

hec  
**stories**

CRISE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

**DEUXIÈME  
CHANCE ?**



# Les mondes Orange



Envie de nous rejoindre ?  
Rendez-vous sur [orange.jobs](https://orange.jobs)



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

## RÉDACTION CONCEPTION

Rédacteur en chef :  
Arthur Haimovici  
Responsable médias numériques :  
Flavia Sanches  
Éditeur Alumni Journal :  
Lionel Barçilon  
Conception graphique  
et direction artistique :  
Fabienne Jousse  
Secrétaire de rédaction :  
Lionel Barçilon  
Conseil conception éditoriale  
et graphique : Agence Bronx  
Rédaction déléguée Talk : Houda Gharbi

## JOURNALISTES

Elie Allan, Aurélie Bacheley, Clémentine Baron, Hélène Bielak, Cyrielle Chazal, Sébastien Desurmont, Ange Figolucci, Marianne Gérard, Valérie Guez, Julie Lassale, Thomas Lestavel, Bertrand Morane

## PHOTOGRAPHES

Ed Atcock, Philippe Bauduin, Jean-Luc Bertini / Pasco&Co, Sandrine Expilly, Letizia Le Fur, Delphine Warin

## ILLUSTRATEURS

Serge Bloch, Deligne, Joël Guevara, Anje Jager, Andrea Ucini

Illustration de couverture :  
Andrea Ucini / Anna Goodson

## ADMINISTRATION

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

## PUBLICITÉ

FFE - Patrick Sarfati (H.77)  
Serge Schando  
Tél. : 01 43 57 91 62  
[s.schando@ffe-hecalumni.fr](mailto:s.schando@ffe-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

© Henri Cartier-Bresson / Magnum Photos



# Abonnez-vous !

## En ligne sur [hecstories.fr](https://hecstories.fr)

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

# L'ÉDITO

de Frédéric Jousset  
(H.92), président d'HEC Alumni  
CEO & Cofondateur de Webhelp



## Voyage en Absurdie

Les pères fondateurs de l'Europe, qui rêvaient de paix et d'unité au sortir de la Seconde Guerre mondiale, doivent se retourner dans leur tombe. En quelques semaines, un pangolin a brisé le premier dogme de l'union : la libre circulation des personnes. Les gouvernements des États membres ont une fâcheuse tendance à redessiner des lignes Maginot, avec l'efficacité qu'on leur connaît. J'ai été témoin d'un épisode d'une absurdité désolante à l'aéroport de Milan, où les passagers venant de Paris, séparés par une rangée dans l'avion, s'agglutinaient pour remplir le fameux formulaire Covid en se repassant les stylos à bille de main en main... Et le soir même, dans le quartier de Brera, des milliers de jeunes faisaient la fête sans masque dans les bars. Rien ne justifie scientifiquement qu'un Français venant d'un département isolé comme l'Aveyron soit plus dangereux qu'un habitant de Manchester allant à Londres, et doit passer quinze jours en quarantaine. On assiste en entreprise à des situations cocasses, où des visioconférences réunissent des Français masqués – qui ont l'air d'un groupe de terroristes – et des Suédois à visage découvert... « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà », écrivait déjà Blaise Pascal en 1670. Les décideurs économiques doivent faire

des anticipations rationnelles dans un monde qui ne l'est pas beaucoup, et pour une durée encore indéterminée... Pendant que le monde se bat pour savoir s'il faut porter les masques ou non, notre association a fait preuve d'une belle solidarité dans cette crise : des appels téléphoniques ont été passés à plus de 5 000 camarades des promotions antérieures à 1970 pour s'enquérir de leur état de santé et de leurs éventuels besoins d'assistance, et ont révélé parfois des situations humaines particulièrement graves, auxquelles la caisse de solidarité a permis de remédier. Un grand bravo à Laurence Rolland et Claudette Couffi qui ont porté cette initiative. Mentionnons aussi le soutien apporté aux ONG qui opèrent à Beyrouth, mis en place juste après la catastrophe grâce à l'entremise du président du Chapter libanais Nicolas Boukather. L'entraide HEC est l'affaire de tous : chacun peut y contribuer ou la solliciter. Voilà démontrée une fois de plus s'il le fallait, la nécessité de cotiser, chaque année ou à vie avec l'Infinity Pass, et de mettre à jour ses données personnelles. Bonne rentrée à toutes et à tous et rendez-vous nombreux à la première assemblée générale virtuelle de l'histoire de l'association HEC Alumni, le 14 octobre prochain !

Contact frederic.jousset@hecalumni.fr [in/fredericjousset](https://www.linkedin.com/in/fredericjousset)

© François Roelants

# Sommaire

© Anje Jager, Letizia Le-Fur



### innovation made in HEC

On bannit les tubes, les abeilles font le buzz, les bulles s'emballent et les brasseries brassent du neuf... La funtech made in HEC, p. 7



### super étudiante

Confinée en cuisine, Élora Thouy (H.23) mitonne des potages toniques, p. 17

### 8 tweets inmanquables

Hubert Joly (H.81), Odile Roujol (H.89), Yin Wang (D.18), Yama Darriet (H.18), Charles Mazé (H.18), Emmanuel Blézès (H.18)... Ils font l'actu ? Ils ont leur tweet, p. 18

### pour/contre

Faut-il vraiment passer à la 5G ?, p. 20

### correspondance

Aux États-Unis, comment les habitants de la Silicon Valley perçoivent la virulence de la campagne présidentielle ?, p. 22

### événements hec alumni

Le Club Automobile reçoit Patrick Pélata, le Club Generation Share accueille Patrick Artus, p. 23

## stories

### étudiants & grandpatron

Jean-Pierre Farandou, PDG de la SNCF, répond aux questions de Margaux Boulte (H.22), Diego Davo (H.23) et Victor Hondré (H.22), p. 26

### 10 idées reçues sur...

La transition écologique, entre mythes et réalités, est-elle si bien engagée ? Des experts éclairent nos idées sur une question plus compliquée qu'il n'y paraît, p. 37

### 21 heures avec...

Un deuxième-ligne monte au front : Florian Grill (H.88) brigue la présidence de la Fédération française de rugby, p. 44

### le grand dossier

La peur du chômage augmente avec la crise. Pourtant, de nombreux diplômés ont traversé des périodes hors poste au cours de leur carrière. Une expérience parfois bénéfique en termes de formation ou de redéfinition de ses priorités.

Léopold Gilles (H.03), directeur adjoint de la stratégie et de l'innovation de Pôle emploi, décrypte la place du chômage dans nos sociétés, et la façon dont il est pris en charge, p. 52  
Entre deux postes, en formation, en phase de réflexion ou en train de monter leur entreprise, cinq alumni témoignent, p. 58  
Adecco, un demi-siècle dans le temporaire, p. 60

### trajectoire

Anne-Laure Kiechel (H.99), de la banque au conseil d'États, p. 64

### Le jour où...

Gabriel Ullmann (MBA.91), l'écolo en vacance forcée, p. 68  
Nadia Fettah Alaoui (H.94), ministre du Tourisme en pays clos, p. 72



Florian Grill, un outsider dans la mêlée.



Jean-Pierre Farandou : le chemin de croix du chemin de fer ?

# coaching

## fiches pratiques

Tirez parti de vos droits à la formation, p. 76  
Start-up, évitez l'échec!, p. 77  
Transformez vos entretiens annuels, p. 78  
Exercez votre influence en entreprise, p. 79

## que dit la recherche ?

L'assurance chômage stimule-t-elle l'entrepreneuriat ?, p. 80  
Tarifs garantis, énergies renouvelables, p. 81  
Actionnariat activiste : la tyrannie du court terme, p. 82

## techno-logique

Dorian Dufour-Vorfeld (H.21) a testé pour vous Angell, la bicyclette high-tech, p. 83

## si vous passez par là

À Oslo, capitale norvégienne, la nature frappe fjord. Petit guide de la douceur de vivre scandinave par quatre alumni locaux, p. 84



## à la page

Les conseils de lecture et de podcasts management de nos alumni, p. 86

## culture

Audio, essais et romans... Les diplômés recommandent, p. 87



# vie d'hec

## campus

Lancement du centre d'intelligence artificielle Hi! Paris, en partenariat avec l'Institut polytechnique de Paris, programme post-crise sanitaire de l'Executive Education, un Welcome Day en virtuel..., p. 90

## association

Le fonds d'investissement HEC Ventures boucle sa première étape, p. 92  
L'Afip, programme d'accompagnement des entrepreneurs HEC face à la crise, découvrir le réseau d'autres continents, la raison d'être de l'association..., p. 94



## fondation

Impact tomorrow : bilan d'une année de campagne, MBA Giving Month, le programme PACT Afrique..., p. 96

## talk

Le supplément qui parle aux HEC, p. 101

# alumni journal

## événement

À paraître : 106 témoignages sur la gouvernance d'entreprise, p. 114

## promos, assos, clubs

Ils ont un message pour vous, p. 116

© Illustration Joel Guevara, DR, Maite Mueller / Getty Images

# EN COUV'

par Arthur Haimovici

rédacteur en chef - arthur@hecstories.fr



## une question d'échelle

Pour ce second numéro dédié aux conséquences de la crise, nous nous intéressons cette fois à un de ses aspects positifs. Avec tous les bouleversements qu'elle a engendrés dans nos modes de vie, avec ce masque bleu ciel qui s'est imposé aux visages du monde entier, la Covid-19 aura bien eu une vertu : elle nous a réveillés et a mis devant nos yeux l'extrême dépendance de nos sociétés vis-à-vis de leur environnement. Le plan de relance et les 30 milliards que la France va consacrer à la transition écologique sont un premier résultat tangible de ce coup de semonce tiré par la planète. Mais dans quoi devrions-nous les dépenser, ces milliards ? Faut-il les investir dans les technologies d'une transition qui permettrait de maintenir peu ou prou nos modes de vie actuels ? Ou au contraire financer l'adaptation de nos sociétés à une nouvelle et durable période de sobriété ? Ce dilemme fondamental traverse tout notre dossier page 37.

Nous, habitants des pays riches, avons pris pour acquise l'idée que nous pourrions toujours nous déplacer facilement sur des centaines de kilomètres, avoir de la nourriture et du chauffage, des écoles et des hôpitaux. Pourtant à l'échelle de l'humanité, ces avantages viennent tout juste d'apparaître. L'homo sapiens a 300 000 ans, tandis que la « civilisation thermo-industrielle », qui a radicalement transformé ses conditions de vie, n'a que deux siècles. Cette extraordinaire accélération de l'histoire a eu lieu, car nous avons trouvé un ingrédient miracle pour pirater les échelles du temps et puiser dans les strates de la géologie de quoi servir nos besoins immédiats. Cet ingrédient, c'est le pétrole. Même si tous les regards sont aujourd'hui tournés vers l'électricité et les énergies renouvelables, il faut garder à l'esprit que notre bien-être matériel reste entièrement fondé sur les énergies fossiles. Or le pétrole que nous brûlons si généreusement par nos transports, nos achats, nos loisirs, a mis des dizaines de millions d'années à se former. Parallèlement, le CO<sub>2</sub> que nous rejetons dans l'atmosphère ne se dissipera pas avant des centaines de milliers d'années. Et la vie sur Terre, que nous sommes en train d'anéantir (60 % des vertébrés ont disparu en cinquante ans !), mettra entre 500 000 ans et 7 millions d'années pour se reconstituer.

Ces échelles de temps surhumaines n'ont rien à voir avec les échéances électorales, les prévisions statistiques ou les modèles économiques. Rappelons-nous comment Keynes, par exemple, repoussait d'un revers de main la question des horizons lointains : « Sur le long terme, nous sommes tous morts. » À l'heure de décider s'il vaut mieux se jeter à corps perdu dans l'espoir d'un développement technologique salvateur ou nous ménager une descente pas trop douloureuse vers un monde de parcimonie énergétique, c'est pourtant bien avec ce cadre de référence qu'il convient de réfléchir. Tout le défi de notre époque est là : régler l'action humaine à l'échelle de son impact, qui se compte désormais en millions d'années. Une ambition immense, inouïe, qui devrait inciter à la prudence. Comme l'écrivait Tocqueville face à la nouveauté radicale de la démocratie américaine : « Le passé n'éclairant plus l'avenir, l'esprit marche dans les ténèbres. »

© Anje Jäger

Un manager en urgence pour relancer votre activité !

- Gestion de crise
- Relance industrielle
- Cash management
- Réorganisation RH
- Retournement opérationnel
- Digitalisation accélérée

nimeurope.com

01 46 24 85 71

Grégoire CABRI-WILTZER (H.79)

Chaque trimestre, la rédaction d'*HEC Stories* sélectionne les start-up les plus innovantes et les projets qui font avancer le monde dans le bon sens.

### apiculture

Aux États-Unis, Ubees réinvente l'apiculture en misant sur des ruches connectées. Objectif : sauver les abeilles grâce à la technologie !



## Big buzzness

« La crise sanitaire que nous traversons est dramatique. Mais elle a un avantage : elle va secouer le tissu économique. Les investisseurs vont sûrement s'orienter vers la santé, l'alimentation, le social... Or l'un des objectifs d'Ubees est d'œuvrer pour la sécurité alimentaire mondiale », explique Maximilian Ebrard (H.17), directeur général de cette entreprise d'apiculteurs nouvelle génération. Créée aux États-Unis en 2017 par le Français Arnaud Lacour (qui avait déjà fondé la société Apiterra en France), Ubees gère aujourd'hui 20 000 ruches en Californie, au Texas et dans le South Dakota...

### Bruissements d'ailes

« Nous voulons devenir la première société d'apiculture aux États-Unis, avec un objectif de 100 000 ruches installées d'ici quatre ans », avance Maximilian. En corollaire de cette expansion, Ubees espère bien faire chuter le taux de mortalité des abeilles, « qui peut atteindre 50 % aux États-Unis, alors qu'un taux "normal" se situe entre 10 et 15 % ». Une surmortalité qui s'explique, entre autres, par l'usage intensif des pesticides dans l'agriculture américaine. Un désastre écologique... et alimentaire, puisqu'on estime qu'un

**Le taux de mortalité des abeilles atteint jusqu'à 50 % aux États-Unis.**

tiers des ressources de nourriture mondiale dépend de la pollinisation ! Outre l'acquisition et la modernisation de sociétés apicoles, Ubees favorise la présence d'abeilles en milieu agricole, en proposant aux agriculteurs des ruches à la location. Toutes sont équipées d'un système de détection complet pour tout savoir sur la vie et l'état de santé des pollinisateurs : mesure de la température, du taux d'humidité, captage des émissions sonores... « Certains sons nous permettent de savoir quand elles se préparent à quitter la ruche », indique Maximilian. Une technique qui réinvente le métier d'apiculteur, en limitant le nombre d'intrusions humaines dans les ruches.

### Ruche time

Les ruches connectées séduisent les agriculteurs, dont la production dépend en partie de l'activité des abeilles : sans elles, adieu les amandes de Californie ! « Le rendement des amandiers chuterait de 50 % sans pollinisation », explique Maximilian. Ubees enregistre déjà des progrès encourageants. « En un an, le taux de mortalité des abeilles a reculé de 35 à 12 % en Californie », se félicite Maximilian, qui se montre confiant pour l'avenir.

**mode**  
**Écolos dans la peau**

En 2016, Jennifer et Julien Maumont (H.98) quittent Paris pour effectuer un tour du monde avec leurs deux jeunes enfants. Au cours de leur périple, ils prennent conscience de l'impact écologique désastreux de la consommation de vêtements sur l'environnement. La décision du couple est prise : à rebours de la mode jetable, il est temps d'investir dans le durable. C'est le pari de leur site de vente en ligne, Jules & Jenn. Leurs produits ? Des accessoires de maroquinerie fabriqués dans des ateliers du Tarn, d'où est originaire Jennifer, et des chaussures confectionnées en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. Bref, ça sent bon le cuir local ! En toute transparence, ils dévoilent leurs méthodes de fabrication, coûts et marges, et appliquent un « prix juste », sans passer par les distributeurs. Leur credo, consommer moins, mais mieux, prend le contrepied des Black Fridays. Ce parti pris dans l'air du temps et la démarche font recette : en 2019, les ventes du site ont été multipliées par quatre.



**prestations**

**Des travaux sans travers**

Faire rénover sa salle de bains ? Ça peut tourner au cauchemar... « Obtenir un devis dans un format correct, avec un prix qui ait du sens, c'est souvent la croix et la bannière ! », explique Jérôme Muffat (M.99). Avec Benoît Charpentier (H.00), il a donc créé Renovation Man, une plateforme d'accompagnement des particuliers, s'appuyant sur un réseau d'experts locaux qui sélectionnent les meilleurs artisans. Via un suivi Whatsapp, un expert peut intervenir en cas de problème dans le déroulement des travaux. En trois ans, près de 1 000 clients ont fait appel à la plateforme, faisant travailler 80 entreprises partenaires en Île-de-France. Avec un volume d'affaires de 10 M€ en 2019 (le triple par rapport à l'année précédente), la société, qui emploie 35 salariés compte doubler ses effectifs d'ici la fin de l'année et étendre son activité à d'autres villes, comme Marseille et Nantes.

**mobilité**  
**Plug & Pay**

Quand il était directeur général du garage des taxis G7, Frédéric Renaudeau (H.99) rencontrait un problème : impossible pour les chauffeurs vivant en immeuble de recharger leur véhicule électrique chez eux ! En effet, les copropriétés rechignent à investir dans un équipement qui concerne peu de résidents... L'entrepreneur a donc imaginé une solution : à la manière d'un opérateur de fibre, ZePlug propose une infrastructure dédiée à la recharge dans les parkings, sans frais pour la copropriété. Les utilisateurs qui le souhaitent font installer une borne de recharge sur leur emplacement (à partir de 499 €) et souscrivent un abonnement tout compris (dès 12,90 €/mois). 2000 copropriétés ont déjà adopté la solution, soit un total de 200 000 places de parking. La start-up a également conquis les flottes d'entreprise. Et ce n'est qu'un début : si seules 6 % des voitures sont électriques, les ventes progressent (+14 000 en juin 2020, contre 4 500 en juin 2019 !). Un projet écolo et branché.



**diy**  
**Petit auteur**

C'est en écoutant son fils raconter des histoires incroyables que Sarah Brossolette a eu l'idée de fonder Calamagui. Le principe est de proposer aux scolaires (de la petite section au collège) de créer un livre de A à Z. « Un outil clé en main et gratuit permet aux classes de concevoir un récit, l'illustrer, le maquetter et le faire imprimer, note l'ex-consultante, lauréate du Prix de l'innovation HEC en 2019. Le business model est basé sur les commandes des familles. » Beaucoup plus chic qu'un collier de nouilles...

© Renovation Man, Calamagui



**mixologie**

**La jeune pousse qui bulle**

Depuis plus d'un an, une marque française et 100 % bio se fait une place dans les palaces et bars à cocktails.



Star des apéros chics de l'été, le cocktail connaît aujourd'hui une recrudescence sans précédent. Et le spritz (signé Aperol) n'est pas seul à tirer son cure-dent du jeu : le renouveau du gin tonic ou le retour en force des long drinks sont autant de signes d'un marché de la mixologie en expansion. Mais si on est souvent attentif à la qualité de l'alcool ou des jus de fruits, on l'est beaucoup moins à celle de la base, le « premium mixer » (tonic, ginger beer...), qui constitue pourtant la part la plus importante du cocktail. « La grande majorité contient des acides ascorbiques et des arômes de synthèse. Il fallait donc proposer une alternative bio et 100 % française », tonne Meriadec Buchmuller (M.12), qui a fondé Hysope en avril 2019. Pour damer le pion aux mastodontes tels que Schweppes et Fever Tree, la petite

pousse a des atouts : une gamme de cinq recettes plébiscitée par les bartenders et les cavistes, des arômes naturels élaborés à Grasse, une production dans la Spirit-Valley, au cœur des vignes de Châteauneuf-sur-Charente...

**En pleine effervescence**

« Il se passe aujourd'hui une révolution comme celle que l'on a connue il y a dix ans dans la gastronomie », raconte le jeune entrepreneur qui fourmille d'idées pour l'avenir, comme celles d'un tonic au romarin ou au kombucha. Avec 100 000 bouteilles écoulées, la PME s'est déjà bien implantée, même si le confinement a gâché son premier anniversaire. Mais il en faut plus pour décourager Meriadec, qui rappelle malicieusement qu'Hysope est le nom d'une petite fleur rocailleuse, capable de résister aux environnements hostiles...

© Hysope

**télex**

Le fonds HEC Ventures a réalisé ses premiers investissements auprès de **SpaceFill** et **Comet Meetings**, deux start-up fondées par des HEC.

conso

Des cadeaux bleu, blanc, rouge

Investi depuis dix ans dans la promotion du made in France, au travers de labels et d'associations, Charles Huet peut être fier de sa création : la Carte française est une carte-cadeau multi-enseignes 100 % françaises, conçue avec Jean-Baptiste Fontanaud (E.20) et Erwan Corre (H.02). Livrée avec un guide pratique, elle est disponible sur le site lacartefrancaise.fr. « On croit souvent que consommer français, c'est être chauvin ou cocardier. Alors qu'il s'agit du meilleur moyen de financer notre système de retraite, de soutenir le



développement local et l'écologie », souligne l'entrepreneur. De la mode à la gastronomie, 300 partenaires ont intégré le catalogue. Prochaine étape : développer l'offre BtoB et convertir les comités d'entreprise à la carte-cadeau socialement responsable. Ambitieux ? Impossible n'est pas français !

télémedecine

L'appli antidiabète

Il est le mieux placé pour en parler. Diagnostiqué diabétique de type 1 à l'âge de 30 ans, Laurent Nicolas (M.02) connaît les contraintes d'une maladie qui touche 3,2 millions de Français, parmi lesquels 800 000 s'injectent jusqu'à six fois par jour de l'insuline. « On peut aujourd'hui très bien vivre avec le diabète. Mais on ne peut pas avoir en permanence un médecin derrière soi pour vérifier son niveau de glucose et la dose d'injection adaptée. » La solution imaginée avec son associé Richard Binier (H.90) s'appelle DiabNext. Lancée en 2017, cette appli permet au diabétique d'enregistrer ses données qui sont ensuite automatiquement transmises au médecin. La société, qui lance aujourd'hui sa deuxième levée de fonds, vient d'annoncer sa collaboration avec les Hospices civils de Lyon qui intégrera ses outils à Diab-eCare, son centre de diabète.

télex

Au UK, la société de plats végétaliens surgelés Planty, cofondée par **Andrea Cavallo (M.18)**, a fait fondre les investisseurs avec 160 000 £ levés durant l'été.



team building

L'esprit d'équipe

« En partenariat avec 200 associations, nous proposons aux entreprises des programmes de team-building à impact environnemental, ainsi que des campagnes de sensibilisation pour les collaborateurs », explique Dorian Wansek (H.20), cofondateur de Lakaa, avec Baptiste Frelot (H.20) et Adrien Lefebvre (CentraleSupélec). Au top des activités plébiscitées par les premiers clients, parmi lesquels la SNCF et Optic 2000 : le ramassage de déchets. À Paris, des sessions de « cleanwalk » ont été organisées à Montmartre et sur les bords de Seine. La jeune pousse propose aussi la plantation d'arbres, des journées d'immersion dans des fermes ou des ateliers pour fabriquer soi-même son savon ou sa lessive. Son prochain projet : une solution SaaS (Software as a Service) permettant de centraliser et valoriser l'engagement social et environnemental des filiales.

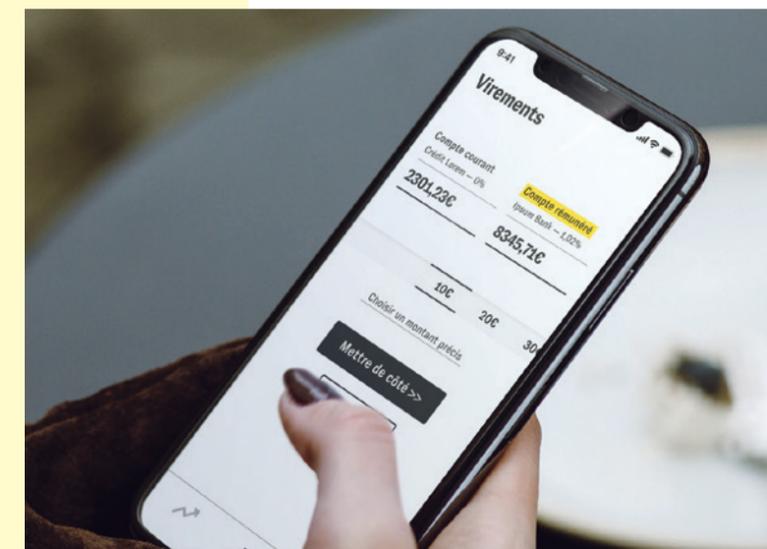
© LCF, Lakaa



épargne

Bons comptes, bonne appli

Épargnez-vous les complications : avec l'appli Cashbee, on place son argent sans se déplacer. Pas sans intérêts.



Qui ?

« Et si on montait une boîte ? » Voilà la question que se sont posée il y a cinq ans Cyril Garbois (H.99) et Marc Tempelman. « On avait tous les deux la quarantaine bien sonnée, des carrières bien remplies, et l'envie, au même moment, de se lancer dans un projet plus entrepreneurial, se souvient Cyril. On a donc décidé de se mettre ensemble à la recherche de la bonne idée. » Les deux amis se tournent tout naturellement vers la finance, leur terrain de prédilection – Marc a travaillé vingt ans en banque d'affaires et Cyril a fait carrière dans un cabinet de conseil en stratégie. Mais qui dit fintech, dit tech. Un profil qui manque au duo. « Notre chance, ça a été de rencontrer Chaker Nakhli, un docteur en informatique brillant, que nous avons associé au projet dès le début. »

© Cashbee

Quoi ?

L'idée de base de Cashbee, créée en avril 2018, c'est de mettre dans les mains des Français une solution simple, digitale et sécurisée pour réveiller l'argent qui paresse sur leur compte. « L'épargne est un marché très important en Europe, et a fortiori en France [85,6 milliards d'euros épargnés par les Français depuis mars 2020 : un record, NDLR]. Mais le secteur a pris du retard sur sa transformation digitale, avec peu d'offres véritablement attractives, expose Cyril. À l'heure où l'évolution réglementaire est en train de casser le monopole bancaire, il y a un vide que nous entendons bien combler. »

Comment ?

Lancée en septembre 2019, l'appli Cashbee bénéficie d'une prise en main intuitive. L'utilisateur crée son profil sur smartphone (cinq minutes chrono), puis transfère en quelques clics l'argent de son compte courant identifié comme dormant vers un compte d'épargne rémunéré à 2 % les deux premiers mois, puis 0,6 % par la suite. L'appli peut aussi analyser le compte bancaire pour proposer certaines sommes à mettre de côté. Une simplicité qui a déjà conquis 10 000 utilisateurs et généré près de 20 millions d'euros d'encours. La fintech entreprend à présent d'élargir sa gamme à d'autres produits financiers, tout en conservant la facilité d'usage. En partenariat avec un grand assureur français, Cashbee vient d'intégrer à son offre un contrat d'assurance vie.

# CLASH DE *Cartier*



## restauration

### Un petit creux

Quand elle travaillait pour Big Mamma, Juliette Cerdan (H.15) a participé à l'ouverture de quatre restaurants de la chaîne. Une expérience mise à profit au moment de lancer la « néo-brasserie » Rosie. Cuisine française 100 % maison avec des produits de qualité, prix légers, décor branché et belle visibilité sur les réseaux sociaux : la recette avait tout pour plaire. Mais il y a une chose à laquelle Juliette n'était pas préparée : l'épidémie de Covid-19, qui a frappé l'établissement de plein fouet. « On a ouvert la brasserie Rosie en janvier. Deux mois après, il a fallu la fermer. On s'est adapté en proposant un service de livraison, mais le plus dur, ça a été la réouverture. De 600 couverts par jour avant le confinement, on est passé à 100. Dès qu'on aura redressé la barre, on reprendra notre développement. » L'ambition de Rosie ? Essaimer, en France et à l'étranger. « Bien manger français à New York ou à Londres, c'est loin d'être facile ! Nous avons un vrai savoir-faire à exporter. »

santé

Manger équilibré, c'est pas inné

L'Unicef est formel : les « mille premiers jours », allant de la grossesse aux deux premières années de la vie, constituent une période cruciale pour le développement. Les apports nutritionnels sont alors très bénéfiques, tandis que les carences auront un effet tout au long de la vie. Pourtant, l'alimentation reste souvent au second plan dans l'éducation d'un enfant. « Jeune maman de deux petites filles, j'étais perdue entre les conseils contradictoires des pédiatres et les informations incohérentes des sites spécialisés », raconte Éléonore de Saint-Seine (H.07). En 2019, elle crée donc, avec son amie Caroline Le Viet, Edumiam. Une application et un chatbot qui délivrent des conseils pratiques sur tous les sujets liés à la petite enfance. Le contenu, validé par un comité d'experts, s'adresse aux parents mais aussi aux professionnels de la petite enfance, qui ont ainsi accès à une application de formation continue. Histoire de découvrir qu'il faut proscrire le miel avant 1 an et que le gras n'est pas forcément mauvais...



télex

La business school nantaise Audencia a mis à la disposition de ses étudiants Toutes mes aides, le premier simulateur d'aides sociales en ligne, créé par **Cyprien Geze (H.14)** et **Jean-Baptiste Beuzelin** avec le soutien de l'Incubateur HEC.

© DR

produits d'hygiène



C'est du propre...

Prouesse écolo et logistique, 900.care nettoie la salle de bains de tous ses résidus plastiques...

On ferait bien d'y penser le matin en se rasant : nos produits d'hygiène (gel douche, shampoing, dentifrice...) sont constitués à 80 % d'eau... et emballés dans du plastique, qui terminera bien souvent sa vie au fond des océans. Une aberration écologique ! L'entreprise 900.care (900 pour le nombre de secondes que l'on passerait chaque jour dans sa salle de bains) a une autre solution. « L'idée de départ, c'était d'alléger les contraintes logistiques, explique Aymeric Grange (H.13), son cofondateur. Et la meilleure façon qu'on a trouvée d'y parvenir, ça a été... de retirer l'eau de nos produits ! »

L'affaire est dans le sec

Après des premiers tests concluants sur un dentifrice en pastilles à croquer, la jeune pousse étoffe sa gamme. Elle a créé un gel douche et un savon pour les mains sous

© 900.care

forme de billes que l'utilisateur dissout lui-même, ainsi que des recharges à clipser pour déodorant. « On tenait à proposer des produits qui ne nécessitent aucun sacrifice en termes de plaisir ou de simplicité d'utilisation, précise Aymeric. Notre gel douche, par exemple, a une texture tout à fait similaire à celle des marques qu'on achète habituellement dans le commerce. » 900.care a aussi conçu une série de flacons réutilisables au design coloré. L'utilisateur n'a ensuite qu'à commander les recharges, livrées directement dans sa boîte aux lettres. Après un premier succès sur les plateformes de crowdfunding (40 000 préventes sur Ulule et 6 500 sur KissKissBankBank), les produits seront commercialisés en ligne, à partir du mois de novembre. À terme, 900.care espère étendre encore son offre, en s'attaquant d'abord aux shampoings.

distribution

La vie en vrac

Après quinze ans passés chez Carrefour, Caroline Millet (M.20) décide de se reconverter et s'inscrit au mastère de marketing digital d'HEC Paris. C'est là que naît son projet : ouvrir une épicerie en vrac. Le secteur, passé de 100 millions d'euros en 2013 à 1,2 milliard en 2019, est en plein boom. « Les grandes enseignes tentent de s'y mettre, mais manquent d'agilité. Les petites épicerie peuvent recréer du lien, retrouver ce rôle d'information qui a été peu à peu endossé par l'étiquetage. » Le premier City Vrac ouvre en octobre à Versailles. On y trouve, bien sûr, de quoi remplir ses bocaux (750 produits bio et locaux, de l'épicerie aux cosmétiques ou aux produits d'entretien), mais aussi des conseils avisés pour bien choisir ses produits et limiter ses déchets.

logement

La colocation des générations

Depuis février, Homiz.eu met en relation des jeunes à la recherche d'un logement et des seniors en manque de compagnie. « Les jeunes ont souvent peu de moyens pour se loger. Tandis que certains seniors vivent seuls dans un grand logement et souhaitent se maintenir à domicile », constate le fondateur de la start-up, Yohan Levy (H.17). Homiz fait le pari de décliner en ligne un concept existant : des cohabitations intergénérationnelles proposées localement par des associations. Petits services, loyer modéré ou mix des deux, la personne qui accueille fixe les règles du jeu. La crise sanitaire a fortement ralenti le démarrage du service, mais Homiz compte déjà mille inscrits et une trentaine de cohabitations, principalement dans les grandes villes : Paris, Bordeaux, Marseille...

