a grandi dans une famille d'agriculteurs-éleveurs. Boursière de la Fondation HEC, elle prend très à cœur les enjeux d'égalité des chances et de transition écologique.

**2018**  
Intègre HEC Paris et passe une licence de philosophie en parallèle.

**2021**  
Stage de neuf mois chez Ecodair, une association de l'économie sociale et solidaire.

**2022**  
Stage de fin d'études chez Capgemini Invent, en secteur public.



**Valentin Gesquière (H.23)**

Valentin suit la trace de ses parents, agriculteurs céréalières en Champagne-Ardenne. Actuellement en double cursus HEC-AgroParisTech, il fait son alternance chez Soufflet (qui vient d'être racheté par InVivo). Dans ce cadre, il sillonne les routes de France pour accompagner les agriculteurs désireux d'entamer leur transition écologique.

**2019**  
Expérimentation de potager en permaculture sur le campus de Jouy.

**2020**  
Animateur pour la Fresque du climat.

**2021**  
Intègre AgroParisTech et rejoint le groupe Soufflet en alternance.

“Jardiland, Baguépi, Pomme de pain, Frais d'ici : ces marques parleront probablement à nos lecteurs français. Pourtant, le groupe qui les détient reste méconnu. InVivo fait partie des poids lourds de l'agroalimentaire mondial avec un chiffre d'affaires avoisinant les 10 milliards d'euros (dont la moitié est réalisée à l'international) et 90 sites industriels, dont 63 en France. L'union de coopératives a doublé de taille en décembre, avec le rachat de son compatriote Soufflet, notamment actif dans la production de malt, la meunerie ou les produits de protection de la vigne. Cette acquisition renforce la stratégie de diversification d'InVivo qui s'est déjà développée dans de nombreuses activités telles que la viticulture, la jardinerie ou la distribution. Une stratégie payante, même si elle s'est accompagnée d'échecs – comme celui du pôle Food & Tech chargé de créer de nouveaux business models numériques qui a fermé en 2020 après trois ans d'activité.

© Anjé Jager

À la tête d'InVivo depuis 2013, Thierry Blandinières (E.03) a rencontré trois étudiants HEC sur le rooftop du siège parisien, au 83, avenue de la Grande-Armée. La serre et le potager attenants ont tout de suite donné une couleur particulière aux échanges. En pleine guerre en Ukraine, il a été question de souveraineté nationale et européenne en matière d'alimentation. Comment réduire la dépendance à des pays comme le Brésil ou à la Russie tout en se conformant au modèle vertueux de production exigé par l'Union européenne, la fameuse stratégie « De la fourche à la fourchette » ? Le patron d'InVivo ne cache pas ses doutes sur le bio et prône une troisième voie, une agriculture de précision qui réduit au strict minimum les intrants et permettrait ainsi de produire massivement tout en limitant l'impact environnemental. Une démarche prometteuse, mais qui reste à industrialiser.

## L'agriculture face à des choix structurants

**Régis Gnonlonfoun (MBA.23) : L'agriculture était un moteur de l'économie française dans les années 1970. Quelle stratégie préconisez-vous pour accroître sa compétitivité ?**

**Thierry Blandinières (E.03) :** À la période que vous évoquez, l'agriculture occupait en France une position économique prépondérante. Ce fut un des piliers de la construction européenne, avec le charbon et l'acier. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'enjeu était de produire suffisamment pour nourrir le Vieux Continent. Cela est passé par le machinisme agricole, puis par la chimie. On a appelé ces innovations la deuxième révolution agricole. La troisième, contemporaine, repose sur le numérique, les biotechnologies et les nouvelles techniques culturales.

La conséquence de ces progrès est que l'agriculture a pris une place plus discrète dans la société.

L'alimentation a été considérée comme un acquis, une variable d'ajustement du pouvoir d'achat, représentant une part décroissante du budget des ménages. Les agriculteurs ont un défi à relever, ils doivent continuer d'innover afin de produire bon et pas cher. Car les consommateurs recherchent avant tout des prix bas. Regardez le développement du bio. Au-delà d'un certain prix, il n'y a plus de marché.

D'ailleurs, la filière laitière, qui était en avance sur le bio, voit son marché se retourner et fait un pas en arrière sur ses ambitions. Et l'inflation liée à la guerre en Ukraine va encore compliquer les choses. D'autant que la loi EGalim, qui vise à assurer aux agriculteurs un revenu digne, tire les prix vers le haut et impose 20 % de produits bio dans la restauration collective. Pour répondre à votre question sur la compétitivité, je pense qu'il faut avant tout assurer la sécurité économique de notre agriculture. Et pour cela, il faut de grandes cultures qui nourrissent le bétail. Nous devons disposer d'une alternative au soja brésilien dont nous sommes énormément dépendants. Le gouvernement a lancé le plan « Protéines végétales »

dans cette optique. Les semences constituent le socle de l'agriculture mondiale. Une fois cette étape accomplie, il faudra construire des filières pour nous permettre de nous approvisionner localement. Notez que les grandes cultures jouent un rôle de puits de carbone et réduisent ainsi les quantités de CO<sub>2</sub> contenues dans l'atmosphère. Elles font partie des solutions clés pour lutter contre le réchauffement climatique. Pourtant, elles ne sont pas comptabilisées dans le bilan carbone national. Une précision : pour constituer un puits de carbone, il faut au préalable disposer de sols de qualité.

**Valentin Gesquière (H.23) : Vous considérez la souveraineté alimentaire de la France et plus largement de l'Europe comme une priorité. Est-ce possible ?**

**T.B. :** En quelques années, l'épidémie de Covid-19 et la crise ukrainienne ont ramené l'agriculture au centre des préoccupations. Elles nous ont fait prendre conscience de l'importance de maîtriser notre chaîne alimentaire. La France a une agriculture forte, avec des segments souverains mais aussi d'autres qui dépendent fortement des importations. Par rapport à d'autres industries, comme la technologie ou l'automobile, le secteur primaire s'en sort globalement bien. Depuis trente ans, la France a détruit une grande partie de son industrie, repoussant la production dans des pays émergents où les coûts étaient moins élevés. Nous avons voulu nous focaliser sur les services à valeur ajoutée, et nous nous sommes rendus dépendants d'autres pays pour certains fondamentaux de l'économie. La crise russe nous le rappelle cruellement en ce qui concerne les matières premières. Concernant l'agriculture, il est possible de produire davantage, mieux et de manière plus durable. Ce n'est pas qu'une posture politique, c'est une réalité.

**Valentin : La nouvelle PAC (politique agricole commune) de l'Union européenne vous semble-t-elle aller dans le bon sens ?**

**T.B. :** Je pense comme le président Emmanuel Macron qu'il faut infléchir le programme « De la fourche à la fourchette », car il est synonyme de décroissance. La feuille de route européenne prévoit de passer à 25 % la part de l'agriculture biologique d'ici à 2035. Or la première étude d'impact solide a été réalisée par... le département américain de l'agriculture. Ils ont fait leurs calculs et conclu que le plan allait réduire de 10 % la production de la « ferme

© Ed Alcock



Europe » à horizon 2030. Les États-Unis voient ça d'un très bon œil, puisqu'ils pourront exporter davantage vers notre continent !

La raison de cette décroissance anticipée est simple : quand vous passez au bio, les rendements diminuent de 40 % en moyenne ; 40 % sur un quart de la production, cela donne une baisse de 10 %. Est-ce que l'Europe souhaite diminuer d'autant sa production agricole, a fortiori dans un contexte d'inflation ? Veut-elle se rendre encore plus dépendante de l'Ukraine, du Brésil ou des États-Unis ? Évitez les postures trop radicales. Plutôt que mettre le bio au cœur de la transformation, je préconise un engagement à réduire les pesticides et les engrais de 35 %. Une production durable plutôt que bio. J'entends par durable une agriculture qui prend en compte et favorise la qualité des sols. Cela n'empêche pas de faire du volume en bio partout où vous avez un potentiel agronomique qui le permet. Je pense surtout au sud de l'Europe et à la Méditerranée.

**Valentin : Vous évoquez la Méditerranée. La souveraineté alimentaire se joue-t-elle au niveau européen ou dans une zone plus étendue ?**

**T.B. :** L'Europe doit se rapprocher des pays d'Afrique, qui dépendent de nos exportations céréalières. Je pense à l'Algérie, au Maroc, à la Côte d'Ivoire. Il existe un risque que ces clients se détournent de l'Europe pour se tourner vers la Russie.

**Valentin : Tous les agriculteurs avec qui j'échange sont unanimes, les rendements diminuent d'année en année. Comment assurer la pérennité des exploitations dans ces conditions ?**

**T.B. :** Nous devons progresser sur ce sujet. La monoculture appauvrit les sols des grandes exploitations. Elle oblige à mettre toujours plus d'engrais. L'alternative consiste à organiser des rotations de cultures différentes. C'est tout l'enjeu de la transition agricole : produire au même endroit du blé, du colza, du tournesol, des légumineuses... sur la base de rotations tous les cinq ans. Ainsi, les sols s'enrichissent mécaniquement. Cela permet de créer un cercle vertueux et d'augmenter les rendements.

**Mathilde Deglaire (H.22) : Cette question de la fertilité des sols est préoccupante. Vous parlez de rotation des cultures. On connaît cette option depuis longtemps et, pourtant, les choses n'avancent pas vraiment. Le lobbying des groupes chimiques à Bruxelles nous empêche-t-il de progresser ?**

**T.B. :** Je connais bien les groupes BASF, Bayer ou Monsanto. Doit-on les voir comme des groupes de pression ? Ils veulent vendre leurs produits, bien sûr. Ils effectuent du lobbying pour faire homologuer leurs molécules, de la même façon que les laboratoires pharmaceutiques sur le marché des médicaments. Cela dit, la réglementation dans la plupart des pays européens est très stricte. Les molécules sont

# « Nous investissons dans l'alternatif comme le biocontrôle »

testées avant d'être homologuées, ce qui prend du temps. Par ailleurs, l'influence des groupes chimiques doit être relativisée, car les syndicats agricoles et la PAC pèsent aussi énormément sur les décisions politiques. Ils font office de contre-pouvoirs face aux entreprises privées. Et puis, vous savez, la vraie pression vient du consommateur. Nous devons adapter notre production à leurs attentes.

**Mathilde : La spéculation sur les cours du blé ou des céréales nuit aux agriculteurs et aux consommateurs, ne faudrait-il pas l'interdire ?**

**T.B. :** On ne peut pas faire grand-chose contre la mondialisation et la monétisation des commodités, qui vont dans le sens de l'histoire. Quelle que soit la productivité de la ferme France, elle dépend des cours sur les Bourses mondiales. Il y a toujours eu un commerce international de céréales, d'abord sous forme de troc puis d'échanges monétaires, avec plus récemment la financiarisation des échanges, dont une partie relève de la spéculation. Ces cours mondiaux traduisent les tensions géopolitiques. L'invasion de l'Ukraine par la Russie provoque une inflation alimentaire qui devrait atteindre 12 à 15 % dans quelques mois en Europe. Il faut remonter aux années 1970 pour retrouver ce niveau d'inflation. La grande distribution fait son possible pour absorber les hausses, mais c'est compliqué. Le pouvoir d'achat des ménages va être fortement impacté, d'autant que la proportion de dépenses contraintes, comme le loyer, par exemple, n'a pas cessé d'augmenter ces dernières années.

**Régis : J'ai participé à un projet R&D dans l'aquaponie, une méthode d'agriculture urbaine. Il existe d'autres pratiques innovantes, comme les fermes urbaines, qui sont durables, vertueuses, mais pas assez reconnues ni valorisées.**

**T.B. :** Tout à fait. Certains producteurs s'engagent à ne mettre aucun résidu de pesticides dans votre assiette et font appel à l'agriculture de précision

qui permet de n'utiliser la chimie que dans les quantités indispensables. Si le produit ne délivre pas la promesse « zéro résidu de pesticide », il est disqualifié. Avec un avantage économique pour l'exploitant, puisqu'il ne dépense que la quantité strictement nécessaire. Ces aliments sans résidus de pesticides ne coûtent pas plus cher que les produits conventionnels. Et moins cher que le bio. Il existe donc un potentiel de marché majeur.

## Le groupe InVivo, un géant méconnu

**Régis :** InVivo était le premier groupe coopératif agricole français. Il a récemment franchi un nouveau cap dans la diversification en rachetant le groupe Soufflet, ce qui lui a permis de doubler son chiffre d'affaires et de se positionner dans le Top 3 des groupes agricoles européens. Au-delà de ce changement d'échelle, quelles étaient les motivations stratégiques de cette acquisition ?

**T.B. :** Je vois Soufflet comme un accélérateur du potentiel de création d'InVivo. Nous investissons dans la croissance externe, les technologies, les solutions alternatives aux produits conventionnels comme le biocontrôle. À l'origine, InVivo était juste une centrale d'achat et un bureau de trading, le groupe s'est beaucoup diversifié [NDLR : dans la jardinerie, la distribution alimentaire, le vin, etc.]. Mais notre fonctionnement coopératif a parfois ralenti la mise en œuvre de nos projets. Certaines coopératives adhèrent aux nouvelles idées, d'autres requièrent davantage de temps et d'efforts pour être convaincues. Nous avons mis en place Aladin.farm, une plateforme d'e-commerce qui réunit l'offre de vingt-cinq coopératives ou filiales [NDLR : engrais, semences, etc.]. Cela a été compliqué de le déployer, il a fallu faire preuve de beaucoup de pédagogie.

© Ed Alcock



### Biographie

**1983**  
Diplômé d'Audencia, il débute sa carrière dans le secteur de la chimie et de la cosmétique, chez Procter & Gamble, puis Avon

**1991**  
Rejoint L'Européenne de gastronomie (Labeyrie-Rougier), puis le groupe Madrangé

**1998**  
Deviens directeur général délégué de Madrangé

**2003**  
Nommé directeur général de Delpéyrat-Comtesse du Barry (foie gras et plats cuisinés), il contribue au redressement de cette filiale du groupe coopératif Maisadour

**2008**  
Deviens directeur général de Maisadour

**2013**  
Nommé directeur général d'InVivo

**2015**  
Est fait chevalier de l'Ordre national du mérite agricole

**2021**  
Annonce le rachat par InVivo du négociant céréalier Soufflet. La taille du groupe double

# « Les nouvelles technologies nous permettent d'adapter le dosage des intrants »

En parallèle d'Aladin.farm, nous allons investir massivement sur la plateforme Farmi développée par Soufflet, qui offre des services à 360 degrés aux agriculteurs. Les utilisateurs peuvent consulter la météo, effectuer leurs achats, vendre leurs produits. Et demain, ils pourront comptabiliser leurs crédits carbone, car l'application va tracer et valoriser leur schéma de culture. Bref, nous allons simplifier la vie des agriculteurs. La taille acquise à la suite de l'acquisition de Soufflet nous donne plus de moyens pour financer notre transition technologique. Cela va nous coûter 100 millions d'euros pour aller au bout de Farmi. Il est plus facile d'investir de tels montants quand on affiche 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

**Valentin : Je suis en apprentissage chez Soufflet. Vous l'avez confessé vous-même, si on vous avait dit il y a deux ans qu'InVivo allait racheter le groupe, vous ne l'auriez pas cru. InVivo est une coopérative, Soufflet un négoce privé centenaire. Comment faites-vous cohabiter les deux cultures d'entreprise ?**

**T.B. :** Nos cultures d'entreprise ne sont pas si éloignées. Faute de successeur, Jean-Michel Soufflet a cherché un repreneur et il a choisi un acquéreur français. Imaginez le choc politique si Soufflet avait été vendu à un groupe américain ou chinois. Une anecdote : le jour même où nous avons communiqué sur le rachat de Soufflet, le Canadien Couche-Tard annonçait son intention d'acquérir Carrefour. Or le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a bloqué le deal. Soufflet avait rencontré des groupes étrangers, en Amérique du Nord notamment. Il aurait pu privilégier un acquéreur

étranger. Bruno Le Maire a salué le rapprochement avec InVivo, qui préserve les intérêts français. Cela dit, vous avez raison, InVivo est une coopérative, Soufflet une entreprise privée. Il faut dépasser nos différences culturelles. En rassemblant nos forces, nous créons une entreprise tricolore de dimension internationale. Il vaut mieux regarder ce qui nous rassemble que ce qui nous divise.

**Valentin : Qu'est-ce qui vous rassemble ?**

**T.B. :** Nous partageons une mission commune, celle de développer la ferme France. Nous souhaitons améliorer sa compétitivité et aussi le revenu des agriculteurs. Un outil comme Farmi y contribuera. Cela s'inscrit dans la trajectoire de croissance et de diversification d'InVivo. Nous avons hybridé notre système au niveau des mécanismes financiers, mais aussi des idées. Nous avons pratiqué l'open innovation, financé des start-up, nous nous sommes développés au Brésil, aux États-Unis, en Chine, à Singapour... Nous ne manquons pas d'idées.

**Mathilde : InVivo veut proposer une « troisième voie entre culture conventionnelle et biologique, basée sur le numérique » (Les Échos, 22 avril). Mais ces outils digitaux ne créent-ils pas une nouvelle forme de dépendance des paysans face aux géants du marché ?**

**T.B. :** La technologie agricole repose sur un système d'abonnement. Une application peut cartographier le sol avec des satellites GPS ou des drones, mesurer le potentiel d'une parcelle, observer la biodiversité dans les sols, différencier les endroits où ils sont naturellement humides et ceux où ils sont secs. Les nouvelles technologies et le machinisme agricole nous permettent ainsi d'adapter le dosage des intrants et de traiter les surfaces au mètre carré près. Et d'autres solutions numériques voient le jour. Beaucoup relèvent de start-up qui cherchent leur modèle économique. Un groupe comme InVivo s'intéresse à ces entreprises qu'il peut faire passer à l'échelle supérieure.

© Ed Alcock



J'entends votre question sur la dépendance. Mais vous savez, un agriculteur dépend forcément de son écosystème. Sur le volet du financement, par exemple. S'il doit emprunter, il va aller voir le Crédit agricole. Pour obtenir son prêt, il doit fournir un contrat qui justifiera le coût du nouveau bâtiment. Le contrat de la coopérative garantit la marge brute. La banque finance l'investissement et au bout de sept ans de remboursement, le bâtiment appartient à l'agriculteur. Il redevient complètement indépendant et décide ou non de poursuivre avec la coopérative.

**Régis : Vous avez évoqué la question de la préservation des sols. Vous avez l'ambition de développer votre filière vin avec une montée en gamme des produits, tout en garantissant une juste valorisation des viticulteurs. Mais le marché est très compétitif. Comment allez-vous vous y prendre ?**

**T.B. :** Sur le vin, il y a des zones qui peuvent passer bio à 100 % : le Languedoc-Roussillon, le rosé de Provence. Le climat le permet. À Bordeaux, en revanche, c'est hyper risqué. Vous êtes exposé à un climat océanique, avec beaucoup de pluie et du mildiou. Certains viticulteurs bordelais ont vu leurs rendements chuter de 70 % quand ils sont passés au bio. Dès que vous optez pour des solutions dites naturelles, vous vous exposez à des baisses de production et vous mettez vos revenus en péril. J'ajoute que le bio n'est pas une solution

irréprochable. Certains traitements bios utilisent du soufre ou du cuivre, ce qui nuit à la biodiversité des sols. Il faut passer à l'agriculture biologique là où c'est possible, et appliquer les principes de l'agriculture durable ailleurs. Tout n'est pas noir ou blanc.

## Un vétéran de l'industrie agroalimentaire

**Mathilde : Que changeriez-vous à l'école, du primaire aux études supérieures, pour y intégrer les enjeux liés à l'agriculture ?**

**T.B. :** Il faut parler d'alimentation aux jeunes enfants, leur faire comprendre avec pédagogie comment on élève un poulet, leur expliquer que ce n'est pas un « nugget » de chez McDonald's, si vous me permettez de caricaturer un peu. Il s'agit de leur présenter la chaîne alimentaire, mais aussi de leur apprendre le goût. Je trouve très intéressant que les chefs interviennent dans les écoles et les lycées. La Semaine du goût a été créée il y a plus de trente ans. Il est temps de la revisiter, en allant plus loin. Mais pour créer des ponts entre les mondes agricole et scolaire, il faut remettre en cause la logique de silo au sein du gouvernement. J'ai été président de l'Inria à Bordeaux (NDLR : Institut national de recherche en

# « Les jeunes peuvent réinventer le modèle agricole »

sciences et technologies du numérique), nous avons beaucoup discuté de la façon dont nous pouvions faire collaborer les ministères de l'Agriculture, de l'Éducation, mais aussi de la Santé. Il s'agirait d'imaginer un programme commun sur le thème de l'alimentation. Apprendre aux élèves, de la maternelle au lycée et même dans les grandes écoles, à bien se nourrir.

**Régis : Cela fait plus de trente ans que vous travaillez dans l'industrie agroalimentaire. Qu'est-ce qui vous passionne le plus dans votre métier ?**

**T.B. :** Je suis sorti de l'école de commerce de Nantes, aujourd'hui Audencia, en 1983. J'ai commencé ma carrière chez Procter & Gamble. Ça vous parle encore ? *[Rires]* J'étais spécialisé dans les produits de grande consommation : lessives, couches-culottes, shampooings, etc. Cela m'a passionné d'essayer de comprendre ce que souhaitent les consommateurs et d'apporter des solutions en innovant sur le produit et le marketing. Je me suis rapidement tourné vers l'alimentaire. J'ai commencé sur des produits de luxe, le foie gras, le caviar avec Labeyrie. Nous avons voulu nous inspirer de ce que LVMH a fait chez Moët. Bernard Arnault a réussi à créer un numéro un dans les champagnes et les spiritueux. Nous avons

l'intention de réaliser une performance similaire sur les produits de luxe solides. Nous avons lancé de nouveaux concepts et attaqué des marchés à l'international. L'alimentation est restée le fil rouge de ma carrière depuis cette époque.

**Valentin : Vous dites que vous cherchez à avoir une nouvelle idée chaque jour. Avez-vous un exemple d'une de ces idées qui est devenue réalité aujourd'hui ?**

**T.B. :** Je pense à Aladin.farm, la première plateforme agricole. Pour trouver le nom de la marque, je me suis dit qu'il fallait qu'elle commence par un « a », comme Amazon ou Alibaba. Je suis tombé sur Aladin, je me suis dit que c'était pas mal. J'ai immédiatement consulté le service juridique pour savoir où était déposée cette marque. Nous nous sommes aperçus qu'elle n'était pas déposée dans l'agriculture ou l'alimentation. J'ai demandé à préempter la marque, et le soir même nous avions les droits. Nous avons choisi l'extension « .farm » plutôt que « .org » ou « .com » pour souligner l'aspect professionnel.

**Régis : Si vous aviez un conseil à donner à la nouvelle génération d'agriculteurs, quel serait-il ?**

**T.B. :** Des milliers d'agriculteurs vont prendre leur retraite dans la décennie qui vient. Qui va reprendre leur exploitation et dans quelles conditions ? Les jeunes ont là une opportunité à saisir. Bien sûr, il y aura toujours des agriculteurs qui achètent la ferme du voisin et agrandissent leur exploitation. C'est bien normal. Mais les nouveaux entrants sont aussi les bienvenus. Ils portent un regard différent et intéressant sur le monde agricole. Ils inventent de nouveaux modèles, ils tentent des choses. Comme dans la citation, « ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait ». Les jeunes peuvent réinventer le modèle agricole. Je les y invite de tout mon cœur !

Propos recueillis par Thomas Lestavel



CRÉER  
LA  
BEAUTÉ

QUI  
FAIT AVANCER  
LE MONDE



DECOUVREZ COMMENT ENSEMBLE  
NOUS FAISONS AVANCER LE MONDE

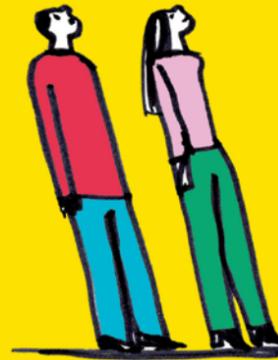
**CHEZ L'ORÉAL,  
NOUS AGISSONS POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ.**

Actuellement, 87 % de nos ingrédients d'origine végétale utilisés dans nos produits proviennent de sources durables. D'ici à 2030, nous atteindrons 100 %.

**L'ORÉAL**  
GROUPE

10 questions  
sur...

# L'INFLATION



1.

## Pourquoi l'inflation ressurgit-elle brutalement ?

**Tomasz Michalski, professeur associé de macroéconomie à HEC Paris**

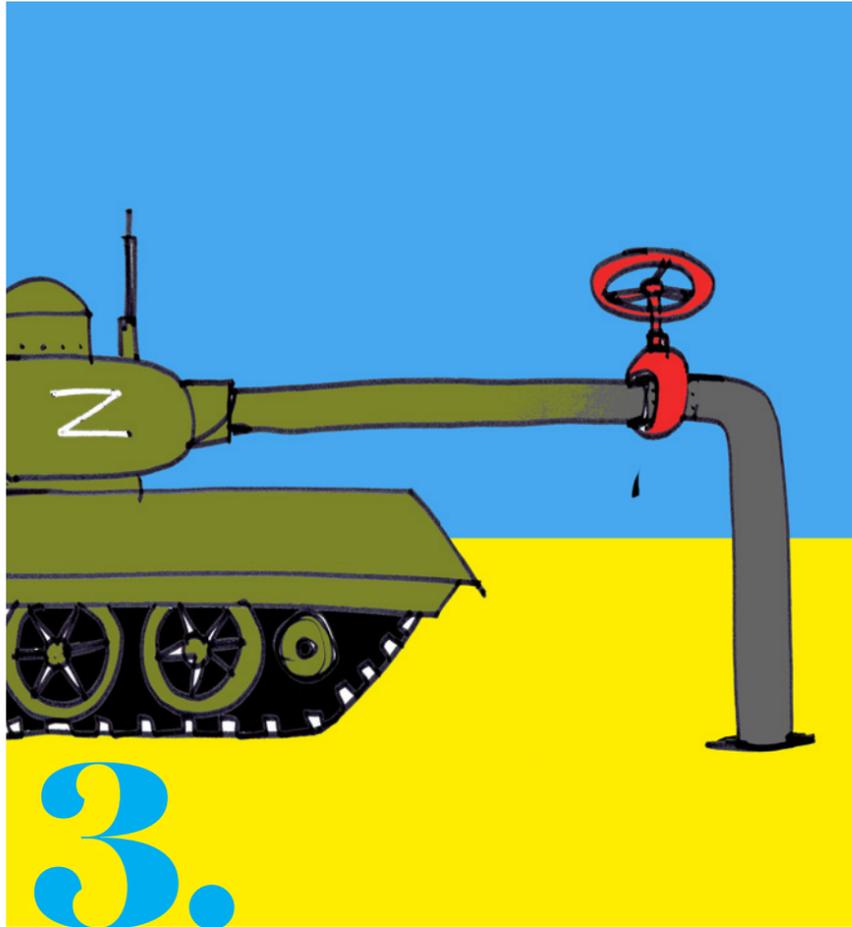
Tout d'abord, il est important de préciser que l'inflation se mesure de manière précise avec l'indice des prix à la consommation (IPC), qui connaît une hausse constante depuis l'an dernier, en particulier dans les domaines de l'énergie, l'alimentation, l'industrie et les services. En ce qui concerne les causes, le rebond de l'économie, après l'épisode le plus fort de l'épidémie de Covid-19 en 2020, y est pour beaucoup. Pendant le premier confinement, les économies se sont accumulées et quand les commerces ont rouvert, il y a eu machinalement plus de demande que d'offre, ce qui a provoqué une hausse des prix. L'autre conséquence de la pandémie a été la perturbation des routes commerciales due aux confinements qui s'enchaînaient de manière aléatoire dans différents pays du monde : cela a impacté le coût des transports, qui s'est répercuté sur le prix des biens et des services. La combinaison de ces deux facteurs a engendré un autre phénomène auquel on s'attendait moins : l'apparition de divers goulots d'étranglement comme avec les semi-conducteurs, ce qui a provoqué des tensions dans tous les domaines concernés par ces matériaux, de l'électronique à l'automobile. Les prix de l'énergie, portés aussi à la hausse par une baisse des investissements de long terme dans le pétrole et une réduction des stocks de gaz, ont donc continué d'augmenter, et ce, avant même l'entrée en guerre de la Russie, qui les a fait exploser. Si l'on revenait, par miracle, au niveau de prix de l'énergie d'il y a trois ou quatre ans, il faudrait six mois à un an pour que la pression inflationniste s'affaisse.