# SOMMET DES ENTREPRISES DE CROISSANCE

19 JANVIER 2021 | PARIS

LA RENCONTRE DES DIRIGEANTS ENTREPRENEURS



SUPER ÉTUDIANTE



LES MIXTURES D'ELORA SONT UN PUR CONCENTRÉ D'ÉNERGIE. AVEC CES SOUPES SAINES ET BIO, ON N'EST PLUS DANS LE POTAGE !



ÉLORA THOUY (H.23)

## SOUPEUR POWER



« JE VIENS DU TARN ET, DANS MA FAMILLE, ON MANGE DE LA SOUPE TOUS LES SOIRS D'HIVER. POUR UN ÉTUDIANT OU UN JEUNE ACTIF, ÇA RESTE UN EXCELLENT MOYEN DE SE NOURRIR RAPIDEMENT ET SAINEMENT, À CONDITION DE BIEN CHOISIR SES PRODUITS ET SA MARQUE... » POUR CONTRER LES VILAINES BRIQUES INDUSTRIELLES, ÉLORA, 20 ANS, A CRÉÉ COSSE, UNE MARQUE DE SOUPES BIO...



ÉLORA A FONDÉ L'ENTREPRISE AVEC SON COMPAGNON SIMON ZEROUALI, 21 ANS, EN ÉCOLE DE COMMERCE À BORDEAUX. « ON S'EST TOUJOURS DIT QU'UN JOUR, ON MONTERAIT UN PROJET ENSEMBLE. PUIS LE CONFINEMENT A TOUT STOPPÉ NET... C'ÉTAIT LE MOMENT IDÉAL ! » UN PRODUCTEUR DE LÉGUMES BIO D'AVIGNON, MAIS AUSSI LES PARENTS DE SIMON, CHARCUTIERS ARTISANAUX, ONT AIDÉ À PEAUFINER LES CONCOCTIONS DE COSSE.

APRÈS LES GASPACHOS ET SOUPES FROIDES POUR L'ÉTÉ, QUI SERA LA STAR DE L'AUTOMNE CHEZ COSSE? LA SOUPE DE LENTILLES CORAIL AU LAIT DE COCO, REMÈDE ANTIMOROSITÉ ET COUPE-FAIM IDÉAL. AINSI, CHAQUE WEEK-END, LE COUPLE D'ÉTUDIANTS SE RETROUVE POUR PRÉPARER PRÈS DE 500 BOUTEILLES... À LA LOUCHE.



Plus d'infos sur : <https://atelier-cosse.fr>

# 8 tweets IMMANQUABLES

1

**BFMTV** @BFMTV

En 10 ans les frais de scolarité des grandes écoles françaises ont explosé.



**#HECParis**  
Selon une étude menée par le site Misterprepa.net, les frais de scolarité des grandes écoles privées ont augmenté en moyenne de 77 % depuis 2009. L'établissement le plus cher reste HEC Paris, avec des frais de scolarité qui atteignent 53 320 euros, soit une hausse estimée à 98,2 % en dix ans.

17 :08 – 25 août 2020

2

**Knowledge@HEC** @HECKnowledge

«Une transparence accrue des essais cliniques est particulièrement importante aujourd'hui pendant la pandémie #COVID19». @TBourveau, Vedran Capkun et @Yin\_WANG expliquent les conséquences de la divulgation des résultats des essais cliniques.  
[#vaccin](https://fclid.ly/eaam2mx)

**Thomas Bourveau #D.16, Yin Wang #D.18**  
Une étude publiée par trois chercheurs – Thomas Bourveau (Columbia Business School), Vedran Capkun (HEC Paris) et Yin Wang (Singapore Management University) – montre que la transparence des essais cliniques est non seulement bénéfique en matière de santé publique, mais rassure également les investisseurs du secteur pharmaceutique.

07 :00 – 13 août 2020

3

**Maddyness** @bymaddyness

Experte reconnue dans l'industrie du luxe et de la beauté, @Odile\_Roujol vient de lancer son propre véhicule d'investissement, Fab Co-creation Studio Venture, pour investir dans des startups mêlant #beauté, #mode et #data.



**Odile Roujol #H.89**  
Un premier fonds spécialisé dans la beauty-tech ! Avec FaB Co-Creation Studio Venture, qu'elle espère closer à 10 millions de dollars, Odile Roujol prévoit d'investir au cours des trois prochaines années des tickets de 250 000 à 500 000 dollars dans 25 start-up.

21 :35 – 24 août 2020

4

**Le Monde** @lemondefr

« La génération confinement paiera pour les boomers »



**Emmanuel Blézès, Yama Darriet et Charles Mazé #H.18**  
Trois diplômés d'HEC Paris ont dénoncé dans une tribune au journal *Le Monde* le poids que la politique sanitaire et la dette font peser sur les jeunes : « Après une planète détruite, c'est la dette de nos parents qu'on lègue à la jeunesse. Merci, boomer. »

20 :08 – 5 sept. 2020

5

**Pour un réveil écologique** @ReveilEcolo

Où en sont les établissements du supérieur sur l'intégration des enjeux de transition écologique ? L'heure du premier bilan a sonné pour notre #GrandBaromètre de la transition écologique ! Retrouvez les premières réponses des établissements



**#écologie**  
Depuis la parution à l'automne 2018 du Manifeste étudiant pour un réveil écologique, le collectif éponyme mobilise étudiants et établissements de toute l'Europe pour évaluer leur implication concrète dans la protection de l'environnement. Pour en savoir plus : <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/>

09 :01 – 17 juin 2020

6

**Les Echos** @LesEchos

« J'aurais pu me retirer en Floride et dans le sud de la France et passer mes journées au golf. Mais à 61 ans, je peux encore compter sur quinze à vingt-cinq ans de vie active »



**Hubert Joly #H.81**  
Après avoir renoncé à tout rôle opérationnel au sein de Best Buy en juin dernier, Hubert Joly s'est tourné vers l'enseignement à Harvard et le coaching. Le patron star du retail qui a relevé le défi lancé par Amazon s'appête à former la future génération de patrons à un management plus humaniste.

11 :38 – 28 août 2020

7

**La Tribune Afrique** @LTAfrique

« Hacking Covid-19 Africa » : la jeunesse africaine innove @HECParis #COVID19 #postcovid #innovation #Afrique #hackathon @hackingcovid19Africa <https://buff.ly/2CM5k7k>



**#innovation #entrepreneuriat**  
Porté par des étudiants et des jeunes diplômés d'HEC Paris, le hackathon Hacking Covid-19 Africa a réuni plus de 400 participants, originaires de 43 pays, autour d'une centaine de projets. L'initiative Otech a remporté le premier prix grâce à un respirateur artificiel à interface tactile pour traiter les patients infectés par le virus en Afrique.

12 :32 – 27 juin 2020

8

**Le Figaro Etudiant** @Figaro\_Etudiant

Pour la première fois, le @Figaro\_Etudiant publie son classement des écoles de commerce les plus écologiques. Les initiatives dites « vertes » de quinze écoles ont été passées au crible :



**#écologie**  
Installation de ruches sur le campus, tri des ordures, système de compost, potager, interdiction des gobelets et couverts en plastique dans les cafétérias, cours sensibilisant à l'environnement... Autant d'initiatives qui ont permis à HEC Paris d'arriver en tête de ce palmarès des écoles de commerce les plus écologiques établi par *Le Figaro Etudiant* avec une moyenne de 17,77/20.

11 :53 – 28 juil. 2020

# Faut-il vraiment passer à la 5G?

## POUR

## “Une technologie nécessaire pour absorber l'explosion des volumes de données”

Gauthier Dalle (E.10), cofondateur de la solution Odiho pour smartphones

**i**l y aura en 2025, d'après le magazine *Forbes*, 80 milliards d'objets connectés sur la planète, des smartphones aux drones, en passant par les capteurs pour les villes intelligentes. Ces dispositifs produiront quelque 180 milliards de gigaoctets (Go) de données quotidiennes. Déjà proche de la saturation, le réseau 4G n'est pas capable d'absorber un tel volume de fichiers.



**Gauthier Dalle (E.10)**  
Ancien directeur commercial chez Bose, Gauthier Dalle (E.10) a cofondé la société Odiho qui diffuse des contenus audio en direct sur les smartphones dans les gares et aéroports ou lors d'événements ou de rencontres sportives. Sa solution, qui fait appel au Wi-Fi et à la 4G, a été utilisée pour assurer la traduction simultanée lors des AG d'HEC Alumni.

La 5G se présente comme la nouvelle génération de réseau mobile. Elle cumule plusieurs atouts. Outre l'augmentation du nombre de connexions mobiles simultanées, son débit est dix fois supérieur à celui de la 4G. De plus, le temps de latence va passer de 0,27 à 0,01 seconde, soit le temps dont le cerveau humain a besoin pour reconnaître une image ! Cela permettra, par exemple, à un chirurgien de manipuler à distance des bras robotisés au-dessus d'un patient. Ces performances vont faciliter le développement de nouveaux usages, comme la vidéo 4K (et bientôt 8K), la communication entre machines ou même, plus prosaïquement, le télétravail – avec des visioconférences moins instables ou saccadées.

### Une technologie de rupture

La 5G va également donner un coup de fouet à la réalité virtuelle et augmentée. À distance, des ingénieurs équipés de casques de réalité virtuelle pourront travailler ensemble sur l'objet de leur recherche en vision 3D – qui est une technologie très gourmande en données. Les informations transiteront dans le cloud et seront analysées en

temps quasi réel. En effet, les terminaux seront, à terme, dotés de capteurs mais dépourvus de puissance de calcul. Tout passera par le cloud, dont les ressources en stockage et en capacité de traitement sont presque illimitées. Un drone ou un véhicule autonome enverra les images vers les centres de données virtuels, qui les analyseront et lui indiqueront la décision à prendre – par exemple freiner pour ne pas écraser l'individu qui traverse la route. La rapidité de la 5G trouve tout son intérêt dans ses applications ! Une voiture totalement autonome produira près de 4 000 Go de données par jour, contre 1 ou 2 Go pour un smartphone actuel...

Pour finir, certains usages sont encore inconnus. Souvenons-nous que la 3G, lancée en 2002, n'a trouvé sa pleine utilité qu'après l'explosion des smartphones, à partir de 2007. La France ne doit pas rater le virage de la 5G. C'est une technologie stratégique comme l'illustre l'affaire Huawei. Le président Donald Trump craint l'essor de la Chine qui progresse très vite. L'Europe doit s'y mettre, il n'y a pas de temps à perdre !

## CONTRE

## “La 5G est une technologie destructrice et autoritaire”

Yves-Marie Abraham (D.04), professeur agrégé à HEC Montréal

**a**près la fronde contre l'installation des compteurs « intelligents », le développement de la 5G suscite à son tour de vives controverses. Je me réjouis de voir un nombre croissant de citoyens se préoccuper des conséquences du déploiement de cette nouvelle génération de réseaux mobiles. En effet, le désastre écologique en cours va être accéléré par la 5G. Ce nouveau réseau ne viendra pas se substituer à ceux qui existent déjà, mais s'y ajouter. Il favorisera dans les prochaines années la fabrication de milliards de



**Yves-Marie Abraham (D.04)**  
Installé au Québec depuis près de vingt ans, Yves-Marie Abraham (D.04) est professeur agrégé à HEC Montréal, spécialisé dans la sociologie de l'économie. Il a créé l'un des premiers cours universitaires sur la « décroissance soutenable » et a publié, en 2019, l'ouvrage *Guerir du mal de l'infini : produire moins, partager plus, décider ensemble*.

terminaux et objets connectés dont l'empreinte écologique n'a même pas été estimée – que ce soit en termes d'énergie, de matériaux consommés ou de déchets générés. Par ailleurs, la 5G va accroître la consommation mondiale d'électricité, or celle-ci est encore produite à plus de 60 % à partir de combustibles fossiles (gaz, pétrole et charbon). L'argument selon lequel cette technologie permettra d'économiser de l'énergie du fait de sa plus grande efficacité est fallacieux. On le sait depuis cent cinquante ans, avec la publication de *The Coal Question* par l'économiste britannique William Stanley Jevons : l'introduction d'une technique plus performante se traduit par une accélération de la consommation des ressources associées, car le coût d'utilisation de celles-ci s'en trouve réduit.

### Un risque sanitaire et social

Ajoutons au chapitre des nuisances écologiques de la 5G des dangers immédiats sur le plan sanitaire, pointés par un nombre grandissant de chercheurs. L'exposition aux ondes courtes utilisées par la 5G pourrait non seulement accroître les risques de

cancer chez l'être humain, mais aussi affecter son système reproducteur, sa mémoire ou ses capacités d'apprentissage. D'où le moratoire contre la 5G réclamé en 2017 à l'Union européenne par des scientifiques. Près de 400 chercheurs et médecins à travers le monde l'ont désormais signé. L'autre raison majeure pour laquelle il y a tout lieu de se réjouir de ces contestations est d'ordre politique. L'industrialisation de nos sociétés a reposé sur des techniques non seulement destructrices pour l'environnement, mais aussi aliénantes pour l'individu. Comme le soulignait déjà le philosophe américain Henry David Thoreau il y a plus d'un siècle, « les hommes sont devenus les outils de leurs outils ». Ce qui nous est présenté comme de simples moyens mis au service de nos fins nous prive du pouvoir réel de décider de nos manières de vivre ensemble. La 5G est l'une des dernières en date de ces « techniques autoritaires » dont l'historien Lewis Mumford a fait la critique. S'y opposer constitue un premier pas vers la reconquête de notre liberté collective, quitte à renoncer – du moins un peu – à notre volonté de puissance individuelle.





REZA MALEKZADEH (H.95) s'est installé dans la Silicon Valley à la sortie de l'École, il y a vingt-cinq ans, et travaille aujourd'hui dans un fonds d'investissement spécialisé dans les start-up. Depuis sa « bulle » californienne, à l'abri de toutes les turbulences du moment, il observe avec effarement et un brin d'inquiétude le débat politique, d'une brutalité sans égale dans l'histoire américaine.



## À QUOI RESSEMBLE LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE AMÉRICAINE VUE DE LA SILICON VALLEY ?

LA RÉPONSE DEPUIS LES...

### Etats-Unis

La campagne électorale qui oppose Donald Trump et Joe Biden est beaucoup plus virulente qu'à l'ordinaire, même lorsqu'on la compare à la précédente, en 2016, qui avait déjà atteint des sommets en la matière. La violence de cette campagne est d'abord une violence verbale : on n'a jamais vu un président, candidat à sa succession, se montrer aussi agressif à l'égard de son adversaire politique. Il l'insulte en permanence, le baptise Sleepy Joe (Joe le fatigué) sur Twitter, l'accuse de consommer de la drogue pour se tenir éveillé. Il pouvait y avoir quelques piques acerbes, ci ou là, à l'époque de George W. Bush ou plus tard contre Barack Obama. Mais, à ce niveau-là, c'est du jamais-vu. Cela devient presque effrayant. D'autant que cette violence se retrouve aussi dans la rue. À San Francisco ou Palo Alto, les manifestations en soutien au mouvement Black Lives Matter sont restées bon enfant, mais dans d'autres villes, comme Portland ou Minneapolis, elles ont dégénéré en échauffourées avec la police. La campagne électorale se déroule dans un contexte hyper tendu, et semble jeter de l'huile sur le feu.

alors qu'il y avait de nombreux *check and balances*, des pouvoirs et des contre-pouvoirs, dans le système américain (en tout cas, c'était l'impression qu'on avait...), tout se passe désormais comme si Donald Trump jouissait d'une forme d'impunité. On le voit faire ou dire des choses auxquelles on ne se serait jamais attendu de la part d'un président américain. Prenez les sottises qu'il a dites sur l'eau de Javel : il a suggéré de s'en injecter pour

lutter contre la Covid-19. C'est hallucinant. Après quatre années passées sous l'administration Trump, tout cela n'a sans doute rien de si surprenant. Mais ça reste surréaliste pour les Californiens, surtout ceux de San Francisco et de la Silicon Valley, qui sont restés très attachés au politiquement correct. Les gens, ici, ne comprennent pas que Donald Trump puisse préférer autant d'absurdités et être soutenu par de nombreux électeurs. Ce fossé, cette profonde incompréhension, vient de la forte polarisation de la société américaine. Il y a un appauvrissement d'une partie de la classe moyenne, dont l'avenir paraît de plus en plus incertain et qui voit en Donald Trump sa dernière chance.

Quand on vit dans la Silicon Valley, on est dans une bulle. Sur le plan économique, c'est particulièrement frappant en ce moment, car nous ne sommes pas vraiment touchés par la crise. Les boîtes de la tech s'en sortent très bien. Et au quotidien, il n'y a pas vraiment de prises de bec entre amis ou collègues puisque, à 80 %, les gens sont démocrates. C'est un îlot par rapport au reste des États-Unis. Ici, personne n'est fier de ce président, qui a sapé la crédibilité du pays à l'international. Mais dès qu'on descend l'autoroute 101 en direction de Los Angeles, on commence à apercevoir des panneaux « Make America Great Again ». Une frange non négligeable de la Californie reste républicaine. Dans la Silicon Valley, la conséquence la plus visible de la politique de Donald Trump est la restriction des visas. Des entrepreneurs, parfois ultra-diplômés, qui comptaient s'installer ici n'ont pas pu entrer sur le territoire... Mais le système américain a un avantage : Donald Trump peut dire ce qu'il veut, ses pouvoirs restent limités, grâce à la Constitution et au système fédéral. En Californie, le gouverneur Gavin Newsom a mis en place des mesures de confinement alors que Donald Trump prétendait que c'était inutile. Les États et les entreprises jouissent malgré tout d'une certaine autonomie. Il y a un contre-pouvoir local.

© DR

18\_05\_2020

## Club Automobile \_ Patrick Pélata, administrateur de Safran, ex-DG de Renault



La voiture reste le moyen de transport le plus utilisé. En Ile-de-France, elle assure près de 35 % des déplacements, contre 2 % pour le vélo.”

### Différentiels de crise

“ La perte de pouvoir d'achat engendrée par la crise et les baisses de commandes de la part des loueurs ont durement impacté le marché des véhicules neufs. Pour survivre, les constructeurs vont devoir réduire leurs frais généraux, et certains devront même couper dans leur budget de R&D... ce qui créera des différentiels importants entre les acteurs lors de la reprise.”

© DR



**Patrick Pelata**  
Polytechnicien, Ponts et PhD de l'EHESS, il est administrateur de Safran et Orano (ex-Areva). Il a été chargé par l'État d'une mission sur les nouvelles mobilités et les véhicules électriques et autonomes.

**1984**  
Commence sa carrière chez Renault.

**1999**  
Nommé DG adjoint de Nissan par Carlos Ghosn.

**2008**  
Deviend directeur général de Renault.

**2011**  
Quitte le groupe Renault.

**2015**  
Crée la société Meta Consulting.

### Défis d'avenir

“ Dans les années à venir, les constructeurs automobiles auront quatre défis majeurs à relever : l'électrification ; le passage d'un modèle du B2B2C à B2C – car les clients sont demandeurs d'une relation plus directe avec la marque – ; la conduite autonome ; et les nouvelles mobilités. L'électrification est incontournable pour atteindre les objectifs de neutralité carbone à l'horizon 2050. Les véhicules particuliers et utilitaires légers représentent une tonne sur six du CO<sub>2</sub> émis ! Pour atteindre zéro émission en 2050, 100 % des véhicules vendus devront être à motorisation électrique, électrique-hydrogène ou biocarburant dès 2037-2038.”

### L'électrique sur les starting-blocks

“ L'électrification s'accélère, notamment sous l'effet des pénalités sévères que les constructeurs doivent payer s'ils ne respectent pas les normes européennes d'émission de CO<sub>2</sub>. Il faudrait atteindre 13 % de véhicules électriques ou hybrides rechargeables en 2021. Les constructeurs n'ont donc pas le choix : ils doivent foncer et investir massivement pour réussir cette transition industrielle. Sur le moyen terme, c'est une évolution bénéfique et les pays qui sont à la traîne aujourd'hui pâtiront de leur retard technologique.”

Club Generation Share \_  
**Patrick Artus, économiste**

29\_06\_2020



**L'Europe sort fortifiée de cette crise, car les institutions européennes se sont montrées beaucoup plus efficaces que face à la crise des subprimes.”**



**Patrick Artus**  
 Polytechnicien, diplômé de l'Ensa et de l'IEP Paris, il a récemment publié *40 ans d'austérité salariale, comment en sortir ?*

**1975**  
 Administrateur de l'Insee.

**1980**  
 Intègre le département d'économie de l'OCDE.

**1985**  
 Conseiller scientifique à la direction des études de la Banque de France.

**1998**  
 Directeur de la recherche et des études, puis chef économiste de Natixis. Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de Total.

**Crise et déséquilibre**

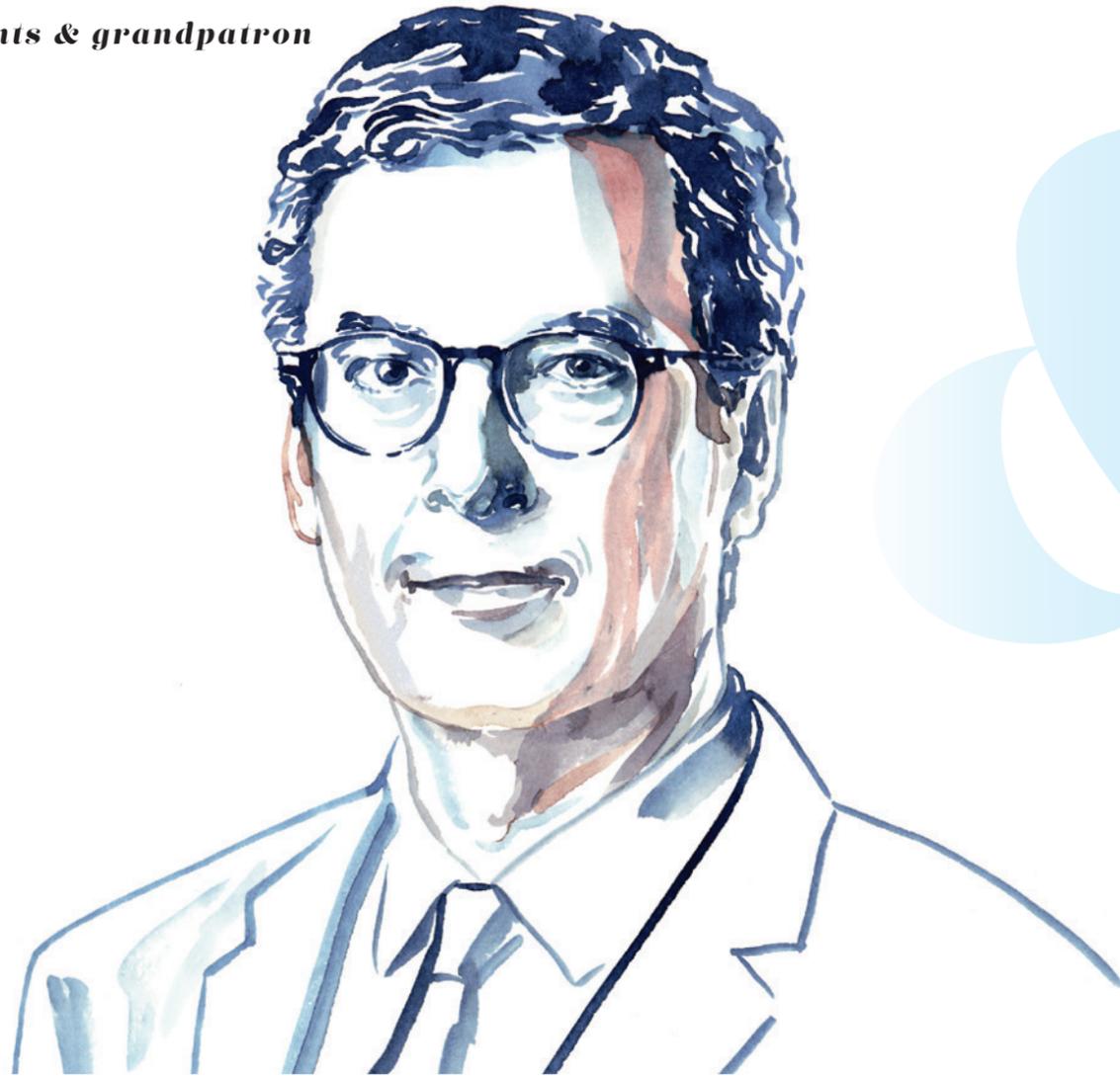
“ Les récessions détruisent de la croissance potentielle. La particularité de la crise liée à la Covid est qu'elle a affecté certains secteurs (aéronautique, automobile, construction de bureaux, etc.) tandis qu'elle en boostait d'autres (télécoms, services à la personne, distribution en ligne, etc.). Mais le transfert d'emplois et de qualifications d'un secteur à l'autre rend le redémarrage économique compliqué. Des centaines de milliers de personnes vont devoir changer de métier. Cela suppose de développer massivement nos systèmes de formation professionnelle ”

**Dettes gratuites**

“ Il n'y aura pas de réduction rapide des déficits. Mais aujourd'hui, lorsque l'État émet de la dette, la Banque de France l'achète pour le compte de la BCE. De fait, cette dette est 'annulée' dans la mesure où la Banque de France la conserve sur son bilan. L'État n'aura jamais à la rembourser. On a créé une dette perpétuelle et sans intérêt. Mais cette création de monnaie n'est pas sans conséquences : elle crée des déséquilibres et des bulles sur le prix des actifs (actions, immobilier, etc.). ”

© DR





**Diego Davo  
(H.23)**

Franco-costaricien, Diego a vécu huit ans en Amérique latine. Secrétaire général de KIP, il souhaite devenir diplomate afin de renforcer les liens économiques entre la France et l'Amérique latine

**2003-2011**  
Habite au Costa Rica, puis au Honduras

**2018**  
Guide touristique à la tour Eiffel

**2020**  
Échange universitaire à l'Université nationale de Singapour, puis stage chez Rosaly, une fintech spécialisée dans les systèmes de paie



**Margaux Boulte  
(H.22)**

Margaux a intégré HEC en 2018 avec l'ambition de « rencontrer des personnalités inspirantes ». Joueuse de rugby et sensible à la cause environnementale, elle a pour projet professionnel de devenir journaliste.

**2018-2019**  
Secrétaire générale de KIP, le média étudiant d'HEC Paris

**2020**  
Stage au journal *Le Monde* en marketing digital

**2020**  
Chroniqueuse pour une émission sur B Smart TV, la nouvelle chaîne économique de Stéphane Soumier



**Victor Hondré  
(H.22)**

De formation économique, Victor poursuit un double diplôme HEC et Sciences Po Paris. Il est actuellement en stage dans un cabinet de conseil en analyse économique et financière. Selon lui, la puissance publique de demain doit reposer sur des structures associant intérêt public et gestion privée

**2018**  
Admission à HEC Paris

**2020**  
Missions de conseil pour le secteur bancaire chez Ipsos Facto Expertise

**2021**  
Master en affaires publiques à l'IEP Paris

# Jean-Pierre Farandou

Président directeur général de la SNCF

## La relance sur les rails ?

© Anjé Jager

trois étudiants d'HEC Paris ont rencontré Jean-Pierre Farandou au siège de la SNCF, quelques jours après l'annonce d'une aide étatique de 4,7 milliards d'euros pour le ferroviaire. Nommé il y a un an à la tête du groupe, M. Farandou, 63 ans, est un pur produit de la maison. Il a débuté sa carrière à la SNCF comme chef de gare à Rodez, en 1981, quand nos étudiants n'étaient même pas nés, et n'a jamais quitté le groupe. Il se retrouve aujourd'hui à relever des défis multiples. Les retards intempestifs, les grèves et le défaut d'information des voyageurs ont encore valu l'an dernier à la SNCF le Cactus d'or du magazine *60 millions de consommateurs* pour avoir « le plus gâché la vie des Français ». Pas simple de diriger un groupe qui tente de redorer son image depuis des années (jusque tout dernièrement, avec les trains low-cost Ouigo). Chantre du dialogue social, réputé pour « parler cheminot

première langue », le nouveau PDG a traversé la crise sanitaire et n'a pas peur de bousculer les codes. « Dans les années 1980, le même cheminot dans une gare faisait la circulation des trains, vendait les billets, passait même un coup de balai, et cela ne choquait personne », a-t-il déclaré aux députés. Alors que 38 % du réseau génèrent 80 % du trafic, il se dit prêt à fermer des lignes si l'État ne met pas la main à la poche. Son credo : décentraliser l'organisation et lever le tabou de la rentabilité. Avant l'entretien, le PDG a pris quelques minutes pour faire connaissance avec les étudiants, et s'est attaché à défendre son action, à la manière d'un politique. Alors que l'industrie aérienne est menacée d'une écotaxe de 4,2 milliards d'euros, il se plaît à rappeler cette évidence : le rail, c'est écolo. Donc, c'est l'avenir.

Thomas Lestavel

## Une année éprouvante

**Margaux Boulte :** Vous êtes arrivé début novembre à la tête de la SNCF. Depuis, vous avez dû essayer plusieurs crises successives. Un mouvement social interne, les grèves contre la réforme des retraites, la pandémie du coronavirus...

**La tâche a été beaucoup plus compliquée que prévu. Si c'était à refaire, quelles décisions prendriez-vous différemment ?**

**Jean-Pierre Farandou :** Sans vouloir manquer d'humilité, je pense que mes décisions n'ont pas été si mauvaises.

Effectivement, je me suis retrouvé tout de suite en situation de crise. Dès mon premier mois de présidence, en novembre, il y avait une effervescence dans l'entreprise suite à un accident sur un passage à niveau [un TER a percuté un convoi routier en Champagne-Ardenne, NDLR]. Les syndicats ont estimé que la sécurité du conducteur n'était pas assurée. Plusieurs centaines de conducteurs ont exercé leur droit de retrait et se sont arrêtés de travailler. Cette réaction a révélé un malaise plus profond, une tension importante dans l'entreprise. Mon analyse, c'est que le problème n'était pas tant lié à la sécurité ferroviaire qu'à la solitude des conducteurs de train, qui sont de moins en moins souvent accompagnés d'équipes de contrôle à bord. J'ai lancé un groupe de travail afin de rétablir le dialogue avec les syndicats sur ce sujet de la conduite des trains. Le climat s'est apaisé.

Ensuite est venue la grève des retraites, en décembre. Il s'agissait d'une réforme nationale, qui dépassait le seul cas de notre entreprise. Mais la SNCF cristallise l'attention, car elle bénéficie d'un régime spécial.

À l'approche des fêtes, ma préoccupation numéro un était d'assurer un service minimum pour que les clients puissent retrouver leur famille à Noël. Nous avons réussi à éviter le blocage total grâce à un dialogue constructif avec les syndicats. Ceux-ci n'ont pas commis d'irrégularités, il n'y a pas eu de casse de l'outil de travail. Quant au fond du dossier, il était piloté par le gouvernement. J'avais une marge de manœuvre limitée.

# « Durant l'été, 85 % de la clientèle est revenue. »

**Margaux :** Comment avez-vous vécu la crise de la Covid-19 ?

**J.-P.F. :** La première étape a été de mettre en œuvre les consignes sanitaires du gouvernement dans les trains, les gares et les ateliers. J'avais pour devoir de protéger la santé de 140 000 salariés, face à un virus qui peut avoir des formes très agressives. Nous avons revu toutes les procédures, organisé la distanciation sociale, le télétravail, le chômage partiel. Bref, nous avons complètement modifié le fonctionnement de l'entreprise pour protéger les clients et les cheminots. Durant le confinement, nous avons transporté les soignants et fait circuler 70 % des trains de fret pour que les entreprises puissent continuer de travailler.

Ensuite, nous avons été au rendez-vous des vacances d'été. Nous avons ajusté les prix à la baisse et mis en place des règles sanitaires strictes pour convaincre les Français, qui avaient une certaine appréhension, de reprendre le train. Résultat : 85 % de la clientèle est revenue, soit 20 millions de voyageurs. Davantage que ce que nous aurions pu espérer.

**Margaux :** Tout ne s'est pourtant pas passé parfaitement, cet été...

**J.-P.F. :** Vous faites allusion au gros loupé du 30 août, sur la côte basque [des trains reliant Hendaye à Paris ont eu vingt heures de retard, NDLR]. Rien à voir avec la Covid : il s'agissait d'un énorme accident industriel, provoqué par une succession d'incidents électriques



sur les caténaires. Un train s'est retrouvé en panne et a coincé deux voies au sud de Bordeaux. Tout le Sud-Ouest était bloqué. Des milliers de personnes ont été pénalisées. Nous avons fait de notre mieux, mobilisé plus de 200 cheminots, les secouristes de la Protection civile... Mais je reconnais que nous aurions pu mieux faire sur l'information des voyageurs. C'est une ombre de taille sur le bilan de ces vacances.

**Victor Hondré : Le plan de relance prévoit 4,7 milliards d'euros pour soutenir le ferroviaire, dont 4 milliards pour la SNCF. Ce montant est-il à la hauteur de l'urgence financière dans laquelle se trouve le groupe, avec une dette qui dépasse les 38 milliards d'euros ?**

**J.-P.F. :** C'est assez pour que nous restions sur notre trajectoire économique. La Covid-19 est une espèce de météorite qui a frappé la planète SNCF. Elle a provoqué un énorme manque à gagner et compromis le financement de la régénération du réseau, qui est fondamentale pour notre activité. Le plan de relance vient combler ce manque. Il vient aussi soutenir le fret pour recoller sur sa trajectoire de développement. Ces 4 milliards d'euros nous donnent les moyens de poursuivre notre stratégie.

## La feuille de route de la SNCF

**Diego Davo : Venons-en justement à votre stratégie. Depuis quelques mois, de nombreuses entreprises se dotent d'une raison d'être. D'après vous, quelle est celle de la SNCF ?**

**J.-P.F. :** Nous sommes en train de la retravailler et devrions être en mesure de la communiquer à la fin d'année. Mais dans les grandes lignes, la mission de la SNCF est de créer des solutions de déplacement pour tous, qui préservent la planète. Nous voulons être en 2030 le champion européen des mobilités durables, pour les voyageurs comme pour les marchandises. Avec un cœur de métier, le ferroviaire, et un pays de référence, la France. Avant toute chose, nous devons répondre aux attentes des Français qui veulent

un service fiable, toute l'année, 24 heures sur 24. Les blocages dans le Sud-Ouest montrent qu'il nous reste du travail... Une fois qu'on a garanti cela, on peut aller construire des tramways à Melbourne ou faire de la logistique à Shanghai.

**Diego : N'y a-t-il pas une contradiction entre les ambitions économiques de la SNCF et son rôle sociétal ? Des petites lignes non rentables ont été fermées, or un nombre croissant d'élus dénoncent le déclassement de leurs territoires.**

**J.-P.F. :** Les élus ont raison de se plaindre, mais il s'agit d'un sujet de politique publique. Les petites lignes coûtent cher à opérer et génèrent peu de recettes. Veut-on desservir tous les territoires, même les moins denses ? Et veut-on le faire en train ou par d'autres moyens, comme le bus ? Si l'État tient à conserver les petites lignes ferroviaires, il faut qu'il nous donne l'argent nécessaire pour le faire. Nous ne pouvons pas les financer sur nos propres ressources. Au 1<sup>er</sup> janvier, la SNCF est devenue une société anonyme. Une SA ne peut pas se permettre des investissements déraisonnables. Le plan de relance montre que les pouvoirs publics semblent vouloir aller dans ce sens, et une enveloppe sera dédiée aux petites lignes.

**Margaux : Si l'État ne vous soutient pas, vous pourriez donc fermer davantage de lignes ?**

**J.-P.F. :** Le statut de SA nous oblige à faire preuve de plus de rigueur sur les sujets de rentabilité et de dette. En tant que mandataire social, je suis tenu légalement de respecter les grands équilibres économiques. Nous opérons les lignes lorsqu'un contrat de service public, ou une autre forme de rémunération, nous permet de le faire. Mais nous n'avons pas vocation à nous substituer à la puissance publique.

**Victor : Vous avez insisté sur votre cœur de métier qu'est le ferroviaire. Allez-vous revenir sur la politique de diversification de ces dernières années, marquée par des incursions sur le terrain du covoiturage ou des VTC ?**

**J.-P.F. :** La période est à la prudence et à la frugalité. Nous sortons abimés de la crise sanitaire, l'heure n'est plus aux diversifications audacieuses. Cela dit, le digital offre des perspectives attrayantes. Il nous permet de remonter la chaîne de valeur, de passer du transport à la mobilité et, peut-être demain, de la mobilité au service à la personne. Prenons l'exemple du télétravail : les particuliers se déplacent moins,



ce qui nuit à notre activité. Mais si la SNCF crée des espaces de coworking dans ses gares, elle peut récupérer cette clientèle qui travaille à distance.

**Victor : Comment analysez-vous les échecs de IDVroom et LeCab, que la SNCF a fini par revendre ?**

**J.-P.F. :** Nous avons essayé, ça n'a pas marché. *Test and fail.* J'en prends acte. Je connais bien le dossier LeCab puisque j'étais président de Keolis à l'époque. Il y a eu un choc des cultures. Keolis est une société privée, loin des clichés qu'on pourrait coller à la SNCF. Mais ça n'a pas matché avec les startupper de 28 ans. Nous n'arrivions pas à obtenir un budget, encore moins un business plan à trois ans. En tant qu'actionnaires, nous ne nous sommes pas sentis totalement respectés. Et les choix stratégiques du management ne se sont pas avérés judicieux.

**Diego : Les grèves sont un véritable fléau. Elles exaspèrent les Français et elles provoquent des pertes colossales (encore 600 millions d'euros en 2019). Le dialogue social est-il décidément impossible à la SNCF ?**

**J.-P.F. :** L'année 2019 est particulière. La réforme des retraites s'attaquait au régime spécial des cheminots, qui est très symbolique et identitaire. Dans la culture SNCF, la retraite est considérée comme un salaire différé. Les cheminots acceptent des salaires plus

modestes parce qu'ils savent qu'ils auront une bonne retraite, plus tôt que les autres. Je voudrais insister sur la force du fait syndical dans les transports, que ce soit en France ou à l'étranger. Quand je dirigeais Keolis, j'ai été confronté en Australie, aux États-Unis et même en Allemagne à des syndicats virulents et des grèves terribles. Dans les transports, les représentants du personnel sont puissants, car ils disposent d'un moyen de pression, le blocage des lignes. Cela crée un rapport de force qui leur est favorable. Ce constat existe dans toutes les démocraties. Ce qui distingue peut-être la SNCF de ses homologues étrangers, c'est que les organisations sont très politiques – je pense à un syndicat en particulier [la CGT, NDLR]. Il se considère comme le dernier bastion de l'opposition au gouvernement, l'ultime rempart face au capitalisme néolibéral.

## L'avenir du ferroviaire en France

**Margaux :** La Convention citoyenne pour le climat a plébiscité le développement du secteur ferroviaire, au détriment de l'aérien et du routier. La SNCF affiche l'objectif d'un bilan carbone zéro d'ici à 2035. Mais, pour l'instant, aucune mesure n'a été chiffrée. Comment allez-vous vous y prendre ?

**J.-P.F. :** Le ferroviaire pollue vingt fois moins et consomme six fois moins d'énergie que l'aérien. Sachant cela, on devrait tous se précipiter sur le train ! Bon, vous ne pourriez pas aller au Costa Rica, Diego, désolé (*rites*). Comparons avec les autres moyens de transport. Imaginez l'énergie nécessaire pour déplacer un avion : vous devez soulever plusieurs centaines de tonnes dans l'air. Quant à la voiture, ses pneus agrippent le goudron. Si son moteur s'arrête, elle s'immobilise très rapidement. Alors qu'un train, c'est une roue en fer sur un rail en acier. Une fois qu'il est lancé, vous avez beau couper le moteur, il poursuit sa trajectoire. Seul le frottement de l'air le ralentit. C'est pour cela que les TGV sont profilés. Si vous coupez le moteur d'un TGV Nevers-Paris dans le Morvan, il arrive quand même Gare de Lyon ! Ces avantages structurels du ferroviaire me rendent confiant. Une technologie avec autant d'avantages a de l'avenir.

**Margaux :** D'accord, mais zéro carbone en 2035, comment est-ce possible ?

**J.-P.F. :** Principalement en changeant l'énergie de traction. Près de la moitié des lignes en France [41 % des 28 100 km de lignes, NDLR] fonctionnent au diesel. Ce sont les moins fréquentées. Leur trafic est trop faible pour que ça vaille le coup de les électrifier. Les motrices à hydrogène constituent une solution prometteuse. La technologie sera opérationnelle en 2035. Et d'ici là, on peut mettre en place des trains hybrides, sur le même principe que les voitures. Ce sera le cas dès l'an prochain sur la ligne entre Marseille et Aix-en-Provence.

Le train fonctionnera au diesel dans la majeure partie du trajet mais passera à l'électrique dans l'aire de ces deux villes. Enfin, le zéro carbone à la SNCF passera aussi par l'installation de panneaux solaires, d'éoliennes et par le tri des déchets matériels.

**Victor :** Le train est souvent plus coûteux que l'avion. Est-ce normal de devoir payer plus cher pour émettre moins de carbone ?

**Margaux :** J'ai une anecdote à ce sujet. Il y a un mois, je suis allée à Cannes. J'ai pris le train car, pour moi, la question ne se posait pas. Cela a fait réagir mes amis. On ne peut pas forcément se payer un aller-retour à 100 euros quand on est en stage...

**J.-P.F. :** Je ne pense pas que le phénomène des avions low-cost va durer, surtout après le choc de la Covid-19. Si vous intégrez les coûts environnementaux, vous ne paierez plus 30 euros pour voler de Paris à Lisbonne. Les prix de l'aérien ne reflètent pas le coût complet, dans la mesure où ils n'intègrent pas un « vrai » prix du carbone. Vous avez entendu parler du flygskam : en Europe du Nord, les jeunes ne veulent plus prendre l'avion. Ils préfèrent le train de nuit.

**Diego :** Vous avez évoqué les trains à hydrogène. Quelles technologies d'avenir vous enthousiasment le plus ? On parle d'Hyperloop en France...

**J.-P.F. :** Hyperloop est un beau projet de recherche, mais il nécessite des investissements colossaux. Il faut installer des tubes sur des milliers de kilomètres. Pour moi, l'avenir tournera autour de la motorisation à hydrogène, du digital et du train connecté. J'ai un ami fonctionnaire qui fait de longs trajets entre la province et Paris, il travaille dans le train. « Je ne m'ennuie pas, je ne perds pas mon temps. J'intègre mon trajet dans ma semaine de travail », me disait-il. Ce n'est pas très spectaculaire, mais c'est utile. Et puis il y a ces innovations que les voyageurs ne voient pas mais qui révolutionnent le secteur. Le big data, par exemple. Dans les années qui viennent, nous allons truffier les voies et le matériel roulant de capteurs qui émettront des données en permanence. Le système générera une alerte en cas d'anomalie, et la maintenance interviendra de manière préventive. Mon rêve, c'est le zéro panne. Comme dans le film *Minority Report* de Steven Spielberg, où les criminels sont interpellés avant qu'ils n'aient commis un crime ! On détectera et on réparera la panne avant même qu'elle n'ait eu lieu.

© Philippe Bauduin



### Biographie

**1957**  
Naissance à Bacalan, un quartier populaire du nord de Bordeaux, d'un père agent des douanes et d'une mère institutrice.

**1976**  
Intègre l'École des mines de Paris.

**1980**  
Ingénieur dans une compagnie minière au Colorado (États-Unis).

**1981**  
Rejoint la SNCF, qu'il n'a jamais quittée.

**1996**  
DG de Thalys.

**2002**  
Directeur de la région SNCF Rhône-Alpes dont le réseau TER est le plus grand de France.

**2006**  
Directeur de la branche SNCF Proximités regroupant Transilien, TER, Intercités et le groupe Keolis-Effia.

**2012**  
Président du directeur de Keolis, opérateur privé de transport collectif, filiale à 70 % de la SNCF.

**2019**  
PDG du groupe SNCF.

# « Nous avons besoin du fret pour mener la transition écologique. »

**Diego :** Le premier ministre Jean Castex a déclaré fin juillet que Fret SNCF serait la « première étape dans la reconquête ferroviaire ». La filiale est déficitaire depuis vingt-trois ans et le fret pèse moins de 10 % du transport de marchandises en France... Pourquoi est-ce que cette fois, ça marcherait ? Ne vaut-il pas mieux se concentrer sur vos points forts ?

**J.-P.F. :** Nous avons besoin du fret pour mener la transition écologique. Quand je prends l'autoroute dans le Sud-Ouest, je vois ces files interminables de camions qui vont en Espagne. Ils polluent, provoquent des embouteillages, abîment les routes. L'intérêt général voudrait qu'on transporte les marchandises par le train. Mais si vous laissez faire le marché, le camion finira par s'imposer sur le train. Cela renvoie à la problématique du « wagon isolé », dans notre jargon. Une entreprise cliente a 30 ou 35 tonnes de marchandises à acheminer. C'est l'équivalent d'un camion, donc nous sommes en concurrence frontale avec la route. Une fois chargé, le wagon est amené jusqu'à un train, qui se rend dans une gare de triage, puis dans la gare de destination, avant d'être acheminé à bon port. Cela peut prendre quatre jours ! Le camion a eu le temps de faire quatre fois l'aller-retour. Là encore, nous avons affaire à un sujet de politique publique. La France et l'Europe doivent intervenir pour rééquilibrer les conditions de la concurrence entre la route et le ferroviaire.

## Parcours et personnalité

**Victor :** Vous avez été chef de dépôt à Paris, chef de gare à Rodez, vous avez gravi tous les échelons. Votre profil 100 % SNCF n'est-il pas, en un sens, un handicap pour mettre en œuvre les vrais changements dont l'entreprise a besoin ?

**J.-P.F. :** Vous ne pouvez pas prendre à rebrousse-poil l'ADN d'une entreprise, surtout quand elle emploie 140 000 personnes qui disposent de leviers pour résister. Je l'ai évoqué. Les codes de cette société, je les maîtrise. J'aime la SNCF, j'y ai passé toute ma carrière. J'ai une culture métier très forte. J'ai conduit des trains, j'ai été aiguilleur. Il y a quelques jours, je me suis rendu dans un poste d'aiguillage proche de Saint-Lazare. Mon interlocuteur était souriant et détendu, alors qu'il est d'habitude plutôt grognon, m'a-t-on dit. Pourquoi ? Parce que nous avons discuté de son métier. Vous ne pouvez pas conduire la transformation d'une entreprise contre elle, mais avec elle. Pour cela, il faut la comprendre, savoir lui parler.

**Victor :** Après toute une carrière à la SNCF, et avec le réseau de relations que vous avez tissé, pouvez-vous vraiment prendre des mesures audacieuses, comme le ferait un outsider ? Un Ben Smith chez Air France, par exemple.

**J.-P.F. :** Ben Smith réussit chez Air France parce qu'il vient du secteur aérien et connaît tout du métier. Comme moi pour le ferroviaire ! En réalité, j'ai passé un tiers de ma carrière hors de la SNCF, dans les filiales. Ma dernière société, Keolis, est une entreprise 100 % privée, ouverte à la concurrence. Je passais une semaine par mois à l'étranger, je me battais pour des contrats toutes les semaines. Chaque euro ou dollar était gagné contre des concurrents. Ça déniaise.

© Philippe Bauduin



Je pense que mon profil correspond aux besoins actuels de l'entreprise. Dans dix ans, le contexte sera différent, ce ne sera peut-être plus le cas.

**Margaux :** Vous avez passé quarante ans dans le même groupe. C'est inimaginable pour les gens de ma génération. N'auriez-vous pas aimé avoir un parcours plus varié ?

**J.-P.F. :** Je suis quand même président de la SNCF, j'aurais du mal à avoir des regrets (*rires*). J'ai 63 ans, vous en avez un peu plus de 20, nous avons une grosse génération d'écart. La vision des choses n'était pas la même quand j'étais jeune diplômé. J'ai fait l'École des mines de Paris, mais je n'avais pas vraiment un profil scientifique. Je voulais faire du management, me frotter aux clients. La SNCF l'a compris. J'ai fait une dizaine d'années dans la production, la sécurité et le management de terrain. Puis le groupe a eu l'outrecuidance de me former au marketing en un mois – ils ne m'ont pas envoyé faire un MBA à HEC ! J'ai été chef de projet sur le Thalys, DRH des cadres, patron de Keolis... Je ne me suis pas ennuyé.

**Diego :** Vous êtes amateur de musique classique. Cette passion vous aide-t-elle à gérer le stress au quotidien ?

**J.-P.F. :** Oui. J'aime le style de Bach, très structuré et rassurant. J'apprécie aussi la musique romantique, qui stimule l'imagination. Les deux sont utiles dans la vie : la solidité et l'inspiration.

**Margaux :** Vous avez pratiqué le rugby. À quel poste ?

**J.-P.F. :** Vu mon gabarit, j'ai commencé par jouer arrière. Tant que je courais vite ! Vers 27-28 ans, je suis passé premier centre. J'organisais le jeu, plutôt que de courir comme un dératé.

**Margaux :** Cette position sur le terrain s'accorde-t-elle à votre personnalité ?

**J.-P.F. :** Oui, on voit bien le jeu à l'arrière, on peut l'orienter à sa manière...

**Margaux :** ...mais on a moins de prise directe sur le match.

**J.-P.F. :** On peut s'intercaler, sentir les intervalles ! C'est rassurant pour les autres de savoir qu'il y a un type solide à l'arrière... Vous savez comment on transpose le principe de la passe en arrière au domaine du management ?

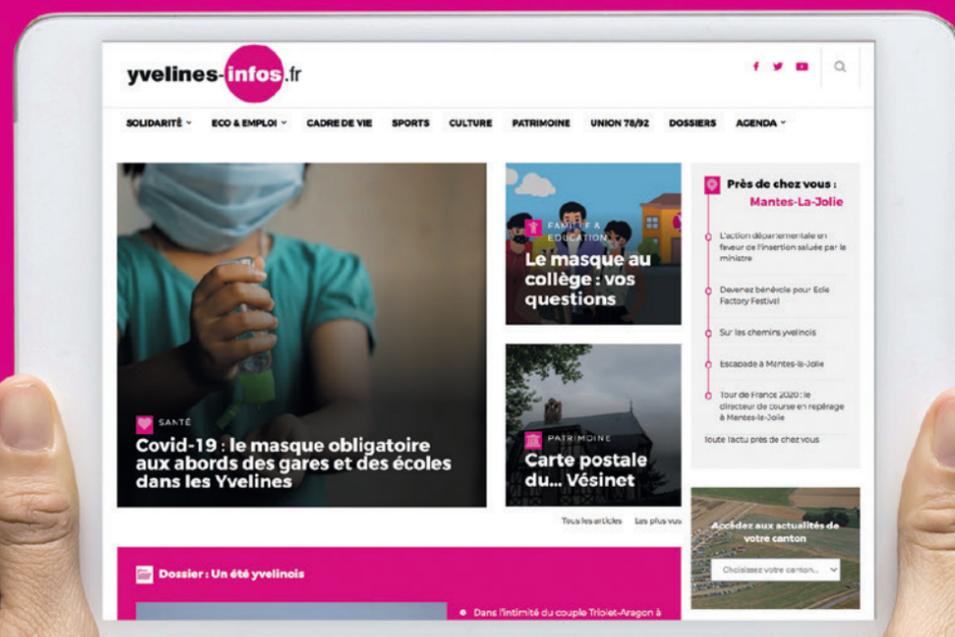
**Margaux :** Non, dites-moi...

**J.-P.F. :** Elle symbolise le besoin impératif d'avoir du soutien derrière soi. En entreprise, il est inutile de sprinter dans votre coin si vous vous retournez et qu'il n'y a personne. C'est le dernier qui fait avancer : celui qui est à la fin de la passe fait la ligne. L'avancée d'une équipe se mesure par le dernier joueur. On ne peut réussir qu'en jouant collectif.

Propos recueillis par Thomas Lestavel

# yvelines-infos.fr

l'actualité près de chez vous



Emploi, économie, social, culture, loisirs...  
Rendez-vous sur le site d'infos des Yvelines.



Yvelines  
Le Département

yvelines.fr



## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

# 1.

**Il est impossible de nourrir toute la planète avec une agriculture bio.**

**Stéphane Linou, conseiller municipal de Castelnaudary, pionnier du mouvement Locavore en France et auteur du livre-enquête *Résilience alimentaire et sécurité nationale*.**

**FAUX, MAIS...** Sans entrer dans un débat sur les techniques agricoles, ce sont nos habitudes de consommation et le gaspillage alimentaire qui sont au centre de cette question. Aujourd'hui, plus de 40 % des denrées sont jetées, et notre surproduction de viande contraint à cultiver des tonnes de céréales destinées à l'élevage. Deux autres phénomènes limitent les surfaces disponibles pour l'agriculture : l'étalement urbain et les agro-carburants (manger ou conduire, il va falloir choisir !). Jusqu'à présent, nous avons répondu aux besoins grâce à une agriculture intensive, qui est à l'origine d'émissions de gaz à effet de serre, de pollution des eaux et des terrains, ainsi que du déclin de la biodiversité. La régénération des sols est donc un préalable. Et avant d'affirmer que le bio ne peut pas nourrir son monde, il faudrait comparer les rendements des types de culture, bio et conventionnel, dans des conditions climatiques dégradées. Il viendra un temps où organiser et financer la transition vers une agriculture biologique deviendra une nécessité et où il faudra changer nos modes de consommation. La sécurité alimentaire relève aussi d'une priorité stratégique – et, en la matière, le ver de terre est sans doute le meilleur allié du militaire !

© Serge Bloch

2.

**La voiture électrique va sauver la planète.**

**Julien Dossier (H.95), fondateur de Quattrolibri, cabinet de conseil spécialisé dans la transition écologique, et auteur de Renaissance écologique, 24 chantiers pour le monde de demain, aux éditions Actes Sud.**

**FAUX** Une voiture électrique n'émet pas de CO<sub>2</sub> quand on la conduit. Mais produire l'électricité nécessaire pour la recharger dégage des gaz à effets de serre. Ces émissions sont faibles avec le solaire ou les ENR, modérées avec le nucléaire, fortes avec le gaz et très élevées avec le charbon... De plus, la production des véhicules électriques est très polluante : il faut parcourir environ 120 000 km pour amortir son impact écologique.

La priorité est d'alléger les véhicules, réduire leur puissance, prolonger leur durée de vie... et augmenter leur taux d'occupation. Aujourd'hui, le taux d'occupation des voitures est historiquement bas (1,2 en moyenne !) et 50 % de nos déplacements font moins de 5 kilomètres. Le covoiturage, et le choix de la marche à pied ou du vélo sur des courtes distances, seront bien plus efficaces pour le climat que l'électrification du parc automobile... Et, pour les longs trajets, la voiture électrique s'appelle un TGV. Commençons par réaménager le territoire, en relançant le commerce de proximité, en développant les pistes cyclables, les lignes de TER et Intercités, les zones de covoiturage et services d'auto-partage. Quand on aura fait tout ça, on pourra se préoccuper de remplacer les moteurs thermiques par des moteurs électriques.



**Les énergies renouvelables (ENR) sont plus chères à produire.**

**Benjamin Thibault (H.04), directeur France de Fortum, fournisseur d'énergie finlandais.**

**FAUX** On lit encore, quoique de moins en moins souvent, que les énergies renouvelables produisent une électricité plus chère que le nucléaire ou les énergies fossiles. Lorsqu'on compare ces coûts de production, il faut être précis, et s'assurer que l'on compare des éléments de même nature. Un biais fréquent est d'utiliser des chiffres datant de plusieurs années, ou de comparer des coûts de production de centrales anciennes (donc économiquement amorties) aux coûts de nouvelles centrales. En vérité, grâce aux avancées technologiques du secteur, le coût des ENR a chuté à une vitesse prodigieuse. Si bien qu'aujourd'hui, pour des nouvelles installations, où que l'on soit dans le monde, aucune production électrique n'est plus compétitive que l'éolien ou le solaire. Des records sont battus chaque jour par les ENR : EDF a gagné l'appel d'offres éolien offshore de Dunkerque à 44 €/MWh, Akvo a proposé un projet de 150 MW au Portugal à 14,70 €/MWh, Total et Marubeni vont construire un projet de 800 MW au Qatar au prix de 12,30 €/MWh... À titre de comparaison, avec Hinkley Point C, la centrale nucléaire EPR actuellement en construction au Royaume-Uni, EDF a obtenu un prix d'achat d'environ 100 €/MWh, (92.5 GBP). Pour l'EPR de Flamanville, compte tenu de l'explosion du budget (19 milliards d'euros contre 3,5 prévus initialement), la Cour des comptes estime le coût de production entre 110 et 120 €/MWh. C'est quasiment dix fois le prix de l'électricité éolienne ou solaire. Aujourd'hui, les énergies renouvelables sont indéniablement les sources de production électrique les moins chères au monde.

© Serge Bloch

5.

**Le numérique lutte contre le changement climatique en réduisant la consommation d'énergie.**

**Jean Carassus (H.70), professeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées, auteur de Le Choc, révolution industrielle, biosphère et société, aux éditions de l'Aube.**

**FAUX** Le numérique peut en effet contribuer à une meilleure maîtrise de la consommation de l'énergie dans de nombreux secteurs (bâtiment, transports, industrie...) et il peut être utilisé pour mieux exploiter les énergies renouvelables. Mais cette technologie elle-même consomme beaucoup d'électricité. Or cette électricité est le plus souvent d'origine fossile. Les géants du numérique chinois (Alibaba, Baidu, Tencent...) recourent à une électricité aux deux tiers d'origine charbonnière. Les grandes entreprises du numérique américain ont installé leurs serveurs en Virginie (une des plus grosses concentrations de data centers de la planète), où le principal fournisseur produit 60 % de son électricité à partir de charbon et de gaz, la part du nucléaire étant d'un tiers et celle du renouvelable de 4 %. Dans cet État, Amazon Web Services fonctionne avec seulement 12 % de renouvelable, tandis que cette proportion est de 34 % pour Microsoft, 37 % pour Facebook. Les data centers d'Apple font exception en utilisant une électricité intégralement d'origine renouvelable. D'autre part, même si ce n'est pas lié directement au problème climatique, les équipements numériques utilisent de nombreux matériaux peu recyclables, dont des métaux rares. Un smartphone contient une soixantaine de métaux différents.



**On ne pourra pas atteindre la neutralité carbone sans le nucléaire en France à l'horizon 2050.**

**Myrto Tripathi (H.03), présidente et fondatrice de l'association Les Voix du nucléaire.**

**VRAI** Le nucléaire est l'énergie la moins émettrice de CO<sub>2</sub> en France, c'est l'Ademe qui le dit. L'éolien et le solaire en rejettent peu eux aussi, mais leur infrastructure nécessite une grande consommation de ressources. Davantage que le nucléaire, même si l'on intègre l'extraction d'uranium, la maintenance des centrales, la gestion des déchets, etc. De plus, l'éolien et le solaire ont besoin de back-up pour les périodes où il n'y a ni vent ni soleil. En ce moment, comme l'activité des centrales nucléaires est réduite et qu'il y a un anticyclone sur l'Europe, on est obligé de faire tourner des centrales au charbon ! L'hydraulique est une bonne solution, mais sa capacité est limitée par la géographie. Notre seule option bas carbone qui soit à la hauteur des besoins du pays, c'est donc le nucléaire. Diminuer les besoins énergétiques est aussi une piste, mais voyons les choses en face : les émissions de CO<sub>2</sub> auront baissé de 5 à 7 % seulement sur l'année à cause du confinement, alors même qu'une grande partie de l'activité économique était à l'arrêt. Il est irréaliste de tabler sur une baisse drastique à courte échéance. En fait, si nous étions rationnels, nous arrêterions de nous focaliser sur notre électricité qui est à 95 % décarbonée en France et ne représente que 25 % de la consommation énergétique totale. Pour atteindre la neutralité carbone en 2050, concentrons-nous sur le transport, le chauffage, l'industrie, l'agriculture... qui reposent majoritairement sur des énergies polluantes. On spéculer sur les risques futurs et hypothétiques liés aux déchets nucléaires et on ne s'occupe pas assez des conséquences réelles et immédiates du recours encore massif aux énergies fossiles (la pollution de l'air cause en France 67 000 morts par an).

# 6.

## La transition écologique va détruire des millions d'emplois.

Jean Carassus (H.70), professeur de l'École nationale des Ponts et Chaussées, auteur de *Le Choc, révolution industrielle, biosphère et société*, aux éditions de l'Aube.

**NI VRAI NI FAUX** La transition écologique est le passage d'une économie carbonée à une économie décarbonée. Une transition qui devrait s'opérer au XXI<sup>e</sup> siècle dans le cadre de la 3<sup>e</sup> révolution industrielle, dite révolution digitale. Pour l'économiste Joseph Schumpeter, le moteur du capitalisme est l'innovation et son mode de fonctionnement, la « destruction créatrice ». Toute révolution industrielle repose donc sur une accélération de l'innovation et de la destruction créatrice, notamment d'emplois. Si nous mettons cette 3<sup>e</sup> révolution industrielle au service de la décarbonation de l'économie, des millions d'emplois vont être détruits dans l'automobile thermique, l'aviation ou les énergies fossiles, et des millions d'emplois vont être créés dans les énergies renouvelables, l'automobile électrique, les transports collectifs, la rénovation des bâtiments, etc. Difficile de prédire si le solde sera positif ou non. Le grand enjeu de ce mouvement, c'est une formation professionnelle massive et innovante pour accompagner ce changement. Comme le souligne l'économiste indien Armatya Sen, les inégalités les plus importantes ne sont pas celles des revenus et des patrimoines, mais celles des « capacités », en particulier la capacité à être formé rapidement pour passer d'un emploi traditionnel carboné à un emploi décarboné.