# 2.

## Quels sont les secteurs et les entreprises qui profitent de l'inflation ?

**Jean-Christophe Caffet, chef économiste à la Coface**

Si l'inflation est toujours défavorable aux ménages, elle peut être profitable aux entreprises qui parviennent à accroître leurs marges. Mais dans la situation actuelle, on compte plus de perdants que de gagnants. Le prix de nombreux intrants a augmenté, or une entreprise n'est pas toujours en mesure de répercuter cette hausse sur son prix de vente. Les produits alimentaires et de première nécessité continuent de s'écouler même si leur prix augmente. A contrario, l'automobile et l'habillement souffrent des reports de dépenses de la part des ménages. Les producteurs d'énergies fossiles profitent de la conjoncture : un groupe comme TotalEnergies, qui produit et commercialise du pétrole et du gaz, bénéficie de la hausse des cours. En revanche, la rentabilité des fournisseurs d'énergie qui s'approvisionnent à des prix élevés et revendent le gaz et l'électricité à des tarifs réglementés tend à s'effondrer. Dans l'agroalimentaire, les céréaliers profitent de la flambée des cours des céréales. Mais les éleveurs doivent, eux, payer davantage pour nourrir le bétail. Au moment même où les consommateurs, face à la diminution de leur pouvoir d'achat, risquent de limiter leur consommation de viande. Certaines entreprises opportunistes pourraient profiter du contexte pour revoir leurs prix à la hausse même si leurs coûts n'ont pas augmenté, estimant que cela passerait inaperçu. Les pays exportateurs de pétrole et de gaz profitent de la flambée des prix.



## Comment expliquer spécifiquement la hausse des prix énergétiques ?

**Alexandre Liebermann (H.14), chargé d'études économiques dans l'énergie**

Environ 40 % du prix à la pompe de l'essence et du diesel est lié au cours du pétrole, qui a atteint 133 dollars US avec la guerre en Ukraine. Or, depuis 2014, on assiste à un double phénomène : une hausse de la demande de 1 % par an malgré les confinements liés au Covid, et une réduction de l'offre, avec une baisse des investissements dans le secteur de 7 % par an. Structurellement, les prix ne pouvaient donc qu'augmenter. La guerre en Ukraine a encore renforcé cette tendance, la Russie représentant 10 % de l'offre mondiale. En 2008, le baril avait déjà atteint 140 dollars US. Mais à cette époque, le cours euro/dollar était plus favorable aux Européens : 1 euro valait de 1,3 à 1,5 dollar US alors que, aujourd'hui, son cours est d'environ 1,1 dollar US. En France, en dehors de la marge restreinte des distributeurs (environ 10 % du prix de vente), il n'y a donc qu'un facteur sur lequel nous pourrions agir : la taxe, qui représente environ la moitié du tarif final. Mais, dans un contexte de transition énergétique, difficile d'envisager des baisses importantes de l'imposition. Pour ce qui est du gaz, il faut savoir que 99 % de notre consommation provient de l'étranger et, même au niveau européen, l'offre est de plus en plus faible, avec seulement quelques pays producteurs en mer du Nord. Après un hiver 2020 plus froid que la moyenne et une année 2021 marquée, notamment en Asie, par une hausse de la demande liée à la reprise économique, les stocks se sont amoindris et la dépendance vis-à-vis de l'extérieur s'est accrue. Les prix, déjà très élevés fin 2021, ont poursuivi leur hausse avec le conflit actuel en Ukraine, 38 % du gaz consommé en Europe étant importé de Russie.

© Eric Giriat

# 5.

## Quelles conséquences sociales doit-on craindre ?

**Augustin Landier, professeur de finance à HEC Paris**

Les ménages qui consacrent une part importante de leur budget à leur automobile et aux denrées alimentaires sont les plus durement touchés par l'inflation actuelle. La hausse des prix crée une onde de choc très inégalitaire, qui affecte en premier lieu ce qu'on peut appeler la France des gilets jaunes. On se souvient que les revendications liées au prix de l'essence et aux limites de vitesse avaient été le détonateur de cette crise. En revanche, les populations des zones urbaines, qui bénéficient de transports publics (typiquement, les Franciliens qui se déplacent avec un pass Navigo), pâtissent moins de ces hausses. Sur le plan national, on peut donc s'attendre à de fortes tensions sociales, surtout au sortir d'une élection qui n'a fait que confirmer la polarisation de la société française en deux blocs. L'inflation réactive mécaniquement la peur du déclassement. L'exécutif devra faire des gestes forts, mais de manière plus ciblée qu'avant les élections car le sérieux budgétaire, avec la remontée attendue des taux, va redevenir un sujet important. Le climat social va donc être inflammable, avec une demande de protection et de hausses de salaires de la part de ceux qui s'estiment encore plus appauvris par l'inflation. La population s'est habituée depuis le Covid-19 à ce que l'État protège les individus contre les chocs macroéconomiques. Il sera donc impossible pour le gouvernement de faire la sourde oreille.



## Pourquoi la guerre en Ukraine aggrave-t-elle l'inflation ?

**Georgiy Grokhovsky (E.10), président du Chapter HEC Ukraine**

L'offensive de l'armée russe en Ukraine a entraîné une catastrophe humanitaire et la destruction massive d'infrastructures civiles. L'impact économique du conflit s'étend à toute l'Europe, voire au monde entier, causant un ralentissement de la croissance et une accélération de l'inflation. L'Ukraine et la Russie sont en effet d'importants exportateurs de matières premières. Les perturbations logistiques et l'absence de visibilité provoquées par le conflit ont fait grimper les prix mondiaux, en particulier ceux du pétrole et du gaz naturel. La Russie est le premier producteur et exportateur mondial de gaz. L'an dernier, elle fournissait environ 40 % du gaz naturel consommé en Union européenne. Elle vend également aux autres pays du palladium, du nickel, de l'aluminium et de l'uranium, métaux stratégiques pour de nombreuses industries. Certaines denrées alimentaires se sont également renchériées durant le conflit : le blocage des ports ukrainiens et les sanctions économiques contre la Russie pèsent sur l'offre. Le blé, dont l'Ukraine et la Russie assurent 30 % de la production mondiale, a atteint un niveau record. L'Ukraine est par ailleurs le quatrième exportateur mondial de maïs et le premier exportateur d'huile de tournesol, dont il assure à lui seul 53 % des exportations mondiales ! La demande s'est donc reportée sur des huiles végétales de substitution, ce qui a entraîné une hausse des prix des huiles de palme, de soja ou de colza.

# 6.

## Les banques centrales ont-elles encore les moyens de juguler l'inflation ?

**Éric Mengus, professeur d'économie à HEC Paris**

Les banques centrales ont deux leviers à leur disposition : remonter les taux directeurs et/ou restreindre les programmes d'achat d'actifs mis en place après la crise financière de 2008 et renforcés pendant le Covid-19. Pourtant, elles peuvent hésiter pour deux raisons.

1. Une augmentation des taux d'intérêt limite la capacité d'emprunt des ménages et des entreprises. Or l'Europe souffre d'un problème d'offre lié aux goulets d'étranglement sur la chaîne logistique mondiale et à la hausse du coût de l'énergie. Si on y ajoute une crise de la demande, cela peut conduire à une grave récession.
2. L'endettement public dépasse 100 % du PIB aux États-Unis comme dans la plupart des pays européens. Une augmentation des taux directeurs se traduirait par une hausse du coût des emprunts souverains. Avec des taux d'intérêt de +3 +4 %, l'Italie pourrait se retrouver avec une dette publique insoutenable. Or la BCE veut éviter la fragmentation de la zone euro. Elle avait déjà agi en ce sens en 2012. Son président d'alors, Mario Draghi, avait dit que la BCE ferait « *tout ce qui était nécessaire* » pour sauver la zone euro. Pour les banques centrales, juguler l'inflation est possible mais pas souhaitable. Elles ont préféré la tolérer, en espérant qu'elle reste temporaire. Mais si elles ne luttent pas assez contre, cette tolérance peut être assimilée à un « biais inflationniste » et rendre l'inflation plus persistante.



## Comment la Chine parvient-elle à garder un taux d'inflation si bas ?

**Jacques Gravereau (H.72), fondateur et président d'honneur de HEC Eurasia Institute**

L'inflation en Chine est plus faible que dans les pays occidentaux. Elle était de 2,5 % l'an dernier, et le gouvernement table sur 3 % cette année. Un objectif qui sera vraisemblablement tenu, puisqu'en novembre, Xi Jinping présentera le bilan de son action et briguera un troisième mandat de président, lors du 20<sup>e</sup> Congrès du parti communiste chinois. Les composantes de l'inflation chinoise sont la somme de tendances contradictoires. D'un côté, le prix des produits alimentaires a globalement baissé, entraîné par la normalisation du marché de la viande : la grave épizootie qui a décimé les deux tiers du cheptel porcin entre 2018 et 2020 est terminée, et l'offre est pratiquement revenue à la normale. Le riz et le blé font l'objet d'un contrôle des prix étatique et d'un stockage par les pouvoirs publics (avec plus d'un an de réserve de blé !). Reste tout de même une flambée sur les fruits et les légumes. Les prix de l'énergie, eux, sont en hausse car la Chine importe son carburant. Au cours des quatre derniers mois, le litre d'essence est passé de 1,08 à 1,45 euro (+35 %) et on observe une chute sensible du trafic des voitures. Si l'indice des prix à la production a augmenté, celui des prix à la consommation reste contenu. Cela s'explique par des taux directeurs élevés, de l'ordre de 3,7 %, bien au-delà des taux de ceux de la Fed et de la BCE. L'endettement coûte relativement cher, ce qui limite la consommation. Enfin, dans un marché immobilier perturbé par la faillite du promoteur Evergrande, les loyers stagnent après six ans d'augmentation continue. Pour toutes ces raisons, le taux « politique » des 3 % d'inflation annuelle devrait être tenu.

© Éric Giriat

# 9.

## En quoi la transition écologique contribue-t-elle à l'inflation ?

**Bertrand Badré (H.89), fondateur du fonds d'investissement durable Blue like an Orange**

Si l'on parle de l'inflation dans le sens d'une hausse générale des prix, il est évident que la transition écologique, qui suppose un changement de modèle et des investissements significatifs, a un effet inflationniste. À partir du moment où l'on change de modèle, il y a plus de demande et une offre sous contrainte, ce qui crée mécaniquement des tensions inflationnistes. À cela s'ajoutent la baisse des investissements dans les carburants fossiles ou la hausse du prix du carbone. Ce que l'on avait sans doute sous-estimé lors de la signature des accords de Paris en 2015, c'est le coût de ces investissements. Il faut faire en sorte que la transition écologique ait un coût équitable et n'affecte pas davantage les pays les plus pauvres. Ce qui est intéressant dans les effets de l'embargo sur la Russie, c'est que cela nous donne un avant-goût de ce que pourrait être une transition non maîtrisée. Les États ont du mal à respecter leurs engagements et doivent assumer des contradictions à court terme, en prolongeant la durée de vie de centrales à charbon ou en rouvrant des mines d'exploitation de gaz de schiste. Et aussi, les nombreux débats autour de la taxation des énergies fossiles : d'un côté, la baisse de taxes sur les carburants fossiles donnerait de l'air aux moins aisés, de l'autre, elle constituerait un signal ambigu sur les engagements climatiques. J'ai bon espoir que cette « crise paroxystique » accélère notre prise de conscience et nous fasse prendre la mesure des impacts sociaux.



## La hausse des prix peut-elle s'installer durablement ?

**Gaetano Gaballo, professeur associé de macroéconomie à HEC Paris**

Pour répondre à cette question, il faut bien comprendre qu'il existe plusieurs facteurs qui expliquent le phénomène d'inflation que nous connaissons actuellement.

En premier lieu, il existe des mécanismes déclencheurs parfaitement identifiés : les tensions sur le marché de l'énergie, les ruptures de la chaîne d'approvisionnement, la hausse des prix des matières premières ou la guerre en Ukraine. Les experts des banques centrales et des marchés financiers estiment que ces événements sont conjoncturels ; leurs effets, temporaires, devraient se résorber en quelques années.

Mais les deux autres aspects sont plus imprévisibles. Le premier dépend du comportement des ménages et des entreprises. Si la crainte inflationniste s'installe, la consommation risque de s'accélérer et les salaires vont augmenter trop rapidement, deux phénomènes capables de créer un cercle vicieux inflationniste et accélérer la hausse des prix.

La seconde interrogation concerne la quantité très élevée de liquidités dans le système bancaire. Au cours des dix dernières années, les banques centrales en ont largement injecté, et ce, sans véritables conséquences sur l'économie.

Dans le contexte actuel, si ces réserves venaient à être utilisées, cela provoquerait un regain important et soudain de l'inflation. Il y a donc beaucoup d'éléments qui rentrent dans l'équation, ce qui complique le jeu de la prédiction. Si je devais tout de même m'y essayer, je dirais que l'inflation ne dépassera pas les 6 ou 7 % cette année et devrait revenir à un niveau acceptable, autour de 2 %, dès l'an prochain.



### Généraliser le bitcoin peut-il contribuer à résorber l'inflation ?

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

Lorsque les prix augmentent, la monnaie perd de sa valeur. Se tourner alors vers les valeurs montantes est un réflexe naturel. Il serait tentant de croire que se rabattre sur la cryptomonnaie du bitcoin, dont la valeur a été multipliée par 50 000 en dix ans, pourrait nous prémunir de l'inflation. Mais c'est totalement faux. Dans l'état actuel des choses, le bitcoin est une classe d'actifs au même titre que l'or, l'immobilier ou les actions. Forcément, les gens qui ont investi dans le bitcoin il y a cinq ans ont sans doute, à l'instant T, un pouvoir d'achat supérieur à ceux qui ne l'ont pas fait, exactement comme ceux qui ont acheté des actions Apple, dont le cours a décuplé sur les quatre dernières années. Mais, au niveau global, généraliser le bitcoin ne serait en aucun cas une solution à l'inflation. Il n'y aurait pas plus de stabilisation ou de limitation et nous aurions le même cercle vicieux, avec une hausse des tarifs de l'énergie qui impacterait les prix des matières premières. En fait, que les gens paient en euro, dollar, bitcoin, action Apple ou même en coquillage, comme le faisaient les Phéniciens, ça ne change rien à la donne, les mécanismes d'inflation demeureraient. La seule façon de pouvoir agir sur l'inflation à travers une cryptomonnaie serait de contrôler une MDDB (monnaie digitale de banque centrale), comme l'expérimente la Chine avec le yuan numérique. Mais cela reviendrait à définir les prix, comme le faisait la Russie soviétique, sans parler de la possibilité d'accéder aux transactions financières de tous les citoyens. Cela ne me paraît donc pas non plus constituer une solution.

Dossier réalisé par Marc Ouhanon et Thomas Lestavel

© Eric Giriat



## La croissance des marketplaces a été 2x plus importante que celle de l'ensemble des sites eCommerce en 2020 et 2021.

Il est temps de saisir l'opportunité offerte par les marketplaces et de rejoindre les plus grandes entreprises au monde en lançant votre propre marketplace opérée par Mirakl.



**Sylvain Bozoc**

Head of Omnichannel & eCommerce  
METRO France

“ La richesse fonctionnelle de la solution de Mirakl répond à tous nos besoins pour notre projet de marketplace. L'expérience de Mirakl dans l'eCommerce B2B et l'accompagnement de ses équipes ont également été déterminants dans notre décision. ”

### Les plus grandes marques choisissent Mirakl :



La Redoute



Rendez-vous sur [Mirakl.fr](https://mirakl.fr)

**24h**  
avec

## **Manuel Rabaté**

Nommé directeur du Louvre Abu Dhabi en 2016, Manuel Rabaté (H.01) est à la tête du premier musée universel du monde arabe. Rencontre avec l'homme qui veut porter l'ambitieux projet franco-émirien vers de nouveaux horizons.

© Ryan Lim



Depuis six ans aux commandes de ce musée prestigieux, Manuel Rabaté s'efforce de redonner un second souffle au LAD, après la pandémie, et affirme sa confiance dans l'avenir.



C'est sans doute la réalisation la plus iconique de l'architecte Jean Nouvel. Posée sur l'eau comme une île, l'immense coupole métallique du Louvre Abu Dhabi (LAD) se détache dans un paysage jalonné de grues. Les constructions dévorent le sable partout autour, soulevant un voile de poussière blanche qui enveloppe le musée comme un nuage. Il fait 27 °C en ce matin de fin avril. Le ciel est blanc et le soleil plombant. Ici, les températures atteindront bientôt les 50 °C, avec un taux d'humidité de 90 %. Le temps est encore clément.

Nous sommes sur l'île de Saadiyat, dans la capitale fédérale des Émirats en plein développement. Le quartier accueille déjà la New York University Abu Dhabi et quelques luxueux hôtels. Bientôt trois autres musées sortiront de terre, ainsi que la maison d'Abraham, où une église, une synagogue et une mosquée seront réunies sur la même place. Lourde comme une armure, la porte du Louvre Abu Dhabi s'ouvre sur un garde en uniforme qui vérifie que l'application AlHosn est bien au vert. Vaccins à jour et test PCR négatif constituent notre sésame. Direction le bâtiment administratif, sur l'aile droite du musée. Dans ce bloc rectangulaire de deux étages, recouvert d'un moucharabieh, se trouve le bureau du directeur, Manuel Rabaté (H.01). Ce Dijonnais de 46 ans passionné de sciences humaines, élevé dans une famille partagée entre littéraires et scientifiques, dirige le musée depuis son ouverture en 2017. Il a fait ses armes au Louvre de Paris, puis sa soif de découverte et d'ouverture aux autres l'a conduit à travailler sur l'ouverture du musée du Quai Branly. Là, il rencontre Hélène Fulgence (H.87), directrice du département culturel et des expositions, et devient son adjoint. C'est ainsi qu'il a été associé au projet du Louvre Abu Dhabi sorti de terre en 2008.

## 10h. Bureau directorial

Ici, tout est lumineux et épuré. Au bout d'un long couloir de bois et de baies vitrées, le bureau du directeur est parsemé de livres d'art, peintures, statuettes et autres trophées. Sur une étagère, un grand portrait de Sheikh Zayed, le père fondateur

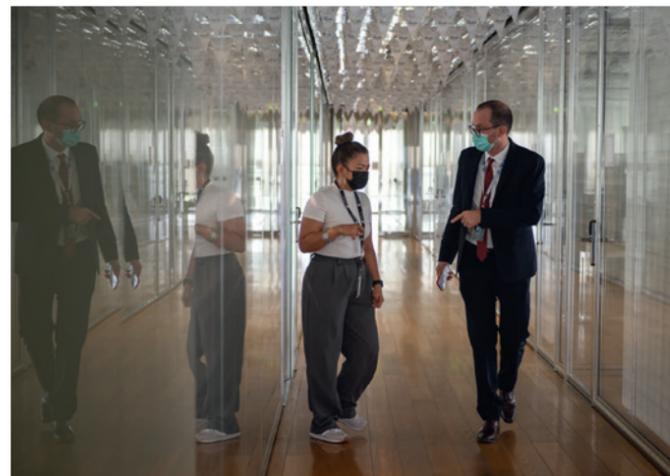


Un espace entouré par la mer, paisible, où l'on entend le chant des oiseaux.



des Émirats arabes unis qu'il dirigea de leur création en 1971 jusqu'à sa mort en novembre 2004. Un coffee boy apporte le café. Costume bleu marine, chemise blanche et cravate Burgundy, le directeur, brun à lunettes à la silhouette allongée, nous accueille chaleureusement. Sa journée a commencé une heure plus tôt, par une visioconférence stratégique. « Nous faisons régulièrement des points avec les responsables des autres futurs musées de Saadiyat pour explorer les synergies », explique-t-il. Nous n'en saurons pas plus, le café va refroidir. Manuel est un grand consommateur, mais en période de ramadan, le rituel se raréfie. « Je fais un demi-ramadan, je mange à peine, je bois quelques cafés et un peu d'eau. On vit dans une communauté à majorité musulmane respectueuse et tolérante. Ils n'ont aucun problème à ce que tu ailles déjeuner ou pas, c'est juste que le rythme est spontanément différent. Le matin est soutenu, l'après-midi, c'est calme, et ça redémarre le soir après l'iftar. » En effet, ce matin-là, Manuel a moins d'une heure pour passer au crible le master plan 2022-2026

© Ryan Lim, DR, Roland Halbe



Le directeur du Louvre Abu Dhabi démarre sa journée marathon.



Entretien de recrutement avec un conservateur par visioconférence. La Feuille de lumière, arbre-sculpture magistral de Giuseppe Penone.

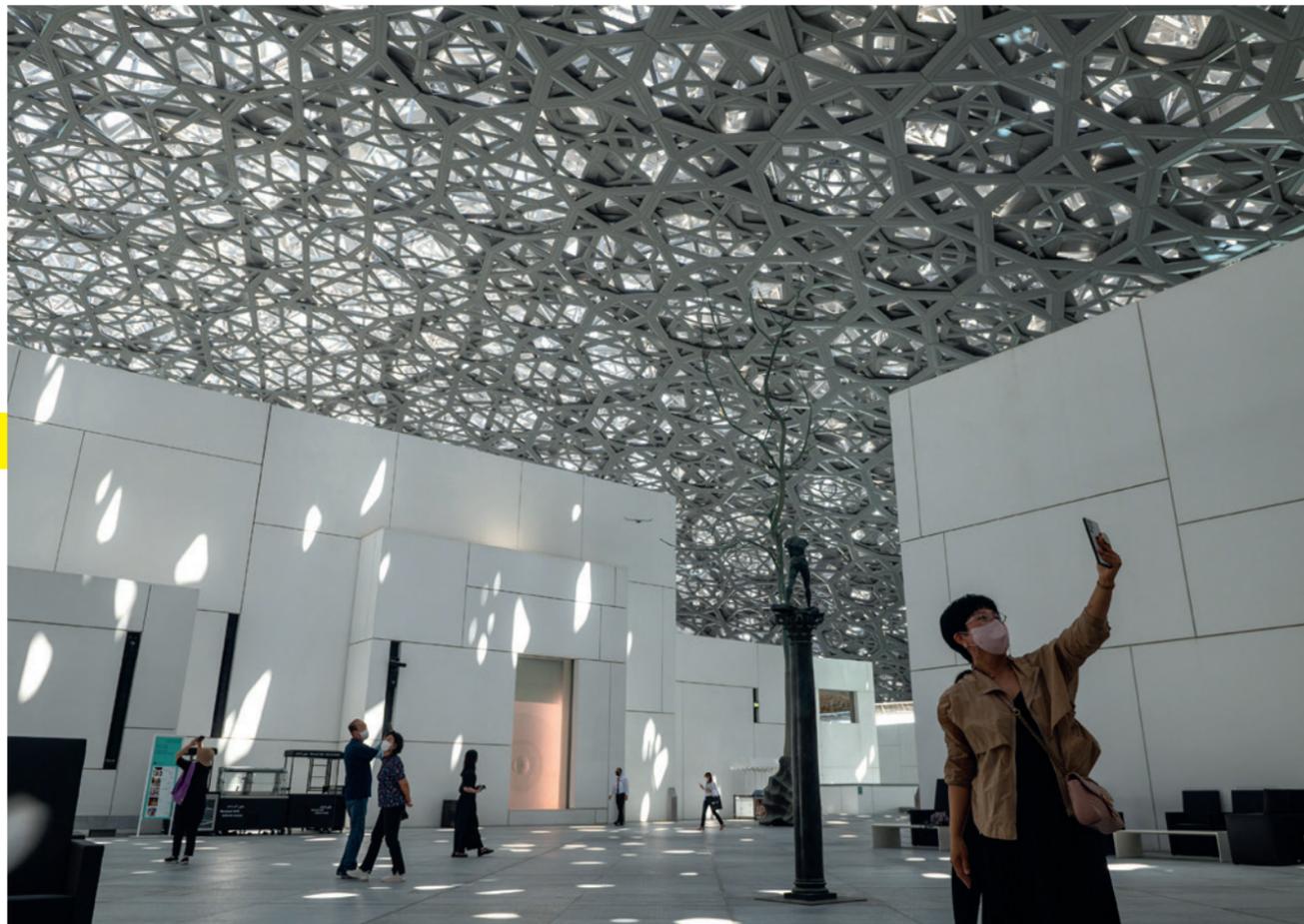
du musée. Un document de 180 pages qui détaille la stratégie post-Covid, la vision et les ambitions du Louvre Abu Dhabi. C'est la cinquième version du document, et Manuel n'est toujours pas satisfait. Face à lui, Mohamed Al Musharakh, manager marketing, prend les notes consciencieusement. Diplômé en graphisme et multimédia de l'université de Sharjah, cet Émirien de 22 ans est en poste depuis quatre mois. Il a déjà travaillé dans les secteurs de la santé, de l'éducation supérieure et du nucléaire. Manuel va vite, aucun détail ne lui échappe. « Le message doit être clair, intéressant et fun, affirme-t-il. Ce document va s'adresser à nos partenaires ici et en France. Nous voulons présenter nos valeurs, montrer que nous sommes un musée universel, ouvert et accessible à tous les publics. À travers nos collections et expositions temporaires, nos performances et conférences, ainsi que nos programmes de recherche, c'est l'histoire de l'art et celle de l'humanité que nous racontons. » Après son inauguration, le Louvre Abu Dhabi a vécu deux ans de boom complet, avec 1 million de visiteurs



par an. « On commençait à penser au Louvre Abu Dhabi 2.0, que l'on voyait comme lieu d'éducation et de recherche. Mais le Covid nous a contraints à mettre certains projets en pause. Les deux ans qui ont suivi ont été difficiles. Nous sommes en phase de reprise depuis un an et nous avons dépassé récemment les 3 millions de visiteurs. Maintenant, nous devons donner au musée un second souffle : nous avons investi dans un laboratoire, encore en construction, et allons développer des programmes de formation et de recherche », confie-t-il. Manuel regarde sa montre, elle marque 10 h 45. Il s'exclame d'un ton pressé : « Nous devons rejoindre la prochaine réunion ! »

## 10h50. Dôme et galeries

« Une fois par mois, je fais le tour du musée avec mes équipes techniques », explique Manuel accompagné d'un Émirien et d'un Anglais, du département des opérations. En passant sous la coupole du musée, nous croisons un groupe de touristes asiatiques. L'émerveillement est visible. Manuel se retourne



pour nous adresser un petit sourire, signe d'une mission réussie. Soutenue par quatre piliers dissimulés, la massive coupole en acier (180 m de diamètre et 7 500 t, aussi lourde que la tour Eiffel) semble flotter dans l'air et se change le soir en un ciel étoilé grâce à un habile jeu de lumières. Cet espace extérieur entouré par la mer accueille les œuvres d'artistes contemporains, comme Giuseppe Penone ou Jenny Holzer. L'endroit est paisible, on entend les oiseaux chanter. « Le musée est un lieu de sens. On peut méditer sous le dôme, mais aussi chercher à comprendre, s'interroger profondément. J'aimerais que l'on puisse prolonger l'ouverture du musée jusqu'à minuit chaque soir. Les galeries fermeraient toujours à 18 h 30, mais l'espace sous la coupole resterait ouvert », songe-t-il, rêveur. Dans les galeries se déploie une collection de plusieurs centaines d'œuvres en constante évolution. Des prêts régionaux et internationaux (notamment de musées français, avec lesquels le musée a conclu un accord) étoffent encore les expositions. « Nous avons exposé pendant longtemps *La Belle Ferronnière*, de Léonard de Vinci, du musée du Louvre à Paris, ou *Bonaparte franchissant le Grand-Saint-Bernard*, un portrait de Napoléon à cheval de Jacques-Louis David. Le public les adorait », se souvient le directeur. Cet hiver, il a

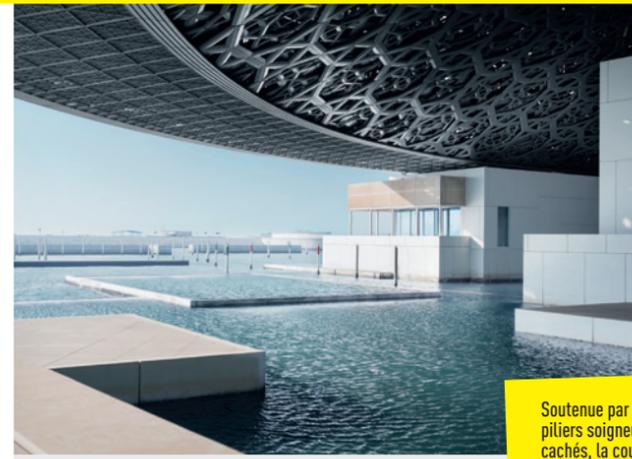
reçu des chefs-d'œuvre du musée d'Orsay et de la Bibliothèque nationale de France. Désormais, les visiteurs peuvent admirer trois œuvres de Claude Monet. « Mais le nombre de prêts est en diminution. Ils représentent environ 250 pièces actuellement. » Le musée a aussi réalisé de prestigieuses acquisitions, parmi lesquelles un rare tableau du peintre baroque français Georges de La Tour, *La Fillette au brasier* (xvii<sup>e</sup> siècle), qui aurait été vendu près de 4 millions d'euros, ou encore une œuvre poignante de Marc Chagall, *Entre chien et loup*. À travers leur éclectisme, les œuvres mettent en évidence les influences, différences et points communs des civilisations et des époques. Des têtes de Bouddha à Shiva dansant, en passant par des sarcophages, une merveilleuse statuette d'une princesse de Bactriane, des armures, meubles, tapis, monnaies, photographies et livres dévoilent au visiteur de multiples facettes de l'histoire humaine. « Notre collection s'étoffe, et nous devons encore l'enrichir », note simplement Manuel.