## Les mécanismes de compensation carbone sont du greenwashing et ne servent à rien.

Daniel Halbheer professeur associé à HEC en marketing, co-auteur de l'étude *Carbon Footprinting and Pricing Under Climate Concerns* (HEC Paris Research Paper, juin 2019).

**PLUTÔT VRAI** La compensation carbone consiste à fixer un prix sur les émissions de CO<sub>2</sub> pour inciter les organisations à réfléchir à leur impact climatique. En faisant payer le « coût » du CO<sub>2</sub> à ceux qui en sont à l'origine, on cherche à réduire les émissions. Mais dans la pratique, les choses sont plus compliquées. Il existe un mécanisme de compensation qui permet de contrebalancer ses émissions en réduisant, évitant ou séquestrant une quantité équivalente de CO<sub>2</sub> ailleurs sur la planète. Les projets qui donnent lieu à des compensations carbone sont souvent axés sur les énergies renouvelables ou sur la séquestration du carbone dans les sols ou les forêts. Cela permet aux organisations d'atteindre une empreinte carbone nette de zéro, même si l'empreinte de leurs activités de production est positive. Comme les émissions sont généralement compensées dans les pays du tiers-monde, le coût de cette compensation est trop faible pour être réellement déterminant. Mais ce mécanisme de compensation carbone n'est, à mon sens, qu'une étape intermédiaire. Le principal progrès de la mesure est d'introduire l'idée d'un coût lié aux émissions de carbone, qui contribue à une prise de conscience de la part des entreprises et incite à investir dans les technologies vertes. Ponctionner les entreprises émettrices crée un avantage compétitif pour les activités à faible impact environnemental, indépendamment du marché. À terme, il deviendrait ainsi possible d'orienter l'activité économique vers un bilan carbone neutre, en faisant évoluer ce prix à la hausse.

© Serge Bloch

# 8.

## Adopter un mode de vie écolo, ce serait revenir au Moyen Âge.

Julien Dossier (H.95), fondateur de Quattrolibri, cabinet de conseil spécialisé dans la transition écologique, et auteur de *Renaissance écologique, 24 chantiers pour le monde de demain*, aux éditions Actes Sud.

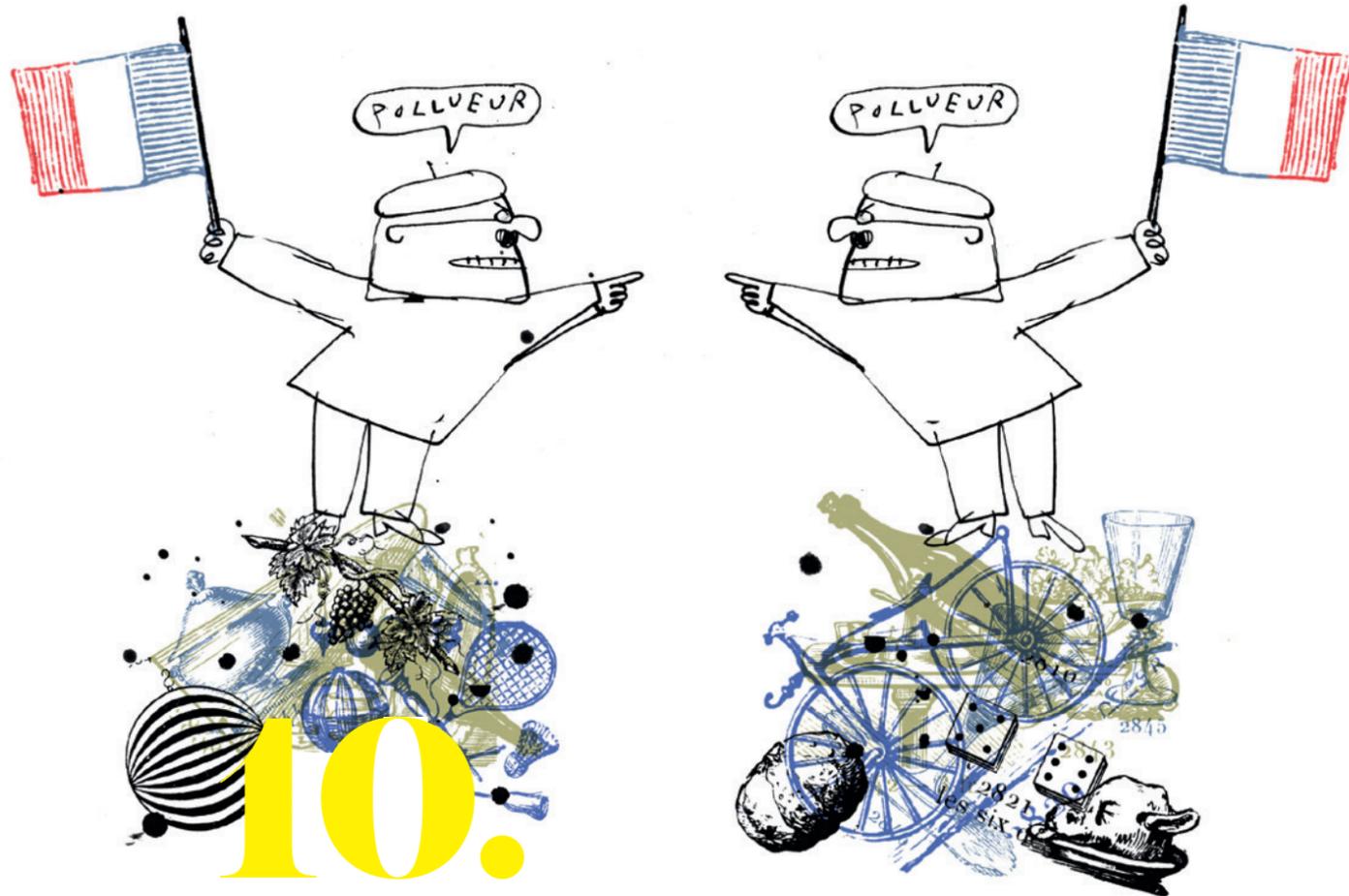
**FAUX** Qu'est-ce qu'un mode de vie écologique ? C'est vivre sans souffrir de la chaleur (ou du froid), respirer un air sain, boire une eau propre et non contaminée, manger des fruits, légumes et céréales qui ont du goût et ne sont pas chargés de pesticides – ou d'additifs et autres sucres, sel ou gras ajoutés par l'industrie agro-alimentaire. C'est aussi consommer modérément des protéines d'origine animale, y compris les bas morceaux, en cuisinant les restes sous forme de raviolis, hachis, tourtes. Enfin, c'est s'approvisionner auprès de producteurs locaux, bien rémunérés, donc à même d'entretenir les haies, bocages, frondaisons, qui pourront stocker le carbone et régénérer le vivant, tout en dessinant des paysages plaisants et des zones de loisir. C'est valoriser les ressources et produire des objets durables et réparables. Cette valorisation de l'économie agraire fournit en retour les matériaux nécessaires à l'isolation et à la construction des bâtiments, mais aussi de l'énergie électrique (éoliennes, fermes solaires, hydroélectricité), des carburants (bio-méthanisation), des substituts au plastique et des principes actifs pour la pharmacopée. Ce qui paraît simple mobilise en réalité de nombreuses formes d'expertise (biologique, physique, mécanique, économique, sociologique...). Ce système est donc créateur d'emplois. Il fait appel à des compétences variées et contribue à réduire les inégalités. Le mode de vie écologique repose sur un ensemble d'innovations et d'améliorations du bien-être, qui relève d'un processus de progrès... et certainement pas d'un retour en arrière !

# 9.

## Si les individus adoptent des gestes responsables, cela ne changera rien, car c'est l'activité économique qui pollue.

Hélène De Vestele, fondatrice du collectif de formations Edeni, incubé à HEC-Station F en 2018.

**VRAI ET FAUX** 45 %. C'est la diminution de notre empreinte carbone moyenne que l'on peut atteindre grâce à un engagement individuel fort, c'est-à-dire en changeant nos comportements sur les aspects les plus polluants de notre quotidien. Adopter une alimentation 100 % végétale, par exemple, est la décision qui a le plus grand impact sur l'environnement. Il y a aussi l'isolation de son lieu de vie, l'usage de mobilités douces... Tout compte. Ce n'est pas rien, 45 %. Néanmoins, 100 entreprises sont aujourd'hui responsables de 70 % des émissions carbone mondiales. L'émission carbone n'est pas le seul indicateur à prendre en compte (la génération des déchets, les inégalités sociales, la pollution de l'eau...), mais c'est bien l'activité économique globale qui porte la plus lourde responsabilité. On dit souvent que la demande crée l'offre. Le marketing nous a prouvé que c'est en réalité plutôt le contraire. Bien sûr, ce n'est pas parce que j'arrête d'acheter du plastique que la production va s'arrêter, mais adopter un mode de vie responsable reste nécessaire pour agir en cohérence avec ses convictions et reprendre le pouvoir sur sa consommation. C'est loin d'être suffisant, peut-être, mais seule une prise de conscience ouvrira la voie à la remise en cause des systèmes productivistes en place.



**La France est une goutte d'eau : ce sont la Chine et l'Inde qui émettent les plus grandes quantités de gaz à effet de serre.**

**Antoine Rabain (M.06), président et fondateur de Geckosphère, expert énergie-climat-océan et président du Club Économie verte d'HEC Alumni**

**FAUX** C'est un argument qui ne tient pas la route, même si la France et ses 67 millions d'habitants représentent à peine plus de 1 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Certes, nous n'avons pas d'emprise directe, droit de souveraineté oblige, sur la politique énergétique chinoise, mais nous avons une part de responsabilité certaine dans l'origine de nos produits de consommation. Par ailleurs, notre contribution réelle au dérèglement climatique doit tenir compte du délai de subsistance des gaz à effet de serre dans l'atmosphère : pour le CO<sub>2</sub>, c'est environ mille ans. Ainsi, nos émissions de 1980 perturbent le climat d'aujourd'hui au même titre que celles de l'année passée ! Enfin, comparons ce qui est comparable : l'Inde et la Chine sont les pays les plus peuplés au monde, mais l'empreinte carbone annuelle d'un Indien est inférieure à 2 tonnes, tandis que celle d'un Français atteint en moyenne 11 tonnes (les 1 % les plus riches de la population dépassent même en moyenne 56 tonnes/an !). Alors, qui sont les responsables historiques des changements climatiques d'origine anthropique ? À eux (à nous) de s'engager vers une société post-carbone à l'horizon 2050.

Propos recueillis par Héléne Bielak



**BVLGARI**  
ROMA

OCTO  
*finissimo*

THE THINNEST AUTOMATIC MOVEMENT

**24h**  
avec

# Florian Grill

Candidat à la présidence de la Fédération française de rugby, il a mené une énergique campagne de terrain. Portrait d'une force de la nature, à la fois chef d'entreprise, ancien élève d'HEC et ex-deuxième-ligne, taillée pour bousculer les pronostics.

© Leizzia Le Fur

Depuis plus d'un an, le candidat à la Fédération française de Rugby, seul opposant à Bernard Laporte, multiplie meetings et réunions publiques pour présenter son projet alternatif.



# P

Pour saluer, Covid-19 oblige, il ne serre plus la main mais présente à ses interlocuteurs son poing fermé, façon boxeur. En ce lundi matin de septembre, on comprend au premier contact que Florian Grill (H.88) est un combattant. Épaules carrées, paluches de chiropracteur et regard décidé du type qui se sent bien dans ses pompes, même au beau milieu de la mêlée... À 54 ans, il s'est lancé dans une nouvelle bataille, et pas la moins féroce : celle de la présidence de la Fédération française de Rugby face au très médiatique Bernard Laporte, qui sollicite un second mandat. Depuis plus d'un an, cet ex-deuxième-ligne du Paris Université Club (PUC) bat la campagne, inlassablement, pour présenter les propositions de sa liste Ovale Ensemble, tout en menant de front ses fonctions de chef d'entreprise et de président de la Ligue régionale Île-de-France de rugby. « Mes journées sont bien remplies, mais quand on a la chance de pouvoir défendre ses idées, il faut jouer le match à fond », argue-t-il, avant d'asséner à son adversaire son premier plaquage de la journée : « L'Ovalie ne tourne plus rond, il est urgent de changer de modèle, voilà pour quoi je me bats. »

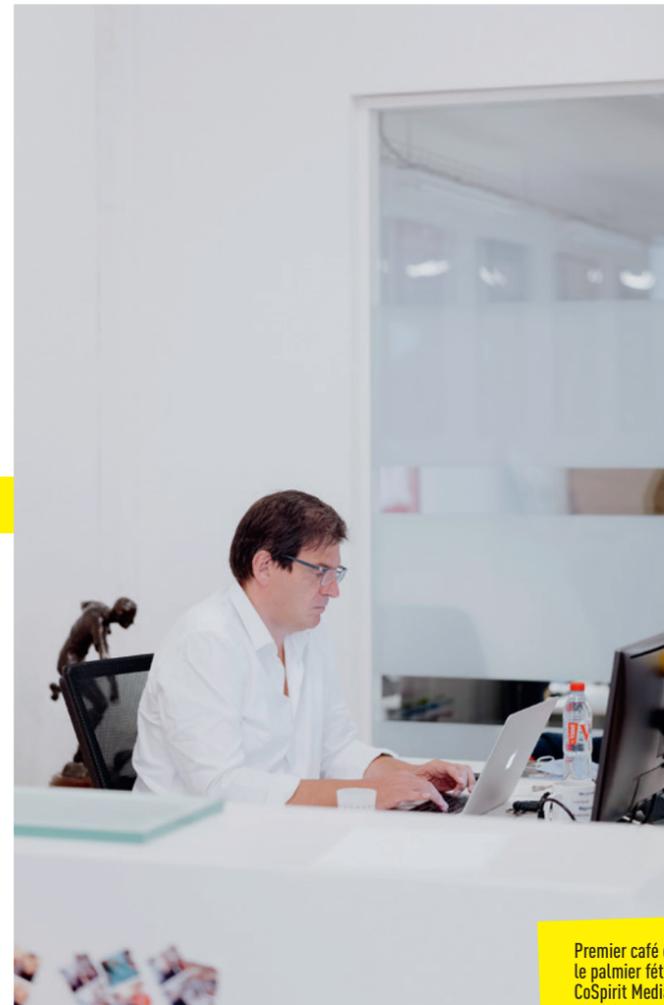
## 8h30, sous le palmier

Le soleil matinal glisse à travers la verrière. Au centre d'un vaste atrium trône un palmier solitaire. Dans ce bâtiment industriel, une ancienne usine de porcelaine du 10<sup>e</sup> arrondissement de Paris, travaille une partie des équipes de CoSpirit Media Track, agence de conseil en marketing et média que Florian Grill a créée peu après sa sortie d'HEC. « Nous avons planté ce palmier à notre arrivée. Il a pas mal poussé, et nous aussi... », raconte-t-il en se servant un café dans un mug marqué à son prénom. Aujourd'hui, l'entreprise réalise 17 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte 150 collaborateurs



à Paris, Lyon et Tours. Florian connaît le prénom de chacun. Tutoiement de rigueur. Quant à son bureau de patron, il ressemble à tous les autres : une banale table blanche posée dans l'open space. Pas mieux loti qu'un stagiaire, le capitaine veut se tenir au milieu de ses troupes. « Nous avons connu des hauts, avec la bulle internet des années 2000, mais aussi des bas, avec l'explosion de cette même bulle. Cette période de turbulences m'a beaucoup appris. Entre autres que dans l'adversité, il faut être encore plus transparent avec ses équipes et leur dire les choses telles qu'elles sont », justifie-t-il. Le palmier, lui, est resté là, îlot d'exotisme ignorant les cyclones. C'est au pied de l'arbre que Florian Grill retrouve son associé, Olivier Delavoie, chaque lundi matin à 8h30 pour le comité de direction. Dans une salle de réunion attenante, ils font le point sur les dossiers en cours. Longtemps après avoir fondé l'entreprise, le tandem continue de fonctionner à merveille. Les blagues fusent, la confiance est palpable. Un vrai duo de cinéma. Florian, le rugbyman, et Olivier, le voileux. Une amitié de trente ans que le business n'a pas érodée. « Oui, c'est rare », reconnaissent-ils en chœur.

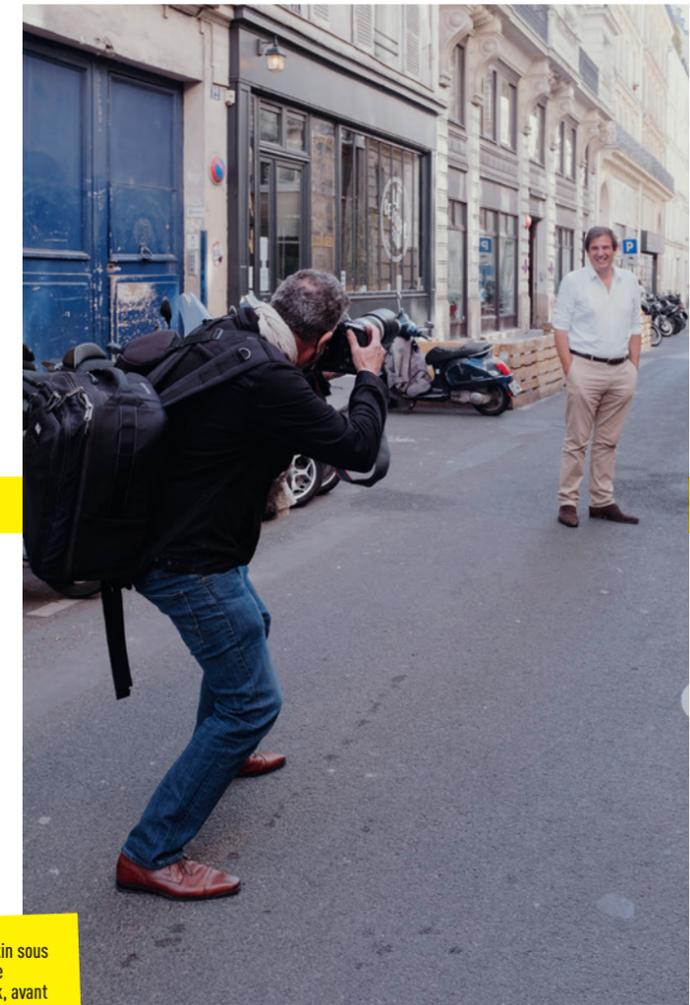
© Leïzia Le Fur



Premier café du matin sous le palmier fétiche de CoSpirit Media Track, avant une séance d'interviews et photos pour la presse.

## 9h, l'ordre du jour

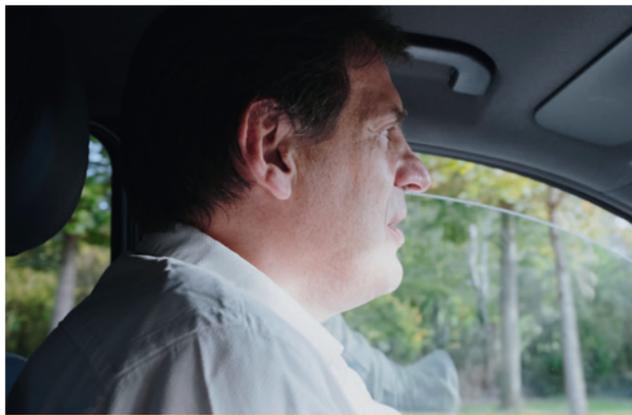
L'un, format armoire à glace, apparaît méthodique, précis, charismatique, avec sa voix grave de meneur d'hommes. L'autre, navigateur au regard malicieux, volontiers badin, curieux de tout, porte sa créativité en bandoulière. « Florian est un bosseur infatigable qui se lève très tôt, moi je préfère travailler très tard. On se complète plutôt bien », résume Olivier. Éric Boyer les a rejoints en 2011. Cet amateur d'arts martiaux est le directeur administratif et financier. Ce matin, les questions pleuvent sur lui. À l'ordre du jour, un bilan post-confinement, le coût du chômage partiel, le retour progressif des équipes après des semaines de télétravail, mais surtout le prochain déménagement des bureaux parisiens pour « des locaux encore plus beaux et plus conviviaux ». Le dossier paraît aussi complexe que les règles alambiquées du hors-jeu au rugby. Pourtant, la grande migration, prévue pour fin octobre, se résume à une traversée des Grands Boulevards pour atterrir rue Feydeau, dans le quartier tout proche de la Bourse (2<sup>e</sup> arrondissement). On ose une question futile : emporteront-ils leur palmier fétiche sous ces nouvelles latitudes ? Pour l'instant, rien n'est



tranché. Il y a d'autres urgences à régler. Florian et Olivier se sont en effet mis en tête de faire visiter les lieux aux équipes ce midi. Alors, il faut assurer question buffet. C'est Olivier qui s'en charge. Car Florian, lui, est attendu par les journalistes.

## 10h, les interviews

Sans doute reconnaît-on qu'une candidature commence à bouleverser les pronostics à l'intérêt qu'elle suscite dans la presse nationale, peu portée sur la chose rugbyistique. Un patron de PME qui ose défier un ancien ministre des sports ? Grill l'outsider intrigue. Ce matin, un journaliste du *Parisien Aujourd'hui en France* ouvre le bal, puis un autre du *Figaro*, suivi d'un troisième de l'hebdomadaire *Le Point*. Des photographes font irruption, les flashes crépitent sous l'incontournable palmier, dans les bureaux, et même dans la rue. Mains dans les poches, sourire un brin crispé, Florian fait de son mieux. « Prendre la pose, c'est clair, je ne m'y ferai jamais », concède-t-il, rajustant sa chemise blanche. Mais il n'est pas improbable qu'il savoure intérieurement ce moment médiatique : il y a quelques mois, Laporte avait dit de lui ceci : « Personne ne le connaît à part



Au planning, pas de temps morts, mais du temps pour la convivialité et les fous rires.

sa mère, donc on s'en fout ! » Une méchante charge que chaque intervieweur lui ressort en préambule de l'entretien, histoire de voir ce que le bonhomme a dans le ventre. Pas question de botter en touche, Florian a sa réplique toute prête : « Avec cette attaque, Laporte a en réalité lancé ma campagne, répète-t-il calmement. Et puis, à travers moi, ce sont les bénévoles des 1930 clubs de France qu'il a insultés, tous ces gens de l'ombre qui donnent de leur temps pour faire vivre ce sport. » Nouveau plaquage. Depuis 2017 et sa nomination à la tête de la Ligue régionale Île-de-France de rugby, le chef d'entreprise n'est d'ailleurs plus vraiment un inconnu au pays du ballon ovale. Sa candidature et son programme se sont construits avec l'aide d'une flopée de légendes du XV de France : Jean-Claude Skrela, Serge Blanco, Jean-Marc Lhermet, Abdelatif Benazzi, Fabien Pelous, Julien Pierre... Des soutiens de poids auxquels s'ajoute désormais un réseau de 450 bénévoles à travers toute la France. Sans compter qu'en bon deuxième-ligne, et donc soutier de la mêlée, Florian n'a pas rechigné à la tâche. Un an et demi qu'il laboure l'Hexagone : à l'exception de la période du confinement, pas une semaine sans meeting, 250 réunions au total. « Pendant tout l'été, ajoute-t-il, je suis parti sur les routes à la rencontre des clubs en organisant un grand tour de France des barbecues, une idée qui, avouez-le, s'imposait quand on s'appelle Grill. » De la Bourgogne à l'Aquitaine en passant par l'Ain, l'Isère, la Drôme, ou l'Ardèche, l'infatigable opposant que personne n'attendait s'est offert sept semaines de tournée des popotes, à bord de sa propre voiture, aux côtés de son épouse Françoise. Le tout entrelardé de copieuses agapes... Une incroyable pérégrination au pays de l'Ovalie, et plus de 65 000 kilomètres de chipolatas dégustées par 2 500 participants, joueurs, présidents de clubs, entraîneurs, bénévoles, maires de petits villages, supporters, amis ou simples curieux. Du jamais-vu dans une campagne de fédération sportive.



### 13h, au pas de course

Sur le chemin menant au futur siège de l'agence, Florian presse le pas. Il est impatient de faire visiter les lieux à ses équipes. On profite de la courte balade pour le bombarder de questions. Pourquoi s'être lancé dans une éreintante bataille électorale ? « Par engagement citoyen, répond-il sans hésiter. Le modèle porté par mon adversaire est néfaste : il prône une financiarisation à outrance du rugby professionnel et oublie la base. Moi, je pense qu'il faut restaurer l'image du rugby, revendiquer sa valeur sociale et éducative. » Et comment fait-il pour tenir la cadence ? « C'est dans ma nature. En vacances, par exemple, je suis incapable de rester deux minutes sur une plage à ne rien faire. Quand j'étais en prépa HEC, je jouais en même temps au PUC avec trois entraînements par semaine et des matchs les week-ends. J'ai la conviction qu'on ne s'épanouit vraiment qu'en utilisant au maximum ses capacités. » Ce sens de l'engagement est aussi une histoire d'héritage, où s'entremêlent la découverte précoce du rugby et la culture protestante familiale. « Mes parents m'ont inculqué ce souci de toujours faire les choses à fond. D'où mon tour de France des barbecues ». À ce sujet, combien de kilos a-t-il pris,

© Leïzia Le Fur



Patron d'agence et président de ligue régionale : la double vie de Florian Grill.

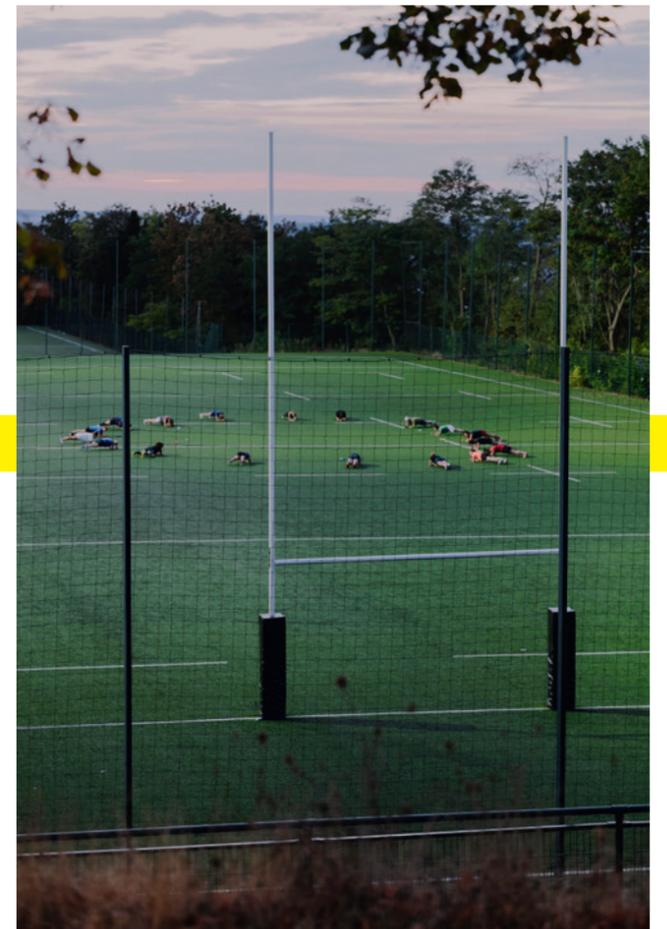
avec toutes ces grillades englouties ? « Je vais vous confier un secret, rigole-t-il. J'ai profité de la période du confinement pour faire de la gym, en prévision de cette épreuve. » Fin de la conversation. Nous sommes arrivés. Les salariés déambulent déjà dans les étages, entre salles de réunion, espaces de travail et étranges caissons calfeutrés pour passer ses appels sans déranger les autres. Ici, plus de bureau attiré. Chacun occupera l'espace au gré de ses besoins. Les temps changent, l'ère du télétravail semble déjà modifier la façon de penser les aménagements.

### 14h, buffet d'équipe

Au dernier étage, un joli loft surplombe les toits. Une pièce de vie, avec cuisine et petit salon, pour que tout le monde puisse se retrouver. Le buffet, dressé sur deux tables design signées Starck, est à la bonne franquette : charcuteries, bons fromages de terroir et blagues potaches dans la plus pure tradition des troisièmes mi-temps. Florian saisit le tire-bouchon pour ouvrir quelques bouteilles de « son » vin. Car, oui, en plus d'être dirigeant d'entreprise, père de deux enfants et nouveau poil à gratter du rugby français, notre homme pressé est copropriétaire du château de l'Engarran, domaine viticole de renom proche de Montpellier. « C'est une passion familiale qui dure depuis six générations, s'excuse-t-il presque. J'ai beau vivre à Paris, quand je suis là-bas, au milieu des vignes, je me sens chez moi. »

### 14h30. Sondage express

Il est temps de repartir. Mais avant cela, Florian, en bon expert du marketing, ne résiste pas à l'envie d'improviser une petite enquête de satisfaction : chaque employé définit en un mot son impression après la visite des nouveaux locaux. Les qualificatifs fusent : innovant, confortable, fonctionnel... Le boss est soulagé : ça a l'air de leur plaire. L'après-midi se poursuit à la façon d'un marathon où alternent les conf'call avec les commerciaux à Lyon et à Tours, les entretiens sur des dossiers



brûlants, les conversations dans les escaliers. Dès qu'il a un moment, Florian se réfugie derrière son ordinateur. Avec lui, chaque minute doit être utile. Pas de place pour la rêvasserie. À sa table de travail, les touches personnelles se comptent sur les doigts d'une main. Dans un carton, quelques ballons ovales élimés. Là, une statue de bronze représentant un talonneur transformant l'essai (elle trônait jadis sur le bureau de son père polytechnicien). Plus loin, une cloche de vache format XXL « qui sert à battre le rappel pour les apéros improvisés ! » Planqué dans un coin, on repère un cadre dans lequel tient ce qui ressemble à un banal morceau d'emballage jauni par les ans. En réalité, un trésor d'archéologie familiale. Le parchemin est marqué de l'inscription « Quincaillerie Grill, Nîmes. » C'était la boutique de son grand-père, Georges, laquelle avait pour devise « Vieille maison tient son renom ». Un mantra que n'a jamais oublié Florian.

### 19h, meeting

Perché sur le mont Valérien, le stade Jean-Moulin n'est pas inconnu du candidat. « J'ai joué plusieurs fois ici quand j'étais jeune... C'est le genre de terrain pas facile, car il faut se méfier de la prise au vent »,



Dernière ligne droite avant l'élection d'octobre. Au club de Suresnes, Florian Grill répond aux questions de l'assemblée.



se souvient-il. Le Rugby Club Suresnois est l'un des meilleurs clubs formateurs d'Île-de-France. Ce soir, le combattant progresse en territoire ami. Une cinquantaine de personnes sont venues l'écouter. À le regarder taper dans le dos de tous, on sent qu'il a pris goût à l'exercice. Des grandes figures de sa liste ont fait le déplacement, Jean-Claude Skrela en tête. Ce dernier ne tarit pas d'éloge sur son poulain : « Florian a cette intelligence très particulière qui lui permet d'analyser une situation très vite et de réagir dans la foulée. Et puis, vous allez voir, c'est un extraordinaire communicant : en meeting, il est très bon. » Pour l'instant, l'intéressé s'est échappé. En coulisse, on le surprend à enfiler une chemise neuve et bien repassée, apportée par Françoise, son épouse. La couleur ? Noire, comme un maillot des All Blacks. La tenue idoine pour aller au charbon. Sur l'estrade, c'est en effet un autre homme qui se dévoile. Un formidable orateur, précis, avançant sans la moindre note, sachant hausser le ton au bon moment pour dénoncer « le grand chelem déficitaire » de son adversaire, l'érosion des licenciés, les piteux résultats de l'équipe de France. Décidément, l'ex-deuxième-ligne ne craint pas la castagne. Micro en main, il continue de répondre aux innombrables questions, détaille quelques-unes de ses mesures phares, telle la multiplication par

dix du budget consacré au rugby scolaire, ou encore la relance du mécénat d'entreprise pour financer les initiatives des clubs en direction du handicap ou des quartiers sensibles.