### 11 h 15. Question environnementale

C'est sous la coupole, devant la *Feuille de lumière*, un arbre-sculpture magistral de l'artiste d'arte povera italien Giuseppe Penone, que Manuel



Pourquoi tant de civilisations ont-elles couvert d'or les visages ? Matière lumière qui semble perpétuer éternellement le jour et la vie en repoussant la nuit et la mort. Immortalité ! En novembre aura lieu le 5<sup>e</sup> anniversaire du Louvre Abu Dhabi. Les équipes du LAD et son directeur en pleins préparatifs. C'est à l'auditorium qu'aura lieu un duplex en live avec Paris.



Soutenue par quatre piliers soigneusement cachés, la coupole en acier de 180 m de diamètre pèse 7 500 t, autant que la tour Eiffel.

accueille un groupe d'experts de l'Agence environnementale d'Abu Dhabi, venu étudier la possibilité d'introduire des tortues dans les bassins jouxtant le musée. « Les constructions et l'activité humaine réduisent l'espace de vie de nombreuses espèces », explique l'un des experts. Les bassins d'eau de mer pourraient aider à la réintroduction des animaux dans leur habitat naturel, encore faut-il s'assurer que les tortues ne souffrent pas de la proximité humaine. « La faune fait partie du patrimoine culturel et de l'expérience visiteur », affirme le directeur du musée.

### 14 h 15. Aïd et anniversaire

Nous retrouvons Manuel Rabaté à l'auditorium pour un point sur les préparatifs de l'Aïd el-Fitr. La fête qui marque la fin du ramadan sera célébrée durant une semaine entière. Le musée d'Abu Dhabi programme des projections de films et des spectacles pour l'occasion. « Nous sommes aussi en train de planifier le cinquième anniversaire du Louvre Abu Dhabi, qui aura lieu en novembre, précise son directeur. Nous allons faire un duplex en live avec Paris. » En attendant, l'un des écrans ne fonctionne plus, il va falloir le remplacer.

### 15h. Lieu des rencontres

Sur le chemin du retour vers le bureau, on croise Soraya Noujaim, directrice scientifique en charge du commissariat et de la gestion des collections du musée. Elle accompagne Sir Antony Gormley, archéologue, anthropologue, historien de l'art et sculpteur britannique, considéré comme l'un des plus grands artistes contemporains. C'est avec lui que Manuel a déjeuné aujourd'hui. Des artistes, des stars, des politiques, des hommes d'affaires, Manuel en reçoit beaucoup. « Mon rôle est d'être un ambassadeur du musée, de le promouvoir localement et à l'international, en donnant des conférences ou en accueillant des personnalités. Il y a une activité diplomatique et politique importante aux Émirats, nous avons donc beaucoup de délégations officielles. En général, les visiteurs sont touchés par le bâtiment et la collection et ils y trouvent souvent quelque chose qui fait écho à leur culture ou à leur religion. » Parmi les stars passées récemment par le musée, on compte Tom Cruise, le Français Pierre Morel (réalisateur de *Taken*), le pianiste chinois Lang Lang ou encore le DJ français David Guetta, venu enregistrer un concert digital au Louvre Abu Dhabi. Mêlant musique électronique et projections d'œuvres du musée, le concert a été diffusé le 31 décembre sur les réseaux sociaux. Un carton.

### 16h30. Séance photo

Après un entretien de recrutement par Teams avec un conservateur de musée français, Manuel accorde quelques minutes à une séance photo. Un temps précieux pour mieux connaître cet homme discret. Hypokhagne, Sciences Po Paris et HEC, Manuel a su mettre à profit trois formations complémentaires. « Tout cela m'a donné des compétences de synthèse, d'analyse et m'a permis de ne pas avoir peur de prendre des décisions. Je suis capable de manipuler à la fois des idées et du quantitatif. HEC m'a permis de mettre des techniques de leadership au service de mon intérêt pour la culture », affirme-t-il en



La coupole du Louvre Abu Dhabi imaginée par Jean Nouvel semble flotter dans l'air et se transforme, le soir, en un ciel étoilé.

prenant la pose face à l'objectif. Féru d'expositions, Manuel a peaufiné son apprentissage par des lectures ou des formations complémentaires comme les cours dits Rachel Boyer de l'École du Louvre.

## 21h30. Rohaniyaat et VIP

Encore 29 °C dehors. Manuel Rabaté est de retour au musée pour la *Nuit de la poésie* organisée dans le cadre des *Nuits du ramadan*. Le ciel de Jean Nouvel s'illumine pour le public. « C'est un privilège d'être au musée à cette heure-ci, l'atmosphère est très intime », observe Manuel, emporté par la douceur du lieu. À l'entrée, on sert le café à la cardamome et des dattes. Cette soirée, intitulée « Rohaniyaat » (spiritualité en arabe), est consacrée à la lecture de poèmes. « Nous avons organisé cet événement en partenariat avec l'Arabic Language Center. Il s'agit de célébrer le ramadan et la spiritualité, l'essence du mois sacré », explique Alia bin Musabeh Al Shamsi, chargée des programmes culturels du Louvre Abu Dhabi. Parmi les VIP venus assister à cette lecture, Snow Li, membre fondateur des mécènes du Louvre Abu Dhabi, Ketevan Bochorishvili, ex-vice-ministre de l'Économie de Géorgie, ou encore Wynton Harvey, mannequin, photographe et fils du comique américain Steve Harvey. Devant un public réduit, Manuel ouvre la soirée en accueillant les poètes.

## 22h45. Dans le lounge

La soirée s'achève sur la terrasse du Art Lounge, où les prestigieux invités se retrouvent en compagnie de Mathilde, la femme de Manuel, et de Nathalie Suleiman, responsable du mécénat individuel. Le lieu mêle influences locales et occidentales. Installée dans les canapés noir et blanc, cette petite foule commande des jus de fruit, du champagne ou du vin. Manuel commande une bière italienne, et fait plus ample connaissance avec son invité américain qui a opté pour une tenue locale : gandoura, longue tunique beige et keffieh sur la tête. La discussion,

amicale, doit renforcer les liens avec les mécènes du musée. Le musée est financé par le gouvernement d'Abu Dhabi, et non par le gouvernement fédéral. « Mais nos patrons s'attendent à ce que nous ayons une certaine indépendance et d'autres sources de financement, explique Manuel. Auparavant, jusqu'à deux tiers de nos revenus provenaient de la billetterie. Avec la pandémie, nous avons perdu beaucoup de recettes. Nous avons gardé certains partenaires et avons élargi notre cercle de mécènes. Nous gagnons un peu d'argent avec la boutique et le restaurant, mais nous avons besoin de nous diversifier. » Ketevan Bochorishvili aimerait lui présenter le responsable des musées de Géorgie, qui est aussi archéologue et anthropologue. Ça tombe bien, Manuel a prévu de faire le voyage en Géorgie dans quelques jours. « Peut-être que l'on pourra aussi organiser une visite d'atelier d'artiste », propose-t-elle. Intéressé, Manuel questionne l'ancienne ministre sur le fonctionnement des musées et les influences culturelles du pays. Les partenariats avec les musées internationaux permettent de faire découvrir au public des pièces exceptionnelles venues du monde entier. La Jordanie a fait venir à Abu Dhabi l'une des plus anciennes statues de l'humanité, dont le directeur tire une grande fierté, la statue à deux têtes d'Aïn Ghazal, qui date d'environ 6 500 ans avant J.-C. « C'est un travail difficile qui lie politique, politique culturelle, diplomatie et accueil du public. Le propos scientifique du musée est extrêmement ambitieux : nous venons d'ouvrir un centre de documentation et souhaitons développer les recherches sur l'humanité et l'art connecté. On est dans une expérimentation audacieuse, avec des moyens qui ne sont pas infinis, même s'ils sont assez importants. Ce qui se passe ici est tout à fait unique, cela participe à la transformation globale d'Abu Dhabi au sein des Émirats arabes unis. »

Éva Levesque

© Ryan Lim, DR

**HEC**  
PARIS  
IN QATAR | في قطر

# Customized for your Organization

At HEC Paris in Qatar, we build executive education programs that are as unique as the challenges your organization is facing. By providing learning that is customized for your organization, our expertise and 140-year history ensure that companies improve their performances, individuals grow, and ultimately economies evolve. Let's begin the discussion now and let us custom build a program to see to your company's success.

## EXECUTIVE PROGRAMS

- Executive MBA
- Specialized Master's Degree
- Custom Programs for Organizations
- Executive Certificates

**#1**  
EUROPEAN  
BUSINESS  
SCHOOL  
Financial Times

**#2**  
BUSINESS  
SCHOOL  
WORLDWIDE  
IN EXECUTIVE EDUCATION  
Financial Times

**#1**  
EXECUTIVE  
MBA  
WORLDWIDE  
Financial Times

Call us on +974 4141 320  
www.qatar.exed.hec.edu | email: qatar-info@hec.fr

# Save the queen

# L

La perte de biodiversité constitue une menace écologique majeure. Pour y remédier, une transformation radicale de nos économies est nécessaire. Seules des actions menées en adoptant une approche globale de la biodiversité et des chaînes de valeur, au-delà de tout clivage sectoriel, par les acteurs économiques, les pouvoirs publics et la société civile seront à même d'initier une telle transition.

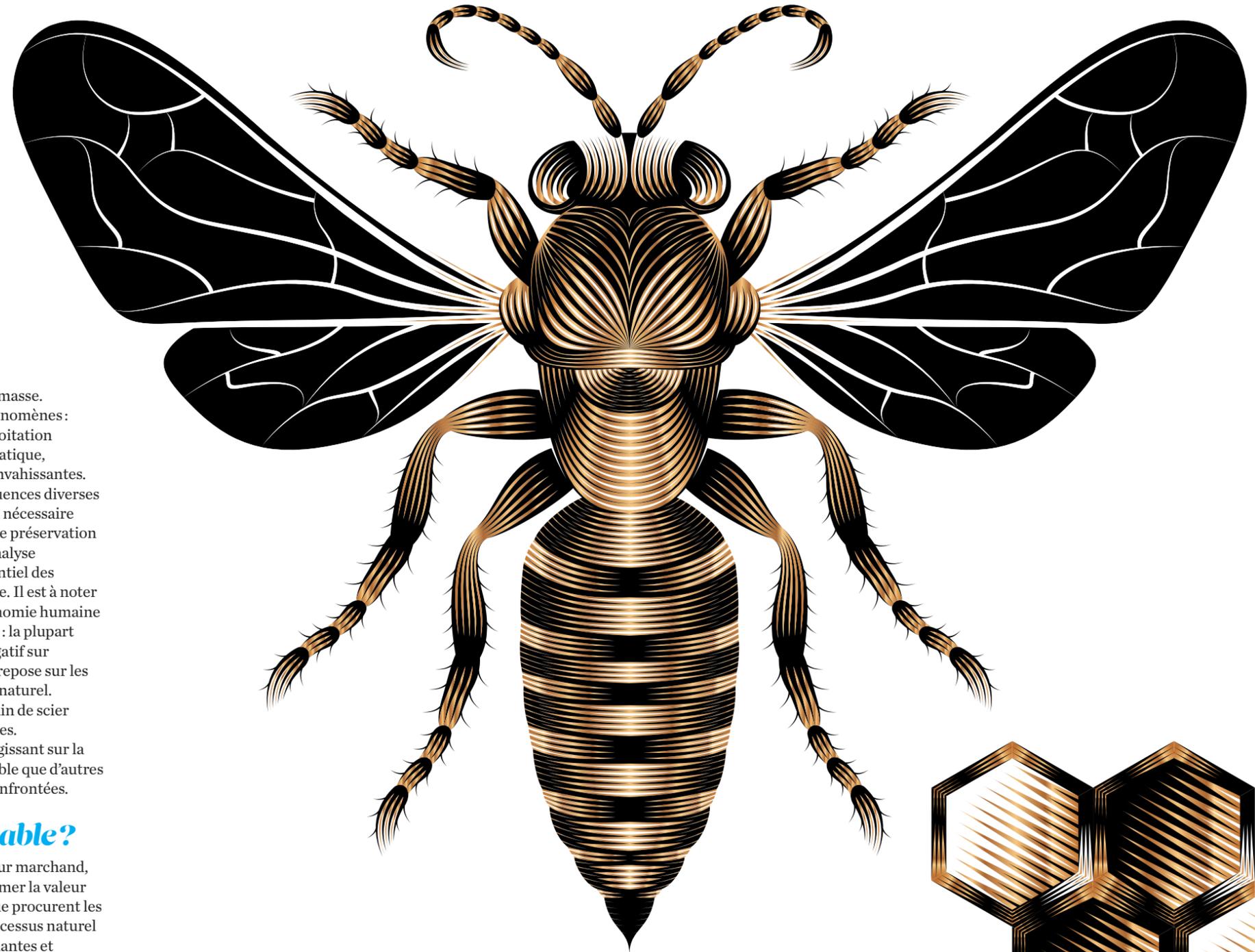
## État des lieux

On ne saurait réduire la biodiversité à la survie de quelques espèces emblématiques. Cette notion bien plus large désigne à la fois la diversité des individus, celle des espèces et celle des écosystèmes. La variété des formes de vie et des milieux naturels fournit un ensemble de biens et de services écosystémiques dont nous profitons quotidiennement. Nombre d'entre eux ne sont pas remplaçables : pollinisation, production d'oxygène, régulation du climat, etc. Or, les données scientifiques alertent aujourd'hui sur un phénomène d'extinction d'espèces, de déclin de populations, de destruction d'écosystèmes et de détérioration des interactions fonctionnelles.

Il s'agirait de la sixième extinction de masse. La crise est alimentée par les cinq phénomènes : l'usage des terres et océans, la surexploitation des ressources, le réchauffement climatique, la pollution et les espèces exotiques envahissantes. L'activité économique exerce des influences diverses sur ces différents facteurs, ce qui rend nécessaire une approche sectorielle en matière de préservation de la biodiversité. En effet, sans une analyse complète de la chaîne de valeur, l'essentiel des externalités ne sera pas pris en compte. Il est à noter que les liens entre biodiversité et économie humaine doivent s'envisager dans les deux sens : la plupart des industries exercent un impact négatif sur la biodiversité, alors que leur activité repose sur les biens et services fournis par le milieu naturel. À cet égard, les entreprises sont en train de scier la branche sur laquelle elles sont assises. Mais la complexité des mécanismes agissant sur la biodiversité rend ce danger moins lisible que d'autres risques auxquels elles peuvent être confrontées.

## Une valeur inestimable ?

Si la planète n'appartient pas au secteur marchand, des économistes se sont essayés à estimer la valeur monétaire des biens et des services que procurent les milieux naturels. La pollinisation, processus naturel indispensable à la reproduction des plantes et à la formation des fruits, a été chiffrée à 500 milliards de dollars par an. L'approvisionnement en produits marins ? 362 milliards de dollars. L'activité touristique drainée par la Grande Barrière de corail en Australie ? 36 milliards de dollars annuels.



© Patrick Seymour

La biodiversité est aussi essentielle aux secteurs de la santé : plus de 10 000 plantes sont utilisées à des fins médicales, selon un rapport publié en 2020. Au total, la valorisation de l'« entreprise Terre » se chiffrait ainsi en milliards de dollars.

## L'objectif du Livre blanc

Le *Livre blanc sur la biodiversité*, publié par HEC Alumni en juin dernier, répond à trois objectifs : sensibiliser la communauté HEC et l'ensemble des acteurs économiques aux enjeux de la biodiversité, interpeller les chefs d'entreprise et les décideurs politiques pour les inciter à agir, et alimenter les débats lors de la prochaine conférence de la COP15. Ce rapport ne se veut pas exhaustif et n'entend pas se substituer à la littérature scientifique sur le sujet. Son objectif est de pointer les lacunes actuelles en termes de connaissances et de réglementations. Il s'agit aussi de favoriser le dialogue entre dirigeants d'entreprise, décideurs politiques, universitaires et citoyens, afin d'aligner nos économies sur un mode de développement durable, qui ne menacerait ni les écosystèmes ni les ressources naturelles. Plus de cinquante entretiens avec des chefs d'entreprise et des investisseurs (notamment issus de la communauté HEC) ainsi qu'avec des experts en biodiversité ont nourri les réflexions et les recommandations compilées dans cet ouvrage.

## Climat, biodiversité : causes ou conséquences ?

Atténuer le changement climatique au niveau de la limite des accords de Paris est une condition sine qua non pour réduire ou stopper la perte de biodiversité. Inversement, préserver la biodiversité est une condition nécessaire pour atténuer le changement climatique. Tandis que le changement climatique accélère l'effondrement de la biodiversité, le recul de la biodiversité crée les conditions favorables au réchauffement de la planète. Ce cercle vicieux apparaît clairement lorsqu'on considère les quantités de dioxyde de carbone

assimilées par les milieux naturels (océans, sols et forêts). Les arbres, grâce au processus de photosynthèse, stockent du CO<sub>2</sub> et rejettent de l'oxygène. Or le rythme élevé de la déforestation, avec 15 milliards d'arbres abattus chaque année selon la FAO, (Organisation de Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), fait ainsi peser un risque conjoint sur la survie des espèces et sur la limitation de l'effet de serre. En d'autres termes, climat et biodiversité, étroitement liés, doivent être considérés comme des « crises jumelles ».

## Sensibilisation et formation

Si le changement climatique est une préoccupation aujourd'hui largement partagée, la crise qui frappe la biodiversité est moins connue. Pourtant, une prise de conscience s'observe, en particulier dans le monde des affaires, bien placé pour s'attaquer au problème, à condition de tirer avantage de son agilité, de son accès aux financements, et de sa compréhension approfondie des processus de production. La préservation de la biodiversité remet en question les fondements même de nos économies – et notamment la croyance en des ressources illimitées. Son acceptation constitue donc un défi important. C'est pourquoi l'éducation et la formation doivent traiter l'ensemble des questions environnementales, dont celles liées à la biodiversité. Grâce à l'intégration de ces sujets dans les programmes scolaires, et à la formation, par l'enseignement supérieur, d'experts qualifiés qui pourront concevoir les techniques et les règlements futurs de cette transition. Compte tenu de la vitesse à laquelle s'opère le recul de la biodiversité, il convient également de former les dirigeants d'entreprise actuellement en poste, nombre d'entre eux ayant été diplômés avant que les défis liés à la biodiversité soient connus et compris. Leurs décisions pourraient avoir un impact pour les années à venir. Enfin, un dialogue plus approfondi avec la communauté scientifique est indispensable, englobant à la fois les sciences dures et les sciences sociales. L'innovation peut également contribuer à faire émerger de nouvelles solutions fondées sur le biomimétisme, les protéines végétales ou l'économie circulaire, mais elle ne saurait être une solution miracle et n'évitera pas de profonds changements sociétaux.

© Patrick Seymour

## Une réalité complexe

Si les émissions de CO<sub>2</sub> (ou d'équivalent carbone) permettent de mesurer notre impact sur l'effet de serre à l'origine du réchauffement climatique, il n'existe pas d'indicateur unique pour évaluer les changements liés à la biodiversité. La multiplicité des facteurs susceptibles de bouleverser l'équilibre des milieux naturels (pollution, situation hydrique, assainissement, populations animales et végétales, variabilité géographique) rend tout indicateur unique peu pertinent. Mais l'absence d'indicateur ne doit en aucun cas empêcher les communautés d'agir pour la biodiversité.

## L'approche sectorielle

Les questions liées à la biodiversité sont par nature locales et spécifiques à chaque activité économique. Le *Livre blanc sur la biodiversité* a choisi de se concentrer sur deux secteurs, dont le rôle dans les transformations à venir apparaît essentiel : l'agroalimentaire et la finance. L'agriculture et la production alimentaire sont la pierre angulaire de la préservation des équilibres naturels. Leur transition nécessite de repenser en profondeur les systèmes développés au cours des siècles passés, dont l'objectif était de sécuriser l'approvisionnement en intensifiant la production. Cette stratégie a montré ses limites en accélérant l'effondrement de la biodiversité. Certaines mesures indolores, comme la lutte contre le gaspillage alimentaire, permettraient de premières avancées. Toutefois, la plupart des changements seront difficiles à mettre en œuvre, puisqu'ils impliquent l'élimination progressive des pesticides et engrais de synthèse, ainsi que le

rétablissement de la diversité des cultures et des régimes alimentaires. Il s'agit de recomplexifier des écosystèmes et des chaînes de valeur qui ont été progressivement simplifiés à l'extrême. S'agissant de la consommation, faire évoluer les régimes alimentaires pour augmenter la proportion de végétaux et réduire la part de protéines animales pourrait en outre apporter des bénéfices en termes de santé publique. La mise en place d'incitations et la modification structurelle de l'offre alimentaire favoriseraient ce changement d'habitudes. Afin de réussir la transition, les acteurs du secteur financier auront, eux aussi, un rôle à jouer en allouant les capitaux. Il faudra sans doute plusieurs années aux banques pour modifier la nature des centaines de milliers de prêts de leur portefeuille, mais elles pourront tirer parti de leurs relations de longue date avec les entreprises clientes pour favoriser les changements de modes de production. Quant aux assureurs, exposés aux risques liés à l'effondrement de la biodiversité, ils devront réagir rapidement afin d'éviter des faillites à grande échelle.

## Inciter le changement

Une mutation profonde des procédés de production et des dogmes économiques implique une évolution des mentalités et des modes de consommation. Le rôle des consommateurs est décisif : ils disposent d'un puissant levier à court terme pour inciter les entreprises à s'engager dans la transition. Enfin, la préservation de la biodiversité devra être soutenue par des politiques publiques coordonnées entre les pays, ce qui représente un effort de rapprochement considérable au moment même où les tensions géopolitiques s'accroissent. Cette réponse multilatérale sera notamment cruciale pour s'attaquer à la fracture Nord-Sud : les pays à faible revenu, souvent plus exposés à la crise de la biodiversité, manquent de moyens d'action, en plus d'être confrontés à des problèmes de financement de leur développement économique. Des écosystèmes de la forêt du bassin du Congo à la fabuleuse réserve d'oxygène que constitue la jungle amazonienne, aucun coin de la planète ne sera efficacement défendu si nos actions s'arrêtent à la frontière des États

Théo Maret (H.22) et Marc Ouhanon

Sept HEC s'engagent pour la préservation du vivant et publient le *Livre blanc sur la biodiversité*.



### La méthodologie

**Christine Rodwell (H.92), experte de l'impact social et environnemental des entreprises, administratrice certifiée, membre du Comité HEC Alumni**

La communauté HEC s'exprime pour la première fois sur un sujet qui concerne à la fois notre planète et le monde de l'entreprise. Le sujet de la biodiversité commençait à s'inscrire en haut de l'agenda du secteur privé, des pouvoirs publics et de la société civile, alors que la communauté scientifique y travaillait depuis longtemps déjà. L'absence de dialogue entre ces parties prenantes était flagrante. Je remercie Adrien Couret (H.07) et les membres du Bureau HEC Alumni de la confiance qu'ils m'ont témoignée en me confiant la coordination du Livre blanc avec l'aide de David Vaillant (H.98) ! Ce rapport définit les enjeux de la biodiversité, démontre ses liens avec le climat et l'impact social, met en lumière des solutions et émet des recommandations concrètes. Le projet s'est déroulé en plusieurs étapes. D'abord, la constitution d'une équipe de sept HEC Alumni engagés sur le sujet de la biodiversité, avec des parcours et expertises complémentaires ; puis la consultation et l'analyse de sources bibliographiques (rapports, livres, articles académiques, sites internet...); enfin, l'organisation d'entretiens avec plus de cinquante investisseurs, experts et dirigeants d'entreprise ou d'ONG. Nous avons privilégié la France et l'Europe, qui comptent une communauté scientifique d'une grande expertise, mais aussi des entreprises pionnières avec lesquelles nous avons échangé ouvertement ; nous avons choisi de nous concentrer sur l'agroalimentaire et la finance.

### L'enjeu

**David Vaillant (H.98), responsable Global Finance, Stratégie et Participations, BNP Paribas Asset Management, administrateur dans les secteurs financier et technologique, enseignant en finance durable à HEC Paris**

La disparition d'espèces, la diminution des populations animales et végétales et la destruction d'écosystèmes sont les manifestations les plus flagrantes d'une perte de biodiversité d'une ampleur inégalée.

C'est un enjeu central pour la préservation de la vie humaine. C'est aussi un défi pour nos économies et nos entreprises, qui dépendent de la nature et du climat pour fonctionner. C'est enfin un enjeu social et de développement ; la disparition d'écosystèmes touche avant tout les plus fragiles qui en dépendent directement. Nos interlocuteurs étaient au fait de cette dépendance ; ils ont souligné que la prise de conscience est récente et la compréhension du sujet encore partielle. Notre premier constat est donc celui de l'indispensable sensibilisation des entreprises, citoyens, consommateurs et pouvoirs publics à l'importance de la biodiversité.

Ce livre blanc participe de cette compréhension ; nous souhaitons contribuer à un dialogue indispensable entre scientifiques, ONG, entreprises et pouvoirs publics.

Nous avons peu de temps et avons souhaité proposer une méthode pour que les entreprises se saisissent du sujet. Cette approche pragmatique prend acte de l'imperfection des données aujourd'hui disponibles.

Le message est simple : les entreprises peuvent commencer dès maintenant à mesurer leurs dépendances et leurs impacts et à agir pour préserver la biodiversité.

La coopération au sein des secteurs et sur les territoires est par ailleurs critique pour traiter des effets qui se déploient tout au long des chaînes de valeur.



© DR



### L'agroalimentaire

**Adam Melki (H.21), coprésident du club HEC Transition, consultant climat et biodiversité chez Quantis**

Le secteur de l'agroalimentaire doit être au centre du combat pour la biodiversité. L'agriculture conventionnelle a su répondre aux défis de l'approvisionnement en nourriture de la population européenne au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. La science souligne cependant l'impact significatif du modèle actuel dans le réchauffement climatique et la biodiversité.

Nos modèles de production doivent évoluer pour mieux préserver les espèces et écosystèmes grâce à un enrichissement de la diversité des cultures, une attention portée aux produits chimiques utilisés et la conversion des terres. Ces changements doivent s'accompagner d'une évolution de la consommation : sensibiliser et encourager les consommateurs à des produits locaux et issus de l'agriculture biologique ou régénérative est crucial.

Par ailleurs, une évolution de nos régimes alimentaires vers un équilibre plus végétal et moins carné doit permettre cette transition. Les entreprises et les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer pour accompagner cette transition culturelle. Si l'Europe se contentait de transformer sa production agricole en agriculture biologique ou régénérative, sans évolution des régimes alimentaires, la perte de rendements pourrait accroître notre dépendance extérieure et la déforestation importée. Enfin, un levier d'action complémentaire et significatif est la lutte contre le gaspillage. Dans les pays émergents, elle impose d'améliorer l'efficacité de la production et de la distribution ; dans les économies matures, c'est au niveau de la distribution et de la consommation que le gaspillage est prégnant.

### Le bâtiment

**Éliette Verdier (H.20), consultante biodiversité, I Care**

La transformation du secteur du bâtiment est un autre levier important de préservation de la biodiversité. Ses principaux impacts sont liés à l'artificialisation des terres, leur dégradation en amont (production de matériaux de construction) et à sa contribution au changement climatique, notamment par le biais de la consommation énergétique des usagers du bâtiment. Nos modes de vie évoluent, influençant nos manières d'habiter. Le besoin de logements se fait grandissant en France : le nombre de mètres carrés par occupant a quasiment doublé (jusqu'à 40 m<sup>2</sup> aujourd'hui) depuis 1970. Cela conduit à construire de nouveaux logements dans des zones périphériques agricoles ou prairiales. L'artificialisation des terres, qui ne concerne pas seulement les logements mais aussi les commerces, bureaux, autres services, est à l'origine d'une perte significative de biodiversité en France : de 200 à 300 km<sup>2</sup> par an, soit l'équivalent de la Seine-Saint-Denis. De nombreuses pistes existent pour faire évoluer le secteur et réduire son empreinte sur la biodiversité : rénovation et réhabilitation des bâtiments existants, pour réduire au maximum l'artificialisation des terres ; réemploi des matériaux, recyclage et valorisation de ceux ne pouvant être réemployés ; intégration de matériaux biosourcés issus de forêts gérées durablement ; pratiques agricoles durables ; isolation thermique et développement des espaces verts pour une plus grande résilience face aux événements climatiques.





## La finance

### Théo Maret (H.22), analyste, Global Sovereign Advisory

L'impact du secteur financier est principalement indirect par le financement ou l'assurance de la quasi-totalité des activités économiques. Il a de ce fait un rôle spécifique à jouer dans la transition, et la biodiversité vient s'insérer dans les débats en cours autour des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le rôle varie selon les acteurs. Par exemple les banques sont bien placées pour accompagner leurs clients dans l'évaluation de l'impact de projets spécifiques. Les investisseurs peuvent à la fois sélectionner des entreprises les plus vertueuses et engager un dialogue exigeant avec celles devant effectuer une transition dans leurs chaînes de valeur. Les assureurs ont également un rôle déterminant à jouer, car la possibilité d'assurer les projets et le coût de cette assurance est la clé de leur réalisation.

La transition du secteur financier nécessitera le développement d'un langage commun et d'un cadre réglementaire clair, pour s'assurer que les externalités sont prises en compte et éviter le phénomène de « *first-mover disadvantage* ». Les agences de notation financières comme extra-financières, ainsi qu'un accompagnement déterminé des pouvoirs publics seront essentiels pour y parvenir.



## La mesure

### Julie Christiaen (H.22), consultante biodiversité, Quantis

Le développement d'indicateurs communs de mesure de la biodiversité est nécessaire pour permettre aux acteurs (entreprises, investisseurs, pouvoirs publics, société civile) de comprendre et limiter leur impact, tout en pilotant leurs actions de restauration. Mesurer crée un langage commun et ainsi facilite le dialogue et l'échange de données et de meilleures pratiques. À première vue, un indicateur unique serait idéal : il permettrait d'approcher l'enjeu de la biodiversité de manière holistique plutôt que par silos. En revanche, il ne donnerait pas une vue complète des interactions d'une entreprise avec son environnement naturel : ces interactions dépendent du secteur, de l'activité et de la localisation de l'entreprise, ainsi que de ses processus de production et d'approvisionnement et des caractéristiques de la biodiversité en place – en un mot, de sa chaîne de valeur. Face à ces difficultés méthodologiques, la majorité de nos interlocuteurs souligne qu'il existe déjà suffisamment d'indicateurs pertinents pour pouvoir commencer à mesurer les impacts et agir sur les enjeux les plus urgents. La priorité doit être donnée à l'action pour espérer inverser la perte de la biodiversité, mais également parce que l'action facilitera l'amélioration continue des indicateurs et de leur mesure.

© DR

## L'océan

### Julia Girard (H.20), doctorante en économie de l'environnement

L'océan abrite une importante partie de la vie sur Terre, une incroyable biodiversité, mais que nous connaissons mal, car elle nous paraît souvent invisible, lointaine. Il assure pourtant des services écosystémiques clés (nourriture, régulation du climat, etc.).

La biodiversité marine est menacée par les activités humaines : surpêche et pêche destructrice, pollution, destruction des habitats marins et côtiers, changement climatique, transport maritime. Les activités terrestres affectent elles aussi l'océan et presque tous les secteurs d'activité ont, plus ou moins directement, des impacts sur la biodiversité marine : par l'utilisation de produits chimiques, la production de déchets, les matières premières, et la contribution au changement climatique. Plusieurs leviers peuvent être actionnés. La sensibilisation et la formation des entreprises, des pouvoirs publics et du public à la biodiversité et aux écosystèmes marins sont essentielles, notamment pour comprendre comment ils sont affectés par les activités humaines. L'ensemble des acteurs a un rôle à jouer. Les gouvernements, par la mise en place de réglementations ; les consommateurs, en mangeant moins de poisson. Les entreprises devraient être proactives, même en l'absence de réglementation, et conduire des changements dans leurs chaînes de valeur afin de réduire leur impact sur la biodiversité.



## interview

### 3 questions à Sylvie Lemmet (H.81), ambassadrice pour l'environnement au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

**Qu'est-ce qui vous a plu dans la démarche du Livre blanc sur la biodiversité ?**  
J'apprécie la démarche pédagogique du *Livre blanc* qui explique clairement les liens d'interdépendance entre l'effondrement de la biodiversité, le changement climatique et l'activité des entreprises. Ce livre blanc parvient ainsi à replacer l'humain au sein de son écosystème et à sensibiliser aux multiples services rendus par la biodiversité. Par ailleurs, le choix de l'approche sectorielle est selon moi extrêmement pertinent pour communiquer sur les bonnes pratiques, favoriser leur déploiement à grande échelle et identifier les zones d'ombre sur lesquelles nous devons concentrer notre recherche et nos investissements.

### Quel impact ce livre blanc peut-il avoir sur les dirigeants qui le liront ?

Je pense que la lecture du livre blanc peut encourager les dirigeants à porter une forte ambition à la COP15 sur la biodiversité, prévue fin août en Chine. Cette publication



devrait recevoir le soutien de nombreux acteurs économiques conscients de leurs vulnérabilités et prêts à intégrer pleinement la biodiversité dans leur modèle économique.

### Quelle information majeure doit-on tous avoir en tête concernant la biodiversité ?

On doit tous avoir en tête que la biodiversité est le tissu vivant de notre planète, avec lequel l'ensemble de nos structures économiques et sociales interagissent depuis l'apparition de notre espèce. Par conséquent, sa rapide dégradation indique un déséquilibre systémique auquel nous devons remédier en définissant les limites naturelles de notre prospérité collective.



SCAN ME

# “Je suis devenu galeriste”

Après avoir exploré le monde de l'art, du mécénat d'entreprise à la vente de compétences culturelles pour les pays du Golfe, **Jean de Malherbe (H.12)** a réalisé son rêve d'enfant : ouvrir une galerie d'art. Récit d'un parcours jalonné de découvertes.

## Bio

**1986**  
Naissance à Paris

**2006**  
Licences d'histoire de l'art et de lettres modernes à la Sorbonne

**2008**  
Création d'une galerie étudiante itinérante

**2011**  
Rédacteur de discours pour le secrétaire d'État au commerce

**2012**  
Diplôme d'Affaires publiques à HEC

**2013**  
Responsable de l'ingénierie culturelle à la Réunion des musées nationaux (RMN)

**2016**  
Ouverture à Bruxelles d'une filiale de la galerie La Forest Divonne

**i**l est né entre deux tableaux et une sculpture. Avec un père peintre et une mère galeriste, Jean de Malherbe (H.12) a vécu une enfance bercée par les sessions de gribouillage sur toile et les parties de cache-cache entre les œuvres. Les peintures abstraites et les paysages expressionnistes de son père, Guy de Malherbe, l'impressionnent. Quant à la galerie de sa mère, Marie-Hélène de la Forest Divonne, située à l'époque rue Vieille-du-Temple, la vie qui l'anime le fascine. « Je la traversais tous les matins et je voyais ma mère en train de discuter avec un artiste ou de réorganiser les œuvres en vue d'une exposition, se souvient-il. Parfois, en revenant de l'école, c'était soir de vernissage et j'aimais voir toutes ces personnes se réunir. Pour moi, le rêve, c'était d'avoir une galerie. » C'est donc avec cette idée en tête que Jean s'inscrit en licence d'histoire de l'art et de lettres modernes à la Sorbonne, après une prépa littéraire. Là, preuve que son rêve est toujours intact, il monte une galerie itinérante avec un ami,

s'installant tantôt dans un bâtiment en rénovation, tantôt dans une salle de cours réaménagée pour l'occasion. Pendant près de quatre ans, les deux étudiants organisent de nombreuses expositions de jeunes artistes et la popularité grandissante de leur initiative leur vaut même un article dans le prestigieux *Herald Tribune*. « À ce moment, j'ai vraiment pensé ouvrir une vraie galerie. Mais je ressentais le besoin de me former d'abord à l'aspect commercial du secteur de l'art. Alors j'ai tenté les écoles de commerce. » Il débarque à HEC en 2009.

## Plume d'un ministre

Durant ses trois années de formation, il découvre une à une les différentes facettes du milieu de l'art. Lors de son année de césure, il commence par s'initier au mécénat d'entreprise en effectuant un stage à l'Association internationale des collections d'entreprise d'art contemporain (IACCCA). « C'était intéressant mais, après quelques mois, ça a commencé à m'ennuyer. Alors, par pure curiosité, j'ai répondu à une autre offre de stage pour faire quelque chose d'assez différent. » Début 2011, il entre dans un cabinet ministériel, à Bercy, pour écrire les discours du secrétaire d'État au Commerce, à la Consommation et au Tourisme, Frédéric Lefebvre. Dans ce nouveau costume de prête-plume, il rédige trois discours par jour sur des sujets aussi divers que l'inauguration



# “Je voulais participer à l’écriture de l’histoire de l’art”

du pavillon de la volaille à Rungis ou la remise d’une médaille au camping de Palavas-les-Flots! Une expérience passionnante qui lui fait choisir la majeure administration publique plutôt que média, art et création et lui donne envie d’explorer le service public de la culture.

Après un premier stage au développement économique du palais de Tokyo, il est engagé à la Réunion des musées nationaux (RMN Grand Palais), organisme public dont le but est de diffuser le patrimoine muséographique français. Sa première mission donne le ton : réunir dix chefs-d’œuvre de l’art français et les envoyer en Chine à l’occasion des 50 ans de la reconnaissance de la République populaire par la France. Cette mission accomplie, il est repéré par le directeur de la stratégie et du développement qui lui propose de créer une branche ingénierie culturelle. « L’expression peut prêter à sourire mais c’est une vraie spécialité ! Par contre, j’avais un peu honte de sortir ma carte de visite, qui disait quelque chose comme : “Chargé du développement de l’ingénierie culturelle à la direction de la stratégie de la Réunion des musées nationaux” ! » Cette nouvelle filiale est chargée à la fois de trouver des ressources financières pour des établissements publics dans un contexte de réduction des subventions publiques et de créer une activité de conseil pour d’autres opérateurs culturels, en France ou à l’étranger.

Pour cette dernière catégorie, certains pays sont particulièrement demandeurs, comme ceux qui bordent le Golfe persique. L’exemple le plus éloquent est sans doute celui d’Abu Dhabi qui a emprunté le nom du Louvre ainsi que certaines de ses collections pour promouvoir son musée et fait appel au savoir-faire français. Mais ses voisins sont tout aussi présents sur ce terrain. De fait, Jean est amené

## Des artistes de tout bord

La Forest Divonne représente un panel d’artistes très varié. Parmi les figures historiques, citons le peintre Vincent Bioulès, fondateur du mouvement Support/Surfaces dans les années 1970 et dont une toile vient d’être achetée par le Centre Pompidou. Le sculpteur Jean-Bernard Métais, auteur d’une œuvre monumentale (69 m) à Tianjin en Chine, est un digne représentant des artistes en milieu de carrière. Quant aux jeunes talents, la galerie expose depuis cinq ans le duo de photographes Elsa & Johanna qui fait l’objet d’une rétrospective au musée de Karlsruhe, en Allemagne.

à voyager à maintes reprises au Qatar et Bahreïn, des pays « aux possibilités fascinantes » dont il tombe amoureux. « Il y a soixante-dix ans, il n’y avait rien et aujourd’hui, chaque building est construit par un Pritzker (l’équivalent du prix Nobel en architecture). » À Doha, par exemple, il a la chance de visiter le chantier du Musée national, avec sa structure en rose des sables, aux côtés de son architecte, Jean Nouvel. Ce qui le marque par-dessus tout, c’est la passion inconditionnelle de ces pays pour l’architecture, même si elle ne doit être partagée que par une poignée. « Au Qatar, je me souviens avoir fait deux heures de piste en plein désert pour tomber sur une œuvre monumentale : le *East-West* de Richard Serra. Là, au milieu de nulle part, je vois ces quatre plaques d’acier de 30 m de haut espacées de 2 km chacune. Cela faisait penser au monolithe de L’Odyssée de l’espace. C’est ce que j’appelle un geste artistique gratuit car, à cet endroit, s’il y a deux cents visiteurs par an, c’est le bout du monde ! »

## Un flash à Art Basel

S’il songe un temps partir vivre dans cette région, c’est dans une tout autre partie du monde qu’une révélation allait bientôt lui rappeler son rêve. En déplacement en Suisse au printemps 2015, Jean s’arrête à Bâle pour découvrir la foire artistique Art Basel, la plus importante du monde. Il y reste des heures, s’émerveillant devant les œuvres, discutant avec leurs auteurs... Et, dans le train vers Paris, il se dit qu’il est temps, ne peut plus se détourner de ce qu’il veut vraiment faire : être galeriste. « J’ai compris que mon travail était trop loin de l’art qui était en train de se faire. À la RMN, je m’occupais d’artistes morts alors qu’à Bâle, tous étaient vivants. Je voulais en quelque sorte participer à l’écriture de l’histoire de l’art plutôt que de la subir. » Après avoir hésité entre ouvrir sa propre galerie et rejoindre celle de sa famille, qui venait de déménager rue des Beaux-Arts à Paris, il opte pour un entre-deux : créer et diriger une filiale de la galerie La Forest Divonne à l’étranger. Très vite, son choix se porte sur Bruxelles, considéré comme l’un des nouveaux hubs de l’art contemporain, hôte de deux



importantes foires à portée de train de Paris et qui partage la même langue et la même monnaie qu’en France. Inaugurée en 2016, la galerie progresse très vite : depuis son ouverture, le chiffre d’affaires de La Forest Divonne a triplé et le nombre d’artistes représentés a doublé, passant de 12 à 25. Totalement autonome, Jean s’épanouit pleinement dans ce métier de galeriste qu’il a si longtemps convoité. « J’adore rechercher des artistes, fréquenter les foires, les expositions, les ateliers... Mais ce qui me plaît par-dessus tout, c’est la relation entre le galeriste et l’artiste, il y a entre nous une discussion constante qui est créative, un besoin mutuel. Je sais le rôle important que l’on peut avoir, alors je vais souvent dans leur atelier pour les encourager. »

Jamais à court d’idées, Jean travaille actuellement sur un projet étonnant, intitulé « L’œuvre au corps ». L’idée : faire travailler ensemble six artistes et si chefs étoilés en demandant à ces derniers de décrire les œuvres des premiers... à travers des saveurs ! Mais son objectif à plus long terme est d’ouvrir une troisième galerie. « Nous réfléchissons tranquillement à le faire en région, entre Paris et Bruxelles par exemple. Mais le rêve, ce serait d’en ouvrir une au cœur mondial du marché de l’art : aux États-Unis ! » Si l’on se fie à la propension de Jean à réaliser ses rêves, La Forest Divonne pourrait bientôt être prononcée avec un accent américain.

Marc Ouahnon

# Inégalité numérique

De Londres à Paris en passant par le MIT (Massachusetts), **Claire Calmejane (M.06)** a bâti une brillante carrière dans le digital, à la Société Générale. Personnalité française la plus influente de la tech, la directrice de l'innovation du Groupe se bat pour donner aux femmes toute leur place dans cet univers encore très masculin.

**a**ucune journée pour Claire Calmejane ne ressemble à une autre. Enthousiaste et punchy, la directrice de l'innovation du groupe Société Générale passe avec aisance des réunions de comex au suivi des jeunes pousses digitales du groupe, tout en contribuant activement à l'écosystème de la tech française. Le 15 février, elle participe à la conférence EntrepreneurEs innovantes organisée sous le patronage d'Élisabeth Moreno, ministre chargée de l'Égalité et de la Diversité. Le 8 mars, journée internationale des Droits des femmes, elle reçoit, des mains de son boss, Frédéric Oudéa, l'insigne de chevalier de l'ordre national du Mérite, en reconnaissance de son parcours professionnel hors norme, en présence de sa famille, ses amis, collègues et mentors. Quelques jours auparavant, l'Institut Choiseul l'avait classée 6<sup>e</sup> parmi les 100 leaders de moins de 40 ans. A Viva Tech, le 16 juin, le partenariat qu'elle a lancé avec 50inTech pour soutenir et mentorer les talents féminins de la tech à travers le Female Founder Challenge bat son plein avec 500 candidatures reçues, assurant la relève du Next40. Tout en continuant de transformer les services bancaires, elle est devenue l'heureuse

maman d'un troisième enfant en juin. Infatigable et toujours fidèle à sa devise : « Courage et cœur à l'ouvrage ». Mais où puise-t-elle donc cette énergie ?

## Un choix qui détonne

Première source d'inspiration : sa mère, qui grandit dans le Nord avant de rejoindre la capitale afin de faire médecine. Ayant interrompu son travail pour élever ses trois enfants, elle reprend à la quarantaine « autant pour l'indépendance financière que pour la stimulation intellectuelle ». Un exemple marquant pour son aînée, qui garde le souvenir d'une enfance heureuse à Paris, entrecoupée de week-ends en Bourgogne. « Nous avons reçu une éducation très libre, favorisant la créativité et l'autonomie. » Claire s'épanouit à travers l'équitation et les arts plastiques. Après l'école, elle s'occupe des prises de rendez-vous de son père, également médecin, dont le métier lui ouvre des perspectives insoupçonnées. « Je l'accompagnais parfois à ses gardes à la police judiciaire au 36, quai des Orfèvres, ou dans les salles de théâtre, pour profiter du spectacle ! » Claire suit une scolarité classique de bonne élève : Première S, terminale S. Post-bac, en revanche, son choix détonne : elle opte pour l'informatique alors que son lycée la voyait en fac de philo. Il est vrai que l'EPITA (École pour l'informatique et les techniques avancées), l'école qu'elle rejoint, compte alors

© Ed Alcock



seulement 1 % d'étudiantes. Peu importe pour Claire, qui a un ADN technophile : « Je codais déjà sur Apple pour faire le secrétariat médical de mon père. Ados, nous avions chacun notre ordinateur et construisions nos PC en allant chercher les pièces rue Montgallet. » L'EPITA lui offre sa première expérience de leadership grandeur nature. Dès la deuxième année d'ingénierie, Claire est nommée responsable du programme de tutorat entre étudiants et se trouve à la tête d'une équipe de 40 personnes. Elle y prend vite goût. Sortie major de sa promotion en sciences cognitives et intelligence artificielle, Claire complète sa formation par un master à HEC, qui lui donne les clés du monde du business. « J'y ai appris à traduire mon bagage informatique en langage économique. »

### Paris, Boston, Londres

Ses premières armes, elle les effectue au département Technology Transformation de Capgemini Consulting. En 2010, sélectionnée pour contribuer à une étude d'un an sur la transformation digitale au sein du labo de recherche du MIT, elle n'hésite pas et traverse l'Atlantique du jour au lendemain. À raison : la publication est unanimement saluée. Mais Claire ne compte pas s'arrêter là : elle veut continuer à apprendre et se spécialiser dans la finance. Elle quitte Boston pour la capitale mondiale de la fintech, Londres, où la Lloyds la recrute pour diriger ses services de banque en ligne. « Mon anglais était loin d'être parfait à l'époque. Aux États-Unis, ce n'est pas grave : ils adorent les Frenchies. Mais au Royaume-Uni, vos interlocuteurs vous font clairement sentir quand ils ne comprennent pas votre accent : ça enseigne l'humilité ! », sourit-elle. Enchaînant les succès dans ses fonctions, elle gravit les échelons et est nommée directrice de l'innovation de la Lloyds, à 32 ans : son premier poste exécutif. Dans la foulée, elle devient membre du très sélect Fintech Delivery Panel, qui conseille le gouvernement anglais sur le futur des services financiers. Pourtant Claire refait ses cartons dès 2018. Direction Paris, pour prendre la tête de l'innovation de la Société générale. Prise de risque, là encore : « J'avais passé plus de la moitié de ma carrière à l'étranger, j'étais imprégnée de l'efficacité

anglo-saxonne, axée "résultats" et je me sentais bien à Londres. J'étais aussi enceinte de mon second enfant. Mais une telle opportunité ne se présente pas deux fois ! Et mon mari m'a suivie ! » La voici donc, à 36 ans, plus jeune directrice de l'innovation d'un groupe du CAC40 en Europe.

### Banque et transition numérique

Les défis à relever ne manquent pas. « Le monde bancaire a été profondément bouleversé par les nouvelles technologies. Il doit faire évoluer ses business models, accélérer son rapprochement avec les start-up innovantes – la Société générale a acquis en 2020 Shine, néobanque des freelances et des entrepreneurs qui font partie de Société générale Ventures, qui a déployé plus de 250 millions d'euros d'investissements dans les start-up à date – et se transformer pour tirer parti de l'intelligence artificielle et des données qu'elle génère. Mon job est d'inventer ce futur en gardant à l'esprit la dimension opérationnelle, afin d'accompagner nos métiers dans la construction de nouvelles offres digitales et de nouveaux modèles d'affaires. » Cette transformation, Claire l'envisage de manière résolument optimiste, s'inscrivant en faux contre l'idée d'un retard du secteur bancaire traditionnel : « Au contraire : il est plutôt avancé ! Les chiffres le démontrent. Parmi les 23 millions de clients particuliers de la Société générale dans le monde, 67 % utilisent régulièrement le digital dans leurs transactions et se connectent en ligne plus de 25 fois par mois. En revanche, il existe des disparités géographiques. La France n'est pas en avance comparée à d'autres pays dans lequel le Groupe Société générale opère (République tchèque, Roumanie). Heureusement, les efforts du gouvernement pour développer la French Tech portent leurs fruits. Et ces deux dernières années, le Covid a accéléré la bascule vers les usages digitaux en bouleversant les modes de consommation. »

### Wonder woman in Tech

Claire milite pour accroître la présence des femmes dans la Tech. « Le digital est au cœur de toutes nos activités. Avec le réchauffement climatique, c'est l'enjeu contemporain majeur. Pourtant, il y a encore trop peu de jeunes femmes qui possèdent les compétences tech de base ! », déplore-t-elle. C'est pourquoi elle s'implique activement dans des stages qui apprennent à des adolescentes de 12 à 17 ans à coder. « C'est d'abord à ce niveau que doivent porter

© Ed Alcock



## “ Avec le réchauffement climatique, le digital est l'enjeu majeur ”

nos efforts. » Mais pas uniquement : Claire se positionne aussi en rôle modèle, ouvrant dès qu'elle le peut des portes aux jeunes femmes talentueuses du secteur. « J'ai eu la chance, tout au long de mon parcours, d'être accompagnée par des mentors qui m'ont donné confiance et encouragée à aller plus loin. On m'a beaucoup donné, je donne en retour. Être le mouton à cinq pattes, LA femme qui réussit dans la tech n'est absolument pas mon but : je veux alimenter le "pipeline" de la relève ». Un investissement constant, qui demande temps et énergie, à côté d'une vie personnelle bien remplie.

Retour à l'interrogation de départ : quelle est la recette pour tenir cet agenda de Wonder Woman ? Claire Calmejane rit aux éclats : « J'aime ma vie, mon job, mes engagements. J'ai un niveau d'exigence élevé mais je ne me mets pas particulièrement la pression au quotidien. Je ne cherche pas non plus à tout planifier à l'avance. Mon moteur, c'est de faire ce qui me plaît avec des gens qui me plaisent. À partir de là, tout se déroule assez naturellement ! »

Marianne Gérard

# L'indépendance énergétique

Après avoir brillé dans la banque entre Dakar et Abidjan, **Khady-Dior Ndiaye (E.12)** dirige pour le groupe américain Kosmos Energy un projet dans les hydrocarbures au Sénégal, de nature à changer la donne en Afrique. Portrait d'une obstinée.

## Bio

**1997**  
Bachelor à l'École de diplomatie de Georgetown University, majeure économie internationale et commerce, à Washington DC

**1998**  
Deviens rader pour la Citibank Côte d'Ivoire à Abidjan

**2013**  
Est nommée directrice de Citibank Sénégal à Dakar

**2014**  
S'inscrit en Exécutive MBA à HEC Paris

**2019**  
Vice-présidente et directrice régionale de Kosmos Energy au Sénégal et en Côte d'Ivoire

**C**e n'est pas par hasard si *Jeune Afrique* l'a classée dans le Top 50 des femmes d'affaires les plus influentes du continent africain. Née en Côte d'Ivoire, formée dans les meilleures écoles internationales, Khady-Dior Ndiaye (E.12) a choisi de mettre son énergie au service de l'Afrique. Après une carrière chez Citibank, qui l'a menée à diriger les activités de la banque dans 14 pays incluant cinq filiales africaines, Khady est aujourd'hui à la tête des activités, au Sénégal, de la multinationale d'exploration et de production pétrolière et gazière Kosmos Energy. Un poste clé : aux frontières de la Mauritanie et du Sénégal se trouvent des réserves de gaz stratégiques qui vont impacter le développement de la région.

## Dans la finance dès l'enfance

Fille d'un couple sénégal-ivoirien installé à Abidjan, Khady baigne dès sa plus tendre enfance dans un environnement où l'on parle finance et développement. « Mon père, qui est aussi mon modèle, a fait toute sa carrière à la Banque africaine de développement (BAD), qu'il a fini par présider. Je me rappelle encore l'explosion de joie familiale le jour où la BAD a obtenu son premier triple A, même si j'étais trop jeune pour comprendre de quoi

il s'agissait. » Les troubles des années 1990 en Côte d'Ivoire la conduisent à poursuivre ses études à l'Institut Florimont à Genève, qui lui donne accès à un univers cosmopolite. Son bac obtenu, elle envisage une carrière de diplomate et choisit d'intégrer la prestigieuse School of Foreign Service de Georgetown University. « C'était celle-là que je voulais et aucune autre car Bill Clinton, président des États-Unis, en était sorti », éclate-t-elle de rire.

## Grands comptes et diplomatie

Sitôt diplômée, Khady décide de retourner en Côte d'Ivoire et devenir diplomate. La finance la rattrape grâce à un stage à la Citibank Côte d'Ivoire. Elle y décroche son premier job en juillet 1998 et n'en repartira qu'en décembre 2018, alors qu'elle chapeaute les activités de Citibank en Afrique de l'Ouest et du Centre. En vingt ans, Khady passe par tous les métiers de la banque. Selon elle, « le moteur d'un banquier, c'est d'apporter à ses clients publics et privés une valeur ajoutée, de lever des fonds pour leur permettre de développer leurs activités et de trouver des solutions innovantes. La satisfaction est encore plus forte quand notre action bénéficie à un pays tout entier. » Khady se remémore une transaction réalisée en 2009 pour l'État de Côte d'Ivoire. « Le pays avait un problème de paiement de sa dette et était en passe de faire défaut. Le ministre des Finances ivoirien

© DR



## “J’ai appris que si le charisme était inné, le leadership, lui, se travaillait. Je continue à affiner le mien!”

a mandaté Citibank pour lever les ressources nécessaires pour tenir ses engagements vis-à-vis de ses créanciers internationaux. C’était la condition sine qua non pour permettre à la Côte d’Ivoire d’obtenir un allègement de dette considérable dans le cadre de l’initiative en faveur de pays pauvres très endettés (PPTE) pilotée par le FMI et la Banque mondiale. Avec plusieurs banques, nous avons mis en place un prêt syndiqué, sécurisé par les taxes sur le cacao. Cette opération, unique en son genre à l’époque, a permis au pays de tenir ses engagements, et de bénéficier d’un allègement de dette de près de 3 milliards de dollars US.» En tant que directrice de l’exploitation en charge du front office de Citibank Côte d’Ivoire, Khady est alors en première ligne. «J’ai été fière de contribuer à cette opération, qui a eu un impact déterminant pour la Côte d’Ivoire.»