### 21h, dernières passes sous les projecteurs

L'assemblée semble conquise. Même le maire de Suresnes, Guillaume Boudy (H.86), en visite de courtoisie, y va de son couplet. Lui aussi est passé par HEC, et il se souvient de l'énergie débordante de Florian, notamment comme pilier du BDE. La nuit est tombée. Derrière le tribun, la pelouse du stade vient de s'illuminer. Le vert strident sous les projecteurs donne au décor une touche irréelle, quasi cinématographique. L'entraînement de l'équipe première, en maillot vert et noir, débute, tandis que les débats se poursuivent. Au loin, les joueurs enchaînent des exercices de passes latérales, des touches, des sprints et des mêlées. Les gestes sont fluides comme une chorégraphie. Les colosses en crampons du XV Suresnois ressemblent soudain presque à des ballerines. Pas de doute, ce rugby-là, beau et généreux, est un sport de brutes joué par des gentlemen.

Sébastien Desurmont

© Leticia Le Fur

# VOUS AVEZ LE DROIT DE VOUS RETROUVER DANS NOS VALEURS

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

[labanquepostale.com](http://labanquepostale.com)



BANQUE ET CITOYENNE

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

# le bon emploi du chômage



Savoir-faire en évolution constante, flexibilité du travail... Tout le monde peut, un jour ou l'autre, se retrouver sans emploi. Pourtant, le chômage – trop mal vécu, trop mal perçu – continue de faire peur...

Doit-on apprendre à briser les tabous pour réhabiliter la pause emploi ?



LÉOPOLD GILLES

# “Pôle emploi a un rôle à jouer pour la relance”

## Bio

2003  
Diplômé d'HEC Paris

2010  
Directeur du département d'évaluation des politiques sociales du Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie)

2014  
Conseiller au cabinet de Ségolène Neuville, secrétaire d'État en charge des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion

2017  
Directeur adjoint de la stratégie, de l'innovation, du Lab et de la RSE à Pôle emploi

# D

Dans un contexte de hausse inédite du chômage durant le confinement et de prévisions alarmistes (un taux de chômage supérieur à 11,5 % en 2021, selon la Banque de France), plus de quatre actifs sur dix (un ouvrier sur deux et six travailleurs indépendants sur dix) craignent aujourd'hui de perdre leur emploi, selon un sondage Odoxa. Les défis à relever sur le front de l'emploi sont nombreux. Léopold Gilles (H.03), directeur adjoint de la stratégie et de l'innovation de Pôle emploi, décrypte la situation.

**Après les Trente Glorieuses, le chômage de masse est devenu la norme. Au point de s'être banalisé ?**

**Léopold Gilles :** Au sens statistique, oui. Plus d'une personne sur deux est concernée par un épisode de chômage au cours de sa vie. Mais à l'échelle individuelle, ce n'est jamais un moment anodin ou facile à vivre.

**Qu'on parle du « monde d'après », ou du monde « avec le coronavirus », la crainte d'une insurmontable vague de chômage est dans tous les esprits...**

**L.G. :** Nous entrons dans une nouvelle ère. Personne ne sait de quoi l'avenir sera fait, mais une chose est déjà sûre : l'impact économique du coronavirus sera massif. Nous ne savons pas combien de temps la crise va durer, l'enjeu est donc d'être capable de s'adapter rapidement. Dans certains secteurs et dans certains territoires, la reprise peut arriver plus vite qu'on ne le pense. Pôle emploi a un rôle important à jouer pour accompagner les plans de relance afin d'en découpler les effets en matière d'emploi. Pour cela, nous devons être encore plus agiles et réactifs que par le passé, en ajustant au mieux nos actions et interventions à la réalité locale du marché du travail, territoire par territoire.

**Quelle était la conjoncture avant la pandémie de coronavirus ?**

**L.G. :** Nous étions en train de vivre un retournement de situation historique, avec une embellie marquée par un recul rapide et important du chômage. Avec un taux autour de 8 % avant que la crise sanitaire ne survienne, nous nous dirigeons vers les 7 % promis par le président Emmanuel Macron. En parallèle, la tendance depuis une vingtaine d'années était – et demeure – l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi qui travaillent à temps partiel<sup>(1)</sup>. Chaque fois qu'une crise survient, ce sont les premières catégories touchées.



**La massification de l'emploi précaire et l'augmentation des chômeurs qui travaillent (CDD, temps partiel...) questionnent le chômage en tant que catégorie standardisée. Comment aider les personnes concernées à sortir de cette zone grise ?**

**L.G. :** Pour permettre aux demandeurs d'emploi qui travaillent d'accéder à des emplois de meilleure qualité, en se formant ou en travaillant sur leur projet professionnel par exemple, nous proposons depuis juillet 2020 des services en horaires décalés (le soir en semaine et le samedi), afin de tenir compte de leurs contraintes horaires et d'éviter l'effet d'enfermement dans le travail précaire. L'objectif de Pôle emploi reste d'insérer les chômeurs dans des emplois durables, même s'il est parfois nécessaire, pour cela, de passer par des contrats courts.

**L'assurance-chômage est parfois accusée de subventionner la flexibilité du travail, puisque les règles d'indemnisation favorables faciliteraient le recours des entreprises à des formes de travail précaires...**

**L.G. :** Des études ont démontré qu'un CDD augmente les chances d'être embauché en CDI. De même, l'intérim est une forme d'activité particulière, mais qui ne doit pas être négligée : elle offre l'opportunité d'être en activité et au contact du marché de l'emploi, donc d'accéder plus facilement à des postes durables. À Pôle emploi, nous privilégions les CDI et les CDD de longue durée, mais nous nous montrons aussi pragmatiques pour assurer notre mission, qui est de faciliter les mobilités professionnelles et d'accélérer au maximum les recrutements.

**Perte d'estime de soi, risques de dépression... on dit souvent que la perte d'emploi entraîne un cercle vicieux.**

**L.G. :** Depuis longtemps, Pôle emploi opère un distinguo entre les personnes autonomes, proches de l'emploi et qui pourront rebondir rapidement, et les personnes plus éloignées de l'emploi, notamment les chômeurs de longue durée. Ainsi, après un an de chômage ininterrompu, nous considérons qu'il faut être vigilant et anticiper les risques d'exclusion économique et sociale, en s'adaptant à la situation de chacun. Pour détecter les situations de perte d'estime de soi, Pôle emploi demande régulièrement aux demandeurs d'emploi s'ils ont confiance en leur capacité à retrouver un travail dans les prochains mois. Ce sentiment d'efficacité est un bon indicateur pour détecter les situations de décrochage et accompagner au mieux les personnes qui en ont besoin. Nous mettons également en place des

« clubs » de demandeurs d'emploi pour développer et entretenir la confiance en soi : des personnes qui se réunissent pour s'entraider tout en travaillant chacune sur leur projet. Par ailleurs, même si nous ne sommes pas un acteur de la santé, nous pouvons orienter les demandeurs d'emploi vers nos partenaires du champ sanitaire et social, notamment dans le cadre de l'accompagnement global que nous mettons en œuvre avec les conseils départementaux.

**Dans certains discours électoralistes, le chômeur-type serait un individu assisté et surprotégé, préférant percevoir des allocations au lieu de travailler. Que disent les chiffres ?**

**L.G. :** Le chômage « choisi » par certains est une idée reçue, objectivement fautive mais encore très répandue. De nombreuses études montrent qu'en France, l'immense majorité des demandeurs d'emploi veulent travailler et recherchent un emploi activement. Statistiquement, le chômage est bien une situation subie. Rappelons aussi que le travail n'est pas seulement une source de revenus : c'est un vecteur d'intégration, qui permet d'entretenir des rapports sociaux. Or certaines personnes, dans des situations privées ou familiales compliquées, manquent cruellement de liens humains.

**Les obligations des personnes inscrites à Pôle emploi ont-elles tendance à augmenter ?**

**L.G. :** Il y a eu un renforcement des contrôles des demandeurs d'emploi au cours des dernières années. Cette exigence envers les chômeurs s'inscrit dans une forme de contrat social entre le demandeur d'emploi et la collectivité. Ce contrat comprend des devoirs, mais aussi des droits. Ainsi, 15 milliards d'euros ont été annoncés au début du quinquennat pour former 2 millions de Français (un million de jeunes et un million de personnes peu qualifiées). Et la société valorise aujourd'hui la notion de liberté de choix : la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », par exemple, crée un droit individuel à la formation. L'enjeu, pour Pôle emploi, est donc de rendre visible, pour chaque demandeur d'emploi, les possibilités et les services qui s'offrent à lui. Il faut admettre que le système n'est pas simple de prime abord, qu'il s'agisse de calculer l'indemnisation, d'accéder à une formation ou à un service... Pôle emploi a donc aussi pour mission de faciliter l'accès aux opportunités d'emploi et à la formation. En contrepartie, le demandeur d'emploi doit respecter ses engagements

© Ed Alcock



## Chômage et halo

Les exclus, ainsi que les personnes qui ont renoncé à chercher un travail ou celles qui décident de rester au foyer faute d'emploi peuvent ne pas apparaître dans les statistiques du chômage. Au-delà du nombre d'inscrits comptabilisés par Pôle emploi et des chiffres calculés par l'Insee, il existe un « halo » autour du chômage. En 2019, on estimait à 1,6 million le nombre de personnes évoluant dans cette zone grise de l'emploi.

en matière de démarche de recherches d'emploi, mais également en se présentant aux rendez-vous et acceptant les postes qui répondent au concept, toujours en vigueur, d'« offre raisonnable d'emploi ».

**Les seniors, déjà exposés au chômage de longue durée, sont-ils une population à risque face à la crise ?**

**L.G. :** Oui, car ils sont surreprésentés dans des secteurs qui risquent d'être fortement impactés par la crise (l'industrie, notamment). Ils seront donc plus exposés au risque de licenciement et de rupture de contrat. Nous avons deux défis à relever pour ces personnes : mieux valoriser leurs savoir-faire et leur expérience, mais aussi développer les compétences qui leur font parfois défaut, car elles étaient moins importantes à leur début de carrière qu'à l'heure actuelle, comme les compétences digitales.

**Les agents de Pôle emploi vont devoir faire face à une augmentation d'activité, alors que certains se disaient déjà débordés avant la crise...**

**L.G. :** Les conseillers Pôle emploi font un métier qui n'est pas simple. Ils doivent comprendre et s'adapter aux situations individuelles et trouver rapidement des solutions sur mesure. C'est pourquoi nous investissons depuis plusieurs années dans les outils digitaux qui permettent aux agents et aux demandeurs d'emploi d'identifier plus rapidement le bon service ou la solution la plus adaptée – par exemple, une formation ou un atelier pour

s'échanger des bons tuyaux. Nous investissons aussi dans la formation des agents, en nous appuyant sur des diagnostics de compétences individuelles. Pour bien accompagner les demandeurs d'emploi et répondre aux attentes des entreprises, il est essentiel de bien connaître les réalités des métiers.

**Sur ce travail d'accompagnement, comment se situe la France par rapport aux autres pays européens ?**

**L.G. :** La France n'a pas à rougir : notre système est assez en pointe, que ce soit sur la qualité ou la modernité des services. Certes, nous ne sommes pas les plus riches en moyens humains : en Allemagne, où le taux de chômage est plus bas (6,4 % en juin), le nombre de personnes suivies par agent est moins élevé qu'en France. Mais Pôle emploi parvient à assurer un service de proximité personnalisé et humain. Je pense qu'il est important de ne pas tomber dans les excès du profilage statistique et du scoring, qui conduisent à automatiser l'orientation des demandeurs d'emploi ou l'estimation des risques de chômage longue durée, comme c'est déjà l'usage dans d'autres pays.

*1. Entre 1996 et 2015, la part des demandeurs d'emploi en activité réduite (catégories B ou C) est passée de 19 à 34 %, selon l'étude Portrait statistique du demandeur d'emploi : 20 ans d'évolution, publiée par Pôle emploi en octobre 2016.*

Propos recueillis par Cyrielle Chazal

Licenciement, recherche d'emploi, réorientation... Avant de trouver leur voie, les HEC sont nombreux à avoir fait du hors-poste.

### — tremplin

#### Juliana Angotti (H.98)

Descendante d'aventuriers, globe-trotteuse aux trois passeports et cinq langues, Juliana Angotti (H.98) termine en 2018 un CDI chez un grand voyageur pour créer L'Hedonist, sa « maison de voyages haute couture ». Dans l'intervalle, elle fait escale à Pôle emploi. « C'est une chance, d'avoir en France, ce matelas de sécurité les premiers mois. Le chômage permet de se concentrer à 100 % sur son projet sans penser à l'argent. » À l'époque, elle a peu de doutes, mais ressent tout de même un soupçon de peur.

« Je bénis cette décision chaque jour : vive la liberté. »



### — routine

#### Jean-Charles Savornin (M.02)

Jean-Charles Savornin (M.02) a été remercié en 2013. « En cours de droit du travail à HEC, j'ai été préparé à la garde à vue, mais pas au fait de quitter brutalement un emploi, souligne-t-il un brin perplexe. C'est un moment désagréable, mais j'aime rappeler qu'en chinois, le même caractère désigne à la fois crise et opportunité. » Cet expert en gestion de projets a aussitôt saisi sa chance pour fonder Projectence, une société spécialisée en organisation et performance de projets dans l'industrie. « Je me suis toujours considéré non comme un chômeur, mais comme un créateur d'entreprise soutenu par Pôle emploi. » Il a vite compris qu'il avait besoin d'un espace de travail sacralisé, séparé du domicile. Pour fuir l'appel de l'aspirateur et le chant des lessives, il a choisi d'installer provisoirement son bureau chez ses parents. « Je m'y rendais chaque jour de la semaine en costume, et cela m'a permis de garder un rythme, une routine, sans investir dans un coworking. »

© DR



### — temps

#### Aideen Halleman (H.05)

« Très enrichissante » C'est ainsi qu'Aideen Halleman (H.05), 38 ans, qualifie sa première expérience du chômage. « En 2011, j'ai quitté mon poste et pris six mois pour voyager, écrire et questionner en profondeur mes envies grâce à de grandes plages de réflexion – les études, puis la vie professionnelle nous en laissent peu le temps. » À son retour à l'emploi, cette directrice financière spécialisée dans la culture et le luxe a repris des fonctions à hautes responsabilités. Elle a quitté son poste fin février, peu avant le confinement. « En cette période d'incertitude, en marge de ma recherche d'emploi, j'explore de nouveaux savoir-faire, des modes de vie et de travail alternatifs et je rencontre de nouvelles personnes. »



### — covid

#### Charlotte Peytour (H.18)

Après une belle mission d'un an chez Voodoo, pépite des jeux vidéo mobiles, Charlotte Peytour (H.18) se met en quête de nouvelles aventures. Mais très vite le confinement gèle les recrutements ; elle s'inscrit donc à Pôle emploi en avril. « Le choc des cultures, confie-t-elle, à propos de son échange avec une conseillère. Elle ne comprenait pas mon secteur et n'était pas habituée aux jeunes de 25 ans déjà cadres. » Qu'importe, Charlotte est autonome, et son diplôme lui donne confiance. « J'étais sûre de retrouver un travail, ce qui a été le cas, dès juillet. » Pendant ce chômage, elle aura eu le temps de regretter de ne plus avoir accès, deux ans après son diplôme, aux offres diffusées sur l'intranet de l'École.



### — licenciement

#### Marion Genot (H.98)

Pionnière du digital, Marion Genot (H.98) est licenciée en 2018. « J'ai mis six mois à tourner la page, confie-t-elle. J'ai d'abord ressenti de la tristesse, puis de la gratitude. » Habitue à se réinventer tout au long de sa carrière (elle a occupé près de douze postes en vingt ans !), elle se forme au coaching et crée Metamorph'Oz, cabinet spécialisé en transformation d'entreprise. Son conseil aux HEC : voir le chômage comme un cadeau, un moment d'ouverture aux autres et à soi, pour oser se réinventer.

« On sait toujours quand on quitte un poste, on ne sait jamais quand on en retrouve un. Cette incertitude est un facteur de stress pour tout chômeur, y compris pour les diplômés HEC que j'ai accompagnés en tant qu'executive coach carrières »  
**Alain Nebout (MBA.87)**

# Adecco, leader par interim

Porté par sa culture d'intrapreneuriat, Adecco a été précurseur sur le marché de l'intérim. Pour conserver son leadership dans un monde du travail en mutation, le groupe a étendu le champ de ses activités.

**a**près-guerre, le chômage est bas : le défi, sur le marché de l'emploi, est de trouver des talents. Au début des années 1960, le secteur de l'intérim est en croissance, mais encore peu développé (on compte 30 000 intérimaires et moins de 200 agences en 1962). Estimant que le besoin de flexibilité des entreprises présente un potentiel important, Philippe Foriel-Destezet (H.58) fonde en 1964 Interecco et choisit de l'implanter à Lyon. L'entreprise, devenue Ecco en 1971, connaît une croissance rapide, portée par l'encadrement des activités de l'intérim en 1972, puis par les bouleversements causés par le choc pétrolier de 1973. Pour son 20<sup>e</sup> anniversaire, elle devient leader du travail temporaire dans l'Hexagone.

## Le temps des pionniers

L'entreprise mise sur les hommes. Philippe Foriel-Destezet encourage ses collaborateurs à se comporter en « intrapreneurs » et les intéresse aux résultats.

En tandem avec Philippe Beauviala (H.65), son bras droit, il promeut une organisation décentralisée et une responsabilisation à tous les échelons, attirant ainsi les jeunes talents. « J'ai rejoint le département international d'Ecco en 1984, se remémore Livio Manzini (H.83). Après une période de formation à Lyon, je suis parti dans notre filiale à Londres, en difficulté. Au départ de son directeur, j'ai demandé à être en charge de son redressement. Philippe-Foriel Destezet m'a fait confiance, alors que j'avais 23 ans. » Dix ans plus tard, Livio crée avec Ecco deux joint-

## En 1996, la fusion d'Ecco et d'Adia donne naissance au numéro 1 mondial du secteur.



© Alain Ernoult

ventures de travail temporaire et de gardiennage en Turquie. « Là encore, Philippe Foriel-Destezet m'a laissé les pleins pouvoirs. » Même si l'entreprise reste centrée sur la France, elle essaime à l'étranger dès les années 1980. Fraîchement diplômé en droit social, Jean de Wailly (MBA.96) intègre l'entreprise en tant que stagiaire, enchaîne avec un service militaire en entreprise à Londres, puis propose de créer la filiale d'Ecco en Autriche. « J'ai d'abord dû faire mes preuves comme responsable de secteur en France. Deux ans plus tard, je suis revenu à la charge, Philippe Beauviala m'a répondu : "OK. Dans ce cas, démissionne, nous te finançons quatre mois d'étude de terrain. Si ça marche, banco. Sinon, tant pis pour toi." Et ça a marché. C'était encore le temps des pionniers, c'était formidable ! » Livio et Jean saluent la culture terrain des dirigeants de l'époque : en déplacement dans les filiales, ils ne

manquaient jamais d'accompagner les commerciaux lors des visites chez les clients.

## Fusion et diversification

Au début des années 1990, alors que le chômage de masse s'installe dans la durée, 70 % des entreprises qui recourent à l'intérim officient dans les secteurs du BTP et de l'industrie. Ecco détient 22 % des parts du marché français, y réalise 80 % de son activité et connaît une croissance à deux chiffres. En 1996, son mariage avec le suisse Adia donne naissance au numéro 1 mondial du secteur, devant l'Américain Manpower. Et la stratégie change. Le nouveau groupe Adecco se déleste de ses filiales de sécurité et de nettoyage, soit 14 % de son chiffre d'affaires, afin de se recentrer sur le pôle ressources humaines. Pour accompagner les mutations du marché du

1964

À Lyon, Philippe Foriel-Destezet (H.58) fonde Interecco, une entreprise de travail intérimaire. Il dirigera la société jusqu'en 1996, date à laquelle il devient coprésident d'Adecco, jusqu'en 2005.



1972

La loi du 3 janvier encadre – et légalise enfin – l'intérim. Elle stipule que le travail intérimaire doit avoir une durée limitée et ne pas se substituer à un emploi permanent, et interdit les doubles activités.

1973

Le choc pétrolier et la crise qui s'ensuit affectent le marché du travail : le chômage augmente, en même temps que la demande des entreprises en matière de flexibilité. Le recours à l'intérim s'accroît.



1974

Pour son dixième anniversaire, Ecco ouvre sa 150<sup>e</sup> agence en France. Trois ans plus tard, l'entreprise fait une première percée à l'international en s'attaquant aux marchés américain et britannique.

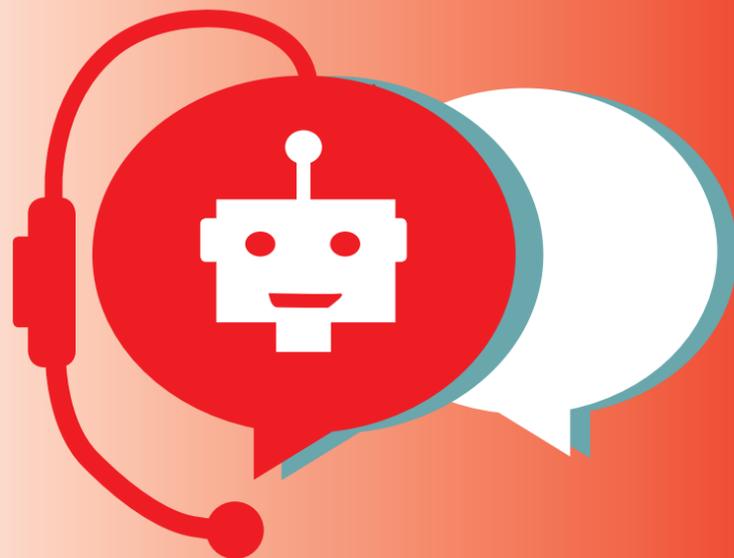
1984

À 20 ans, Ecco devient la première entreprise d'intérim de l'Hexagone. L'entreprise, qui compte désormais 350 agences et 113 000 intérimaires, ouvre même une filiale au Japon.



1994

À 30 ans, Ecco est numéro 2 mondial du travail temporaire, avec 635 agences, 80 000 clients et 255 000 intérimaires. Si le marché français reste le cœur d'activité, la société est présente sur trois continents.



## 2017

Lancement d'Aloha, le chatbot d'aide à l'emploi développé par Adecco sur Facebook Messenger. Basé sur la technologie du machine learning, le logiciel prend en compte l'évolution des usages des candidats de manière à faciliter leurs recherches.

travail (digitalisation, généralisation du statut de free-lance...), Adecco rachète à partir des années 2000, plusieurs sociétés spécialisées dans l'accompagnement professionnel, le placement ou le recrutement des cadres. Le groupe ambitionne de couvrir ainsi toutes les formes de flexibilité. En France, la loi Borloo de cohésion sociale adoptée en 2005 l'y aide en mettant fin au monopole de l'ANPE : les entreprises d'intérim sont désormais autorisées à proposer des prestations de placement direct en CDD et CDI.

Dans le même temps, Adecco surfe sur la vague du numérique : recrutement en ligne avec Vetterly ; mise en relation de free-lances et de grands groupes avec Yoos (développé en partenariat avec Microsoft) ; plateforme d'emploi temporaire de secteurs très

demandeurs – restauration, événementiel... – avec l'application Adia, créée avec Infosys. « L'intérim représente 70 % des revenus du groupe, mais il est en déclin, explique Serge Shine (H.04), responsable des marchés stratégiques pour le recrutement de cadres. Adecco a adopté ces vingt dernières années une vision holistique du monde du travail, en se dotant d'un écosystème de marques pour répondre aux problématiques de recrutement et de transformation des compétences. » Or la crise sanitaire, qui a touché certains secteurs plus durement que d'autres, a fait naître d'importants besoins en formation et en reconversion. Un nouveau monde du travail à bâtir ?

Marianne Gérard

## 1996

La fusion d'Ecco et Adia, société suisse dirigée par Klaus Jacobs, crée Adecco, nouveau leader mondial des services en ressources humaines. Réparties dans 36 pays, ses 2400 agences placent chaque jour près de 250 000 personnes.

## 2000

Avec le rachat d'Olsten Staffing (New York), Adecco devient numéro 1 du travail temporaire aux États-Unis avec un chiffre d'affaires de 11,6 milliards d'euros. L'entreprise double ainsi Manpower sur son propre terrain.

## 2005

La loi de cohésion sociale autorise les entreprises de travail temporaire à proposer des prestations de placement direct en CDD et CDI. En devenant des agences pour l'emploi, elles élargissent leur gamme de services.



## 2014

Le CDI intérimaire est créé. Son principe : l'agence de travail temporaire embauche une personne en CDI, lui confie des missions et la rémunère au SMIC dans les périodes intermédiaires. Un système exemplaire de « flexisécurité ».

© DR



**Soyez les bienvenus chez vous !**  
#JeSuisExpertComptableEnEntreprise

**Diplômés d'expertise comptable, vous exercez vos talents en entreprise ? Inscrivez-vous à l'Ordre car chez nous, vous êtes chez vous.**

### + POUR EN SAVOIR PLUS

- > <https://bit.ly/JeSuisExpertComptableEntreprise>
- > ou rapprochez-vous du Conseil régional de l'ordre de la région de votre domicile.

# La banquière qui tutoie les États

Passée par les banques Lehman et Rothschild, l'économiste **Anne-Laure Kiechel (H.99)** a fondé sa propre société de conseil aux gouvernants. Et fait aujourd'hui de la dette son cheval de bataille.

## Bio

1975

Naissance dans le Haut-Rhin. Passe son enfance entre la France, la Suisse, l'Allemagne et les États-Unis

1999

Commence sa carrière chez Lehman Brothers, à New York

2009

Rejoint la banque Rothschild & Co.

2013

Associée-gérante de Rothschild & Co, elle y développe l'activité de conseil aux États

2018

Vanity Fair la classe 19<sup>e</sup> des « Français les plus influents du monde »

2019

Monte sa propre structure de conseil, Global Sovereign Advisory

Lorsqu'elle en parle, c'est avec émotion et une pointe de nostalgie. En 2016, alors que la Grèce se débat dans une crise de la dette publique sans précédent, Anne-Laure Kiechel est mandatée pour conseiller le premier ministre Alexis Tsipras. « Les journées étaient intenses, les nuits, pas moins... Il a fallu redonner au pays une crédibilité, qui était minée depuis huit ans, et préparer son retour sur les marchés. Aujourd'hui, lorsque je me promène dans la rue à Athènes et que j'entends des commentaires positifs sur ce qu'on a accompli, je me dis que tous ces efforts n'ont pas été vains. » Celle que le quotidien grec *Phileleftheros* surnommait « la femme qui souffle à l'oreille de Tsipras » conseille aujourd'hui d'autres dirigeants, d'autres pays. Le leader emblématique du parti Syriza a perdu les élections législatives : en juillet 2019, l'ancien militant communiste qui a relevé son pays au prix de courageuses mesures d'austérité, a laissé sa place au conservateur Kyriakos Mitsotakis. En 2020, la planète n'a plus les yeux rivés sur la Grèce, d'autres tumultes bouleversent l'économie mondiale.

Mais quand on lui demande si elle accepterait d'affronter à nouveau pareille gestion de crise, on sent que ce serait sans hésiter.

## HEC, un peu par hasard...

Anne-Laure Kiechel a le sens des défis. Enfant, elle s'intéresse à la musique et consacre six heures par jour à s'entraîner au piano, avant de comprendre qu'elle n'est peut-être pas faite pour devenir virtuose (elle gardera néanmoins une passion pour l'opéra). Elle passe son adolescence entre la Suisse, la France, les États-Unis et l'Allemagne, et en sort trilingue. Fille unique, elle vit au gré des déplacements de son père, un pharmacologue protestant qui a dédié une vingtaine d'années de sa vie à l'humanitaire (on lui doit notamment des médicaments contre le paludisme). Elle songe un temps à prendre exemple sur son héros et modèle, le Dr. Schweitzer, mais ce sera finalement une prépa au lycée Louis-Le-Grand puis une maîtrise de maths, avant de se laisser convaincre par une amie de tenter le concours d'HEC. « J'étais vaguement intéressée par la finance, mais honnêtement, je ne savais pas du tout où je mettais les pieds ! » La jeune étudiante arrive à un moment pivot : le CEMS (Community of European Management Schools and International Companies), qui crée des passerelles entre l'École et les multinationales et ONG, avec à la clé un diplôme supranational, vient d'être

© Jean-Luc Bertini / Pasco&co



## “ Au nom de la dette, on a mis en place des politiques d'austérité qui n'étaient pas toujours justifiées. ”

mis en place. Elle a le sentiment d'être une pionnière : en Bavière ou à Londres, elle enchaîne les stages, et de retour en France se passionne pour les cours de finance de Bruno Solnik (« un équilibre parfait entre théorie et application »).

### Côte d'Ivoire, Grèce, Sénégal, Argentine...

En 1999, elle débute sa carrière à New York, au sein du département dette de Lehman Brothers. « Avant que tout ne s'effondre en 2008 avec cette faillite spectaculaire. Ça m'a marquée à vie : le sentiment d'injustice, certains comportements humains... » Rothschild & Co sera plus qu'un point de chute : rue de Messine, Anne-Laure Kiechel intègre l'équipe de conseil en corporate et passe fin 2013 au grade d'associé-gérant (comme Emmanuel Macron deux ans auparavant). « J'ai toujours été passionnée par la chose publique et j'ai donc proposé de monter un département de conseil aux États... À l'époque, Lazard était incontournable dans le domaine. »

La Côte d'Ivoire devient le premier mandat souverain de la banque. Suivent, entre autres, l'Ukraine, le Sénégal, l'Argentine et, bien sûr, la Grèce, dans les circonstances exceptionnelles que l'on connaît. Hasard des calendriers, son départ de Rothschild, en 2018, coïncide avec la première levée de dette du pays depuis la fin du programme d'aide. Elle fonde Global Sovereign Advisory (GSA), avec l'idée que si l'on veut bien servir un État, il ne faut pas se cantonner à la dette, mais traiter aussi de fiscalité, d'économie et même de social. Une approche holistique qui diffère de celle des banques.

### Se tenir en retrait

La crise du coronavirus et sa cohorte d'incertitudes ont fait exploser les besoins des gouvernements en conseil. Avec un portefeuille déjà constitué d'une vingtaine de clients, essentiellement des chefs d'États de pays émergents (en Afrique, dans les Balkans ou au Moyen-Orient...), GSA fonctionne

en équipe « commando » : des banquiers, mais aussi des experts dans tous les domaines, capables de nouer des relations de confiance mutuelle avec les gouvernants. Les compétences techniques ne font pas tout : une dose de psychologie et une parfaite connaissance du pays sont nécessaires pour entrer dans le cénacle. Cette proximité fait aussi grincer les dents : la presse n'est pas toujours tendre avec des éminences grises qui suscitent autant d'interrogations que de fantasmes, et que l'on accuse parfois d'ingérence démocratique. Anne-Laure Kiechel balaie ces critiques : « Un conseiller doit toujours se mettre en retrait et accepter que ses recommandations ne soient pas suivies, tout en gardant son éthique personnelle. » Et quand certains lui reprochent de ternir la « pureté » d'un programme électoral, elle défend un pragmatisme nécessaire en politique : « Un programme est par essence fluctuant : peu de dirigeants arrivent à être “maîtres des horloges” dans un monde rythmé par les crises et les imprévus. On reconnaît un homme d'État à sa capacité à s'adapter aux circonstances dans l'intérêt de son peuple. » Et cite à nouveau l'exemple d'Alexis Tsipras (avec qui elle a noué d'indéfectibles liens d'amitié), un premier ministre « toujours à l'écoute, qui a su prendre des décisions qui n'étaient pas forcément en ligne avec ses convictions profondes ou son intérêt électoral ». Sur les questions financières évidemment, mais aussi sur la résolution du conflit avec la Macédoine du Nord, qui lui a sans doute coûté sa réélection...