### De la pratique à la théorie

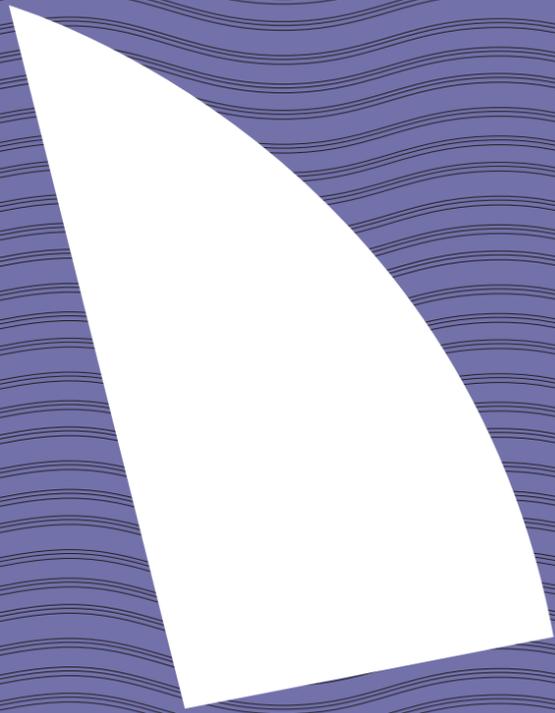
En pleine phase ascendante, Khady ressent le besoin de reprendre ses études. «J’ai voulu mettre de la structure dans ce que je faisais. Quand on travaille, on est dans l’urgence, on décide à l’instinct. Je souhaitais valider mes méthodes de travail, en apprendre de nouvelles, insuffler de la théorie dans ma pratique pour l’améliorer.» Pour le choix du programme, Khady raisonne comme pour Georgetown : «Je voulais la meilleure école, celle qui me permettrait de réaliser un bond professionnel qualitatif. HEC jouit d’une excellente réputation en Afrique, avec un EMBA classé numéro un mondial : je n’ai pas hésité.» Elle prévoit de prendre deux années sabbatiques à Paris mais Citibank lui propose une très belle opportunité au Sénégal. «L’équipe d’encadrement d’HEC Paris a été extrêmement agile et compréhensive : elle m’a permis, à mi-parcours, de venir sur le campus tous les deux mois. Je leur suis reconnaissante de m’avoir aidée à achever cet EMBA qui me tenait à cœur.» Au cours du programme, Khady est marquée par deux enseignements. «Le cours de leadership m’a montré qu’il était possible de développer son propre style de management, d’être honnête et alignée avec soi-même en dirigeant une équipe. J’ai appris que si le charisme était inné, le

leadership, lui, se travaillait. Je continue toujours à affiner le mien ! Le cours de stratégie de Laurence Ortega est aussi exceptionnel : il enseigne qu’une belle stratégie ne sert à rien si l’on n’a pas les outils pour la mettre en œuvre. Tout manager devrait l’avoir suivi une fois dans sa vie.» Enfin, Khady renforce son réseau : «En naviguant sur plusieurs promotions, j’ai rencontré des personnes extraordinaires.»

### Des ressources précieuses

Au faite de sa carrière chez Citibank, Khady décide de rejoindre Kosmos Energy en 2019. Un défi, mais ce choix fait sens car le secteur des hydrocarbures est en passe d’ouvrir à l’Afrique de nouvelles perspectives. L’impact des activités qu’elle supervise chez Kosmos Energy sera colossal. «Je suis responsable pays du développement d’un immense champ de gaz naturel découvert au large des côtes du Sénégal et de la Mauritanie. La réussite de ce projet transformera ces deux pays, leur ouvrant des perspectives de développements durables en fournissant aux populations et industries locales une électricité à bas coût. Il permettra une transition vers les énergies renouvelables, en augmentant leur part dans le mix énergétique.» Ces réserves devraient positionner la région comme l’un des acteurs majeurs du marché des hydrocarbures. «Le contexte de la crise ukrainienne rappelle aux pays la nécessité de diversifier leurs approvisionnements : c’est une opportunité pour les exportations à partir du continent africain.» Les défis sont grands et les obstacles nombreux. Mais Khady tient la barre depuis deux ans : «Le projet est déjà avancé à 70 % ; d’ici la fin de l’année prochaine, nous pourrons en extraire le premier mètre cube de gaz.» Khady soutient les jeunes générations via le Kosmos Innovation Center : «Nous avons accordé un prêt à un producteur de fraises pour qu’il traverse la période du Covid. Pour s’en sortir, il a transformé son stock en confiture, qu’il exporte aujourd’hui. J’aime voir les jeunes entreprendre, faire face aux difficultés et apporter leurs solutions.» Un violon d’Ingres ? «Je suis passionnée d’art africain. L’exposition Picasso à Dakar a montré que notre art l’avait inspiré. Je collectionne des œuvres africaines. Quand on aime quelque chose, il faut l’afficher», dit-elle en souriant. L’Afrique, le fil rouge des choix du cœur !

Marianne Gérard



# guide



## MAÎTRISEZ L'ART DU RÉSEAUTAGE

Au cours de sa carrière, chacun peut être amené à changer de poste et d'entreprise, de manière volontaire ou involontaire. Le réseautage, ou « networking », est une compétence clé qui peut ouvrir de nouvelles opportunités mais qui se travaille et requiert de la méthode. Daniel Porot explique pourquoi la mise en réseau ne fonctionne pas toujours, quelles sont les erreurs à ne pas commettre et surtout comment s'y prendre pour être efficace.

### Réseutez avec la bonne approche

La notion de réseau est souvent mal interprétée. Les candidats abordent le réseautage avec une double intention qui ne fonctionne pas. D'une part, ils cherchent à rassembler des informations sur les postes de travail, les recruteurs, les entreprises qui les intéressent. De l'autre, ils sont dans l'action, recherchent des pistes d'emploi concrètes, des rendez-vous avec les DRH. Cette double approche est inefficace, voire catastrophique. Le réseautage doit absolument se limiter à une seule approche : la collecte d'informations. Pourquoi ? Parce que si un candidat cible tout de suite un emploi, une piste ou une recommandation, son contact se limitera le plus souvent à lui demander un CV qu'il mettra au bout de quelques jours à la poubelle ou diffusera de manière anarchique, sans grand résultat. En revanche, en se restreignant à ne demander que des informations à son

interlocuteur, le candidat le mettra en confiance sans pression, lui permettant de s'ouvrir et de donner des renseignements de premier ordre.

### Définissez bien vos cibles

Une cible clairement définie permet de savoir quels sont les entreprises à approcher, les postes qui pourraient convenir, des détails sur certains recruteurs et décideurs. Pour identifier une cible, même si cela paraît contre-nature, il n'est pas judicieux de prendre rendez-vous avec la personne la plus « remarquable » ou la plus « haut placée » dès le début, en pensant gagner du temps et réduire le nombre d'entretiens. Au contraire, il est important d'y aller progressivement et de commencer par une cible modeste. C'est au bout du troisième ou du quatrième entretien qu'un candidat est à l'aise, qu'il maîtrise la technique d'entretien d'information et

pose des questions stratégiquement pertinentes. Il est recommandé de ne pas contacter une personne ayant un niveau beaucoup plus élevé que celui recherché. Enfin, pour peu que l'on s'y prenne bien, les gens sont souvent heureux de partager leur expérience et de montrer qu'ils ont des choses à transmettre.

### Préparez votre entretien

Dans un entretien d'embauche, c'est le recruteur qui pose les questions. Mais dans un entretien d'information, c'est le candidat qui pose des questions. Une grande majorité de personnes se rendent aux entretiens d'information sans les avoir préparés, en pensant ainsi être « naturelles ». Grave erreur, les questions posées sont alors basiques et plates, entraînant des réponses basiques et plates. Il est donc essentiel de consacrer du temps à se renseigner via Internet et les réseaux sociaux pour mieux cerner son interlocuteur, son environnement mais aussi son jargon, ses mots-clés. Obtenir des informations n'est possible que si l'on dispose d'un langage commun. Autre réflexe : le candidat sera interrogé aussi, mais il doit s'entraîner à répondre avec concision pour ne pas accaparer le temps de parole. C'est la personne « ressource » contactée qui doit s'exprimer. Cette attitude

permet d'en apprendre plus sur le métier et le secteur recherchés qu'en parlant de soi, surtout si l'entretien est court. Enfin, il est important de prévoir des questions qui impliquent son interlocuteur et lui donnent envie de répondre, telles que : « Comment avez-vous réussi à occuper votre emploi actuel, qu'est-ce qui vous plaît le plus, qu'est-ce que vous aimez le moins ? »

### Sécurisez votre interlocuteur

Lorsqu'un candidat contacte une personne recommandée par un tiers, la délicatesse est de mise. Il est bienvenu de contextualiser et de préciser ses intentions : qui est le contact intermédiaire faisant la mise en relation, quelles sont les attentes, expliquer que l'entretien sera court et ne dépassera pas une vingtaine de minutes. Une personne au chômage ne doit pas paraître aux abois, mais rester positive. Si on lui demande quelle est sa situation, elle peut préciser qu'elle est dans une démarche de validation d'un objectif professionnel et qu'elle envisage une carrière similaire à celle de son interlocuteur. À la fin de l'entretien d'information, l'objectif du « réseautage » est d'obtenir de son interlocuteur deux ou trois contacts de personnes qui exercent un métier identique dans une autre

entreprise. C'est souvent une phase délicate qui suscite beaucoup d'appréhensions. En fonction du « feeling » perçu pendant l'échange, soit il est possible de poser la question directement, soit il est plus élégant de la formuler indirectement en demandant comment approfondir ses investigations. En tout état de cause, la démarche doit être graduelle. Si une personne accepte de donner des noms, le candidat se renseigne alors pour savoir s'il peut les noter, s'il peut éventuellement les contacter et surtout, s'il peut se recommander de son interlocuteur.

### Ouvrez vos horizons

Il n'y a pas un seul endroit ou un seul chemin pour se constituer un réseau. Beaucoup redoutent le réseautage et pensent qu'il n'est possible de le mettre en pratique que dans un cadre professionnel, un cocktail, un événement social. Cette vision, trop limitée, occulte de nombreux autres cercles, comme les amis, les relations, les associations d'anciens, le café du coin, le club de sport, le square des enfants, les salles d'attente, les événements culturels. Tous les lieux « publics » du quotidien permettent d'élargir son réseau. Même attitude d'ouverture à adopter quand on perd un

emploi auquel on s'est identifié parfois pendant quinze ou vingt ans. Une autre vie est possible après, même si l'on se sent déboussolé et dépersonnalisé. Mais il est fondamental de mobiliser toutes ses ressources pour aller rencontrer des personnes qui ont longtemps occupé le même poste avant de le perdre et qui ont réussi à rebondir après, même si leur domaine d'activité n'a rien à voir avec celui recherché. Elles permettent de partager une expérience de vie et de trouver la force d'aborder ce tournant avec résilience.

### Et n'oubliez pas de remercier

Remercier après un entretien est également un outil de recherche puissant. Pas seulement un « merci » lancé au moment de quitter son interlocuteur, mais écrire un e-mail, un SMS, une lettre manuscrite, permet de valoriser une potentielle candidature et de se démarquer. Dans cette perspective, il est primordial de ne pas envoyer de message « plat » mais de construire ses remerciements en soulevant les points importants abordés et les axes de réflexion proposés. Cerise sur le gâteau, partager un article pertinent et tenir ensuite au courant de son évolution permettront un véritable échange bénéfique pour chacun. Alors, enfin prêt pour réseauter ?



**Daniel Porot**  
Considéré comme le pionnier de la gestion de carrière et de la recherche d'emploi en Europe, il est l'auteur d'une méthode qui porte son nom et qui est devenue la référence. Il enseigne dans des écoles et des universités en Europe et aux États-Unis. Son équipe anime des ateliers, séminaires et conférences dans le monde entier.



## PITCHER EN CHAMPION

Quelle est la différence entre un excellent pitch et un pitch qui gagne? À quoi bon se décarcasser pour être « meilleur second »? Pour Jacques Birol (H.74), tout se joue dans le mental, qui détermine la perception des contenus et de la forme. Comment se préparer pour gagner? Voici ses clés.



**Jacques Birol (H.74)**  
Expert du pitch à HEC. Passé par UCLA et Stanford, ex-président de Publicis Étoile et cofondateur de Keljob.com, il a développé avec HEC et Bpifrance une approche originale. Il est vice-président du Hub entrepreneur HEC Alumni. Son livre *52 conseils pour entreprendre et innover* a reçu le coup de cœur Syntec Management.

### Se positionner en champion

La première des décisions, comme pour tout athlète, consiste à bien choisir sa discipline. Concentrez-vous sur celle où vos chances d'atteindre la plus haute marche du podium sont les plus grandes. Vous devez choisir un domaine pointu, un créneau précis, dans lequel vos points forts font indiscutablement la différence. Pour y arriver, posez-vous la question suivante : dans quel domaine ne craignez-vous d'affronter personne au monde? Ne vous dispersez pas. Une posture trop généraliste est l'assurance de se perdre et de perdre. Cette tension sur l'excellence est cruciale. Assumez d'être positionné. Positionner, c'est sacrifier, avoir le courage d'écarter ce que l'on sait bien faire au profit de ce que

l'on sait mieux faire, différemment. C'est aussi vrai bien pour un métier, qu'un projet ou une entreprise. C'est difficile quand on a la capacité à faire beaucoup de choses, mais c'est incontournable. C'est pour cette raison que Laura Elmore, coach de Steve Jobs, affirme sans hésitation « *positioning is everything* ». Ce focus est la source d'une clarté et d'une détermination sans égale.

### Afficher des succès dont vous êtes fiers

On attend de vous que vous soyez porteur de succès futurs. Mentalisez-vous succès. Verbalisez succès. Répétez succès. Appuyez-vous sur les succès qui expriment pleinement vos savoir-faire personnel et collectif. Ceux qui ont de l'impact ne sont pas forcément les plus grands, mais ceux dont vous êtes particulièrement fiers. Indiquez les défis que vous avez relevés, les difficultés que vous avez surmontées, les résultats que vous avez atteints, les enseignements que vous avez retirés. Donnez quelques chiffres ronds et parlants. Une ou deux histoires suffisent. Entraînez-vous sur cinq pour être à l'aise en toutes circonstances. Consacrez 50 % du temps au succès. Porté par la sincérité du vécu, et animé de fierté, vous serez vous-même à 200 %. En adoptant le succès

comme mantra, vous rayonnerez de l'énergie qui vous est propre, sans forcer. L'effet est magique.

### Se projeter avec audace

Oser l'audace, c'est la voie de la sagesse. Audace dans l'ambition, comme affirmer « *je suis là pour sauver l'humanité* », quand on vend des slips qui protègent la fertilité des hommes... Décalage dans la formulation, comme dire dans un entretien « *je suis spécialiste de la résolution de problèmes dont on se fait une montagne... Je ne cherche pas un poste, je cherche une montagne aussi haute que possible...* ». Audace dans les actes, comme se peindre un quart du visage en vert pour exprimer la promesse « un quart de vert en plus en ville ; 4 °C de température en moins ». Ce qui compte, c'est d'oser faire quelque chose qui vous surprendra. Vous aurez le stress qui fait se surpasser. Richard Branson (Virgin) déclarait : « *je suis d'un naturel timide. Mais quand j'ai vu que se mettre en scène payait, je n'ai jamais arrêté* ». Champion, succès, audace : c'est ma martingale. En pratiquant, vous vous perfectionnerez et progresserez à chaque pitch, comme un compétiteur à chaque compétition. Et vous deviendrez un champion si vous ne l'êtes qu'en devenant au départ!

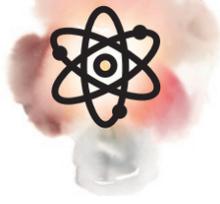
# ET SI C'ETAIT SIMPLE DE PRENDRE SA VIE EN MAIN ?

UTILISEZ LA DEMISSION CONVENTIONNELLE !  
VOUS ETES A L'ORIGINE DU DEPART ET L'ENTREPRISE  
PREND L'INITIATIVE DE LA SEPARATION.  
VOUS ETES ACCOMPAGNES ET VOUS BENEFICIEREZ DES  
MEILLEURES INDEMNITES POSSIBLES POUR DEMARRER  
VOTRE NOUVELLE ACTIVITE.

BREF, N'ATTENDEZ PLUS ET VIREZ-VOUS !

SCANNEZ ET PRENEZ UN RENDEZ-VOUS AVEC NOS CONSULTANTS  
POUR OBTENIR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE





## AFFAIRES DE FAMILLE

par Alain Bloch

Une étude consacrée au modèle des entreprises familiales cotées en Bourse (Walmart, Samsung, Bouygues, Peugeot...) met en lumière leur capacité à lisser les mouvements de croissance et de décroissance en appliquant un capitalisme basé sur un souci de pérennité et une culture qui mise sur l'épanouissement de chacun.

### Quelle méthodologie avez-vous utilisée ?

Nous avons étudié près de deux cents entreprises familiales cotées en Bourse dans sept pays (États-Unis, Canada, France, Espagne, Portugal, Italie et Mexique). Dans les entreprises retenues, une ou plusieurs familles exercent un contrôle leur permettant de désigner les dirigeants. Dans un premier temps, nous avons mesuré leurs performances selon le ROE (Return on Equity) durant la période 1997-2009, puis nous les avons comparées, secteur par secteur, entreprise par entreprise. Sur l'ensemble de la période, leur performance moyenne a dépassé celle des entreprises non familiales et elles ont mieux résisté dans les périodes de crise (bulle internet en 2000 et crise des subprimes en 2008). Il s'agissait de comprendre pourquoi. Nous avons donc poursuivi par une étude quantitative en mesurant les comportements là où se concentrent les risques (internationalisation, diversification, acquisition) et une étude qualitative en menant des interviews de dirigeants.

### En concluez-vous que les stratégies de ces entreprises sont des modèles à suivre ?

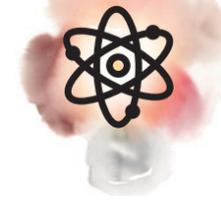
Les entreprises familiales ont une façon originale de réconcilier exploitation et exploration, de mettre en tension orientation

entrepreneuriale et prudence patrimoniale. Elles favorisent la pérennité plutôt que la croissance à court terme dans un objectif de transmission aux générations suivantes. Dans notre étude, le seul dénominateur commun est leur structure actionnariale, or, quel que soit leur secteur, elles ont des comportements stratégiques proches et performants. Cela interpelle, mais ne doit pas être généralisé. Cette étude n'est pas un hymne au modèle familial. L'une des limites de ce travail est qu'il ne s'intéresse qu'à des entreprises qui ont bien réussi. En 2016, nous avons mené une autre étude auprès d'entreprises centenaires non familiales où l'on retrouve des comportements similaires ; c'est, par exemple, le cas de Saint-Gobain où l'esprit de famille pourrait bien tenir à l'actionariat salarié. Ce qui pourrait faire l'objet d'un autre sujet de recherche.

**What You Can Learn from Family Business, d'Alain Bloch, Nicolas Kachaner et George Stalk, Harvard Business Review. Novembre 2012. La Stratégie du propriétaire, d'Alain Bloch, Nicolas Kachaner, Sophie Mignon (Pearson).**



**Alain Bloch**  
Directeur scientifique d'HEC Entrepreneurs et cofondateur d'HEC Family Business Center, il est administrateur de la Société française de management et accompagne des entrepreneurs confrontés à des situations complexes. Ses recherches portent sur l'innovation, le leadership et la résilience des organisations.



## LE PRIX DES CONVICTIONS

par Augustin Landier

Sommes-nous disposés à payer plus cher pour du poulet issu de l'agriculture biologique ? À voir notre salaire diminuer quand notre entreprise finance un projet écologique ? L'étude d'Augustin Landier et David Thesmar bouscule les idéalistes qui pensaient que leurs valeurs n'avaient pas de prix, et les économistes, obligés d'admettre qu'ils doivent prendre en compte les aspirations des populations.

### Comment avez-vous mesuré le prix de nos valeurs ?

Nous avons mené un sondage auprès de 6 000 individus de trois nationalités (française, allemande et américaine). Nous leur avons soumis des scénarios imaginaires les obligeant à arbitrer entre leurs valeurs (justice, altruisme, liberté, loyauté, autorité) et le coût financier pour les défendre. Pas de réponse pour ou contre, mais un curseur qui nous a permis d'évaluer le prix de nos valeurs.

### Que révèle cette étude ?

Les personnes interrogées optent pour un compromis raisonnable. Elles défendent certaines convictions mais pas à n'importe quel prix. Nous n'avons pas constaté de différences majeures entre les trois pays. Même si les Français manifestent un attachement particulier à la défense de l'identité culturelle et un ras-le-bol fiscal – ce qui fournit un indice sur les marges de manœuvre des politiques. Par ailleurs, nous avons retrouvé une opposition traditionnelle entre la droite, attachée à la souveraineté, l'autorité, la loyauté, et la gauche, soucieuse d'égalité et de justice sociale. Indépendamment de la couleur politique, un clivage intéressant est apparu : celui entre les individualistes et ceux qui affichent un esprit plus collectif.

### Selon vous, comment réagiraient les entreprises face à ces dilemmes ?

Il serait intéressant de poursuivre l'étude en interrogeant les entreprises, très travaillées par l'idée de se positionner sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance. Le message à retenir pour les dirigeants, c'est qu'ils peuvent sortir de la rhétorique win-win, qui consiste à dire « soyons vertueux, c'est un levier de croissance ». Il ne faut pas avoir peur de dire que, parfois, il y a des arbitrages à faire et des compromis à trouver.

**Le Prix de nos valeurs, d'Augustin Landier et David Thesmar (Flammarion). Vous pouvez aussi répondre au sondage sur le site : [www.leprixdenosvaleurs.fr](http://www.leprixdenosvaleurs.fr)**



**Augustin Landier**  
Professeur de finance à HEC Paris, il mène des recherches sur la finance d'entreprise, l'économie comportementale, la gestion d'actifs, la théorie des organisations ou encore l'économie bancaire. Il est l'auteur, avec David Thesmar, du *Grand Méchant Marché* (Flammarion), de *La Société translucide* (Fayard) et de *10 idées qui coulent la France* (Flammarion).

### Pourquoi s'intéresser au prix de nos valeurs ?

Nous avons souvent observé que les gens optent pour des solutions différentes de celles préconisées par les économistes. Le Brexit, par exemple, a été approuvé par référendum alors qu'il était considéré comme une aberration économique. Depuis Adam Smith, on faisait en sorte de séparer économie et morale. Mais en pratique, lorsque l'on prend une décision, les deux notions entrent en compte. Il manquait un référentiel pour comprendre comment s'articulent les choix entre matérialisme et idéalisme.



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : LE SPECTACLE IMMERSIF DE CIE 44

Daphné Segretain



**Daphné Segretain**  
Journaliste de terrain, avant de prendre les rênes d'*HEC Stories*, elle parcourt les territoires pour couvrir les actualités culturelles et les sports extrêmes. Notre rédactrice en chef s'est immergée dans un spectacle labellisé Cie 44 au pavillon de France, à l'Exposition universelle de Dubai.

### Cie 44, c'est quoi ?

C'est une approche transversale pour le décloisonnement des savoirs. Une manière innovante, mêlant le théâtre, la musique et l'innovation technologique, de proposer une histoire, de la transmettre. Que l'on parle de la peinture du XIX<sup>e</sup> siècle, de l'histoire du timbre, de surréalisme ou encore d'une soirée vin, cette compagnie rivalise d'ingéniosité et de créativité pour monter des spectacles immersifs d'un nouveau genre. En mars, j'ai eu la joie d'assister à un de leurs shows au pavillon France de l'Exposition universelle à Dubai. Le pavillon avait consacré ses deux dernières semaines à la thématique des océans. S'ajoute la problématique

du lieu : entrer dans une dynamique devant captiver l'attention d'une foule qui parle toutes les langues, et déambuler dans une exposition où il y a des centaines de spectacles. Après un photographe naturaliste, les pionniers de la greentech ou une démonstration d'efficacité de The SeaCleaners, place au show de notre Cie 44 !

### Comment ça se passe ?

En duo ! Nicolas Mathieu (M.21) travaille avec son acolyte Leny Guissart. Le premier utilise le piano et le sound design avec un logiciel MAO (musique assistée par ordinateur) pour produire des bandes-son qui offrent un résultat technologique, drolatique et mélodieux. Le second déclame, voire joue, un texte coécrit au préalable sur un sujet défini, qui se prête à la théâtralité et aiguise la mise en scène, en s'appuyant sur le décor sonore. Au final, à Dubai, les visiteurs ont pu assister à cinq spectacles immersifs. Cinq capsules de cinq minutes chacune sur les thèmes de l'homme et la mer, des abysses ou encore les poissons et les animaux de l'océan ; tous ont ravi les visiteurs spectateurs. Le résultat fut captivant, même pour ce public très volubile.

### D'où vient cette idée ?

« On s'est rendu compte que les institutions culturelles, comme les musées, ont une offre de médiation très traditionnelle, presque contemplative. Mon associé et moi avons trouvé une autre manière d'intéresser les gens. On sait, par exemple, que nous sommes moins attentifs avec les réseaux sociaux. On a cherché un moyen de capter l'audience », explique Nicolas Mathieu, le cofondateur de Cie 44. Formé à la philosophie avec l'ENS Lyon puis à la gestion culturelle avec le master spécialisé en média art et création à HEC, tout au long de ses études, la musique a été au centre de ses préoccupations, si bien qu'il a décidé de l'intégrer dans sa vie professionnelle. La Cie 44 est née en 2018 et parmi ses clients, on peut compter le musée du Luxembourg, le musée des Arts et Métiers ou encore le groupe La Poste et maintenant le Cofrex (Compagnie française des expositions).

### C'est pour qui ?

Pour tous : institutions privées, publics comme entreprises. Lenny et Nicolas croient fermement que l'art est à la portée de tout le monde et doit être accessible de façon protéiforme.



# La santé mentale de vos équipes est un **super pouvoir.**

## Transformons la santé mentale en un pilier de croissance saine pour votre entreprise.

Chez moka.care, nous sommes convaincus que s'engager pour la santé mentale sera une évidence. Que c'est lorsque l'on est bien dans sa tête que l'on peut battre tous les records, que les entreprises qui feront demain seront celles qui mettront l'humain avant tout.

Déjà plus de 100 entreprises telles que L'Oréal, Swile, Castalie ou Qonto nous ont fait confiance. Pourquoi pas vous ?

**MOKA.CARE**  
VOUS ÊTES ENTRE DE BONNES MAINS



solidaire



L'avis de  
Clément Magre (H.07)



L'entreprise mutualiste

Que peuvent apporter les organisations mutualistes, issues du XIX<sup>e</sup> siècle, à la résolution des crises actuelles : drame écologique, précarité, déclassement territorial, et bien sûr crise sanitaire ? Un modèle solide dont les valeurs répondent parfaitement aux attentes sociétales, explique Adrien Couret (H.07) dans *Tous sociétaires !* Être sociétaire, c'est se confondre en tant que client et actionnaire, soutenir l'investissement responsable, financer des actions de réinsertion, de prévention... Ce modèle n'est pas réservé à une économie solidaire supposément « factice » : après tout, 40 millions de Français sont déjà sociétaires d'une mutuelle. Un plaidoyer bien documenté et nourri par bientôt quinze ans d'expérience en faveur de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, qui sera mutualiste... ou ne sera pas !

*Tous sociétaires !* d'Adrien Couret (H.07), éditions Autrement, 17,50 €



empathique



L'avis de  
Romain Briat



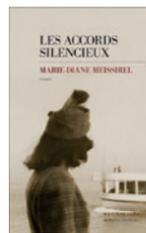
Un leadership humain

Des grands dirigeants dialoguent avec des jeunes talents et se confient sur leurs manières d'être et de faire en entreprise. Au-delà des principes, ils en livrent le versant intime et l'incarnation quotidienne : J.-D. Senard, P. Demurger, C. Bories et leurs pairs dévoilent, concrètement, comment un leader peut à la fois assumer ses responsabilités et assumer une part de vulnérabilité. Lâcher certaines sécurités pour se mettre toujours davantage au service de sa mission. Être attentif à chacun pour faire réussir les autres. Des récits uniques et indispensables pour retrouver le sens personnel et collectif du travail.

*En quête de sens*, de Cécile de Lisle (M.04) et Rodolphe Durand (H.93, D.97), éditions Dunod, 22 €



de concert



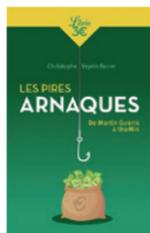
L'avis de  
Louise Decaux de l'Estang (H.03)

Le destin de Tillie et Xià, deux femmes que tout sépare. Un secret et leur amour pour la musique vont les faire se rencontrer. Mais aussi des papillons gravés sur un piano Steinway. On ne peut qu'être touché par cette grande histoire d'amour mélomane qui traverse les villes (New York, Shanghai, Hongkong...) et les époques, de 1937 à nos jours.

*Les accords silencieux*, de Marie-Diane Meissirel, éditions Les Escales, 20 €



des gangsters



L'avis de  
Louis Vaudeville (H.74)

Ne cherchez pas d'alumni dans ce livre sur les plus grands arnaqueurs, il n'y en a pas ! Mais vous allez vous régaler à découvrir la connaissance profonde de la psychologie humaine de ces aigrefins sans scrupule. Si toutes les époques y sont évoquées le XX<sup>e</sup> siècle est particulièrement riche avec les avions renifleurs, Theranos, Aristophil ou UraMin.

*Les Pires Arnaques*, de Christophe Veyrin-Forrer (H.72), éditions Libro, 3 €



épistolaire



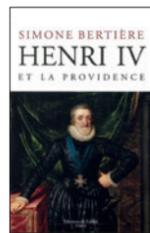
L'avis de  
Suzanne Pourchier-Plasseraud (H.JF.61)

Basé sur une correspondance échangée entre une femme française et son mari, officier prisonnier en Allemagne, pendant cinq ans, ce livre témoigne de la vie en France libre et dans un camp de prisonniers pendant la guerre. On perçoit les vicissitudes du quotidien, l'incertitude et l'effroi devant ce conflit qui risque de durer.

*Un amour à l'épreuve de la guerre*, de Françoise Derooy-Pineau (H.JF.61), éditions L'Harmattan, 25 €



héréditaire



L'avis de  
Gérard Dumas (H.64)

On croit tout savoir sur Henri IV, son « panache blanc », sa « poule au pot »... Henri de Navarre a bénéficié d'un concours de circonstances exceptionnel. À la mort d'Henri II, il était loin dans l'ordre successoral. Feu le roi avait eu au moins quatre fils à même de régner et lui-même n'était pas un Valois, la branche régnante. De plus, il était protestant dans une France catholique.

*Henri IV et la Providence*, de Simone Bertière, éditions de Fallois, 22 €



artistique



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

Ces chroniques de la modernité, pendant la Sécession viennoise, au travers de la vie d'Otto Wagner, Gustav Klimt, Joseph Hoffmann, Emilie Flöge et Arnold Schönberg, relie histoire et histoire de l'art, beaux-arts et économie. Et révèle l'unité dans la diversité viennoise. Il fallait l'érudition de Pascal Morand (H.78) pour reconstituer ce puzzle.

*Le Moment viennois*, de Pascal Morand (H.78), éditions Eyrolles, 19,90 €



prophétique



L'avis de  
Jacques Fineschi (H.72)

Constatant la dégradation de nos liens sociaux depuis les « Soixante Glorieuses », mais aussi le besoin aujourd'hui de contacts humains et l'apparition de nouvelles aspirations « plus humanistes, écologistes, voire spirituelles ou éthiques », l'auteur se livre à une réflexion stimulante sur le monde du travail, la géopolitique, l'avenir des villes et nos habitudes.

*À la recherche du lien social perdu*, de Dominique Turcq (H.72), éditions L'Harmattan, 26,50 €



didactique



L'avis de  
Lionel Bounoua (M.15)

Amélie Blanckaert est née dans une famille d'entrepreneurs passionnés de culture. Son métier est d'aider les chefs d'entreprise à convaincre. Car l'éloquence répond à des règles simples et fondamentales. L'ouvrage savoureux est truffé d'anecdotes et de petits secrets de grands orateurs. Une lecture qui permettra de gagner en conviction et en impact. Je vous donne ma parole !

*Votre parole vaut de l'or*, d'Amélie Blanckaert, éditions Plon, 18 €



stratégique



L'avis de  
Bernard Ramanantsoa (M.76)

Olivier Klein (E.97) a le sens de la formule. À partir de son expérience terrain, ce professeur banquier, propose des analyses qui renouvellent la pensée stratégique. Comment changer sans casser : les adeptes de l'approche « parties prenantes » comme les partisans du respect de l'identité des entreprises y trouveront des arguments forts.

*Crises et mutations bancaires : petites leçons bancaires*, d'Olivier Klein (E.97), éditions Eyrolles, 21 €



# Johannesburg

En dépit d'une sulfureuse réputation d'insécurité, la métropole d'Afrique du Sud réserve au visiteur averti une vie aussi douce que le climat. Chaud devant !



## Imran Moten (Trium.14)

Après avoir vécu et travaillé en Asie-Pacifique et en Europe, je suis arrivé en Afrique du Sud en 2011, avec ma famille, pour un contrat de deux ans. Plutôt que de rentrer une fois ce délai écoulé, nous avons décidé de rester, et c'est à Johannesburg que j'ai fondé ma start-up, Kupanda.

## historique

### Noir et blanc

Le musée de l'Apartheid retrace les années douloureuses de la ségrégation en Afrique du Sud à travers des peintures, photographies, films et objets historiques. Le système politique fondé sur la différence ethnique, le récit des violences et des persécutions raciales, le destin de Nelson Mandela, puis les compromis et la réconciliation y sont magnifiquement exposés. L'histoire sombre du xx<sup>e</sup> siècle.

## dynamique

### Green à ciel ouvert

Avec du beau temps toute l'année et des hivers qui ne durent pas, Josie, comme on l'appelle, propose de nombreuses activités de plein air : randonnée, camping, parcs et autres événements sportifs... Pour ma part, j'adore jouer au golf avec mes amis, quand le travail m'en laisse le temps, au prestigieux Royal Johannesburg & Kensington Golf Club, qui propose un superbe parcours de 36 trous.

## artistique

### Ville peinte

Si vous souhaitez explorer une facette méconnue de la ville, embarquez pour le Graffiti Tour, une visite de deux heures pour admirer les œuvres les plus emblématiques du street art local. Cette excursion avec guide vous mènera dans les quartiers de Baamfontein, Newtown et Maboneng, où l'on trouve des fresques monumentales réalisées par des artistes de tous horizons. Underground et atypique.

© Illustrations Joël Guevara, DR

## Yuliya Balanova Crosnier Leconte (MBA.14)

Après HEC, j'ai travaillé à Moscou, puis mon mari a trouvé un poste à Johannesburg et je l'ai suivi. L'Afrique du Sud est un pays accueillant pour les familles, avec ses grands espaces et sa nature à la fois sauvage et accessible. Nos enfants ne mesurent pas leur chance : pour eux, croiser un éléphant, c'est presque comme voir un pigeon !

## gastronomique

### Cocktail et zoo

Nous avons choisi d'habiter dans le quartier historique de Westcliff, où vivaient les premiers chercheurs d'or au xix<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, ce quartier aisé accueille, entre autres restaurants, le Flames, qui propose une cuisine européenne de grande qualité et permet surtout de profiter d'une vue imprenable sur le zoo. Pour siroter un soda en observant les girafes.

## urbanistique

### Grandeur et décadence

Le CBD (Central Business District) est une curiosité : il regroupe la plus grande concentration de gratte-ciel d'Afrique, mais chaque immeuble semble avoir un style architectural différent. Aujourd'hui, c'est un quartier quasi abandonné, et il est dangereux de s'y promener (il faut prendre un bus touristique pour le visiter), mais un projet de restauration est en cours.

## artistique

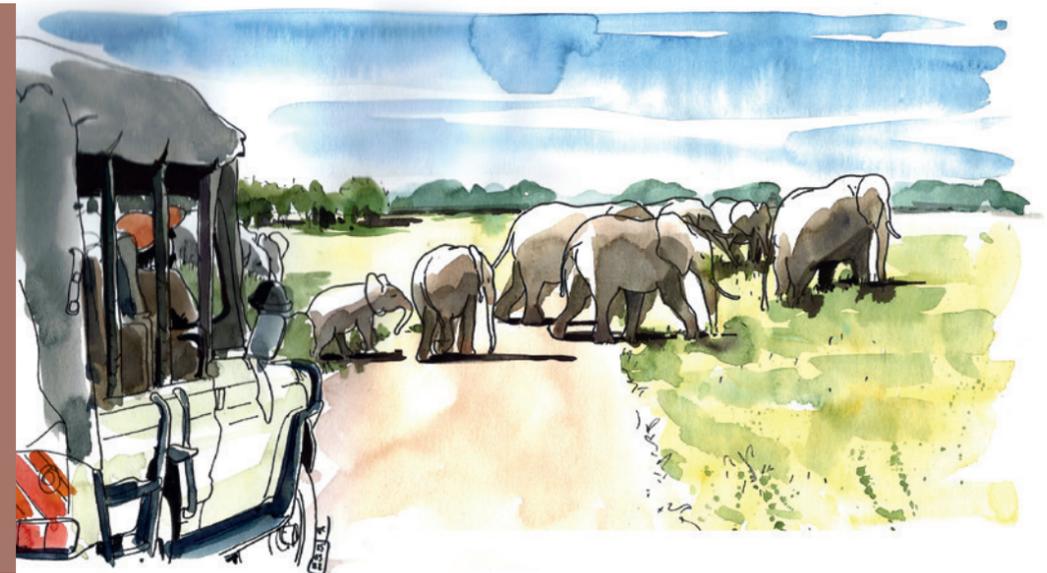
### Des arts à la table

Dans les environs de Rosebank, on peut faire un tour à l'Everard Read, une galerie d'art qui expose le travail d'artistes sud-africains contemporains dans un joli bâtiment moderne. Avant d'aller s'asseoir à une table de l'élégant restaurant Marble pour un dîner romantique ou des cocktails entre copains. Ils ont aussi un excellent choix de vins sud-africains.

## exotique

### Équipée sauvage

À seulement quarante minutes du centre de Johannesburg, le Lion & Safari Park propose une escapade en pleine savane. Un parcours de trois heures qui permet de croiser les big five (lions, léopards, rhinocéros, éléphants et buffles), mais aussi quelques autres spécimens : zèbres, girafes, hyènes et consorts. La biodiversité au grand complet.



## Bronwyn Price (MBA.09)

Je suis née à Johannesburg et j'y ai passé la majeure partie de ma vie. J'ai vécu quelques années à Londres, puis Paris où j'ai suivi un MBA avant de revenir ici en décembre 2008. J'ai obtenu un emploi dans une banque sud-africaine et, depuis, je profite du merveilleux climat. Rien à voir avec Londres ou Paris.

## ludique

### Des poules et des blindés

J'ai trois petits garçons, des triplés. Pour les occuper, je les emmène souvent au Delta Park. Ils adorent aller voir les poneys et les poules ou s'amuser sur l'aire de jeux surveillée. Pendant ce temps, je peux prendre un café au Delta Cafe ou déguster un verre de vin chez Gerakaris... S'il pleut, nous nous rendons au musée national de l'Histoire militaire, pas très loin, où ils peuvent admirer de vrais avions et chars d'assaut.

## idyllique

### Bénédicte et les amis

À Linden, il y a un petit café à la mode nommé le Whippet. La déco de style industriel et le menu inspiré par la street-food américaine ont l'air tout droit sortis de San Francisco. Idéal pour petit-déjeuner copieux ou un brunch entre amis (les œufs Bénédicte sont particulièrement exquis !). L'ambiance décontractée et conviviale ainsi que la disposition des tables en font un lieu propice aux rencontres.

## symbolique

### La prison du souvenir

Visiter Constitution Hill est une expérience instructive. L'endroit était autrefois une prison. Nelson Mandela y a été détenu, ainsi que sa femme et d'autres célébrités, parmi lesquelles Gandhi ! Mais aussi des milliers d'inconnus, qui se sont succédé dans les cellules pendant plus d'un siècle. En 2004, la prison est devenue le siège de la Cour constitutionnelle d'Afrique du Sud. Un symbole fort en faveur de la justice.

vision

## Jean-Paul Agon Une gouvernance éclairée

Ex-PDG de L'Oréal et diplômé de la Grande École en 1978, Jean-Paul Agon a été nommé président du conseil d'administration d'HEC Paris le 7 avril dernier. Rencontre avec un alumni visionnaire.

**Quels souvenirs gardez-vous de vos années sur le campus ?**

**Jean-Paul Agon :** C'était une très belle époque de ma vie. Après des années de prépa très denses, j'avais un sentiment d'euphorie et de libération. Comme je travaillais à mi-temps dans une agence de publicité, je ne vivais pas sur le campus. Les enseignements, très concrets, m'ont réellement préparé à ma vie professionnelle. J'avais choisi l'option finance car c'était la plus prestigieuse, et ça faisait plaisir à mes parents. Heureusement que mon professeur de finance m'a conseillé de m'orienter vers le marketing. C'est bien ce pour quoi j'étais fait. En entrant chez L'Oréal au marketing, j'ai effectivement trouvé le métier de ma vie. Celui qui correspondait exactement à mes talents. En 1975, HEC venait de créer l'option entrepreneur, que j'ai choisie, car elle préparait vraiment les étudiants à réfléchir aux opportunités, à avoir de l'audace, à savoir apprécier la prise de risque et surtout à apprendre à oser. J'aime beaucoup cette définition de l'entreprise où il faut oser en permanence.

**Quels sentiments vous inspirent cette nouvelle responsabilité à HEC ?**

**J.-P.A. :** Quand j'ai été nommé président d'HEC Paris, j'ai ressenti de l'enthousiasme, de la joie et une grande fierté. Je ne me serais jamais imaginé devenir président quand j'étais sur les bancs de l'École ! J'ai une affection particulière pour HEC et je suis très heureux de pouvoir contribuer au développement, au rayonnement et à la transformation de l'école, auprès d'Éloïc Peyrache, d'Olivier Sevilla (MBA.90), le président de la Fondation HEC, de Daniel Bernard (H.69), son président d'honneur, d'Adrien Couret (H.07),

le président d'HEC Alumni, et de Dominique Restino (E.97), le président de la CCI de Paris Ile-de-France. Le monde change tellement qu'il y a énormément de choses à mettre en place pour adapter l'école.

**Quels sont vos objectifs et vos envies pour les années à venir à HEC ?**

**J.-P.A. :** L'École HEC doit être pionnière à l'international dans plusieurs domaines. Un peu comme j'ai tenté de le faire chez L'Oréal, lors de mes quinze années de direction générale, une entreprise leader et exemplaire dans son secteur. Je pense que HEC doit avoir la même ambition. Je vais faire le tour de tous les acteurs de l'école – professeurs, responsables des programmes d'éducation, acteurs clés du campus, et étudiants – pour définir avec eux les différents objectifs. Nous sommes à un moment charnière du monde, et l'école doit être à la pointe. Préparer un jeune au monde d'aujourd'hui et à celui de demain, c'est être en avance sur les sujets sociétaux comme l'environnement, la diversité, l'inclusion. En parallèle, il faut penser à une manière hybride de transmettre l'éducation. Le Covid et le saut technologique font cohabiter présentiel et distanciel, voire virtuel. Et je crois aussi beaucoup aux doubles formations, à l'instar d'Hi ! Paris, un centre interdisciplinaire créé par HEC et l'Institut polytechnique de Paris. Le monde a changé et il reste énormément de choses à inventer pour demain. Comme on dit en anglais, « You should leave no stone unturned » [NDLR : *il ne faut négliger aucune possibilité*]. Pour imaginer le monde de demain, il faut tout réinventer en s'appuyant sur les grandes forces d'HEC. Avec Éloïc Peyrache, nous avons énormément d'idées pour transformer l'école.

© Ed Alcock



**Vous dites que le rôle de l'École est de précéder l'évolution du monde.**

**J.-P.A. :** Absolument ! Il faut que l'école soit le phare qui éclaire la transformation du monde. On doit éclairer les chemins. La bourse HEC Imagine Fellows, créée grâce à l'engagement d'Adrien Nussenbaum (H.01) avec la Fondation HEC, va tout à fait dans ce sens : elle finance les études à HEC Paris d'étudiants issus de pays en conflit. C'est une idée remarquable et, malheureusement, d'actualité. Cette initiative est emblématique du nouvel HEC, de cette école ancrée dans le monde à travers des sujets sociaux et sociétaux. Ce genre d'audace solidaire peut être imaginée dans beaucoup de domaines.

**Y a-t-il des alumni qui ont éclairé votre chemin professionnel ?**

**J.-P.A. :** Ce qui est formidable, c'est qu'il y a des HEC dans la finance bien sûr mais aussi dans la culture, la politique, la religion ou le sport. Cette communauté forte de 68 000 personnes est très éclectique. Une des forces de cette école est d'attirer des profils très différents sans les cloner ni les formater. J'ai rencontré de très nombreux alumni au cours de ma vie professionnelle mais si je devais en retenir un en particulier, ce serait Pierre Bellon (H.54), le fondateur de Sodexo, que j'ai très bien connu [Pierre Bellon est décédé cette année en janvier, NDLR].

Propos recueillis par Daphné Segretain



## climat

# HEC accélère sa transition

HEC Paris renforce ses programmes pour répondre aux enjeux de développement durable et se positionner en business school leader.

**a**vec le certificat Climate & Business Transition, qui a eu lieu pour la première fois en mai, le curriculum de la Grande École s'est enrichi d'un nouveau cursus à impact. À travers cent heures de cours animés par des professeurs et des intervenants experts, ainsi qu'un séjour au Campus de la transition du Domaine des Forges, ses 58 étudiants ont été formés aux défis complexes du changement climatique et de la décarbonation pour devenir de futurs acteurs du changement. Après les lancements du cours de L3 Enjeux planétaires en septembre et de l'académie Biodiversité en janvier, ce certificat est une nouvelle brique de l'engagement d'HEC Paris en matière de développement durable. Un engagement de fond, qui dépasse le cadre académique pour toucher toutes les dimensions de la vie de l'École. L'Institut Society & Organizations a ainsi organisé sur le campus, les 30 et 31 mai derniers, la première édition des HEC Climate Days, afin de stimuler les échanges sur le sujet entre des acteurs de tous horizons : experts, professeurs, représentants d'ONG et d'entreprises...

### Think, Teach, Act

« Ces actions s'intègrent dans le cadre d'une stratégie de transition globale qui vise à faire d'HEC Paris une business school leader sur les questions de développement durable et de responsabilité sociale. Tant au niveau de sa capacité à former les leaders qui apporteront des solutions innovantes que du rayonnement de sa recherche et de son impact sur la société, explique François Collin, directeur de la transition écologique d'HEC Paris. Notre plan d'action à trois ans s'inscrit dans la stratégie d'impact d'HEC Paris, irriguant tous les leviers de son triptyque Think, Teach, Act, auquel est ajouté un quatrième volet, Campus. Son déploiement couvrira l'ensemble des activités de l'École : le recrutement de professeurs chercheurs, la création de chaires, le développement de nouveaux partenariats académiques, la poursuite de la refonte des curriculums de la Grande École — du MBA et de l'Executive Education — mais aussi les actions de réduction des émissions du campus pour atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050. » HEC Paris se donne les moyens de son ambition !

© DR

## livre

### “En quête de sens”

Questionner le sens et l'engagement en entreprise à travers les regards croisés de 12 grands dirigeants et 11 jeunes talents : telle est l'ambition d'*En quête de sens*, livre publié chez Dunod par Cécile Lavrard-Meyer de Lisle (H.04), directrice du Purpose Center, et Rodolphe Durand (H.93, D.97), professeur de stratégie et titulaire de la Joly Family Chair in Purposeful Leadership. Chacun de ses chapitres voit se tisser un dialogue inédit entre un étudiant de l'École et un dirigeant. Aux principes qui guident les actions des uns répondent ainsi les aspirations des autres. Acteurs d'aujourd'hui et de demain confrontés aux mêmes enjeux de la transition écologique et sociale, ils s'interrogent ensemble, sincèrement et sans complaisance, sur la mission de l'entreprise et le sens à donner à leur travail. Un ouvrage choral captivant, qui compte parmi ses contributeurs Jean-Dominique Senard (H.76), président du Groupe Renault, Antoine Frérot, président de Veolia, Méka Brunel (H.93), directrice générale de Gecina, ou encore Hubert Joly (H.81), ancien PDG de Best Buy aujourd'hui professeur à Harvard. Le dernier ouvrage signé du Centre Purpose de S&O... à lire absolument.

## concours d'éloquence

### Une finale très attendue

Le 7 avril, les six finalistes du Concours d'éloquence HEC 2022, sélectionnés parmi 80 candidats, sont passés sur le gril devant un amphi Blondeau rempli. Pour les départager, un jury d'exception comptant entre autres : Catherine Frot, actrice doublement césarisée, Bertrand Périer, avocat spécialiste de l'art oratoire, Naïma Moutchou, députée du Val-d'Oise, et Éloïc Peyrache, directeur général d'HEC Paris. Le défi à relever ? Discourir pendant sept minutes sur une citation de Molière avec, pour pimenter l'exercice, la contrainte d'ajouter deux mots, parfois saugrenus, choisis par le public. Si le challenge a été remporté par Irène Grenon (H.25), suivi d'Édouard Lelandais (H.24) et Théophile Plouvier (H.24), il a aussi mis à l'honneur la résilience d'Erik Fradet (H.25), participant du premier tour, qui a ému la salle par son histoire. Dans le coma après un accident, Erik a retrouvé l'usage de la parole après de longs mois de rééducation. Il a reçu un prix spécial de Super Combatif, amplement mérité.



## sport

### Champion(ne)s !

Victoire : le 25 avril, pour la seconde fois, le club HEC de football féminin FHF a remporté la Coupe de France des écoles de commerce à Clairefontaine. Ses joueuses ajoutent ainsi une seconde étoile sur leur maillot, à l'instar de l'Équipe de France. Les autres équipes féminines du Campus ne sont pas en reste, avec la très belle performance du Club Handball, qui se qualifie pour la 5<sup>e</sup> fois depuis 2013 aux Championnats de France. Au niveau du Rugby, la parité est parfaite, avec un joli doublé : l'équipe féminine et l'équipe masculine d'HEC Paris ont l'une comme l'autre remporté la médaille de bronze en Coupe de France. Toutes disciplines et catégories confondues, en individuel ou en équipe, l'année 2022 s'annonce record pour HEC Paris. L'École n'a jamais aligné autant de clubs en championnat de France : football, handball, rugby, mais aussi badminton, basket, fight club... À HEC Paris, le sport aussi est synonyme d'excellence !

## télex

Bienvenue à **Vinci, 6<sup>e</sup> mécène** à s'engager au côté du Centre Hi ! Paris créé par HEC et l'institut Polytechnique de Paris.



## soirée d'exception

# Gala HEC: un franc succès

Cette 2<sup>de</sup> édition a permis une levée de fonds en faveur de la mission d'impact d'HEC Paris grâce aux 270 invités réunis au palais Brongniart.

« **a**près deux ans de semi-confinement, une pandémie qui nous a éloignés les uns des autres, c'est avec chaleur et enthousiasme que je vous accueille pour ce moment de retrouvailles », annonçait Adrien Couret (H.07), président de l'association HEC Alumni, en ouverture de la soirée. Robes de cocktail, nœuds papillon et cravates noires, les alumni rivalisaient d'élégance sous la nef d'un palais emblématique de l'activité financière du XIX<sup>e</sup> siècle. Après un cocktail au son du duo violon et piano de Nicolas Biviano (H.24) et Olivier Baverez (H.24), place au dîner. À 21 heures, après les entrées, Jean-Paul Agon (H.78) prend la parole pour évoquer les transitions, celles qui bouleversent aujourd'hui les entreprises et celles que notre communauté porte vers l'avenir. D'une voix ferme et bienveillante, le nouveau président d'HEC Paris exhorte à « adapter l'entreprise aux grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Les business schools peuvent elles aussi évoluer pour être à l'avant-garde des changements. Notre réseau est le plus puissant au monde. À nous de convertir cette force en impact. »

## Bonne chère, enchères et charité

Avant la fin du dîner, Victoire Gineste, commissaire-priseur chez Christie's, s'empare du micro pour la vente aux enchères. Séjour VIP au Festival de Cannes, échange de balles à Roland-Garros avec Stéphane Houdet, médaillé d'or aux Jeux paralympiques de Tokyo ; fresque des 140 ans d'HEC Paris et sa version NFT peinte par Gwendoline Finaz de Villaine (H.02)... Les lots s'enchaînent, et les mains se lèvent généreusement. Vient le point d'orgue de la soirée, l'appel aux dons au profit du projet Imagine Fellows destiné à couvrir les frais de scolarité d'étudiants issus de pays en guerre et à soutenir des entrepreneurs dans des régions en conflit. Le programme a récolté 840 000 euros de promesses de dons. « Je suis encore ému au souvenir de toutes les mains qui se sont levées dans un élan de générosité exceptionnel », raconte Adrien Nussenbaum (H.01), cofondateur de la licorne Mirakl et initiateur du programme, avec le soutien d'HEC Paris et de la Fondation HEC (voir page 19).

© Philippe Bauduin

## réseau

### Bienvenue aux professeurs

Le 31 mars, HEC Alumni a organisé dans ses locaux une soirée d'accueil pour les professeurs permanents et émérites d'HEC Paris, qui sont désormais membres participants de l'association de plein droit. À ce titre, ils ont accès aux services d'HEC Alumni et peuvent participer à ses activités. « C'est un plus indéniable pour les professeurs, surtout pour les internationaux qui souhaitent développer leur réseau en France, mais également pour les clubs de l'association qui cherchent à renforcer leurs liens avec l'École, explique Janet O'Sullivan, directrice du réseau d'HEC Alumni. Nous leur

avons présenté en détail la communauté HEC et les multiples opportunités qu'elle offre. Ils ont également échangé avec les clubs sur les actions qu'ils peuvent mener ensemble : participer à leurs événements, devenir membres de jurys comme cela a déjà été le cas pour le prix de l'Audace marketing, ou encore transmettre leurs connaissances aux alumni lors d'interventions et bien sûr retrouver leurs étudiants ou mener leurs recherches en collaboration avec les alumni. »

## carrières

### Festival HEC Life Project

Pour son troisième rendez-vous annuel, le Festival HEC Life Project s'est résolument placé sous le signe du sens et de l'impact, en éclairant les différentes manières par lesquelles le travail pouvait faire du bien, à l'individu comme au collectif. La soirée d'ouverture, organisée le 4 avril chez Comet Meeting - Bourse, à Paris, en partenariat avec l'Institut Society & Organizations d'HEC Paris, a donné lieu aux partages d'expérience inspirants de Denis Machuel, ancien directeur général de Sodexo, et Michel Lescanne, président et fondateur de Nutriset, qui ont débattu avec des étudiants HEC sur la thématique « En quête de sens ».

Les journées du 5 et 6 avril 100 % en ligne ont été consacrées à des ateliers et workshops pratiques, portant notamment sur la certification B Corp, le concept d'ikigai et l'importance du sens dans la recherche d'emploi. Également au programme, des sessions individuelles de speed coaching et deux tables rondes, l'une sur les jobs à impact et l'autre sur les bienfaits de l'activisme dans le milieu professionnel. Un festival complet et plein de peps, suivi par 200 alumni !

## Ukraine

### Collecte de fonds

HEC Alumni, ESCP Alumni et la communauté ESSEC ont uni leurs forces pour venir en aide aux victimes du conflit en Ukraine, en appelant leurs alumni à prendre part à une collecte de fonds organisée en faveur de l'UNHCR, l'Agence des Nations unies pour les réfugiés. Cette action permet de protéger et mettre à l'abri des victimes du conflit, ainsi que de leur apporter un soutien financier et des produits de première nécessité. Présente de longue date dans la région, l'UNHCR coordonne les opérations avec d'autres agences des Nations unies et des ONG partenaires, en appui aux autorités nationales. « Notre démarche vise à apporter une aide immédiate aux populations déplacées sur le territoire ukrainien et dans les pays voisins », a rappelé Adrien Couret (H.07), président d'HEC Alumni, en présence de Stéphane Distinguin, président d'ESCP Alumni, d'Olivier Cantet, président d'ESSEC Alumni, et de Vincenzo Vinzi, directeur général de l'ESSEC Business School. Au 28 avril, la collecte avait déjà réuni plus de 200 000 euros. N'hésitez pas à apporter votre contribution ! Des sessions individuelles de speed coaching et deux tables rondes, l'une sur les jobs à impact et l'autre sur les bienfaits de l'activisme dans le milieu professionnel. Un festival complet et plein de peps, suivi par 200 alumni !



## télex

**Le 19 mai, le Club HEC Agroalimentaire** organisait ses 5<sup>es</sup> Rencontres avec des experts agricoles, de la recherche et de la distribution.



— rapport annuel

## Plus d'impact ensemble

2021 a vu une accélération de grands projets pour la Fondation HEC, qui soutient HEC Paris dans son rôle positif sur la société.

**G**âce à la générosité de 2 580 donateurs et 45 entreprises mécènes engagées à ses côtés depuis 2019, la Fondation HEC a ajouté 32 M€ au compteur de campagne en 2021, qui affiche 142 M€ à mi-avril. « Nous avons pu financer 14,20 M€ de projets pour l'École », se réjouit Olivier Sevilla (E.90), président de la Fondation HEC.