### Dépenser plus ou dépenser mieux ?

Dans la séquence actuelle, où les dépenses publiques explosent et où chacun donne son avis sur les plateaux de télévision, Anne-Laure Kiechel bataille pour davantage de pédagogie sur les questions de la dette, des déficits publics et des plans de relance. Fin 2019, elle a contribué à la création de la première chaire consacrée à la dette souveraine à Sciences-Po. « La dette est un sujet éminemment politique, dont les mécanismes devraient être connus de tous. Au nom de la dette, on a mis en place des politiques d'austérité qui n'étaient pas toujours justifiées, et dans un mouvement de balancier, on a aujourd'hui l'impression que l'on peut s'endetter indéfiniment et sans conséquence... »

© Jean-Luc Bertini / Pasco&co



Elle le répète inlassablement : ce qui importe est moins de connaître le montant de la dette que son usage, qui doit être productif pour les générations futures (investissements dans la formation, l'éducation, la santé ou la transition écologique) – « la bonne dette » – et non pour financer le fonctionnement de l'État – « la mauvaise dette ». Économiste de gauche, elle milite aujourd'hui pour un allègement des procédures, notamment dans les domaines de la justice ou de la police. « Dire qu'il y a trop ou pas assez de fonctionnaires ne veut rien dire : il faut d'abord se demander s'il y a les bonnes personnes à la bonne place. Il est nécessaire de développer la cohérence entre la parole politique et son application par les différents corps de l'État, quitte à nous remettre en question. La crise que l'on vient de traverser a

montré que nos réformes de décentralisation n'étaient peut-être pas si efficaces, ou que notre système de santé était profondément inégalitaire en fonction des territoires... Plus que jamais, nous avons besoin d'un projet de société cohérent. » Malicieusement, elle souligne qu'en la matière, la France pourrait prendre exemple sur certains pays du Sud : avec le Plan Sénégal Émergent, le président Macky Sall a su mobiliser les citoyens autour d'un programme de réduction progressive des inégalités, dont les différentes phases se dérouleront jusqu'en... 2035. Après avoir soufflé à l'oreille d'Alexis Tsipras, Anne-Laure Kiechel n'aimerait-elle pas murmurer à celle des dirigeants français ?

Bertrand Morane

# “J’ai été viré pour écologie”

Après vingt-cinq ans au poste de commissaire enquêteur, l’Isérois **Gabriel Ullmann (MBA.91)** a été brusquement démis de ses fonctions. La raison ? Le rapport défavorable qu’il avait rendu sur un projet industriel local. L’avis négatif de trop.

## Bio

**1980**  
Diplôme d’ingénieur biochimiste à l’Insa (Lyon)

**1983**  
Thèse en chimie

**1991**  
MBA à HEC Paris

**1994**  
Nommé commissaire-enquêteur et expert auprès des tribunaux

**2011**  
Membre de l’Autorité environnementale

**2015**  
Rédige une thèse et un ouvrage sur les installations classées pour la protection de l’environnement

**2019**  
Est radié de la liste des commissaires-enquêteurs

**V**ous vous êtes toujours demandé qui avait autorisé la construction de l’autoroute sur laquelle vous roulez, ou comment cette usine, cet entrepôt avaient eu le droit de s’implanter en plein champ ? Avant d’obtenir l’autorisation du préfet, ces projets sont examinés par un commissaire-enquêteur qui passe au crible le dossier du maître d’ouvrage, recueille l’opinion du public, rédige un rapport puis prononce un avis, favorable ou non, et uniquement consultatif. C’est ce à quoi s’est consacré Gabriel Ullmann pendant vingt-cinq ans. Tandis que ses confrères remettent en moyenne 1 à 3 % d’avis défavorables, lui détonne légèrement : cet expert s’est opposé à une dizaine de projets sur la soixantaine qu’il a eue à étudier. Le Center Park de Roybon en 2015 ? Refusé. La création d’un réseau d’irrigation de pâturage en 2016 ? Refusée. Gabriel Ullmann s’est ainsi forgé une réputation de « Monsieur avis défavorable » dans la profession. Qu’importe, pour ce consciencieux docteur en droit de l’environnement, du moment que le travail est mené avec rigueur et honnêteté.

## Un climat en surchauffe

Le 30 avril 2018, Gabriel Ullmann doit examiner un projet industriel-portuaire : le complexe Inspira, une extension de 250 hectares sur un site occupant déjà 150 hectares, au sud de la ville de Vienne en Isère. « Un site à la biodiversité très riche, situé sur une nappe phréatique en déficit chronique », analyse le commissaire. Un « manque d’impartialité »,

selon Jean-Pierre Barbier, le président du conseil départemental de l’Isère, qui est aussi président d’Elegia, dont la filiale Isère Aménagement est... maître d’ouvrage du projet Inspira. Une semaine plus tard, ce dernier adresse au tribunal administratif une demande d’éviction de la commission d’enquête d’Ullmann. Le président du tribunal juge la requête irrecevable et rédige une réponse catégorique. « Le statut des commissaires enquêteurs leur garantit une indépendance dans l’exercice de leur mission qui fait obstacle à ce qu’ils puissent être révoqués une fois désignés par le président du tribunal administratif. [...] Des responsabilités passées manifestant d’un intérêt pour les questions d’environnement ne sauraient disqualifier un commissaire enquêteur pour la conduite d’une enquête publique. »

## Rapport de force

À la fin juillet, les trois commissaires enquêteurs remettent au maître d’ouvrage un rapport de 200 pages présentant l’ensemble des observations du public. Pollution de l’air, risques industriels, consommation d’eau, atteinte à la biodiversité, nuisances sonores : l’avis, unanimement défavorable, est sans appel.





### L'enquête publique en danger

Un peu plus de 9 000 en 2013, un peu moins de 6 000 en 2017, selon *Le Canard enchaîné*... Les enquêtes publiques se raréfient. Début 2019, lors de la crise des gilets jaunes, l'État a décidé de supprimer les enquêtes publiques dans les régions des Hauts-de-France et de Bretagne, au profit du « grand débat national », et au détriment des commissaires-enquêteurs. Une fonction en voie d'extinction ?

La réaction ne se fait pas attendre. En septembre, Gabriel Ullmann est informé par courrier qu'une commission, constituée par le préfet de l'Isère Lionel Beffre, a été chargée de contrôler son travail. La commission, composée de neuf membres dont six désignés par le préfet, compte dans ses rangs le maître d'ouvrage du projet Inspira. En dépit de ce nouveau conflit d'intérêts, la radiation de Gabriel Ullmann est prononcée début décembre, aux motifs qu'il mène « les enquêtes publiques dont il est chargé comme des missions d'expertise. Cela le conduit à mener des investigations [...] sortant du cadre d'une exécution complète et diligente de l'enquête, dont le coût est supporté par la collectivité publique ou le porteur de projet. » Des articles publiés par Ullmann sur le droit de l'environnement étaient ces griefs en annexe. Interrogé par la presse, le préfet indiquera qu'il ne lui appartient pas « de s'exprimer sur la décision de cette commission indépendante ».

### Un parcours de combattant

Face à l'injustice dont il est victime, l'ex-commissaire enquêteur déposera deux recours contre sa radiation. Qui devraient aboutir « en octobre prochain », annonce-t-il. Les procédures sont longues. Quant au maître d'ouvrage d'Inspira, tenu de rémunérer les commissaires enquêteurs, il a refusé de s'exécuter, arguant que le commissaire avait « outrepassé

ses droits et fait une contre-expertise du dossier ». Objection rejetée en mai 2019 par le tribunal administratif : Gabriel Ullmann sera finalement payé pour le rapport qui lui a valu son éviction.

### Passé des affaires à l'affaire

Mais à l'heure où les enjeux climatiques sont prégnants, « l'affaire Ullmann » ne passe pas vraiment inaperçue. La presse s'en empare et finit par émouvoir les politiques : en février 2019, Corinne Lepage, avocate et ancienne ministre de l'Environnement, s'insurge contre cette radiation dans une tribune du *Monde*. Trois mois plus tard, la députée écologiste Delphine Batho, ancienne ministre de l'Environnement elle aussi, saisit le Défenseur des droits. Un petit pas pour préserver l'indépendance des enquêtes publiques, tandis que le projet Inspira, lui, avance à grands pas. Que faire lorsque son activité principale s'arrête, sans indemnités ? « Rien », soupire-t-il. Il se consacre désormais à la rédaction de textes critiques pour différentes publications consacrées à l'écologie. Il ne se considère pas comme un « militant environnemental », mais simplement comme un expert qui a de « fortes convictions ». Dans un article de janvier 2020, il s'est attaché à démontrer l'importance vitale de l'évaluation environnementale. « Nous avons vu qu'elle était la clé de voûte du droit de l'environnement, mais aussi combien les gouvernements successifs ont agi pour exclure de toute évaluation un nombre croissant de projets, analyse-t-il, comme en écho à sa propre histoire. Cela contribue à la disparition accélérée de la biodiversité et aux graves atteintes portées à la santé humaine. » Le natif de Grenoble continue d'agir, avec les moyens à sa disposition. Pour l'heure, face à ses montagnes, il travaille à l'écriture d'un roman. La première phrase ? Celle du secrétaire général de la préfecture : « Monsieur, j'ai fait le décompte de vos avis défavorables ces dernières années. C'est inacceptable. »

Julie Lassale

© Sandrine Expilly

# WHEN YOU WANT TO WORK ON MATTERS OF HIGH IMPORTANCE

Our consultants lead hands on teams that know how to get the job done. We measure our performance by the only yardstick that matters: our clients' success.

Build your career with us. We are currently recruiting professionals with 5 to 15 years of industry and consulting experience.

Apply now at: [alixpartners.com/careers/](https://alixpartners.com/careers/)

# AlixPartners

# “ Je suis devenue ministre ”

En octobre 2019, **Nadia Fettah Alaoui (H.94)** a été nommée ministre du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale du Maroc. Première femme à occuper ce poste, elle affronte une crise d'une ampleur inédite.

## Bio

1994  
Diplômée  
d'HEC Paris

2005  
Rejoint Saham  
Assurance

2012  
Fonde le club  
des femmes  
administrateurs

2019  
Est nommée  
ministre du  
Tourisme,  
de l'Artisanat, du  
Transport aérien  
et de l'Économie  
sociale.

J'ai grandi entourée d'un père ingénieur et d'une mère brillante et très cultivée, mais qui n'avait pas eu les moyens de poursuivre des études secondaires, car elle avait dû commencer à travailler dès ses 17 ans. Il me fallait saisir l'opportunité qu'elle n'avait jamais eue ! Je suis, pour ma part, un pur produit de l'école publique marocaine que j'ai suivie jusqu'à ma dernière année de lycée. J'ai ensuite intégré la mission française, puis je me suis dirigée vers les classes préparatoires et HEC. Je n'avais pas de projet professionnel clair, si tant est qu'on puisse en avoir un à 17 ou 18 ans, mais une école de commerce me semblait offrir de nombreuses opportunités. J'ai donc passé mes classes préparatoires en France. Je trouvais que les jeunes Français ne mesuraient pas leur chance d'être nourris tous les jours par autant de savoirs dispensés par des professeurs passionnés et passionnants ! Lorsque j'ai intégré l'École, j'ai apprécié la vie associative très riche, la grande autonomie qui est laissée aux élèves, la possibilité de choisir, de découvrir, de changer d'avis aussi.

## Du conseil à l'assurance

Mon diplôme en poche, je suis rentrée au Maroc, au grand dam de mes parents. Plutôt que de vivre une première expérience professionnelle en France, j'ai préféré m'investir dans mon pays d'origine. C'était

important pour moi. Une fois sur place, j'ai scanné le marché et j'ai fait le choix de la sécurité : je suis allée dans un cabinet d'audit. C'était un bon observatoire de l'offre professionnelle pour de jeunes diplômés au Maroc, car j'ai vu de tout : de la petite industrie au service, en passant par l'hôtellerie... Après trois ans, j'ai choisi de rejoindre une compagnie d'assurance dirigée par un ancien camarade de l'École. J'y ai relevé de nombreux défis en termes de leadership et de gestion de projets, notamment la reprise en main intégrale d'un département. Au bout de quelques années, la compagnie a fusionné avec une filiale d'Axa. J'ai vu arriver de véritables mercenaires rodés à ce type de fusions. Ils étaient pétris de certitudes et je ne me voyais vraiment pas travailler avec eux... C'est à ce moment-là que j'ai été contactée par des jeunes Tunisiens qui avaient monté un fonds d'investissement, AfricInvest. D'une façon un peu désespérée, ils m'ont offert un entretien, « parce qu'ils ne trouvaient pas de garçon ». Ça commençait bien ! Le dirigeant de la société était une sorte de patriarche, il considérait que le boulot était trop dur pour une femme. Je lui ai prouvé le contraire ! De manière générale, j'ai été témoin de comportements ou de propos sexistes, mais ça ne m'a jamais vraiment affectée. On ne peut pas dire que j'en ai souffert dans ma sphère professionnelle. Dans la sphère privée, en revanche, les gens ont parfois des réactions très dures : on est vite considérée comme une épouse ou une mère indigne lorsque l'on accorde trop de temps ou d'importance à son métier.

© Delphine Marin



## le jour où...

Au bout de cinq ans, j'ai décidé de quitter l'entreprise, et, de très bonne foi, je pensais entamer une année sabbatique. C'était en janvier 2005... À peine trois semaines plus tard, je reçois un appel pour me proposer de rejoindre le groupe Saham Assurance, dans lequel j'allais passer quinze ans et m'épanouir encore davantage. Pas idéale, comme année sabbatique, mais impossible que je ne fasse pas partie de l'aventure ! J'ai commencé en free-lance, puis j'ai pris la direction financière et, au bout de deux ou trois ans, on m'a cédé la direction générale.

### Un maroquin inattendu

Lorsqu'en octobre 2019, j'ai été nommée ministre, c'était une surprise ! Je vivais loin de ces sphères, mais il y a eu un remaniement ministériel à mi-chemin du mandat et Sa Majesté avait demandé aux partis d'injecter des personnalités un peu différentes dans le paysage politique. Il voulait de la nouveauté, de l'expertise, de la jeunesse... Or, je venais d'être élue CEO de l'année au Africa CEO Forum, ce qui m'a offert une certaine visibilité. Et puis, il y a aussi un autre réseau : le club des femmes administrateurs, que j'ai cofondé en 2012. Cette association aide les femmes à accéder aux CA et à des postes décisionnaires, et fait aussi de la sensibilisation. On parle toujours de femmes rigoureuses, disciplinées, qui font de bons bras droits... C'est réducteur : on ne va jamais nous appeler parce qu'on est visionnaires, stratèges ou leaders. J'ai compris que cela ne changerait pas tout seul et je suis devenue très active sur ce champ de bataille. C'est peut-être aussi par ce biais que mon nom est parvenu jusqu'au gouvernement.

En arrivant au ministère, j'ai choisi de ne pas avoir de cabinet pendant deux mois et demi. Je voulais apprendre seule, et je tenais à aller moi-même à la rencontre des gens. Le secteur du tourisme se portait plutôt bien avant la crise, mais ses relations avec les pouvoirs publics et les banques s'étaient détériorées. J'ai consacré, et je consacre encore, mon énergie à rétablir une coopération apaisée.

Évidemment, le tourisme et le transport aérien ont durement été touchés par la crise sanitaire. Personne ne pouvait imaginer l'ampleur que cela prendrait. Quand ça a explosé, la seule chose qu'on pouvait faire, c'est occuper tout le monde tous les matins, et essayer de ne pas se laisser submerger. Cela a été une bonne occasion de resserrer les liens entre les équipes, car il



y avait une fracture entre les opérateurs de tourisme et le ministère. Et là, on n'avait pas d'autres choix que de travailler ensemble, les anciennes querelles ont été mises au congélateur. Aujourd'hui, on est à la veille de signer un contrat-programme entre l'État et les acteurs du tourisme, qui fixe un accompagnement financier et une série d'obligations pour le secteur... Les frontières sont restées fermées jusqu'en septembre, mais je pense qu'on a eu raison de tenir bon cet été. D'autres pays ont fait un choix différent, mais les touristes ne sont presque pas venus et la saison a été assez chaotique. Les Marocains ont fait assez de sacrifices, on ne pouvait pas leur imposer une réouverture des frontières sans être sûr de pouvoir gérer une éventuelle récurrence. Alors on s'est concentré sur le tourisme interne, qui permet une résilience. On pourrait passer la journée à imaginer des scénarios sur l'évolution du virus, mais personne n'est vraiment en mesure de prédire ce qui va se passer. Nous devons nous adapter, tous ensemble, à une situation inédite. Ce sont des moments compliqués, mais travailler dans l'adversité et le stress est pour moi très stimulant.

Propos recueillis par Clémentine Baron

© Delphine Warin

# coaching



## TIREZ PARTI DE VOS DROITS À LA FORMATION

Pas si simple de comprendre comment fonctionne le compte professionnel de formation (CPF). La loi du 5 septembre 2018 a modifié le système en profondeur. Patricia Le Lay, directrice marketing du département Executive Education d'HEC Paris, apporte quelques éclaircissements et de judicieux conseils pour profiter pleinement de ses droits à la formation.



**Patricia Le Lay**  
Entrée à l'Executive Education d'HEC il y a plus de dix ans, elle y a occupé plusieurs postes (responsable marketing direct et CRM, responsable publicité internationale, responsable marketing business performance), avant d'en devenir directrice marketing. Elle a suivi en 2017 une formation en marketing et en stratégie commerciale à HEC Paris.

### Définissez votre objectif

Le CPF peut s'utiliser dans le cadre de différents objectifs : accroître sa qualification pour monter en compétences, répondre aux besoins de son entreprise, changer de carrière et se réorienter, retrouver un emploi, doper ou maintenir son employabilité... Quel que soit le cas de figure, il est indispensable de faire le point sur sa carrière, soit par soi-même, soit en réalisant un bilan de compétences.

### Choisissez votre formation

Vous êtes totalement libre de faire votre choix, sans avoir besoin de l'autorisation de votre employeur. Le CPF est un droit individuel. Vous pouvez opter pour une formation que vous avez repérée depuis longtemps ou consulter les programmes susceptibles de vous intéresser, tout en vous posant les bonnes questions, sur la durée et la nature des programmes envisagés. Comme il n'est pas toujours simple de s'y retrouver, n'hésitez pas à solliciter l'aide d'un conseiller ou un coach en formation. Ils assurent aussi souvent un accompagnement administratif et aident les candidats à construire des dossiers de financement. Si votre objectif est d'évoluer au sein de votre entreprise, il peut être intéressant de demander l'avis de votre DRH.

### Renseignez-vous sur vos droits

Sur Internet, la plateforme [www.mon-compte-formation.fr](http://www.mon-compte-formation.fr) créée par le gouvernement permet d'accéder à toutes les informations sur le compte professionnel de formation. La plateforme répertorie toutes les formations éligibles, et il est même possible de sélectionner une formation et de payer en ligne directement avec son CPF ! C'est très pratique. Et en créant un compte sur le site

[www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr) (il suffit de renseigner son numéro de Sécurité sociale), les actifs, qu'ils soient collaborateurs, dirigeants ou en recherche d'emploi, peuvent consulter le budget auquel ils ont droit.

### Établissez un plan de financement

Le CPF permet souvent de financer une formation courte dans sa totalité. Mais, si vous visez une formation de longue durée, les coûts risquent d'être plus élevés que les 5 000 euros maximum cumulables sur votre compte. Pour compléter le financement, vous pourrez vous tourner vers votre employeur, qui peut éventuellement vous proposer une aide. Tenez-vous également à l'affût des avantages réservés aux anciens diplômés. Par exemple, l'association des alumni d'HEC Paris offre la possibilité d'une souscription à vie à l'Infinity Pass. Ce dernier donne accès à une réduction de 30 % sur un ensemble de formations dispensées par l'École. Pour les programmes longs et coûteux, on peut ainsi imaginer un financement mixte réparti entre le demandeur, l'employeur et l'association des alumni, via la réduction de 30 %.



## START-UP, ÉVITEZ L'ÉCHEC !

Selon la revue *Forbes*, 70% des start-up technologiques se soldent par un échec, mais seulement 10% pour des raisons financières. Insuffisances au sein de l'équipe, exécution défailante, embauches trop hâtives : les causes sont multiples. Marc Bertonèche, professeur à HEC, à Oxford et au Collège des Ingénieurs, livre six précieux conseils pour lancer sa start-up sans foncer dans le mur.



**Marc Bertonèche**  
Diplômé de l'IEP Paris, docteur en sciences de gestion et titulaire d'un doctorat en finance et économie de la Northwestern University à Chicago, Marc Bertonèche est Distinguished Visiting Professor à HEC. Il est l'un des fondateurs de l'Association française de finance (Affi) et a reçu de multiples distinctions pour ses travaux de recherche et ses enseignements.

### Évitez le syndrome nouveau Steve Jobs

Il faut être optimiste pour créer une entreprise. Mais la surestimation de ses capacités, l'ignorance de ses limites ou encore la confiance excessive dans des indicateurs trompeurs de succès (les *vanity metrics*, comme disent les Anglo-Saxons) tels qu'Instagram ou les citations dans la presse, peuvent conduire l'entrepreneur à faire une analyse erronée des retours de la clientèle et des remontées du marché, à sous-estimer la concurrence ou encore à minimiser les déficiences du produit ou service développé. Bref, se prendre pour le nouveau roi du monde et s'enfermer dans son ego est rarement salutaire.

### Grandissez piano, piano

Trop de start-up s'emballent et accroissent leurs coûts fixes avant que leurs revenus ne puissent les couvrir. Elles embauchent trop rapidement, sans s'être assurées en amont de posséder une base solide en interne, une organisation bien rodée ou une véritable culture d'entreprise. Un casting précipité risque d'impacter la croissance, la rentabilité et la qualité d'exécution.

### Faites preuve de souplesse

Que l'entrepreneur croie à son idée, c'est naturel. Mais lorsque l'environnement se modifie rapidement, comme c'est le cas actuellement avec la crise sanitaire, il ne faut pas s'entêter ni s'accrocher à une hypothèse de départ qui serait périmée ! Il faut faire preuve d'agilité pour s'adapter au nouveau contexte de marché.

### Misez sur le collectif

Créer une entreprise seul, c'est difficile. Cela expose au risque de burn-out, de perte d'intérêt, de découragement... Comme disent les Anglo-Saxons, « *individuals don't build big companies, teams do* » ! Pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, il est toujours préférable d'être plusieurs. Fonctionner en équipe permet de faire jouer les synergies,

la complémentarité des compétences, l'émulation, l'encouragement mutuel...

### Ne négligez pas les coûts irréversibles

Les *sunk costs* ou coûts irréversibles, c'est tout ce que le créateur de start-up a investi dans son projet, en termes d'énergie personnelle, de temps et d'argent. Et auquel il aura du mal à renoncer, même si les difficultés s'amoncellent. Or il faut savoir renoncer pour ne pas continuer à investir du bon argent sur un mauvais projet... Faire le deuil de son idée est une dure épreuve. C'est sans doute le moment de se tourner vers un conseil extérieur pour établir un diagnostic objectif de la situation.

### Transformez-vous en gestionnaire... ou passez la main !

Personnalité souvent charismatique, machine à idées inspirante et visionnaire, l'entrepreneur n'a pas forcément la rigueur, la rationalité et le pragmatisme nécessaires à la gestion d'une entreprise. Lorsque vient le moment de concrétiser une idée et de la développer, il faut, le cas échéant, savoir passer le relais à un profil plus gestionnaire, tout en continuant à réfléchir à l'avenir de la société.



## TRANSFORMEZ VOS ENTRETIENS ANNUELS

Superficiels, rigides, procéduriers... Les entretiens annuels, nés aux États-Unis dans les années 1980, ont mauvaise presse. Adobe, General Electrics et L'Oréal y ont déjà renoncé. Le consultant Charles-Henri Besseyre des Horts livre des pistes pour réinventer ce temps d'échange avec les collaborateurs dans un monde en pleine révolution digitale.



**Charles-Henri Besseyre des Horts**  
Professeur émérite au département management et ressources humaines d'HEC, il a créé le Mastère part-time Management stratégique des Ressources humaines, à destination des cadres ainsi que des responsables d'entreprises. Il est aussi président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

### Favorisez les rencontres fréquentes

À l'origine, l'entretien annuel a été créé pour mesurer de façon équitable la performance et la contribution de chacun des salariés. Mais ces derniers se sentent souvent injustement traités, car peu écoutés. Aujourd'hui, les entreprises doivent s'adapter aux trois piliers de la nouvelle génération : adaptation, agilité, rapidité. Or l'entretien annuel n'agit plus que comme la photographie figée d'un résultat. Organiser des rencontres *on demand* aide les collaborateurs à se sentir mieux considérés. Résultat : ils gagnent en confiance et en performance.

### Ayez des conversations significatives

Qu'elles soient mensuelles ou trimestrielles, des entrevues plus fréquentes sont la clé d'une communication réussie. Concrètement, ces échanges permettent de faire le point sur les projets en cours et d'ajuster les objectifs de l'entreprise en fonction des circonstances. Cela permet d'introduire un management plus souple et plus efficace. Enfin, s'ils sont engagés dans un dialogue moins formel, les salariés auront plus de facilité à élargir leur point de vue, à se remettre en question ou à expliquer pourquoi tel objectif n'a pas été atteint. Cette démarche permet de les responsabiliser et de les rendre plus autonomes. Le manager, quant à lui, endosse un rôle moins directif, et s'engage dans un processus plus participatif.

### Restez connectés avec les collaborateurs...

Exit, l'intranet alambiqué ! Pour individualiser les services des ressources humaines, rien ne vaut Internet. Plusieurs systèmes d'information ressources humaines (SIRH) permettent au salarié de préparer son échange : Oracle Resource Manager, HR Access, Segid RH... Aussi, le salarié peut remplir ses feuilles de congés directement depuis son mobile, gérer ses impôts d'un clic

et agir activement dans la vie de son entreprise. Certains groupes, comme le géant de l'audit et du conseil Mazars, sont déjà à la pointe : depuis janvier 2018, le cabinet, qui compte 3 300 salariés, use du *feedback* permanent grâce à un outil digital qui collecte et envoie des retours spontanés entre managers et salariés. Une réelle avancée, mais qui a aussi ses limites, car rien ne peut vraiment remplacer une communication en face-à-face.

### ... mais pas seulement !

Si l'informatique et l'intelligence artificielle facilitent les échanges dans l'entreprise, elles restent « une condition nécessaire, mais pas suffisante ». La rencontre entre le manager et le collaborateur demeure primordiale pour l'équilibre de l'entreprise : une question sur un bulletin de salaire doit être discutée, et pas laissée aux mains d'un algorithme. *In fine*, renoncer aux entretiens annuels pour instaurer un dialogue plus souple renforce le rôle des RH et des DRH, véritables acteurs et artisans de ce changement.



## EXERCEZ VOTRE INFLUENCE EN ENTREPRISE

L'influence est primordiale pour qui souhaite être suivi dans ses idées. Mais contrairement à l'autorité qui s'impose à une équipe, elle se développe en instaurant un climat de confiance et de coopération. Christophe Schmalz, professeur à HEC et expert en leadership, livre quelques secrets pour renforcer son pouvoir d'incitation et de persuasion sans tomber dans la manipulation.



**Christophe Schmalz**  
Directeur pédagogique des lignes Leadership et Management d'HEC Executive Education, il intervient aussi en tant que consultant sur des problématiques liées à l'influence transversale ou matricielle (autorité sans pouvoir). Il dirige et anime également les universités d'été du management HEC « L'Art de diriger », qu'il a créées en 2005.

### Sachez écouter et observer

Pour exercer une influence, il est primordial d'être attentif à son environnement. Le leader n'est pas un animateur : son rôle est principalement d'observer. Aucun intérêt donc à se mettre en avant pour imposer ses idées. Il faut au contraire se tenir à l'écoute de ses interlocuteurs. Lors d'une réunion ou d'une conversation, par exemple, il est utile d'analyser ce qui se passe à l'intérieur du groupe, à la manière d'un hélicoptère qui filmerait la scène dans son ensemble : quelles sont les interactions, les paroles, les gestes et les émotions qui entrent en jeu ? Toute la difficulté de l'exercice est de

participer à la conversation, tout en analysant les échanges. Cela nécessite de l'entraînement, mais à force, cette posture permet de développer une qualité essentielle pour exercer son influence : capter et décrypter les signaux faibles révélateurs de la dynamique du groupe.

### Posez des questions ouvertes

Pour obtenir des informations pertinentes lors d'une discussion avec des collègues, il faut les laisser s'exprimer, notamment en privilégiant des questions ouvertes. Des questions trop orientées tronquent ou suggèrent les réponses, ce qui relève d'une forme de manipulation. Vous en apprendrez plus sur l'efficacité des outils informatiques en disant « Parlez-moi de votre utilisation du logiciel » qu'en demandant « Quels sont les défauts de ce logiciel ? ».

### Choisissez le moment opportun pour échanger

Dans le monde occidental, et notamment dans le milieu de l'entreprise, on a tendance à vouloir coller à un agenda : l'heure d'un rendez-vous, la durée d'un entretien, le respect d'une *deadline*... On en oublie l'humain, dont l'énergie varie selon les moments. L'humeur et l'état d'esprit de chacun sont très dépendants du contexte, de l'histoire et de l'actualité

personnelles. Tout cela n'est pas modélisable et, pourtant, il est essentiel de le percevoir si l'on veut repérer le « bon moment » pour intervenir dans une réunion ou solliciter un collaborateur.

### Repérez les rôles de chacun

Pour établir une relation avec un groupe humain, il faut comprendre comment il se structure. Au-delà des liens hiérarchiques, il s'agit d'observer et de décrypter les rôles de chacun dans l'équipe – en s'incluant soi-même. Qui est l'animateur, le sachant, le bouc émissaire ou le modérateur ? La figure du séducteur est très intéressante à repérer dans un collectif, car elle rallie le groupe et constitue ainsi un socle amené à suivre le leader. Encore une fois, le leader qui conduira le collectif à long terme n'est pas la personne la plus visible, mais celle qui fait preuve d'une attention exacerbée.

### Osez vous affirmer

L'influence s'exerce aussi dans les confrontations nécessaires à la vie d'une entreprise. Un collectif sans nuage est rarement un environnement sain. Oser s'affirmer peut générer des tensions, mais cela aide à poser les bases d'une coopération sereine. À condition d'agir avec équité, et en tenant compte des spécificités d'une équipe, que l'on aura appris à connaître.



## L'ASSURANCE CHÔMAGE STIMULE-T-ELLE L'ENTREPRENEURIAT ?

Johan Hombert

### abstract

Depuis une réforme qui date de 2003, Pôle emploi maintient l'indemnisation des chômeurs qui montent leur société. Une étude réalisée par quatre chercheurs démontre que cette politique a porté ses fruits, favorisant un accroissement significatif de la création d'entreprises en France. Les sociétés fondées par les demandeurs d'emploi sont souvent plus petites, mais elles connaissent des taux de croissance et de survie similaires à celles créées dans les années qui ont précédé la réforme. De plus, ces nouveaux business génèrent autant d'emplois que les entreprises existantes de même taille, et leur productivité et leur valeur ajoutée sont globalement supérieures. Les pouvoirs publics ont donc intérêt à lever les obstacles à l'entrepreneuriat pour stimuler l'emploi.