### De nombreux projets financés

L'inclusion de tous les talents au cœur des engagements de la Fondation s'est renforcée en 2021, avec le financement de 530 bourses de vie pour les élèves en classe préparatoire, 284 bourses sociales pour les étudiants Grande École et 133 bourses d'excellence pour les MBA. La Fondation a investi massivement dans la faculté et la recherche. Elle a soutenu le déploiement des actions de l'Institut Society & Organizations (création d'un cours sur les enjeux planétaires et d'une académie de l'économie circulaire), celles du Centre Innovation & Entrepreneurship (extension d'HEC Stand Up à l'international) et du Centre Hi !PARIS, qui a organisé les premières éditions de son Hi!ckathon en mars et de sa Summer School en juillet. Enfin, l'initiative HEC Village, première pierre de la rénovation du campus, a déjà donné lieu à des

réalisations concrètes au niveau de la Kfet et des infrastructures sportives. L'année a aussi été marquée par des engagements exceptionnels, porteurs d'espoir. En octobre, le don d'Adrien Nussenbaum (H.01), cofondateur de la licorne Mirakl, a donné naissance à HEC Imagine Fellows, programme de bourses d'études pour des étudiants issus de pays en conflit, assorti d'un programme académique sur la thématique Business & Peace. Quant au CMA CGM Excellence Fund for Lebanon, lancé en décembre avec Rodolphe Saadé, directeur général du Groupe CMA CGM, il permettra à 20 étudiants libanais de venir se former dans les différents programmes HEC, et ce pendant dix ans. Les belles mobilisations collectives n'ont pas été en reste, avec notamment 110 800 € levés en trois ans par la promotion Pâquerette (H.67), l'engagement de la promotion H.09 sur toute la durée de la campagne ou le succès de la seconde édition du MBA Giving Month, qui a doublé le nombre de donateurs (270). « Rien ne serait possible sans vous, donateurs, entreprises et bénévoles », souligne Delphine Colson (H.94), déléguée générale. « Merci pour votre engagement ! »

Rapport sur <https://bit.ly/Rapport-FondationHEC>

## C'est grâce à vous!

**Guillaume Moleins (H.24)**

### Un accompagnement complet

Originaire d'une commune rurale de l'Oise, Guillaume Moleins (H.24) a suivi sa scolarité dans le public, du collège local au lycée de Beauvais. Attiré par l'expertise comptable, l'ambiance stimulante de sa classe le conduit à envisager une classe préparatoire. « Je craignais un problème de financement car ma mère a été licenciée à la même époque. Renseignements pris, j'ai découvert que des écoles comme HEC proposaient des dispositifs d'accompagnement, ce qui m'a rassuré. » Après une classe préparatoire en internat à Louis-le-Grand, il intègre HEC, bénéficiant dès la première année d'une bourse et d'un prêt à taux zéro garanti : « Un vrai soulagement. » Grâce à la Fondation HEC, Guillaume poursuit aussi le programme de mentorat d'article 1 amorcé en prépa et rencontre deux Grands Donateurs lors d'un dîner : « Un moment d'échange fort : j'étais heureux de pouvoir les remercier. » Ils l'aident à trouver son stage de césure en Wealth Management, chez Rothschild and co, à Genève : « J'hésite entre la majeure finance et la majeure AFM, qui m'ouvrirait la possibilité d'un échange à Saint-Gall, en Suisse : cette expérience va me permettre de trancher. L'accompagnement de la Fondation HEC dépasse largement le cadre financier », conclut-il.



**Williams Demanou (E.22)**

### Un effet galvanisant

Ingénieur en génie civil diplômé de l'École nationale supérieure des travaux publics de Yaoundé, Williams Demanou (E.22) commence à travailler au Cameroun dans un cabinet spécialisé dans les infrastructures, où il est rapidement promu responsable du bureau d'études. Au bout de trois ans, il ressent le besoin de compléter sa formation d'ingénieur par un MBA pour donner davantage d'ampleur à sa carrière. « J'ai choisi HEC Paris pour la renommée de l'école et de son programme MBA. Les frais de scolarité restent malgré tout extrêmement élevés pour les étudiants issus de régions géographiques moins favorisées et constituent une barrière infranchissable pour nombre d'entre eux. À ce titre, la bourse accordée par la Fondation HEC a été déterminante. En venant compléter mon prêt étudiant, elle m'a permis d'aborder le programme Plus et m'a donné confiance. J'y ai vu une reconnaissance de la qualité de mon profil, ce qui a eu pour moi un effet galvanisant. »

**Pascale Saleh (E.23)**

### De Beyrouth à Paris

Libanaise, Pascale a effectué toutes ses études ainsi que le début de sa carrière dans son pays. Master de recherche en ingénierie mécanique en poche, elle travaille dans la production industrielle de plastique puis aux opérations dans une start-up. « Pour me réorienter dans le conseil en stratégie et avoir un impact sur les organisations qui font face à un monde toujours plus incertain, j'avais besoin de faire un top MBA : HEC Paris », explique-t-elle. Encore lui faut-il franchir les obstacles financiers, qui s'accumulent avec les incertitudes au Liban, dont le système bancaire est grippé. « Mon admission à HEC Paris, et, quelques jours après, l'obtention d'une bourse d'excellence de la Fondation HEC, ont été deux grands moments pour moi. Je suis la première de ma famille à intégrer une école aussi prestigieuse ; cet accomplissement est celui de tous les miens », confie Pascale, très émue à cette évocation. « Apprendre que la Fondation HEC me soutenait m'a incitée à redoubler d'efforts pour rejoindre HEC Paris. » Sur le campus, Pascale apprécie vivement l'accompagnement des équipes et des professeurs, qui lui permettent de vivre « une expérience immersive et transformatrice unique, qui donne confiance. C'est comme une vraie famille. » Elle se sent une responsabilité envers tous ceux qui l'ont aidée et souhaite soutenir d'autres étudiants libanais, et plus tard, devenir elle aussi donatrice de la Fondation.

— téléx

**Save the date!** Soirée annuelle de la Fondation HEC, le jeudi 6 octobre à 18h 30 à la Maison de l'océan, Paris 5<sup>e</sup>.



7<sup>e</sup> édition d'HEC Startup Launchpad

## Le booster des start-up étudiantes

Le programme HEC Start-up Launchpad a accéléré 46 projets portés par 100 étudiants d'HEC Paris, de l'École 42 et de NYU Stern.

Chaque année, un marathon de dix semaines débute en janvier sur le campus : le HEC Startup Launchpad, accélérateur de projets de start-up à fort potentiel portés par des équipes d'étudiants. « Le programme leur fournit les outils pour valider leur opportunité de marché et se lancer en maximisant leurs chances de réussite », explique Guillaume Le Dieu de Ville (H.06), qui a conçu le programme en s'inspirant de sa propre expérience d'entrepreneur. « Les problématiques entrepreneuriales sont toujours les mêmes, nous faisons gagner du temps aux participants en partageant notre expérience. » La méthodologie ? Résolument concrète et orientée terrain. « Les étudiants sont challengés par des experts, mentorés par des entrepreneurs, et pitchent toutes les deux semaines devant des capital-risqueurs. » Cent trente intervenants épaulent ainsi les jeunes pousses. « Le programme s'intègre pleinement dans l'écosystème entrepreneurial HEC : le réseau des alumni, le fonds HEC Ventures, l'Incubateur HEC Paris, etc. Nous organisons aussi une semaine de rencontres (virtuelles depuis le Covid) avec des entrepreneurs basés à Londres. » Les étudiants bénéficient d'un environnement dynamique,

international et bienveillant pour apprendre à penser différemment et à lancer concrètement les solutions innovantes de demain

### Des réussites durables

Autre atout clé du programme : la diversité des profils au sein des équipes. « Les étudiants viennent de tous les masters (X-HEC Entrepreneurs, Data for Science, Digital, SASI, Marketing...), du MBA et d'écoles partenaires : l'École 42, NYU Stern... Même des membres de leur famille se joignent à l'aventure ! » Lors du London Grand Pitch diffusé en live sur YouTube le 9 mars, deux start-up, DINY et Fair Garment, ont été distinguées par le grand jury londonien. Le 25 mars, dans les locaux de Skello, jeune pousse issue du programme, dont les fondatrices, Emmanuelle Fauchier-Magnan (H.16) et Quitterie Mathelin-Moreaux sont marraines de la promotion 2021, sept jurys ont retenu les projets présentés le 7 juin à Station F, lors du Demo Day. « Ils reflètent les tendances actuelles, notamment la recherche d'une consommation plus réfléchie grâce aux technologies. » Le Startup Launchpad est une force vive du Campus, qui crée de belles histoires dans la durée.

© DR

### WomenEntrepreneurs4Good

## Doubler l'impact

Après le succès de sa première édition, le WomenEntrepreneurs4Good, accélérateur de projets green innovants d'entrepreneuses, fait son grand retour avec l'ambition de doubler son impact. Le programme, lancé par l'HEC Innovation & Entrepreneurship Center en partenariat avec le Women's Forum et Procter & Gamble, ouvre cette année sa sélection à tous les pays d'Europe. Pendant les trois jours du Startup Sprint, fin mai, plus de 100 femmes ont bénéficié d'un coaching sur les opportunités de marché et la recherche de clients. Le nombre de places réservées aux gagnantes à l'Incubateur HEC a été doublé par rapport à 2021. Ainsi, à partir de septembre, ce sont non plus neuf mais dix-huit start-up qui profiteront pendant trois mois d'un programme d'incubation personnalisé pour développer leur business, avec le soutien d'experts et du réseau HEC. La première édition du programme a notamment propulsé Loewi, premier reconditionneur français spécialisé dans la mobilité électrique, aujourd'hui classé parmi les meilleures start-up 2022 par le magazine *Challenges*. Qui seront les nouvelles pépites 2022 ?

### podcasts

## Agir et entreprendre pour demain

Vous souhaitez découvrir les manières d'agir pour une société plus durable ? L'Accélérateur ESS d'HEC Paris a réalisé une série de podcasts sur les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) adoptés par l'ONU en 2015. Climat, biodiversité, pauvreté, santé, énergie : chaque épisode est consacré à un ODD et traite de ses enjeux à travers trois intervenants experts du sujet qui fournissent des exemples d'actions concrètes réalisées à l'international, en France ou en région, pour répondre aux grands défis contemporains. Professeurs, étudiants, alumni et entrepreneurs d'HEC Paris y ont la part belle : Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88) traite de l'éducation ou encore Philippe Levêque (H.82) de l'égalité homme-femme. Démarrée le 31 mars et diffusée au rythme d'un podcast tous les quinze jours, la série donne le plein de solutions inspirantes, incitant chacun à devenir acteur du changement. Bonne écoute.

### partenariat à impact

## Cappgemini HEC Paris

Assurer la transition vers une économie viable et durable est une priorité commune à HEC Paris et Cappgemini. Entretien depuis dix-huit ans des liens de confiance étroits, les deux acteurs ont signé le 16 mars un accord afin de contribuer, ensemble, à aider les leaders de demain à innover afin de développer des entreprises à impact positif. Concrètement, ce partenariat d'une durée de trois ans favorisera la collaboration entre Cappgemini, les étudiants et les entrepreneurs d'HEC Paris. La coopération a d'ores et déjà commencé dans le cadre du cours Business Development for Startup de Dominique Rouzies, professeur de marketing d'HEC Paris : « Lors du Student Challenge annuel, nos étudiants coachent des entrepreneurs de Station F, qu'ils aident à développer leur start-up. Cette année, ils ont été épaulés par des consultants de Cappgemini Invent France. Une expérience dont tous sont ressortis ravis. » Une première



brique qui sera très rapidement suivie de multiples autres initiatives : partage de cas et de méthodologie au sein de différents programmes de l'École, participation au séminaire Impact de la majeure entrepreneurs, mécénat de compétences... À suivre !

### télex

## Demo Day annuel le 7 juin à Station F : l'Innovation & Entrepreneurship Center présente ses réussites entrepreneuriales et ses projets les plus ambitieux !

Power  
Better  
Growth

140 ANS  
D'HISTOIRE

EURAZEO



▲ Bureaux dédiés à l'investissement

◻ Bureaux dédiés au développement

360  
COLLABORATEURS

11  
PAYS

25  
NATIONALITÉS

Eurazeo est un groupe d'investissement mondial de premier plan, qui gère 31 milliards d'euros d'actifs diversifiés dont 22 milliards pour compte de tiers investis dans un portefeuille de 450 entreprises. Fort de son expertise dans le Private Equity, la dette privée et les actifs immobiliers et infrastructures, le groupe accompagne les entreprises de toute taille, mettant au service de leur développement l'engagement de ses près de 360 collaborateurs, sa profonde expertise sectorielle, son accès privilégié aux marchés mondiaux, ainsi que son approche responsable de la création de valeur fondée sur la croissance. Son actionnariat institutionnel et familial, sa structure financière solide sans endettement structurel et son horizon d'investissement flexible lui permettent d'accompagner les entreprises dans la durée.

business  
*Les entreprises ont la parole*



DÉCIDEURS



99

### LES BONS CHOIX D'INVESTISSEMENT D'OFI AM

La société de gestion OFI AM agit en faveur de la transition énergétique. Elle s'est engagée à sortir des activités pétrolières d'ici à 2030, selon son directeur général Jean-Pierre Grimaud.



100

### PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ AVEC L'ORÉAL

L'Oréal se mobilise sur tous les sujets d'urgence environnementale. Entretien avec Rachel Barré (M.05), directrice du Leadership environnemental.



DÉCRYPTAGE



102

### DROIT ET ENVIRONNEMENT : VERS UN « GREEN DEAL » EUROPEEN ?

L'expertise de Romaric Lazerges et Arthur Sauzay, respectivement associé et conseil chez Allen & Overy.

104

DOSSIER

# TRANSITION ALIMENTAIRE

## Promesses et enjeux

Épuisement des ressources, dégradation de l'environnement, paupérisation des agriculteurs, famine, gaspillage, malbouffe, volailles grippées... et une population mondiale de 10 milliards d'ici à 2050. Les agriculteurs réussiront-ils à fournir à l'ensemble des humains une nourriture suffisante et équilibrée ?

Un enjeu de survie, p. 106  
Un processus en marche, p. 107  
Une opportunité de croissance, p. 108



## COMMENT FAIRE LES BONS CHOIX D'INVESTISSEMENT ?

En tant que société de gestion, nous avons un rôle important à jouer en soutenant par nos investissements le financement des entreprises qui s'engagent à transformer leur modèle ou à proposer des solutions pour bâtir une économie responsable et créer de la valeur sur le long terme.

« Nous nous sommes engagés à exclure le charbon thermique d'ici à 2030 »



**Jean-Pierre Grimaud**  
Diplômé de l'Ensaie ParisTech et de la Faculté de droit, d'économie et de gestion d'Angers, Jean-Pierre Grimaud est directeur général du groupe OFI depuis 2015.

Il a effectué toute sa carrière dans ce secteur, a été directeur des investissements de SwissLife France (2002) puis président de SwissLife Asset Management (2007). De 2007 à 2011, il a été président de l'Af2i (Association française des investisseurs institutionnels).

### OFI AM

Fondé en 1971 par la Matmut, la Maaf et la Macif, le Groupe OFI a réussi la transformation d'une simple structure financière au service des mutuelles d'assurances en leader de référence de la finance responsable. Ancré depuis cinquante ans dans l'économie sociale solidaire grâce à ses valeurs mutualistes, OFI AM gère aujourd'hui 70 milliards d'euros d'encours.

### Combiner sens et performance

Aujourd'hui, notre offre répond pour l'essentiel aux meilleurs standards des exigences réglementaires de type SFDR et des labels. Cette offre se décline à la fois sur des actifs cotés et non cotés et propose différentes stratégies pour investir de manière utile et vertueuse avec un objectif de performance financière sur le long terme. Nous mettons en œuvre trois approches d'investissement socialement responsable (ISR) qui peuvent se combiner entre elles : une approche thématique, qui vise à identifier les entreprises les plus actives en fonction d'une thématique liée au développement durable ; une approche « best in class », qui consiste à sélectionner dans chaque secteur d'activité les entreprises les mieux notées sur la base de critères ESG (Environnementaux, sociaux et de gouvernance). Et, enfin, une approche dite d'*impact investing*, qui privilégie les entreprises ayant un impact positif, mesurable et quantifiable, sur le développement durable.

Aujourd'hui, OFI AM propose bon nombre de fonds labellisés, notamment ISR, Greenfin, LuxFlag, Finansol — autant de labels qui attestent de la prise en compte des critères ESG dans les processus de gestion — ou appartenant à la catégorie 8 ou 9 de la réglementation européenne SFDR<sup>(1)</sup>, c'est-à-dire qui ont un objectif d'investissement durable ou intègrent des critères ESG dans leur stratégie. On peut citer, par exemple, OFI Fund - RS Act4 Social Impact, qui se concentre sur l'impact social en sélectionnant les entreprises européennes garantissant un haut niveau de bien-être à leurs employés et parties prenantes, et OFI Fund - RS Act4 Positive Economy, qui tient à la fois compte de l'impact environnemental et social des entreprises en portefeuille.

### Favoriser la transition énergétique

Chez OFI AM, en tant qu'acteurs et actionnaires engagés, nous agissons en faveur de la transition énergétique. Nous nous sommes engagés à exclure, d'une part, le charbon thermique de nos investissements d'ici à 2030 et, d'autre part, à sortir progressivement des activités pétrolières avec un objectif de zéro investissement dans ce secteur d'ici à 2050. Notre fonds OFI RS Act4 Green Future est entièrement dédié aux stratégies d'impact environnemental avec pour objectif d'investir dans des entreprises qui participent à la transition énergétique et à la lutte contre le réchauffement climatique. ●

(1) La réglementation SFDR de mars 2021 distingue les fonds « article 6 » classés « non ESG », les fonds dits « article 8 » qui intègrent des caractéristiques ESG et les fonds répertoriés « article 9 » qui ont pour objectif l'investissement durable.



## QUELLES DÉMARCHES ENGAGER POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ ?

Face à l'érosion de la biodiversité et la destruction des écosystèmes, États, ONG et entreprises privées ont décidé d'agir. C'est le cas de L'Oréal, qui s'est mobilisé sur tous les sujets d'urgence environnementale. Entretien avec Rachel Barré (M.05), Directrice du Leadership Environnemental.

« Nos ingrédients sont d'origine naturelle. Protéger la biodiversité est une nécessité »



### Rachel Barré (M.05)

Rachel Barré a commencé sa carrière au département Recherche & Innovation de L'Oréal, en travaillant sur l'approche du Groupe en matière d'innovation durable.

Elle a développé et implémenté la stratégie de sourcing durable de L'Oréal en matière d'ingrédients issus de la biodiversité. Elle est désormais directrice du Leadership environnemental du Groupe, orchestrant l'activation et la mise en œuvre du nouveau programme de développement durable, L'Oréal pour le Futur.

Elle dirige le programme Femmes & Climat de la Fondation L'Oréal. Rachel Barré est diplômée de l'École Nationale Supérieure d'Agronomie et du MSc Sustainability & Social Innovation d'HEC.

Le Futur, la biodiversité est un enjeu stratégique à part entière, au même titre que le changement climatique, la préservation de la ressource en eau et l'économie circulaire. À ce titre, nous avons défini des objectifs « science based », fondés sur ce que les études scientifiques jugent compatibles avec les ressources de notre planète.

### L'innovation au service des milieux naturels

Aujourd'hui, 94 % de nos matières premières d'origine naturelle sont issues de sources durables, respectueuses des écosystèmes. Nous souhaitons atteindre les 100 % dès 2030. Nous pouvons ainsi rejeter certains ingrédients au moment de leur entrée dans notre catalogue si les garanties sur leur durabilité nous paraissent insuffisantes. Ou changer de zone pour une matière première s'il existe des risques de dommages pour les écosystèmes. Au niveau social, l'exploitation de ces ressources doit aussi être organisée afin de développer des communautés locales.

La composition de nos emballages est une autre question essentielle. Aujourd'hui, 21 % de nos emballages plastiques sont d'origine recyclée ou biosourcée : notre objectif est que cette proportion atteigne 50 % d'ici à 2025, puis 100 % à l'horizon 2030. Nous cherchons aussi à réduire la quantité d'emballages grâce à des allègements de packaging. Nous travaillons sur le profil environnemental de nos formules : 80 % de nos ingrédients sont biodégradables et nous souhaitons qu'en 2030, 100 % de nos formules soient respectueuses de l'environnement aquatique. C'est le cas de la



### L'Oréal pour le Futur

Lancé en 2020, le programme L'Oréal pour le Futur marque une nouvelle étape dans la démarche de développement durable du Groupe face à l'intensification des bouleversements environnementaux. Les engagements pris ne sont pas « autofixés » mais visent à ce que les activités du Groupe soient respectueuses des « limites planétaires », c'est-à-dire de ce que la planète peut supporter, d'après les conclusions des plus récentes études de la science environnementale.

formule solaire Water Lovers de Biotherm, qui a été certifiée par l'écolabel de référence Nordic Swan. Enfin, nous nous engageons à ce que l'ensemble des sites où nous opérons aient un impact positif sur la biodiversité d'ici à 2030 : chaque bâtiment fait l'objet d'un inventaire et de projets spécifiques à la régénération de la biodiversité locale. Notre campus de recherche de Chevilly-Larue, dans le Val-de-Marne, est ainsi équipé de bassins de traitement des eaux de rejet par phytoremédiation, un système naturel qui utilise des plantes. L'aménagement paysager du site lui a en outre valu d'être classé « refuge de biodiversité » par la Ligue de protection des oiseaux (LPO) et il a obtenu le Grand Prix Biodiversité et Entreprises en 2015.

### Des marques engagées sur le terrain

Certaines marques du Groupe s'engagent sur la biodiversité. C'est le cas de Lancôme qui investit dans son domaine de la Rose à Grasse (Alpes-Maritimes). Ce site d'agriculture biologique et régénérative, certifié par l'Union européenne et le label Ecocert, pratique une culture respectueuse de la composition des sols, de la biodiversité, des cycles naturels et du bien-être des animaux, sans produits chimiques, de synthèse ou d'OGM.

La marque Yves Saint Laurent Beauté met en pratique, depuis de nombreuses années, des principes de responsabilité sociale et environnementale dans les jardins de l'Ourika au Maroc, où sont cultivés grenade, guimauve, iris, jasmin, et autres composants de leurs

produits. L'entretien de ce site d'agriculture biologique mobilise 32 femmes berbères résidant dans la région. Enfin, Garnier déploie des contenus pédagogiques et des conseils pratiques pour une consommation plus durable, à travers un partenariat récent avec National Geographic Creative Works.

### Vocation à régénérer la nature

Au-delà du travail pour limiter notre impact écologique, nous cherchons à avoir un effet positif sur l'environnement. C'est la vocation du Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature, créé en juin 2020 et doté de 50 millions d'euros, qui sont gérés en partenariat avec Mirova Natural Capital, filiale du Groupe Natixis. Nous avons l'objectif de soutenir une quinzaine de projets pour régénérer des terres dégradées, restaurer des mangroves ou encore recréer des habitats naturels terrestres ou marins. Nous espérons réhabiliter 1 million d'hectares d'ici à 2030, séquestrer 10 à 15 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> et générer des centaines d'emplois. Nous avons investi dans la start-up française Rize, qui aide les agriculteurs à financer leur transition vers l'agriculture durable. Rize a développé une solution digitale d'accompagnement, de la phase de diagnostic de la performance carbone de leur exploitation jusqu'à la commercialisation des crédits carbone générés. Au Royaume-Uni, le Fonds a investi dans The Real Wild Estates Company (RWEC), une entreprise qui veut restaurer 50 000 hectares d'habitats naturels à travers tout le pays. ●



Chaque trimestre, une problématique analysée par des experts.

## DROIT DE L'ENVIRONNEMENT : VERS UN « GREEN DEAL » EUROPÉEN ?



### Romaric Lazerges et Arthur Sauzay

Tous deux diplômés de Sciences-Po Paris et d'un master en droit public à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et respectivement associé et conseil au sein du cabinet Allen & Overy, le duo a développé une expertise sur les enjeux du Green Deal européen. Ils conseillent et accompagnent leurs clients sur les nouvelles législations européennes et leurs impacts.



### Allen & Overy

Allen & Overy est une structure internationale d'avocats d'affaires de 5 650 personnes, dont 580 associés répartis dans plus de 40 bureaux à travers le monde. À Paris, Allen & Overy compte plus de 150 avocats spécialisés en droits français, anglais et américain dans les domaines clés du droit des affaires.

Un éventail de propositions politiques et législatives vise à rendre l'Europe « neutre sur le plan climatique » d'ici à 2050. Romaric Lazerges et Arthur Sauzay, avocats au cabinet Allen & Overy, nous éclairent sur l'impact de ces nouvelles normes environnementales sur les entreprises.

### La neutralité climatique à horizon 2050, c'est l'objectif affiché du « Green Deal » de l'Union européenne en 2019 : est-il toujours d'actualité ?

**Romaric Lazerges :** Annoncé par la Commission européenne en décembre 2019, ce Pacte vert entend revisiter l'ensemble des politiques européennes à l'aune de l'objectif de neutralité climatique. Un objectif commun qui est au centre de l'actualité depuis les récents rapports du GIEC. Il y a même une volonté d'accélération, notamment sur le soutien à la production d'hydrogène. Le plan entre aujourd'hui dans sa déclinaison concrète qui suppose des arbitrages complexes.

### Comment cette ambition se transforme-t-elle en politique concrète ?

**Arthur Sauzay :** Le Green Deal s'appuie avant tout sur la production de normes. Il se décline en plans d'actions tels que celui pour l'économie circulaire. Ils regroupent des initiatives législatives de deux types : le renforcement de législations européennes existantes – comme celle sur le système d'échanges de quotas de gaz à effet de serre – et l'élaboration de nouvelles législations, comme la taxonomie verte ou le très emblématique mécanisme d'ajustement carbone aux frontières [MACF, NDLR], autrement dit la taxe carbone aux frontières de l'Union européenne. Pour l'instant, nous en sommes encore à la phase des propositions des textes par la Commission. Les négociations avec le Conseil et le Parlement ont commencé sur certains textes, mais peu sont aujourd'hui finalisés. L'un des plus avancés est le règlement sur les batteries, qui crée un cadre visant à verdir la fabrication et la fin de vie des batteries, y compris celles des véhicules et du stockage de l'électricité. Les entreprises doivent donc être attentives à suivre les initiatives qui les concernent.

### Certaines de ces législations concernent tous les secteurs d'activité, lesquelles notamment ?

**Arthur Sauzay :** Deux propositions de directives sont transversales et majeures pour les entreprises : celle sur le reporting extra-financier et celle sur le devoir de vigilance européen. La première devrait être adoptée cette année par Bruxelles pour une application en 2024 portant sur l'exercice 2023. Par rapport aux obligations actuelles (notamment celles de la Déclaration de performance extra-financière en France), le nouveau cadre pourrait concerner 50 000 entreprises en Europe au lieu d'environ 10 000 actuellement. Surtout, les indicateurs et informations à publier couvriront désormais l'ensemble des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Ce qui va obliger ces organisations à mettre en place des systèmes de recueil de données beaucoup plus fins qu'auparavant, avec des dizaines de types d'information à remonter. Et à anticiper les contentieux qui pourraient naître de cette transparence accrue.

**Romaric Lazerges :** La directive sur le devoir de vigilance vise à obliger les entreprises à identifier les risques qu'elles peuvent faire peser sur les droits humains et l'environnement, et à prendre les mesures raisonnables permettant de les limiter. Ce projet est influencé par la législation française en vigueur depuis 2017. Mais son périmètre d'application sera élargi et concernera des milliers d'entreprises en Europe. La Commission envisage également la mise en place d'autorités compétentes dans chaque pays, des « gendarmes » de la vigilance en quelque sorte et, en cas de manquement, des actions en responsabilité et sanctions seront possibles. La pression va donc s'accroître sur les entreprises, notamment à l'initiative des ONG. Il faut s'y préparer. ●

Cerea Partners est un investisseur thématique porté par une ambition : mieux nourrir, mieux produire, mieux vivre et a comme stratégie d'investir autour de trois Objectifs de Développement Durable : nourrir la population (transformation de produits alimentaires, boissons, ingrédients / intrants, extraits et ressources naturels, alimentation animale...), développer la consommation et la production responsable (équipements, emballages, R&D, environnement, gestion de l'énergie, logistique et transport, ...), favoriser le bien-être (nutrition diététique et médicale, santé & beauté, distribution spécialisée, restauration, ...).

+ 150 investissements

1,2 Mds€ sous gestion

Accompagnement financier, stratégique et RSE des entreprises

### Mieux nourrir

- Développer une offre alimentaire variée et satisfaisant les besoins nutritifs
- Promouvoir les traditions liées à la gastronomie et les savoir faire locaux
- Encourager le développement de produits responsables, etc.



ODD associé

### Mieux vivre

- Participer à la bonne santé des populations
- Développer les services tournés vers l'amélioration des conditions de vie du consommateur (gain de temps, praticité, bien être, plaisir, etc.)



ODD associé

### Mieux produire

- Favoriser la durabilité de la consommation et de l'exploitation des ressources naturelles au sein d'un système mondial, intermédié et réglementé
- Optimiser les systèmes de productions (efficacité et durabilité) et favoriser l'émergence de business models vertueux, etc.



ODD associé

## Une plateforme de solutions financières

### CAPITAL

- Opérations en majoritaire ou co-majoritaire de capital transmission, succession, reprise, diversification patrimoniale, spin-off, PtoP
- Investissements de 8 à 60 M€

### MEZZANINE

- Financements de développement d'entreprise, de croissance externe, de transmission, de renforcement de fonds propres
- Investissements de 5 à 70 M€

### DETTE SENIOR

- Financements de transmission, de développement, des besoins généraux ou d'investissements de l'entreprise
- Investissements de 5 à 70 M€

---

---

# TRANSITION ALIMENTAIRE

---

## PROMESSES ET ENJEUX

---

---

Épuisement des ressources, dégradation de l'environnement, paupérisation des agriculteurs, famine, gaspillage, malbouffe, vaches folles et poules grippées... Notre système alimentaire dysfonctionne. Or, selon les projections de la FAO, il faudrait accroître la production agricole de 70 % entre 2000 et 2050 pour subvenir aux besoins des 10 milliards d'humains qui peupleront alors la planète.

Face à cette injonction, un changement des modes de production et de consommation s'impose. La transition vers une alimentation durable, véritable défi de civilisation, constitue un enjeu vital, mais elle est aussi un levier de croissance économique.

Dossier réalisé par Marie Tourres



# UN ENJEU DE SURVIE

Mondialisée, l'agro-industrie a surtout alimenté la course à la productivité et aux prix bas. Comment produire de la nourriture en quantité suffisante, de bonne qualité nutritionnelle et de manière durable ? C'est le principal défi de la transition alimentaire.

## Survie de l'homme

Le constat est sans appel : d'une part, selon la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), près de 800 millions de personnes souffrent de la faim en Asie et en Afrique subsaharienne. De l'autre, les pays développés et en développement consomment depuis une trentaine d'années trop de sucre, de gras, de sel et d'ingrédients chimiques, sources de nombreuses maladies chroniques (obésité, diabète...). « *On estime ainsi que 40 % de la population mondiale se trouve en état d'insécurité alimentaire* », alerte Jean-Louis Rastoin, professeur émérite à Montpellier SupAgro et fondateur de la chaire Unesco Alimentations du monde<sup>(1)</sup>. La mondialisation rend aussi les pays importateurs vulnérables à la dépendance alimentaire. Selon la FAO, de 8 à 13 millions de personnes dans 26 pays pourraient connaître en raison de la guerre en Ukraine des émeutes de la faim. « *La France, qui importe 70 % de ses intrants agricoles, n'est pas à l'abri d'une flambée des prix* », prévient Jean-Louis Rastoin. Si une crise empêchait le pays de s'en procurer, la situation deviendrait critique.

## Survie de la planète

Les agriculteurs réussiraient-ils le tour de force de fournir à l'ensemble des humains une nourriture suffisante et équilibrée ? Rien n'est moins sûr. L'intensification de l'agriculture a certes permis de multiplier les rendements par trois en un siècle, tout en diminuant le coût de l'alimentation pour le consommateur. Mais l'excès d'intrants chimiques a épuisé les sols, alerte le GIEC. Et l'irrigation à outrance a appauvri les réserves en eau douce. L'empreinte carbone du

transport des denrées sur des milliers de kilomètres est préoccupante. La perte de biodiversité liée à la déforestation et aux monocultures devient alarmante. « *L'élevage industriel en espace clos à base de soja et de maïs importés, associé à la hausse de la consommation mondiale de viande constitue également une menace pour l'environnement* », souligne Jean-Louis Rastoin. Le secteur agricole, responsable de près d'un quart des gaz à effet de serre, contribue au réchauffement climatique et aux nombreux épisodes de sécheresse ou d'inondation qui freinent ou endommagent les récoltes. Un cercle vicieux est enclenché.

## Survie d'une profession

Sommés de produire toujours plus à des prix moindres pour approvisionner les marchés, contraints à des investissements colossaux pour augmenter leur rendement, de nombreux agriculteurs ont vu leurs revenus s'amenuiser. Certains petits exploitants sont expulsés ou poussés à la faillite. La multiplication des intermédiaires (négociants, transformateurs, transporteurs, distributeurs...) tend à éroder encore la rémunération des producteurs. En France, 18 % des agriculteurs vivent sous le seuil de pauvreté.

« *Il est inconcevable que ceux qui nourrissent la planète ne puissent pas subvenir correctement à leurs besoins. Les agriculteurs sont les soldats du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce sont eux qui vont nous permettre de répondre aux défis à venir et à l'urgence climatique* », s'insurge Paolin Pascot (H.13), fondateur d'Agriconomie, première plateforme d'e-commerce dédiée aux besoins des exploitations agricoles, et de La Ferme digitale, une association qui regroupe une centaine de start-up européennes spécialisées dans l'agriculture et l'alimentation. « *Le processus d'intensification agro-industrielle se trouve aujourd'hui dans une impasse. Le scénario de transition apparaît comme le seul capable de relever les défis de l'insécurité alimentaire* », assure Jean-Louis Rastoin pour qui cette transition vers une alimentation durable repose sur la performance des 3 E : Équité, Environnement, Économie. ●

1. Coauteur, avec Jean-Marie Bouquery, de L'Industrie agroalimentaire en France, aux éditions de La Documentation française, et, avec Gérard Gherzi, du Système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques, aux éditions Quæ.

# UN PROCESSUS EN MARCHÉ

Consommer moins mais mieux est aujourd'hui une nécessité. De la fourche à la fourchette, des initiatives se mettent en place et les habitudes évoluent. Le chemin à parcourir est encore long.

## Des consommateurs sensibilisés

La montée en puissance d'Internet, les actions des associations de protection environnementale et animale, les émissions culinaires et les scandales alimentaires ont mis en lumière les failles de l'alimentation industrielle. Dans les pays développés ou en voie de développement, les consommateurs prennent progressivement conscience des dérives. Ils veulent être informés de la composition, de la provenance, de la qualité et des conditions de production des aliments qu'on leur propose. « *La transition alimentaire est un mouvement progressif qui s'accélère depuis le début des années 2000 pour le volet santé nutrition et depuis trois ou quatre ans pour le volet durabilité, avec la pandémie de Covid comme catalyseur* », estime Grégory Dubourg, PDG de NutriKéo, une agence de conseil qui accompagne les marques dans la création de nouveaux produits et services liés à l'alimentation durable. Consommer bio, vegan, en vrac ou local est désormais une tendance qui s'affirme : 84 % des Français sont attentifs aux conséquences de l'alimentation sur leur santé et 62 % ont changé leurs habitudes de consommation pour réduire leur empreinte environnementale<sup>(2)</sup>. Pour s'approvisionner de façon plus responsable, ils se tournent vers les marchés, drives fermiers ou AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne). Et ils se fient aux labels, aux étiquetages nutritionnels de type Nutri-Score et aux applications telles que Yuka pour guider leurs choix.

## Des agriculteurs créatifs

En amont, les agriculteurs modifient aussi leur approche. Les filières agricoles bio se développent. Entre 2000 et 2018, à l'échelle mondiale, le nombre de fermes bio a été multiplié par 11,2 et la surface cultivée en bio par 4,6. Partout dans le monde, des expérimentations en permaculture, agriculture urbaine, biodynamie voient le jour.

## Des politiques de bonne volonté

La stratégie « De la ferme à la table », lancée en 2020 par la Commission européenne, vise à réduire de moitié l'utilisation d'intrants chimiques, à accroître la proportion de terres cultivées en bio (pour atteindre 25 % en 2030), à développer

une alimentation plus saine et à limiter le gaspillage. Signes de la mobilisation du champ politique, le projet Sustainable Food in Urban Communities (Urbac) réunit 10 villes européennes désireuses de mieux répondre aux besoins et enjeux locaux en favorisant notamment les circuits courts et la loi EGalim en France impose à la restauration collective d'intégrer 50 % d'ingrédients durables, dont 20 % de produits bio, dans les repas.

## Des freins persistents

Malgré ces initiatives, la transition alimentaire n'est entrée dans les mœurs « *ni dans tous les pays, ni dans toutes les strates de la population* », rappelle Manon Dugré, coordinatrice de la chaire ANCA (Aliment, nutrition, comportement alimentaire) d'AgroParisTech. « *Tous les maillons de la chaîne sont conscients de la nécessité de la transition, mais il y a encore un gouffre avec la mise en pratique à grande échelle. Dans les supermarchés, 50 % de l'offre est superflue, voire néfaste pour la santé* », constate Grégory Dubourg. Du champ à l'assiette, de nombreux freins persistent. Parmi eux, l'argent reste le nerf de la guerre. En France, le prix est toujours le premier frein à l'achat responsable (67 %)<sup>(3)</sup>. De même, les agriculteurs, déjà financièrement fragilisés, ont rarement les moyens d'investir dans l'agroécologie, et les aides publiques qui leur sont proposées sont insuffisantes ou trop complexes. Parallèlement, la guerre des prix entre les distributeurs ne faiblit pas. « *La part de l'alimentaire dans le budget des ménages a diminué de moitié depuis la Seconde Guerre mondiale, mais il n'y aura pas de miracle*, prédit Grégory Dubourg. *Pour créer de la valeur dans l'alimentation, il faudra que tout le monde accepte de payer plus cher.* » Au-delà du coût financier, pour près de 70 % des Français, consommer responsable demande beaucoup d'efforts et de changements au quotidien<sup>(4)</sup>. « *Les pratiques alimentaires sont très ancrées. Cuisiner frais et maison demande aussi du temps* », pointe Manon Dugré. « *Quant à la viande, elle reste dans de nombreuses cultures un aliment statutaire* », ajoute Grégory Dubourg. « *L'aversion au changement existe aussi chez certains agriculteurs à qui mécanisation et intrants ont facilité la tâche et ont été économiquement profitables* », conclut Jean-Louis Rastoin. ●

# UNE OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE

Végétariens, flexitariens, locavores... Autant de segments marketing qui représentent une aubaine pour les acteurs de l'agroalimentaire. La transition alimentaire pourrait constituer un levier de croissance pour les entreprises, à condition de l'envisager sous un angle durable. Ce qui induit une évolution de toute la filière.

## Répondre à une demande dynamique

Bonduelle, Carrefour, Danone, Bel, Fleury Michon... les géants du secteur se mobilisent car la tendance est prometteuse. En 2020, le marché mondial des produits biologiques s'élevait à plus de 120 milliards d'euros. Une goutte d'eau comparée aux 8 000 milliards d'euros de chiffre d'affaires du marché alimentaire, mais une goutte d'eau en croissance rapide, qui a été multipliée par sept en vingt ans et dont la progression s'est accélérée depuis la crise du Covid. En 2021, près de 21 % des dépenses en produits de grande consommation en France étaient consacrés aux offres de transition alimentaire<sup>(1)</sup>.

Certains acteurs ont construit leur succès sur ces nouvelles attentes. La marque Michel et Augustin, certifiée B Corp en 2020, s'engage à travailler main dans la main avec les agriculteurs et à proposer des recettes « comme à la maison » dans des emballages écoresponsables. Alpro mise sur les produits au lait végétal. Alliance Gums & Industries fabrique des épaississants et gélifiants d'origine naturelle.

## Explorer de nouveaux marchés...

« Les Occidentaux consomment principalement trois céréales : le maïs, le blé, le riz », déplore Manon Dugré, qui en appelle à davantage de diversité et milite pour la consommation de protéines végétales. Hari&co, start-up à impact positif, entend bien s'engouffrer dans la brèche avec ses plats préparés à base de légumineuses bio et locales. Fraises bio cultivées en ville (Agricool), rillettes végétales (Bordeau Chesnel), fruits et

légumes « moches » à prix cassé (Gueules cassées), barquettes en bois de peuplier (Fleury Michon), cargo à voile pour transporter chocolat et café (Grain de Sail), fabrication de crackers avec de la drêche de bière (Resurrection)... À chaque étape, les opportunités de développer de nouveaux marchés sont nombreuses.

## ... et inventer de nouveaux business models

La Terre peut-elle devenir intelligente ? Retour dans la Brie, à 50 km de Paris : « Ces bus nous rappellent qu'on vit dans un village paumé. » Mais les industriels parviendront-ils à modifier en profondeur un système qu'ils ont eux-mêmes créé ? « Les industriels et distributeurs ont un rôle essentiel à jouer car ce sont eux qui mènent le marché », assure Grégory Dubourg. Pour Jean-Louis Rastoin, « une simple adaptation des agro-industries ne permettra pas une véritable transition si elles restent fixées sur un objectif de croissance du chiffre d'affaires à court terme. Elles doivent revoir l'ensemble de leurs pratiques en intégrant les trois critères de la durabilité et, pour cela, passer du statut d'entreprise par actions à celui d'entreprise à mission. »

De plus, selon Jean-Louis Rastoin, la transition alimentaire ne pourra pas faire l'impasse sur la mise en place de systèmes alimentaires territorialisés (SAT) dont les quatre piliers sont : la qualité de produits, l'autonomie, la proximité et la gouvernance partenariale. Dans cet esprit, de nouveaux modèles voient le jour. En 2016, dans l'Ain, alors que les



producteurs sont confrontés à une crise du lait, la coopérative d'intérêt collectif « C'est qui le patron ? » est créée. Son objectif : laisser les consommateurs décider du juste prix pour un produit de qualité. Les briques de lait estampillées du message « Ce lait rémunère au juste prix son producteur » sont alors vendues dans les supermarchés Carrefour. Une initiative qui aujourd'hui fait des émules puisqu'une trentaine de produits sont désormais concernés et que la pratique se répand à l'étranger.

De son côté, la plateforme de crowdfunding Miimosa invite entreprises et consommateurs à soutenir des projets d'agriculture durable, dont certains sont supportés par des industriels partenaires (Carrefour, Blédina, Danone, Herta...). 80 millions d'euros ont déjà été récoltés.

## La transition, un levier d'innovation

La transition alimentaire repose aussi sur l'innovation : imaginer des solutions vertueuses pour conserver des rendements agricoles élevés. Selon Paolin Pascot, « l'agritech est une force de frappe indéniable. L'avenir de l'agriculture passe par les objets connectés, la data, le croisement des variétés, le biocontrôle... Ces innovations permettront d'agir plus précisément, d'être plus réactifs. »

Pour répondre à ces ambitions, Hectar et l'incubateur HEC Paris ont conçu un accélérateur qui accompagne le développement de 80 start-up répondant aux besoins du secteur. En février, onze premières entreprises ont été sélectionnées, parmi lesquelles MyEasyFarm et son outil

MyEasyCarbon qui vise à généraliser le label bas-carbone dans les exploitations, ou RGX Systems, qui propose un système pour détecter précocement les pathologies de la vigne grâce à des caméras intelligentes. Parallèlement, l'institut de recherche Arvalis mène des expérimentations sur des parcelles d'essai avec pour objectif d'améliorer la compétitivité des exploitations et la rentabilité des productions dans le cadre d'une transition agroécologique. En Picardie, le programme Improve travaille à valoriser la culture d'oléoprotéagineux et de protéagineux (pois, luzerne, colza, tournesol). Les start-up du secteur sont nombreuses : fermes verticales, protéines alternatives, transformation d'insectes en nourriture animale (bientôt humaine ?), culture hydroponique (hors sol), optimisation des flux logistiques, analyse de microbiote et alimentation personnalisée... Le champ des recherches est vaste.

Est-ce à dire qu'en 2050, nous avalerons de la viande cellulaire, des pizzas imprimées en 3D et des gélules aux microalgues ? « Je n'y crois pas », confie Manon Dugré, qui a supervisé la publication sur Instagram d'une BD intitulée *Manger vers le futur*. « Ces techniques alternatives sont intéressantes, mais coûteuses et souvent énergivores. Je préfère penser que dans trente ans, nous mangerons des aliments goûteux, produits de façon responsable et cuisinés maison. Pour réussir la transition alimentaire, il est préférable d'apprendre à cohabiter avec la nature, dans le respect du vivant. » ●

(1) Kantar Worldpanel.

# INVESTIR POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Qu'il s'agisse de capital transmission ou de dette privée, l'activité de Cerea Partners est guidée par la forte sensibilité de ses associés au développement durable et à la transition alimentaire. Hubert Lange (H.90), directeur associé de l'activité dette privée, et Gilles Sicard (MBA.88), responsable de l'activité capital transmission, nous expliquent cette approche thématique qui fait l'originalité de Cerea Partners dans le monde du private equity.



**Hubert Lange (H.90)**  
Diplômé d'HEC et Wharton et coprésident du Club Agroalimentaire HEC, Hubert Lange a passé six années dans le conseil chez Arthur Andersen puis au Boston Consulting Group, puis dix ans en capital-investissement chez PAI et Gilde Buy Out Partners, avant de rejoindre Cerea Partners en 2009.

**C**omment votre ambition de « mieux nourrir, mieux produire, mieux vivre » se concrétise-t-elle dans vos investissements comme dans votre activité de dette ?

**Gilles Sicard :** Dans le cadre de notre processus d'investissement, toutes les entreprises que nous accompagnons font l'objet d'une notation interne, qui nous conduit à exclure les sociétés peu conformes au développement durable – celles associées à la malbouffe par exemple – et à sélectionner à la fois les « bons élèves » à l'image d'Ecotone (marques Bjorg et Bonneterre) ou Plantex, spécialiste des extraits naturels, mais aussi des sociétés qui ont de fortes marges de progrès, à condition qu'elles soient prêtes à s'engager dans une vraie démarche d'amélioration en concertation avec nous.

**Hubert Lange :** Chez Cerea Partners, nous croyons à la nécessité d'un développement plus durable : nourrir mieux contribue à l'amélioration des conditions de vie, en veillant à l'équilibre et à la sécurité alimentaires. Et pour ce faire, il faut mieux produire. Nous incitons les entreprises que nous accompagnons à être davantage « clean label » en réduisant les allergènes, les additifs, le nombre d'ingrédients et en remplaçant des ingrédients artificiels par des produits naturels. C'est ce qui s'est passé chez Carambar & Co avec le développement de produits bio aux arômes et colorants naturels. Nous n'investissons pas uniquement auprès des « best in class » car notre vocation est d'aider les entreprises à progresser sur la durée. Les recettes comme les packagings ne se modifient pas en un jour et nous les aidons à faire face à cette complexité.

**À travers cette ambition, avez-vous le sentiment de contribuer à une nécessaire « transition alimentaire » ?**

**Hubert Lange :** La transition alimentaire n'est plus un choix, car il n'y a pas de planète B et les consommateurs le savent. Les entreprises doivent s'y préparer tout en sachant que le consommateur souhaite, idéalement, concilier protection de l'environnement et de la santé

© i stock, DR



**Innovation verte**  
La société SynTech Research, dans laquelle Cerea Partners est investisseur, conseille les acteurs de la protection des plantes dans le développement de nouvelles solutions de traitement naturel des cultures.

avec plaisir gustatif et préservation du pouvoir d'achat. Notre rôle est donc de nous assurer que les entreprises progressent sur ces critères de responsabilité, qualité et efficacité et de leur donner une méthode pour y parvenir. Nous utilisons aussi des leviers pour les inciter à mieux faire. Nous avons par exemple introduit un système de « marge ESG » dans nos financements : le taux d'emprunt est modulé en fonction de l'atteinte ou non de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). C'est pourquoi les sociétés privées accompagnées par des acteurs comme Cerea se rapprochent désormais fortement du niveau des sociétés cotées en matière de performance sur les enjeux RSE (responsabilité sociale des entreprises).

**Gilles Sicard :** Nous apportons aux entreprises notre expertise et un benchmark sur les sociétés de leur secteur, nous les incitons à échanger leurs bonnes pratiques et, in fine, nous les aidons à accélérer leur démarche ESG avec pragmatisme. Mais l'évolution de l'offre ne fait pas tout. Cette transition va prendre du temps, car les habitudes de consommation évoluent lentement. Et il peut y avoir des fausses pistes : on peut se poser la question de la viande végétale avec des recettes très transformées. C'est aussi un sujet d'éducation de la population. Sans oublier la question du coût,



**Gilles Sicard (MBA.88)**  
Dix-huit années chez Astorg, dont il est un cofondateur, ont forgé son expérience en matière de capital transmission. Depuis 2007, il dirige l'activité de capital transmission et il est membre du Comité de direction. Il est également diplômé de l'IEP Paris et du MBA d'HEC.

qui suppose de convaincre les consommateurs de consommer moins mais mieux, pour leur santé comme pour la planète.

**Quels profils recherchez-vous pour étoffer vos équipes et porter cette ambition ?**

**Hubert Lange :** Cerea Partners recrute une à deux personnes par an, avec des profils variés : écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'agronomie. Outre leurs aptitudes financières, nous privilégions chez les candidats leur caractère curieux, ouvert sur l'international et leur envie d'avoir un impact sur leur environnement.

**Gilles Sicard :** Nous voulons aussi qu'ils soient empathiques car les métiers des entreprises que nous accompagnons touchent à l'humain et au quotidien de la vie des gens. Le private equity est un métier exceptionnel pour les jeunes car ils participent à la stratégie et à l'avenir des entreprises, et l'orientation ESG de Cerea Partners y ajoute un supplément d'âme. ●

## Cerea Partners

Cerea Partners est le leader européen de l'investissement dans les PME et ETI de l'univers de l'agroalimentaire et des secteurs liés, de l'amont à l'aval (ingrédients, production, distribution, logistique, packaging et services). Elle accompagne ces acteurs dans leurs projets de transmission du capital, de transition RSE et d'accélération de la croissance, en capital et en dette subordonnée ou prioritaire. Depuis 2004, Cerea Partners a réalisé plus de 160 investissements.

# index

## • Par année de promotion

Suzanne Pourchier-Plasseraud (HJE.61), p. 80  
Françoise Deroy-Pineau (HJE.61), p. 80  
Gérard Dumas (H.64), p. 80  
Jean-Pierre Richard (H.66), p. 81  
Daniel Bernard (H.69), p. 86  
Jacques Gravereau (H.72), p. 38  
Christophe Veyrin-Forrer (H.72), p. 80  
Jacques Fineschi (H.72), p. 81  
Dominique Turcq (H.72), p. 81  
Jacques Birol (H.74), p. 74  
Louis Vaudeville (H.74), p. 80  
Bernard Ramanantsoa (M.76), p. 81  
Jean-Dominique Senard (H.76), p. 89  
Pascal Morand (H.78), p. 81  
Jean-Paul Agon (H.78), p. 86, p. 90  
Sylvie Lemmet (H.81), p. 59  
Hubert Joly (H.81), p. 89  
Philippe Levêque (H.82), p. 95  
Patrick Hubert (H.84), p. 15  
Pierre Paperon (M.86), p. 40  
Bénédicte Faivre-Tavignot (H.88), p. 95  
Gilles Sicard (MBA.88), p. 110  
Bertrand Badré (H.89), p. 39  
Olivier Sevillia (MBA.90), p. 86, p. 92  
Hubert Lange (H.90), p. 110  
Christine Rodwell (H.92), p. 56  
Éric Vallat (H.93), p. 21  
Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 81  
Méka Brunel (H.93), p. 89  
Delphine Colson (H.94), p. 92  
Olivier Klein (E.97), p. 17, p. 81  
Loïc Féry (H.97), p. 18

Dominique Restino (E.97), p. 86  
David Vaillant (H.98), p. 56  
Adrien Nussenbaum (H.01), p. 19, p. 87, p. 92  
Manuel Rabaté (H.01), p. 42  
Gwendoline Finaz de Villaine (H.02), p. 90  
Thierry Blandinières (E.03), p. 24  
Louise Decaux de l'Estang (H.03), p. 80  
Matthieu Crappier (H.04), p. 15  
Cécile de Lisle (M.04), p. 81  
Cécile Lavrard-Meyer de Lisle (H.04), p. 89  
Julie Gosalvez (H.05), p. 9  
Rachel Barré (M.05), p. 100  
Claire Calmejane (M.06), p. 64  
Guillaume Le Dieu de Ville (H.06), p. 80  
Adrien Couret (H.07), p. 2, p. 80, p. 86, p. 89  
Clément Magre (H.07), p. 80  
Bronwyn Price (MBA.09), p. 83  
Daniel Dumitrescu (MBA.10), p. 16  
Georgiy Grokhovsky (E.10), p. 37  
Jean de Malherbe (H.12), p. 60  
Khady-Dior Ndiaye (E.12), p. 68  
Renaud Lerooy (H.14), p. 8  
Alexandre Liebermann (H.14), p. 36  
Imran Moten (Trium.14), p. 82  
Yuliya Balanova Crosnier Leconte (MBA.14), p. 83  
Lucile Battail (M.15), p. 11  
Lionel Bounoua (M.15), p. 81  
Emmanuelle Fauchier-Magnan (H.16), p. 94  
Alexandre Gioffredy (M.18), p. 7  
Hassan Kouluouh (E.19), p. 7

Éliette Verdier (H.20), p. 57  
Julia Girard (H.20), p. 59  
Adam Melki (H.21), p. 57  
Nicolas Maisonneuve (H.21), p. 13  
Nicolas Mathieu (M.21), p. 78  
Théo Maret (H.22), p. 58  
Julie Christiaen (H.22), p. 58  
Lancelot Salomon (H.22), p. 11  
Mathilde Deglaire (H.22), p. 24  
Williams Demanou (E.22), p. 93  
Régis Gnonlonfoun (MBA.23), p. 24  
Valentin Gesquière (H.23), p. 24  
Pascale Saleh (E.23), p. 93  
Édouard Lelandais (H.24), p. 89  
Théophile Plouvier (H.24), p. 89  
Nicolas Biviano (H.24), p. 90  
Olivier Baverez (H.24), p. 90  
Guillaume Moleins (H.24), p. 93  
Irène Grenon (H.25), p. 89  
Erik Fradet (H.25), p. 89

Immo City

ACTEUR DE L'IMMOBILIER DU GRAND PARIS  
VENTE ET GESTION DE VOS BIENS



Plus de 20 ans de savoir-faire dans l'administration de biens

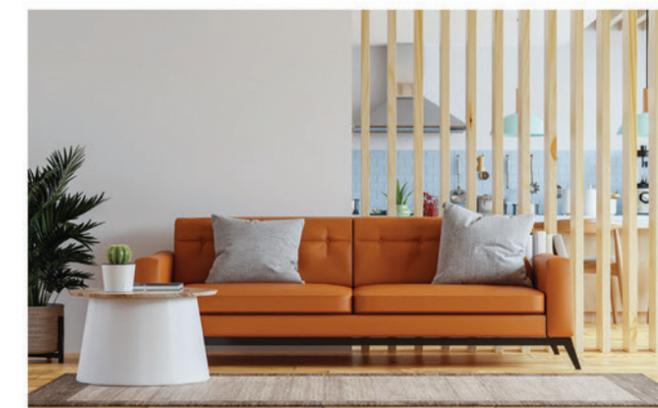
Acteur engagé dans la qualité de service avec la certification NF Habitat

Garantie d'un investissement locatif pérenne

10 cabinets ancrés localement à Paris et en Ile-de-France

## NOS METIERS

- **Gestion locative**  
*Investissement locatif - Location*
- **Syndic de copropriété**  
*Gestion administrative, technique et financière des immeubles*
- **Transaction immobilière**  
*Achat - Vente - Estimation*
- **Property management**  
*Gestion pour les Family Office*



Faites estimer vos biens immobiliers directement en ligne sur [www.immocity.com](http://www.immocity.com)



AROP

Les amis de l'Opéra



DEVENEZ MEMBRE DE L'AROP

# Vivez l'Opéra aux premières loges

© Julien Benhamou / OnP

**Choisissez votre niveau d'adhésion et prenez place au cœur de la création.**

Un service de billetterie avec des interlocuteurs dédiés facilite vos réservations à tous les spectacles de la saison dans les meilleures conditions.

Vous bénéficiez d'accès privilégiés, d'espaces privés et d'un programme d'activités exclusives (répétitions, rencontres avec les artistes, visites, conférences, voyages...).

En adhérant à l'Arop, vous apportez un soutien indispensable à l'œuvre de mécénat des Amis de l'Opéra.

**Arop – Association pour le rayonnement  
de l'Opéra national de Paris**

[contact@arop.operadeparis.fr](mailto:contact@arop.operadeparis.fr)

+33 (0)1 58 18 35 35