Johan Hombert, Antoinette Schoar, David Sraer, David Thesmar, Can Unemployment Insurance Spur Entrepreneurial Activity ? Evidence from France, *The Journal of Finance*, Vol. 75, No. 3, June 2020.



**Johan Hombert**  
Professeur de finance à HEC Paris depuis 2015 et diplômé de l'École polytechnique, il est également titulaire d'un doctorat en économie de la Toulouse School of Economics. Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat et l'innovation, les frictions sur les marchés financiers et l'assurance vie.

### 3 questions à

#### Johan Hombert, professeur de finance à HEC Paris

##### Pourquoi vous êtes-vous intéressés à l'impact des allocations chômage pour entrepreneurs ?

Depuis les années 2000, un consensus dans la littérature sur l'innovation établit qu'il existe une frontière étanche entre deux types d'entrepreneurs. Il y aurait d'un côté le fondateur ambitieux et talentueux, qui innove et crée des emplois. De l'autre, l'entrepreneur qui cherche avant tout à créer son propre emploi, mais n'a pas la volonté ou la capacité de faire grandir son entreprise. Une vision manichéenne qui présume que les sociétés fondées par des chômeurs vont être médiocres. Notre but était de confronter cette idée à la réalité. Nous avons donc analysé l'impact d'une mesure qui étend les allocations aux chômeurs créateurs d'entreprise. Les données que nous avons analysées montrent que les sociétés qu'ils ont créées sont performantes.

##### L'ubérisation de nos économies fait craindre la multiplication de micro-entreprises précaires. Comment avez-vous analysé la viabilité de ces sociétés ?

Si on évalue leur propension à créer des emplois, à dégager des bénéfices ou à perdurer sans faire faillite, les entreprises créées par les chômeurs affichent de bonnes performances. Cela étant, notre recherche porte

sur les années 2000, donc avant que les plateformes numériques comme Uber ne prennent de l'ampleur. L'étude que nous avons menée montre qu'il n'y a pas de frontière étanche entre un entrepreneur qui commence petit et un autre qui commence grand, mais il y a sans doute une différence entre un entrepreneur qui est maître à bord et un chauffeur Uber – qui, dans les faits, est quasiment un employé. Il serait intéressant d'étendre notre recherche pour étudier cette distinction.

##### Comment expliquez-vous que les entreprises fondées par des demandeurs d'emploi soient plus productives que les sociétés existantes de taille analogue ?

Notre étude indique que les nouvelles entreprises – créées par des chômeurs ou non – sont plus productives que les sociétés existantes, qui sont en train de décliner et de perdre de l'emploi. C'est le phénomène de destruction créative décrit par l'économiste Joseph Schumpeter. Si elles sont suffisamment productives, les jeunes entreprises débauchent des salariés et soustraient des parts de marché à leurs concurrents. Ce cycle est bénéfique, parce qu'il conduit à une réallocation des ressources vers les entreprises les plus efficaces.



## TARIFS GARANTIS ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Andrea Masini

### abstract

Face au changement climatique, les énergies renouvelables constituent une alternative « propre » aux combustibles fossiles. L'instauration de tarifs de rachat garantis (TRG), financés par les États, a permis de rendre ces nouvelles technologies attractives pour les investisseurs et les clients. Mais pour ne pas gaspiller l'argent public, il est important de fixer ces tarifs à un juste niveau. Trois chercheurs d'HEC Paris et de l'université du Texas, à Austin, montrent l'importance qu'il y a à prendre en compte et anticiper le comportement des différents acteurs du marché pour déterminer le niveau correct des TRG.

Sam Aflaki, Andrea Masini et Shadi Goodarzi, Optimal Feed-In Tariff Policies : The Impact of Market Structure and Technology Characteristics, *Production and Operations Management*, Vol. 28, No. 5, May 2019.



**Andrea Masini**  
Directeur délégué du MBA HEC depuis 2016, il axe ses recherches sur l'impact opérationnel et organisationnel des innovations technologiques.

### 3 questions à

#### Andrea Masini, directeur délégué du MBA HEC Paris

##### Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à l'efficacité des tarifs de rachat garantis ?

Plusieurs pays européens ont fait des TRG leur outil principal pour accélérer le développement des énergies solaires et éoliennes. Les détracteurs de ce principe estiment qu'il faut laisser faire le marché plutôt que soutenir ces filières avec de l'argent public. C'est presque un débat idéologique. En l'occurrence, les tarifs de rachat sont un outil de régulation qui n'est pas toujours efficace. En Espagne, par exemple, une offre de TRG très avantageuse a été mise en place pour favoriser le développement de l'électricité photovoltaïque. Cette opportunité a attiré des investisseurs institutionnels qui ont financé des parcs solaires pour les revendre par tranches et bénéficier de subventions. Le coût pour l'État est devenu trop important, et le programme a dû être abandonné du jour au lendemain, ce qui a causé une crise de l'industrie photovoltaïque espagnole. Malgré un tarif de rachat élevé, l'initiative s'est donc soldée par un échec.

##### Vous avez utilisé la théorie des jeux pour modéliser les relations entre l'État, le réseau et les industriels...

La théorie des jeux permet de simuler des choix sachant que les décisions de chaque acteur influencent les autres. S'il estime

que les industriels vont générer des économies d'échelle, l'État va préférer opter pour un tarif de rachat dégressif. De la même façon, un fabricant de centrales solaires qui pense que les tarifs garantis vont progressivement diminuer adaptera ses prix en conséquence. Dans certains pays européens, les pouvoirs publics se sont laissés surprendre par le succès de cette mesure incitative, qui a mobilisé des budgets supérieurs aux prévisions.

##### Est-ce qu'un pays a su, mieux que les autres, anticiper le comportement des industriels pour fixer les tarifs de rachat ?

En Allemagne, le gouvernement a instauré un système de tarifs de rachat garantis qui diminuaient de 5 %, puis de 6,5 % par an, anticipant un impact du progrès technologique sur les coûts de production. L'administration bénéficiait d'une bonne connaissance du secteur et d'une vision à long terme qui a permis d'assurer une aide publique soutenable sur le long terme. Ce système, en favorisant une transition graduelle vers les énergies renouvelables, a été soutenu par la population, même s'il induisait une hausse de la facture d'électricité.



## ACTIONNARIAT ACTIVISTE : LA TYRANNIE DU COURT TERME

Rodolphe Durand

### abstract

Nous étudions l'impact de l'activisme des hedge funds sur les performances financières et sociales des entreprises. En collectant les données de 1324 campagnes de fonds spéculatifs activistes entre 2000 et 2016, nous avons identifié des effets récurrents. Les avantages, centrés sur l'actionnaire et de courte durée, se traduisent par une hausse rapide de la valeur marchande et de la rentabilité. Mais ces augmentations ont à moyen et à long terme un coût pour les autres parties prenantes, et conduisent à une diminution des flux de trésorerie d'exploitation, des dépenses d'investissement et des performances sociales. En effet, si la valeur des sociétés en portefeuille augmente en moyenne de 7,7 % dans les douze premiers mois suivant l'intervention du fonds spéculatif, cette croissance diminue par la suite, et se fait au détriment de la performance extra-financière de l'entreprise.

Rodolphe Durand, Mark R. DesJardine, Disentangling the effects of hedge fund activism on firm financial and social performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 41, No. 6, June 2020.



**Rodolphe Durand (H.93, D.97)**  
Professeur à HEC Paris, titulaire de la chaire Joly Family Chair in Purposeful Leadership et fondateur du centre Society & Organisations, il s'intéresse dans ses travaux de recherche aux sources d'avantage concurrentiel, ainsi qu'aux déterminants cognitifs et normatifs de la performance.

### 3 questions à

#### Rodolphe Durand, professeur à HEC Paris

##### Les stratégies menées par les hedge funds activistes nuisent-elles aux entreprises ?

Disons que les fonds spéculatifs activistes ont tendance à moins valoriser les projets de moyen et long terme, et à moins prendre en compte les autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, partenaires, territoires, etc.). Notre recherche confirme que les mesures de restructuration menées pèsent sur l'emploi, les investissements en recherche et développement, les projets collaboratifs et innovants. Si on regarde la valeur financière créée pendant les cinq années qui suivent l'entrée de fonds activistes au capital, celle-ci est à peu près égale à celle d'une entreprise comparable qui n'aurait pas été « attaquée ». À une nuance près : avec l'intervention des fonds activistes, l'augmentation de valeur est concentrée sur les deux premières années, tandis qu'elle est répartie sur les cinq années pour les autres entreprises. Les principaux bénéficiaires sont les actionnaires de court terme.

##### Comment avez-vous mesuré la performance extra-financière des entreprises en question ?

L'originalité de notre étude est qu'elle analyse à la fois les déterminants de la performance financière et ceux de la performance sociétale. Nous constatons qu'une attaque

d'activistes stoppe la performance ESG de l'entreprise ciblée, tandis que ses rivales continuent de s'améliorer sur ces trois facteurs (environnemental, social et de gouvernance). L'écart au bout de cinq ans devient très substantiel, aux alentours de 25 %.

Pour mesurer ces facteurs, les agences d'évaluation des données ESG agrègent et pondèrent les informations publiques et déclaratives fournies par les entreprises. Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes basés sur les données de la base KLD, aujourd'hui intégrée par MSCI.

##### Prévoyez-vous de mener des projets de recherche complémentaires sur cette thématique ?

Absolument. Dans un autre projet, nous nous demandons si les entreprises reconnues pour leur performance environnementale et sociale constituent les cibles privilégiées par les fonds activistes. En effet, compte tenu de la théorie de création de valeur défendue par les fonds activistes, la bonne performance extra-financière de ces entreprises pourrait signaler une moindre attention aux bénéfices – et donc à la rétribution des actionnaires.



## J'AI TESTÉ POUR VOUS : ANGELL

par Dorian Dufour-Vorfeld



**Dorian Dufour-Vorfeld (H.21)**  
est le fondateur et CEO de ShotgunHour, une start-up sport tech qui vise à rendre le sport plus accessible, plus social et plus motivant. [shotgun-hour.com](http://shotgun-hour.com)

##### Angell, qu'est-ce que c'est ?

En novembre 2019, Marc Simoncini, fondateur de Meetic et du fonds d'investissement Jaïna Capital, annonçait le lancement, avec Jules Trecco (cofondateur d'Heroïn Bike), d'un tout nouveau projet axé sur la mobilité urbaine : Angell, autoproclamé vélo le plus sûr au monde. Il s'agit d'un « smart bike », à savoir un vélo connecté à assistance électrique, taillé pour la ville.



##### Un « smart bike » ?!

Angell est une bicyclette truffée d'électronique. Ce qui lui permet de se targuer d'une liste de fonctionnalités impressionnante : géolocalisation, alarme reliée en temps réel à la police, système de navigation embarqué... Sans compter les feux et clignotants, ou encore le mode sport, qui tient à jour des statistiques pour qui veut tracker ses entraînements.

##### Le vélo le plus sûr au monde ?

Vous êtes en sécurité grâce à ses feux, ses clignotants, et son capteur de chute qui prévient directement un proche en cas d'accident. Et il est en sécurité grâce à son système de verrouillage intelligent qui, en plus de prévenir la police, vous enverra une notification, un SMS ainsi qu'un mail si une tentative de vol est détectée.

##### Ce qui est drôlement bien

Il faut l'avouer, à l'usage, l'engin fait plutôt bonne impression. Primo, son design est superbe, ce qui permet de partir avec un a priori positif. Et une fois enfourché, le vélo se révèle rapide, et assez maniable pour se faufiler dans le trafic parisien. L'assistance électrique répond au premier coup de pédale, pour nous propulser rapidement

à 25 km/h (le maximum légal pour une assistance électrique sans permis). Enfin, le vélo est relativement léger et facile à transporter, notamment dans les escaliers !

##### Ce qui est moins bien

Ben, le prix... 2 690 euros le vélo high-tech, c'est quand même un sacré budget ! À ce tarif, on pourra regretter que le système de navigation et l'app iPhone ne soient pas plus intuitifs (ce sera sûrement corrigé dans une future mise à jour). Enfin, il faut savoir avant de s'emballer que le vélo est disponible en taille unique, convenant aux cyclistes de 1,65 m à 1,90 m (le modèle Angell/S, plus petit, est annoncé pour le printemps). Les grands gabarits (d'1,90 m et plus) devront donc s'abstenir... ou sacrément plier le genou.

##### Pour qui ?

Pour les amoureux du design, pour les cyclistes urbains qui veulent renforcer leur sécurité, pour ceux qui cherchent une alternative à leur voiture... Et pour tous ceux qui se sont déjà fait voler leur vélo !

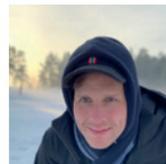
SI VOUS PASSEZ PAR LÀ



## Oslo



La capitale norvégienne offre un cadre de vie exceptionnel pour les amoureux de la nature. **Les greeters HEC** nous en dévoilent les nombreux charmes.



**Nikolai Maldan (H.95)**

**Depuis 2012**

Après dix ans chez Atos à Paris, je me suis installé à Oslo avec femme et enfants. Je travaille chez Deloitte en conseil sur les fusions-acquisitions. Je ne regrette pas d'avoir choisi ce cadre de vie : une ville à taille humaine, et proche de la nature. Le bonheur à la scandinave !



**Angélique Fjeldstad (MBA.04)**

**Depuis 1998**

J'ai déménagé à Oslo après mes études de commerce aux États-Unis, pour travailler pour Alcatel. Je n'en suis jamais repartie, sauf pour mon année de MBA à HEC Paris ! La qualité de vie norvégienne est incroyable. J'apprécie l'équilibre entre travail et vie personnelle.



**Irène Husby (MBA.96)**

**Depuis 1989**

Cela fait trente ans que j'habite et travaille à Oslo (sauf les deux années où j'ai étudié en France). C'est une ville idéale pour vivre, avec tous les équipements nécessaires et une atmosphère calme et agréable. Et en hiver, le ski n'est qu'à une demi-heure en tramway : le top !



**Marianne Sundsbø (H.00)**

**Depuis 2005**

J'ai déménagé à Oslo après quelques années à l'étranger. Je dirige la société norvégienne Nofence qui conçoit des clôtures virtuelles pour le bétail. J'adore la qualité de vie d'Oslo, l'espace et la proximité de la nature. C'est l'idéal pour les parents et les enfants !

© Illustrations Joël Guevara, DR

Par Nikolai Maldan (H.95)

### dégustation

#### Au bord de l'eau

À deux pas des musées de Bygdøy et au bord du fjord, se trouve Lille Herbern, un restaurant charmant. On y accède grâce à une petite embarcation. Une fois installé, on peut regarder passer les bateaux en dégustant des crevettes, un verre de vin blanc à la main. C'est cet endroit bercé par le chant des mouettes qui a achevé de me convaincre de quitter Paris.

Par Angélique Fjeldstad (MBA.04)

### contemplation

#### Plateau et tableau

Un des meilleurs restaurants de la capitale, Solsiden, est situé juste en dessous de la forteresse d'Akershus. Le plateau de fruits de mer est à tomber par terre et le cadre offre une vue panoramique sur le fjord et ses impressionnants couchers de soleil. Le port ressemble alors à une aquarelle marine, dont les couleurs changent minute après minute.

Par Irène Husby (MBA.96)

### immersion

#### La vie de château

Trônant au beau milieu d'Oslo, le château et la forteresse d'Akershus ont été érigés en 1299. L'enceinte de la forteresse abrite aujourd'hui une vaste aire de loisirs avec de magnifiques bâtiments historiques, un musée et plusieurs cafés. En été, des lives y sont organisés, et les concerts dans ce cadre médiéval ont une atmosphère unique.

Par Marianne Sundsbø (H.00)

### ascension

#### Par monts, par vaux

Entre le quartier d'Holmenkollen et le lac Sognsvann se dresse la colline Vettakollen, qui surplombe la ville de ses 419 mètres. La vue vaut le détour. On s'y rend tout simplement en métro, à la station Skådalen, puis on finit à pied. Pour passer la nuit dans l'abri de Fuglemyrhytta, il faut faire partie de la Norwegian Trekking Association (NTA). Et prévoir un sac de couchage.

### belle saison

#### Musée et maillot

Créé par une riche famille d'armateurs, le musée Astrup Fearnley a été reconstruit en 1993 à la pointe de la péninsule de Tjuvholmen. Le bâtiment conçu par Enzo Piano s'étend sur 400 m<sup>2</sup>, en partie au-dessus de l'eau, et abrite deux salles (l'une pour la collection permanente, l'autre réservée aux expositions temporaires). À proximité, le parc des sculptures et les espaces de baignade invitent à flâner.



### renovation

#### Deuxième jeunesse

La librairie Deichman est une prouesse architecturale, emblématique du style scandinave épuré. Le bâtiment à lui seul témoigne des investissements colossaux réalisés par la ville ces dernières années pour réhabiliter le quartier vétuste de Bjørnvika, près de la gare centrale. C'est devenu une zone dynamique et moderne, avec musées, espaces de baignade, cafés et restaurants.

### attraction

#### Art à ciel ouvert

J'ai le privilège d'habiter juste en face de Vigeland. Ce très grand parc est un agréable coin de nature, mais aussi une attraction touristique très prisée : plus de 200 statues de nus représentant les différents âges de la vie jalonnent les allées. Toutes ont été sculptées par le même artiste qui a consacré son existence à ce chef-d'œuvre. Le lieu rêvé pour faire son jogging ou une sieste sur l'herbe.

### évasion

#### Échappée belle

J'aime beaucoup me promener à Hovedøya. Cette toute petite île de 800 mètres de diamètre abrite de très jolies plages et sur les terres, une nature verdoyante et préservée entoure les ruines d'un ancien monastère cistercien. On peut s'y rendre facilement en bateau depuis le centre d'Oslo grâce aux transports publics. C'est devenu ma destination préférée après une longue journée de travail.

### distraction

#### Spot d'hiver

Depuis 1880, la piste de luge de Korketrekkeren est l'une des activités hivernales les plus fun d'Oslo. Ses deux kilomètres de pente suivent un tracé sinueux à travers la forêt. Pour profiter de sensations fortes, rien de plus simple : prendre le métro jusqu'à Frognerseteren, louer un traîneau et un casque, dévaler la pente, puis remonter... en métro ! Autant de fois que vous le souhaitez.



**négocier**



L'avis de **Guillaume Claire (H.06)**



**Gentil flic, méchant deal**

Ancien négociateur du FBI spécialisé dans la prise d'otages, Chris Voss a mené plus de 150 missions à travers le monde, avant de créer une masterclass consacrée à l'art de la négociation. Il livre ici les clés pour mener une négociation, dans sa vie pro ou personnelle. Outre des conseils d'ordre général (parler d'une voix plutôt lente et grave inspire confiance...), on y découvre des stratégies, comme celle du « miroir » qui consiste à répéter les derniers mots prononcés par son interlocuteur : cela confirme qu'on l'a bien compris et l'incite à préciser son idée. Ou encore créer une complicité (nous avons ce problème, comment allons-nous le résoudre ensemble ?). Et surtout, ne jamais perdre son sang-froid : le conflit ne donne pas les meilleurs résultats.

*Ne coupez jamais la poire en deux*, de Chris Voss et Tahl Raz, éditions Belfond, 20 €



**on the air**



L'avis de **Béatrice Lezaun (H.16)**



**Détonnants parcours**

Ils sont entrepreneurs responsables, reporters de guerre, karatékas ou artistes... Ces « agitateurs de société », personnalités hors cadre, venues d'horizons divers, racontent leur engagement au micro d'À Vous Demain. Lancée en mars dernier, en plein confinement, comme une invitation à se tourner vers de nouveaux modèles, la première saison mettait à l'honneur l'aventurier Bertrand Piccard (Solar Impulse), les dirigeants de Greenpeace et Sea Shepherd ou la chanteuse Imany. Une deuxième saison est annoncée pour la rentrée. Inspirées par les témoignages qu'elles ont recueillis, les créatrices du podcast Juliette Lailler (H.16) et Marie Belile viennent de lancer une marque de cosmétique engagée, baptisée Krème.

À Vous Demain, sur [vousdemainpodcast.fr](http://vousdemainpodcast.fr) et les plateformes habituelles de podcasts



**financer**



L'avis de **Frédéric Deola (E.11)**

Lancé fin 2018 par Alexis Menard (M.04), spécialiste de l'amorçage en deeptech et digital chez GO Capital, le podcast Equity 101 se penche sur les problématiques liées au financement de l'innovation et des start-up. En croisant le regard des entrepreneurs à celui des investisseurs en venture capital, les 40 épisodes de la série sont une mine d'enseignements.

*Equity 101*, podcast d'Alexis Menard (M.04), sur Deezer, Apple ou Ausha...



**apaiser**



L'avis de **Didier Hauvette (H.77)**

Le mot n'est apparu qu'au XX<sup>e</sup> siècle. Il est aujourd'hui sur toutes les lèvres. Cet ouvrage précis détaille les causes – personnelles, sociales et professionnelles – à l'origine du stress, ainsi que ses multiples conséquences (qu'elles soient d'ordre neurobiologique ou psycho-émotionnel). Un ouvrage complet et instructif, rédigé par un spécialiste de la question, par ailleurs professeur émérite à HEC.

*Le Stress*, de Jean-Benjamin Stora, éditions Que sais-je ?



**auditer**



L'avis de **Clara Fourquier (H.15) et Michaël Touiti-Damar (H.12)**

En suivant les aventures de Lothaire, anti-héros gaffeur et attachant, ce premier roman nous plonge dans l'univers impitoyable du conseil en stratégie. Lothaire saura-t-il concilier ses rêves et le poids des ambitions que nourrit pour lui sa famille ? Un récit aigre-doux, au style entraînant, qui sous des dehors comiques, invite à une réflexion sur la carrière.

*Le Prix du conseil*, de Gaspard Saint-Jean (H.15), éditions Les Passagères, 18 €



**inspirer**



L'avis de **Marion Genot (H.98)**

Découvrez la « réusssitologie » ! Ce néologisme, qui désigne l'étude de la réussite, est au centre du podcast Talents Précieux. Produit par le cabinet de conseil et de coaching HLX fondé par Amélie Dagues (H.98), le programme sonore explore la réussite professionnelle dans les univers les plus variés, au travers d'une centaine d'interviews passionnantes.

*Talents Précieux*, sur les plateformes de podcast et [www.HumanLX.com/podcast](http://www.HumanLX.com/podcast)

© DR



**ministère**



L'avis de **Gérard Dumas (H.64)**

Yanis Varoufakis, ministre des finances d'Alexis Tsipras en 2015, décrit les coulisses des réunions de l'Eurogroupe. La violence des discussions qui s'y tiennent, alors que le peuple de Grèce est accablé par les mesures d'austérité, et l'échec de ses tentatives pour renégocier l'aide européenne sont aussi alarmants qu'instructifs. Un témoignage estomaquant.

*Conversations entre adultes*, de Yanis Varoufakis, éditions Les liens qui libèrent, 26 €

© DR



**hebdomadaire**



L'avis de **Yohan Levy (H.17)**

Plus encore que de la musique, le décor sonore d'une ville-monde (Paris ? Londres ?) et les errances romanesques et solitaires d'un certain Andy Glane, anti-héros de ce sublime premier album studio, que l'on suit heure par heure, de sa chambre au café, du café au métro... Au rythme d'un nouveau single chaque dimanche de l'été, une sublime déambulation citadine.

*The Last Sunday of Andy Glane*, de Moondays, sur Spotify, Deezer et les autres



**sanitaire**



L'avis de **Raphaël Schnitzer (M.07)**

La médecine française actuelle n'est plus au niveau. C'est la conviction du docteur François Pelen (MBA.91). En s'appuyant sur l'expérience de Point Vision, l'ophtalmologue et pharmacologue montre comment les nouvelles technologies peuvent améliorer la pratique médicale et hospitalière, tout en préservant une relation privilégiée avec le patient.

*Crise sanitaire : pourquoi il faut presque tout changer*, du Dr François Pelen (MBA.91), éditions du Cherche-midi, 18,50 €



**pics et pères**



L'avis de **Jean de Malherbe (H.12)**

Dans sa soif de sensations, de dépassement et de liberté, Marc-Arthur Gauthey (H.12) nous entraîne, des Pyrénées à la Cordillère des Andes, dans un pur récit d'aventure. Mais à travers monts, une seconde trame se dessine, celle d'un roman initiatique, à la recherche d'un père disparu dans une périlleuse ascension. Au sommet, il y a l'âge adulte, et un enfant à naître.

*Irresponsables*, de Marc-Arthur Gauthey (H.12), éditions de la Rémanence, 14 €

**INTÉRIALE**

# Merci

## À TOUS CEUX QUI S'ENGAGENT AU SERVICE DES AUTRES

Merci aux personnels soignants, aux policiers, nationaux comme municipaux, aux gendarmes, aux pompiers, aux enseignants, aux surveillants pénitentiaires...

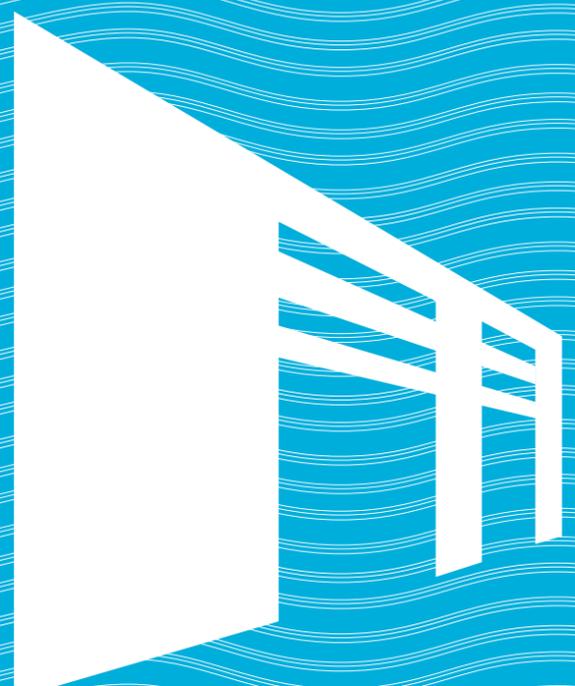
Merci aux agents des collectivités qui ne ménagent aucun effort pour nous permettre de vivre ensemble.

Merci aux fonctionnaires, ces héros de l'ombre totalement mobilisés pour notre sécurité.

Enfin, merci à tous ceux qui rendent possible une issue à la crise que nous traversons.

Nous sommes à vos côtés  
et nous vous renouvelons  
toute notre gratitude et notre confiance.

***interiale.fr***



*vie d'hec*



## Intelligence artificielle et science des données

# Création du centre Hi! Paris

Mi-septembre, HEC et l'Institut polytechnique de Paris ont annoncé le lancement d'un centre interdisciplinaire dédié à l'IA et à la data science.

**S**cellée en février 2019, l'alliance entre HEC Paris et les cinq écoles fondatrices d'IP Paris (École polytechnique, ENSTA Paris, ENSAE Paris, Télécom Paris et Télécom SudParis) vient de franchir une étape décisive avec la création d'Hi! Paris, un centre commun consacré à l'intelligence artificielle et à la data science. L'objectif : faire de ce centre un leader mondial d'ici cinq ans et une référence académique dans la compréhension de la transformation technologique et l'anticipation de son impact sur les entreprises et la société.

### Un leader européen pour l'IA et l'analyse de demain

Hi! Paris devra s'appuyer à terme sur un budget annuel de 50 millions d'euros. Cinq groupes d'envergure mondiale (L'Oréal, Capgemini, Total, Kering et Rexel) se sont d'ores et déjà engagés aux côtés du centre Hi! Paris pour le soutenir dans le développement de ses activités de recherche et d'enseignement.

« Nous espérons que beaucoup d'entreprises rejoindront Hi! Paris, et contribueront ainsi à façonner une nouvelle IA au service d'une économie durable et d'une société plus juste », note Peter Todd, directeur général d'HEC Paris. Le centre, animé par des professeurs-chercheurs de renommée internationale, accueillera à terme 150 doctorants. Les Masters développés par HEC Paris et l'Institut Polytechnique de Paris formeront 500 étudiants par an à l'horizon 2025. En créant des connexions entre le monde académique et l'écosystème entrepreneurial, le nouveau centre catalysera l'innovation dans tous les domaines de l'intelligence artificielle. Hi! Paris entend ainsi devenir un pôle de référence mondial, capable de rivaliser avec ses concurrents américains et asiatiques et de faire rayonner la recherche européenne, pour fournir des solutions aux défis de demain, qu'ils soient scientifiques, technologiques, économiques ou sociétaux.

## sécurité

### Impératif santé

Pour la sécurité de tous – personnel administratif, professeurs et étudiants –, la reprise académique à HEC Paris se fera sous le signe de la vigilance. « Le port du masque est généralisé et les salles de cours ne sont utilisées qu'à 50 % de leur capacité. 50 % des enseignements seront dispensés en présentiel et 50 % à distance, via des formats hybrides (visioconférences synchrones ou asynchrones) ou blended (programme mixte digital et présentiel) », précise Eloïc Peyrache, directeur général adjoint en charge des programmes. Dans cette situation particulière, et alors que le nombre de candidats internationaux bat des records



(en hausse de 30 % pour la Grande École), l'accueil des admis a débuté dès le 17 août afin de fluidifier l'accueil des résidents du campus, et d'anticiper toute évolution de la situation sanitaire. Des tests PCR sont exigés pour l'ensemble des étudiants présents sur le campus. Un dispositif spécial a été déployé (marquage au sol, distribution de kits sanitaires...) afin d'accueillir les élèves et les équipes dans des conditions de sécurité optimales.

## welcome day

### Célébration virtuelle

Après le succès de la cérémonie de départ en ligne le 19 juin (18 000 vues sur Facebook et YouTube, et près de 7 000 en direct), les équipes de la communication d'HEC Paris ont organisé, crise sanitaire oblige, un Welcome Day virtuel pour les nouveaux étudiants et leurs familles. L'événement, qui a totalisé plus de 7 000 vues, a démarré en live le 29 août par les allocutions de Peter Todd, directeur général d'HEC Paris, d'Eloïc Peyrache, directeur général adjoint, et d'Isabelle de Vogüé, major du concours Grande École. Une visite virtuelle du campus puis 16 sessions Zoom thématiques ont ensuite permis aux participants de découvrir différentes facettes de l'expérience campus (la vie étudiante, les programmes entrepreneuriaux, l'égalité des chances, le service carrière...) et d'échanger avec les professeurs autour de questions d'actualité, comme l'avenir de l'Europe, l'utilisation des médias sociaux par les marques pendant la pandémie ou encore l'intelligence artificielle.



## executive education

### Gérer l'après-crise

Pour aider les entreprises dans leur stratégie post-crise sanitaire, HEC Paris Executive Education a créé un nouveau programme flexible, qui peut être suivi en présentiel comme à distance. « Relancez votre entreprise pour une nouvelle normalité » est une formation dotée de quatre modules axés sur la prise de décision dans l'incertitude, et sur la redéfinition de business models et de création de valeur intégrant des aspects sociétaux et de développement durable. [www.hec.edu/fr/executive-education/formez-vos-equipes](http://www.hec.edu/fr/executive-education/formez-vos-equipes)

## télex

François Collin (H.87) a pris la tête de la nouvelle **direction de la stratégie climat & environnement** créée par HEC Paris.



hec ventures

## Closing time

Lever plus de 20 M€ en pleine crise sanitaire ? C'est le défi relevé par le fonds HEC Ventures. Une première étape menée avec succès.

**L**ancé en janvier dernier par l'association HEC Alumni, en partenariat avec Idinvest Partners et sous l'impulsion de Frédéric Jousset (H.92), le fonds d'investissement HEC Ventures vient de boucler sa première étape. Malgré la période de confinement amorcée mi-mars et marquée par un net ralentissement des souscriptions, la levée de fonds a tenu ses objectifs dans les délais impartis. « Nous avons atteint le montant nécessaire pour clôturer la première partie de la levée de fonds et commencer à investir dès la rentrée », se réjouit Antoine Loiseau (H.19), project manager d'HEC Ventures.

### Dynamiser l'écosystème entrepreneurial d'HEC

« Plus de 200 personnes, alumni et sympathisants de l'École, ont souscrit, pour les deux tiers sur des tickets compris entre 10 000 et 100 000 €, et pour un tiers au-delà », précise Antoine. Leurs motivations ? « La recherche de performances

financières, la possibilité d'avoir accès à la classe d'actifs du venture capital, mais aussi la volonté d'aider les entrepreneurs innovants du réseau HEC et de soutenir l'École, puisque 10 % de l'intéressement aux plus-values seront reversés à la Fondation HEC. »

Idinvest Partners a déjà commencé à sélectionner un riche panel d'entreprises innovantes issues de l'écosystème HEC. À terme, le fonds entrera au capital de 25 à 30 jeunes start-up, ainsi que de quelques entreprises plus matures. HEC Alumni se chargera par la suite d'animer la communauté des investisseurs et de construire un programme d'accompagnement pour les entrepreneurs. « Notre objectif est d'atteindre une taille de 30 à 40 millions d'euros d'ici à la fin de l'année. Nous allons donc poursuivre la levée de fonds auprès des particuliers, et l'ouvrir à certains investisseurs institutionnels », précise Marguerite Gallant (H.03), directrice générale d'HEC Alumni. L'aventure HEC Ventures ne fait que commencer.

© Philippe Bauduin

## Paroles d'investisseurs

### Guillaume le Dieu de Ville (M.06)

Entrepreneur et créateur du Start-up Launchpad d'HEC Paris, il a déjà investi dans une quinzaine de start-up issues du programme. Ayant amorcé une réflexion sur la création d'un fonds à l'École, c'est avec enthousiasme qu'il accueille HEC Ventures.

« C'est un projet ambitieux, qui se donne les moyens de ses ambitions. J'y investis, car tous les éléments me semblent favorables : l'écosystème entrepreneurial d'HEC Paris (plus de 150 start-up créées chaque année), une structure d'accompagnement solide, une équipe d'investissement, Idinvest Partners, qui compte parmi les meilleures, un contexte compliqué qui rend l'investissement seed très propice, un réseau d'alumni exceptionnel qui va pouvoir ouvrir les portes à nos champions... Et enfin, un vrai effet "give back" puisqu'une partie des performances du fonds seront reversées à la Fondation HEC. Pourquoi j'investis dans HEC Ventures alors que je baigne dans l'écosystème entrepreneurial HEC et pourrais continuer à investir en direct ? Parce que c'est une aventure que je ne veux absolument pas rater, avec des moyens que je n'aurais jamais individuellement ! »

### Thibault Lanthier (H.06)

Cofondateur de Mon Docteur (qui a fusionné avec Doctolib).

« Je connais bien l'univers des start-up françaises : c'est un investissement d'avenir très porteur. Idinvest, qui est l'un des fonds les plus reconnus sur ce marché, est aujourd'hui business angel. **J'aime l'idée de contribuer au soutien de l'entrepreneuriat** d'HEC Paris. Lors du lancement de Mon Docteur, nous aurions été preneurs d'un fonds comme HEC Ventures ! Pour les non-initiés, le ticket d'entrée à 10 000 euros est intéressant : d'ordinaire, il oscille entre 100 000 et 1 million d'euros pour ce genre d'investissement ! »

### Amaury de Granvilliers (H.11)

Président d'une société d'import-export, qui a tenu à faire profiter ses proches – parents, amis et camarades de promotion – de cette opportunité.

« HEC Ventures est une excellente initiative : c'est le véhicule qui manquait pour **faire converger les intérêts individuels des alumni et ceux des start-up HEC**. Notre École comble ainsi son retard par rapport aux universités américaines et se positionne en pionnière en France et en Europe. Le ticket d'entrée de 10 000 € démocratise l'accès au private equity : il permet de participer à des tours de tables auxquels nous ne pourrions prétendre autrement ! »

### Sophie Jeandet (H.84) Membre du bureau du Hub HEC Développement Responsable.

« J'ai déjà l'expérience de l'investissement direct dans des start-up, qui est passionnant mais exigeant en termes de temps passé et très risqué financièrement. Je vois en HEC Ventures **l'opportunité d'être business angel par procuration**. Je fais confiance au professionnalisme d'Idinvest Partners pour une sélection rigoureuse des projets à soutenir et je trouve rassurante – et sympathique ! – la présence d'HEC à bord des start-up. J'apprécie aussi de pouvoir atténuer le risque par la diversification, dès un montant de part plutôt accessible dans cet univers. J'ai donc tenu à faire partie de l'aventure, dans l'espoir que ce fonds contribue aussi à faire émerger des start-up impliquées dans l'écologie ! »

### Isabelle Proust (H.93)

Membre du comité d'HEC Alumni.

« HEC Ventures est une matérialisation de l'esprit de la communauté HEC en faveur de l'entrepreneuriat – une de nos valeurs clefs. Il permet aux entrepreneurs HEC d'avoir accès à des ressources en termes de financement, de réseau, de compétences et de débouchés. J'investis à la fois financièrement dans le fonds et personnellement dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, en contribuant à monter un programme visant à les aider à se développer et bien gérer la croissance de leur start-up. Je suis très heureuse de **contribuer à l'émergence des pépites de demain !** »

## — accompagnement des entreprises

### Un soutien sur mesure

Les experts métiers de la communauté HEC s'engagent aux côtés des alumni dirigeants de TPE et PME pour faire face à la crise.

**P**endant le confinement, les huit Clubs du Hub Entreprendre, épaulés par les Clubs Finance d'Entreprise, Indépendants, Droit, Ressources humaines et Assurances, ont mis en place un programme d'accompagnement collectif des entrepreneurs HEC afin de « répondre à l'urgence, structurer la période et préparer la sortie de crise », explique Laurent Didier (H.79), président du Hub Entreprendre. Entre le 23 mars et le 11 mai, plus de 2 400 alumni ont participé à 35 visioconférences et échangé sur des thématiques concrètes et variées : gestion du cash, organisation du télétravail, etc.

#### Aller plus loin dans l'entraide

L'accompagnement flash individuel personnalisé (Afip) prolonge le dispositif en proposant aux entrepreneurs un soutien individuel ponctuel (de deux à quatre heures), assuré bénévolement par des experts métiers du réseau HEC. « Notre communauté compte des spécialistes d'un niveau exceptionnel, avec lesquels les entrepreneurs peuvent discuter en toute confiance et en *one-to-one* de leurs problématiques spécifiques : refaire un plan de trésorerie avec un expert-comptable, consulter un expert en droit sur des questions contractuelles ou explorer avec un administrateur judiciaire des solutions de poursuite d'activité. » Côté process, l'Afip a profité de l'aide logistique de Stéphanie Pfeiffer (H.15), lifelong learning manager d'HEC Alumni. Grâce aux ressources digitales de l'association, l'Afip a pu déployer un service de mentoring en ligne performant et accessible sur l'ensemble des territoires. Une



**« Pour répondre à l'urgence, structurer la période et préparer la sortie de crise. »**

collaboration qui va de soi pour une initiative en phase avec les missions de l'association. « L'Afip, qui mobilise 120 mentors pour soutenir les entrepreneurs, s'inscrit parfaitement dans les valeurs du Hub Entreprendre, elles-mêmes alignées avec les missions de l'association, soulignent Laurent Didier et Véronique Ehrhard (H.82), présidente du Club Finance d'Entreprise : être dans l'action, travailler en collaboration avec les autres Clubs et renforcer la solidarité entre alumni en utilisant notre intelligence collective. »

© DR, HEC Alumni, Malte Mueller / Getty Images

## — mouvements

### Arrivées & départs

Bienvenue à **Mailys Tokarski**, qui a rejoint pendant le confinement l'équipe du Pôle HEC Life Project. Dotée de sept ans d'expérience en marque employeur et rédaction éditoriale, en France comme à l'étranger, Mailys a pour mission de développer l'offre de contenus du pôle : newsletters, blog, ateliers...

Bienvenue à **Clémence Pontuer (H.08)** qui rejoint l'équipe Réseau pour gérer les relations avec les Clubs professionnels et les Chapters internationaux.

Merci à **Stéphanie Pfeiffer (H.15)**, qui a travaillé à structurer la communauté de mentorat HEC Pulse et à créer la nouvelle offre de services HEC Life Project ; son



Mailys Tokarski, Clémence Pontuer (H.08), Stéphanie Pfeiffer (H.15) et Léa Pasdeloup.

engagement et son enthousiasme ont marqué les esprits !

Merci à **Léa Pasdeloup**, pour sa contribution à l'animation du réseau d'HEC Alumni, notamment aux côtés des présidents de Chapters.

## — #regionalwebinarseries

### Boost Your Network in...

Comment aider les étudiants et diplômés désireux d'explorer les opportunités existantes dans les différentes régions du monde ? Comment tirer parti à l'international des ressources du réseau HEC Paris, élu numéro 1 mondial par *The Economist* ? En créant une série de webinars réunissant, pour chaque continent, tous les représentants de l'écosystème HEC (présidents de Chapters, responsables des bureaux de représentation à l'international...) afin qu'ils présentent leurs activités, les marchés dans lesquels ils opèrent et donnent des conseils pour les aborder. « Le premier webinar, Boost Your HEC Network in Asia, organisé le 9 juillet, a permis à 250 diplômés de découvrir le réseau en Asie, explique Alyssa Dominioni (MBA.18), responsable réseau et carrières d'HEC Alumni UK, à l'initiative du projet avec Léa Pasdeloup, responsable du réseau Chapters & Clubs. Nous allons poursuivre avec les autres continents (l'Europe en septembre, l'Amérique en octobre), et souhaitons à terme décliner ce concept par secteur d'activité. »



## — consultation

### Réseau et raison d'être

2 452 personnes, bénévoles et non-bénévoles, français et internationaux, hommes et femmes, de toutes générations et programmes de l'École ont répondu début mai à l'enquête sur la raison d'être et les valeurs d'HEC Alumni. Plusieurs focus groupes ont ensuite été menés auprès de 850 personnes. « Ces résultats nous aideront à définir, d'ici la fin de l'année, une raison d'être et des valeurs en cohérence avec l'axe stratégique de l'École », explique Marguerite Gallant (H.03), directrice générale de l'association HEC Alumni.

## — téléx

**Rendez-vous le 14 octobre, à 18 h 30, pour suivre l'Assemblée générale d'HEC Alumni en ligne !**



Impact tomorrow

## Première année de campagne

Grâce à votre générosité, la campagne de levée de fonds a connu un beau démarrage. Une dynamique à poursuivre !

**P**lus de 84 millions d'euros déjà collectés auprès de 2000 donateurs : le bilan est très positif pour le démarrage de la campagne *Impact tomorrow*. « Grâce aux dons reçus de la part des alumni et des entreprises en 2019, la Fondation a apporté une contribution record de 11,30 M€ aux projets stratégiques de l'École. Ce soutien sera essentiel en 2020 et, dans un contexte difficile, nous tiendrons nos engagements vis-à-vis de l'École et des étudiants », précise Delphine Colson (H.94), déléguée générale de la Fondation HEC.

### Une mobilisation croissante

Au second semestre 2019, la campagne s'est déployée en France et à l'international. « Avec Peter Todd, nous sommes allés avec bonheur à la rencontre des diplômés de Londres, New York, San Francisco, Hong Kong et Lausanne », souligne Delphine Colson. Des connexions essentielles à la mobilisation, à l'heure où 34 % des dons et promesses viennent de l'étranger. « L'impact de la Joly Family Chair a été un facteur de motivation fort pour de nouveaux donateurs, poursuit la déléguée générale. Création de la Chaire de recherche Jean-Marie Eveillard, de la Fondation

Jean-Paul Agon, dons collectifs des promotions H.93, H.09 ou le don des H.67 destiné à financer la scolarité d'un étudiant... Autant d'initiatives dont nous sommes extrêmement reconnaissants ! »

### Solidaires face à la crise

La Fondation a constitué un fonds de solidarité pour venir en aide aux étudiants durant la crise sanitaire. Grâce à la mobilisation de la communauté HEC, 266 000 € ont été réunis et 140 étudiants en grande difficulté ont ainsi pu être soutenus. Durant le confinement, des visioconférences de Peter Todd, directeur général d'HEC Paris, et Olivier Sevilla (MBA.90), président de la Fondation HEC, ont tenu les donateurs informés des défis auxquels l'École faisait face. Le bureau du Club Assurance et Adrien Couret (H.07) ont lancé une collecte en faveur du programme d'Égalité des chances.

« Dans le contexte actuel, l'engagement de tous reste intact pour aider les étudiants, estime Delphine Colson, mais aussi pour donner à HEC les moyens d'investir dans la recherche, la pédagogie et le corps professoral – autant de facteurs clés pour l'attractivité à long terme de notre École. »

rentrée

## Solidarité pour les boursiers

HEC Paris se prépare à une hausse des demandes de bourses sur critères sociaux à l'automne. « Nous la prévoyions déjà avant la crise sanitaire, car le nombre de boursiers CROUS inscrits au concours de la Grande École avait augmenté, explique Franck Ségard, chargé de mission Égalité des chances à HEC Paris. Mais suite à la crise sanitaire, les étudiants ont perdu leurs jobs et stages, et la capacité financière des foyers les plus fragiles a été grevée par le chômage partiel, les licenciements et la baisse de l'activité. Le fonds de solidarité de la Fondation HEC a paré à leurs besoins immédiats lors du confinement, mais les conséquences de la crise continuent de se faire sentir. » En marge des bourses, l'École et la Fondation réfléchissent à la création d'un fonds pérenne, afin d'aider les étudiants se trouvant dans une situation passagère difficile. Plus que jamais, la solidarité de la communauté envers les élèves en difficulté est vitale.



Dans un contexte de crise et d'augmentation attendue du nombre d'élèves boursiers, l'aide aux étudiants est une priorité.

social initiative fund

## Égalité des chances en Afrique

Engagés depuis 2006 auprès de la Fondation HEC, Isabelle et Bertrand Schwab (H.87) ont créé un fonds destiné à aider des jeunes talents du monde entier à intégrer HEC Paris. Ce soutien a permis de lancer PACT Afrique, un programme d'accompagnement et de mise à niveau pour amener 20 jeunes d'Afrique subsaharienne et australe à intégrer les cycles Masters de la Grande École d'ici à 2025. Dès cette année, cinq étudiants ivoiriens entreront ainsi en M1. Un programme qui ne demande qu'à grandir grâce à de nouveaux dons.



© Bruno Delessard - Aurélie Blanc et Laura Fortin - HEC Paris

téléx

La Fondation HEC invite la communauté HEC Alumni à revivre en replay sa première soirée 100 % digitale du 29 septembre sur [impact.hec.edu](https://impact.hec.edu)

bourses MBA

## MBA Giving Month

En octobre aura lieu le premier MBA Giving Month d'HEC Paris. Une campagne de levée de fonds d'un mois initiée par les équipes du MBA et du MBA Afterwork. « Cela financera les bourses d'excellence du programme MBA qui permettent d'attirer les meilleurs étudiants internationaux, de favoriser la diversité des profils et de contribuer à la compétitivité du programme, explique Jean-François Baumann de la Fondation HEC. Le MBA Giving Month est l'occasion pour les alumni du monde entier de célébrer le succès du MBA HEC et de se mobiliser pour la nouvelle génération d'étudiants. »



*talk*

*Les entreprises parlent aux HEC*



# Ouvrir de nouveaux horizons



Notre capacité à nous affranchir des tendances et notre esprit entrepreneurial ont fait de nous l'un des leaders européens de la gestion d'actifs alternative.

La proximité et l'alignement d'intérêts avec nos clients-investisseurs forment le socle de notre développement en Europe et dans le monde. Fort de notre ancrage économique sur trois continents et d'une approche de long terme, Tikehau Capital satisfait à la fois les besoins de rendement de l'épargne et de financement des entreprises. —[tikehaucapital.com](http://tikehaucapital.com)



Alternative Thinking\*

\* Une Vision Alternative

## sommaire

### le retournement et le redressement d'entreprises



**CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE  
DES EXPERTS-COMPTABLES**  
**Philippe Saureplane**  
Vice-Président  
p.102

### les métiers de la finance



**TIKEHAU CAPITAL**  
**Cécile Mayer  
Leri (H.87)**  
Directeur des activités  
de dette privée  
**Geoffroy  
Renard (H.04)**  
Secrétaire Général  
p.104

### finance et innovation



**VIVIENNE INVESTISSEMENT**  
**Laurent Jaffrès**  
Président et Fondateur  
p.106

### les métiers de la mode



**ETAM**  
**Patricia Tranvouéz (H.92)**  
Directrice générale  
p.108

### assurances & mutuelles 2.0



**INTÉRIALE**  
**Martine Carlu (E.05)**  
Directrice générale  
p.110

# le retournement et le redressement d'entreprises

## LES EXPERTS-COMPTABLES ? DE VRAIS EXPERTS DE L'OMBRE DURANT LA CRISE DE LA COVID-19

Touchées de plein fouet par la crise du coronavirus, les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité ont pu compter sur leur expert-comptable pour gérer au quotidien. Philippe Sauveplane, vice-président du **CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES**, nous explique comment la profession a vécu la crise et comment l'Ordre a accompagné les experts-comptables et leurs collaborateurs.

**Les experts-comptables ont été en première ligne sur tout le territoire national pour accompagner les entreprises et les dirigeants dans la gestion de la crise au quotidien. Quels sont les principaux sujets sur lesquels la profession a été sollicitée ?**

La profession a joué un rôle essentiel dans le décodage des diverses annonces et dispositions gouvernementales. En effet, nous avons été confrontés à un nombre significatif de décisions portées par le président de la République, le Premier ministre, les ministres de l'Économie, des Finances et du Travail, mais également par les administrations concernées notamment en termes d'application des textes qui ont évolué quotidiennement. Au-delà du caractère inédit de la crise, les entreprises et leurs dirigeants ont été déstabilisés par ce contexte réglementaire mouvant. Nous avons donc été en première ligne pour accompagner et conseiller nos clients dans l'appréhension et la compréhension du contexte. Nous avons plus particulièrement été sollicités sur le fonds de solidarité pour les TPE/PME; le chômage partiel, une disposition qui a concerné tout le monde avec des variations d'un secteur à l'autre; la préparation des dossiers dans le cadre des prêts garantis par l'État... Notre profession a agi en tant qu'« experts de l'ombre »: les experts-comptables et leurs collaborateurs ont activement contribué à la diffusion des informations auprès de leurs clients afin qu'ils puissent bénéficier au mieux des mesures mises en place par l'État.

speaker



**Philippe Sauveplane**

est expert-comptable et dirige son propre cabinet. Au sein de la profession des experts-comptables, il a été élu au Conseil régional de l'Ordre des experts-comptables de Montpellier de 2009 à 2016 où il a été en charge du Pôle compétences (2009-2014). Il a aussi été vice-président du Conseil régional de l'Ordre de Montpellier de 2011 à 2014, puis président de 2015 à 2016. Il est vice-président du Conseil supérieur en charge de la communication et de l'attractivité depuis 2017.

**À votre niveau, quelles sont les initiatives que vous avez mises en place dans toutes les régions dans ce contexte réglementaire mouvant et cette situation économique tendue ?**

Notre principal objectif a été de permettre à l'ensemble de la profession de répondre aux questions posées par les chefs d'entreprise. Concrètement, nous avons déployé quatre niveaux d'interventions et d'initiatives:

- la création d'une plateforme Covid-19 accessible aux experts-comptables et à leurs collaborateurs: les informations fournies par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables sont, en temps normal, uniquement accessibles via un identifiant personnel. Une délégation a été rapidement prévue pour permettre à tous d'accéder aux informations fournies par l'Ordre;
- un accès au site public de l'Ordre et à des FAQ thématiques a permis aux chefs d'entreprise de se renseigner directement sur les sujets qui les concernaient: activité partielle, charges sociales, indemnisation maladie, mesures de soutien, suspension de factures et de loyer, télétravail...

Les dirigeants ont ainsi pu affiner leurs questions avant de s'adresser à leur expert-comptable et faire gagner un temps précieux à chacun;

- une newsletter quotidienne destinée à la profession a apporté une source d'informations fiable et en temps réel sur

le contexte réglementaire;

- des webinaires ont été réalisés sur différents thèmes d'actualité afin de donner aux experts-comptables des outils et des informations pratico-pratiques pour conseiller efficacement leurs clients.

L'ensemble des initiatives que nous avons prises et mises en place ont servi le même objectif: accompagner les entreprises et leurs dirigeants en leur apportant un conseil ancré dans la réalité réglementaire et du terrain.

**Aujourd'hui, alors que le déconfinement est bien amorcé (cette interview a lieu début août) et que l'on commence à parler timidement de reprise économique, les principales problématiques des entreprises tournent autour du financement et de la restructuration. Qu'en est-il ? Quel accompagnement proposez-vous dans ce cadre ?**

Le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a mis en place une veille au fil de l'eau et des outils pratiques de manière à fournir des informations totalement à jour à ses membres, les experts-comptables... Les cabinets, quant à eux, ont été très attentifs aux entreprises en difficulté. Ils ont identifié les clients qui étaient déjà en situation de fragilité avant le début de crise et ceux dont l'activité a été fortement touchée (agences de voyages, presse, événementiel, agences immobilières, restaurants...). Les dispositions gouvernementales et les dispositifs de soutien ont considérablement aidé les entreprises et à ce jour, nous n'avons pas enregistré de hausse significative de dépôts de bilan et d'arrêts d'activité. Mais les prochains mois vont être décisifs à ce niveau. Les experts-comptables sont aussi très sollicités sur des dossiers reliés à l'assurance perte d'exploitation. L'enjeu est de trouver une solution permettant une indemnisation suffisante des entreprises sans que cela ne porte préjudice aux assureurs. Avec les banques, les cabinets travaillent sur la mise en place de « prêts rebond » et sur le suivi des prêts garantis par l'État.

**La sortie de crise ouvre aussi des perspectives en termes d'accélération de la digitalisation, de réflexion autour du code de travail ou encore de développement des entreprises en difficulté. Qu'en est-il ?**

Il s'agit là de trois axes autour desquels nous avons plus particulièrement travaillé. Nous avons, d'ailleurs, présenté aux

différents ministères des mesures de soutien de l'économie qui s'inscrivent dans ce cadre (à retrouver sur le site [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)). Pour accélérer la transition numérique, il est important d'inciter les entreprises à investir dans la digitalisation en instaurant un amortissement élargi pour les investissements, un crédit impôt digital qui s'inspire du modèle du crédit impôt recherche, mais aussi de simplifier les conditions d'usages des outils numériques en favorisant le recours à la signature électronique au niveau des services de l'État ou en facilitant la gouvernance par visioconférence. Il est évident que si la digitalisation était en cours, la crise va contribuer à accélérer les processus. En parallèle, il s'agit aussi d'adapter la législation du droit du travail au travers de la sécurisation du recours au télétravail: révision des temps de travail et de repos, indemnité pour des frais forfaitaires non imposables, défiscalisation des heures supplémentaires et complémentaires... Pour accompagner le développement des entreprises de proximité, il existe plusieurs pistes dont la mobilisation de l'épargne des Français; la sécurisation et la simplification de l'exercice professionnel notamment via l'adoption de l'EIRL (Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée) qui protège le patrimoine personnel du dirigeant et affecte plutôt le patrimoine professionnel; ou encore l'assouplissement des conditions du pacte Dutreil... Et à cela s'ajoutent des propositions d'ordre fiscal et social.

**Quelles leçons tirez-vous des derniers mois ? Quels sont les défis que les entreprises devront relever d'ici à la fin de cette année ?**

La crise a été un révélateur des forces et faiblesses des organisations et des individus. Pour notre profession, notre défi est d'asseoir totalement ce rôle et cette image de premier interlocuteur des entreprises car nous sommes résolument au service de l'économie du pays. Rappelons que nous conseillons plus de 2,5 millions d'entreprises! Durant cette crise, beaucoup l'ont réalisé, et tant mieux, car nous sommes, comme vous le disiez, des experts de l'ombre, ce « conseil qui compte » comme le répétait notre dernière campagne de communication. Il faut que nous apprenions à davantage mettre en avant



nos compétences et notre apport de valeur dans tous les domaines! De nombreux politiques, journalistes, économistes ont réalisé pleinement ce que nous faisons au quotidien. Ils ont salué notre travail, notre engagement auprès des entreprises et nous ont remerciés. Cela fait du bien! En parallèle, la loi Pacte a élargi encore le champ de compétences des experts-comptables: à nous de saisir pleinement toutes ces opportunités et de travailler étroitement avec une nouvelle catégorie d'experts-comptables: « les diplômés d'expertise comptable exerçant en entreprise ». Partage d'expériences, d'informations et de bonnes pratiques seront des atouts pour toutes nos entreprises qui ont tant besoin de conseils et d'accompagnement!

### L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

rassemble 21 000 professionnels, 130 000 collaborateurs et 6 000 experts-comptables stagiaires. Placé sous la tutelle du ministère de l'Économie et des Finances, l'Ordre des experts-comptables a pour rôle d'assurer la représentation, la promotion et le développement de la profession française. Il veille, par ailleurs, au respect de la déontologie, de la qualité et de la discipline professionnelle.

## UNE SUCCESS-STORY MADE IN FRANCE DANS LE MONDE DE LA FINANCE

En quinze ans, **TIKEHAU CAPITAL**, entreprise française, est devenue un acteur incontournable dans le monde de la finance et de la gestion d'actifs à une échelle internationale. Cécile Mayer Levi (H.87), directeur des activités de dette privée, et Geoffroy Renard (H.04), secrétaire général, au sein de Tikehau Capital, nous en disent plus.

**Créée en 2004, Tikehau Capital est très vite devenue une véritable success-story dans le monde de la finance. Pouvez-vous nous rappeler les grandes lignes de cette histoire entrepreneuriale made in France ?**

**Geoffroy Renard :** La success-story de Tikehau est atypique, car dans le secteur de la finance et de la gestion d'actifs, il y a très peu d'initiatives entrepreneuriales. Ce secteur est marqué par la présence d'acteurs installés depuis longtemps ou qui sont adossés à d'autres acteurs historiques. Aujourd'hui, Tikehau Capital gère plus de 25 milliards d'euros d'actifs et est présent en Europe, en Amérique du Nord et en Asie et intervient sur 4 classes d'actifs (Dette privée, Private Equity, immobilier, Capital Markets Strategies). Nous couvrons une large partie de l'univers de la gestion alternative. Nous sommes, d'ailleurs, un des pionniers et principaux acteurs de la gestion alternative en France et en Europe, notamment en Dette Privée. Depuis 3 ans, Tikehau Capital est coté à la Bourse de Paris, une autre spécificité de notre entreprise, car très peu de gestionnaires d'actifs indépendants se sont introduits en Bourse. Enfin, le Groupe est contrôlé par son management et les salariés et a pour actionnaires de nombreux partenaires, notamment de grands investisseurs institutionnels.

**Sur un marché très concurrentiel, quels sont les axes de différenciation de Tikehau Capital ?**

**Cécile Mayer Levi :** Si les racines de Tikehau Capital sont françaises, ses

### speakers



#### Cécile Mayer Lévi (H.87)

est directeur de l'activité de dette privée de Tikehau Capital qu'elle a rejoint en 2013. Auparavant, elle a développé l'activité Private Debt chez AXA Private Equity (devenu Ardian). Cécile a commencé sa carrière en 1988 chez Merrill Lynch à Paris puis à New York en Fusions & Acquisitions. Puis en 1991, elle rejoint Eligon des fonds LBO pionnier issu des équipes de Drexel Burham Lambert. En 2001, elle a rejoint CAPE - Mezzanis (devenu Omnes) en tant que Directeur d'Investissement du fonds Mezzanine.

#### Geoffroy Renard (H.04)

est le secrétaire général de Tikehau Capital qu'il a rejoint en 2013. Auparavant, Geoffroy a travaillé neuf ans en tant qu'avocat chez Cleary Gottlieb Steen & Hamilton à Paris et à New York. Il était spécialisé en droits des affaires, notamment fusions & acquisitions (opérations publiques et privées), marchés de capitaux et financements.

clients-investisseurs sont aujourd'hui mondiaux. Le Groupe s'est vite tourné vers l'international, en faisant le choix de s'implanter localement dans les marchés qu'il cible. En développant un ancrage multiterritorial fort, avec 11 bureaux répartis sur trois continents, nous entretenons une relation de proximité avec nos clients-investisseurs, mais aussi avec les entrepreneurs et sociétés que nous finançons, et cultivons un réseau de partenaires reconnus à travers le monde. Nous sommes aussi des partenaires financiers de long terme. Nos clients retrouvent dans notre accompagnement et la façon dont nous gérons les opérations et les sociétés que nous finançons une forte dimension entrepreneuriale. Nous accordons également un intérêt particulier à la durabilité. En effet, les critères ESG sont au cœur de nos investissements depuis 2013 et le lancement du fonds NOVO en 2013. Notre objectif est de proposer des solutions d'investissement au service d'une croissance durable pour nos clients-investisseurs, les entreprises dans lesquelles nous investissons et notre propre Groupe. Cela se traduit notamment par une politique d'investissement qui se caractérise par une intégration systématique de ces critères ESG. **G.R. :** Enfin, nous cultivons un mode de pensée original et une vision alternative de nos métiers. Grâce à cette indépendance d'esprit et d'analyse, nous sommes en mesure de proposer une gestion de

conviction, renforcée par un alignement d'intérêts fort entre actionnaires, management et clients-investisseurs. Grâce à des fonds propres importants qui s'élèvent à plus de 3mds d'euros et que nous investissons aux côtés de ces derniers, nous plaçons la confiance et l'intérêt mutuel au cœur de notre activité. Cette proximité, alliée à notre ADN entrepreneurial, fait de Tikehau Capital un acteur unique de l'industrie.

**En parallèle, quelles sont les tendances qui marquent actuellement le marché ?**

**C.M.L. :** La pandémie de Covid-19 déstabilise l'environnement international et fragilise l'économie mondiale, mais cela ne change pas la tendance de ces dernières années qui ont été marquées un véritable engouement pour les marchés privés et les classes d'actifs non-cotés. Ce mouvement s'explique par la performance des classes d'actifs non-cotés ainsi que par le vieillissement de la population dans les économies développées qui s'accélère avec des fonds de pension qui disposent de plus en plus d'encours à investir sur le long terme. À cela s'ajoute la possibilité pour les investisseurs de déployer des montants de capitaux importants assez rapidement via des co-investissements. D'ailleurs, cette classe d'actifs est bien adaptée pour engager des investissements de taille importante sur le long terme. Nous avons structuré des équipes et nous sommes implantés géographiquement de manière à capter de manière locale les opportunités offertes par les marchés privés.

**Quelles sont vos ambitions ? Quels sont aussi les compétences et profils que vous recherchez pour soutenir le développement de Tikehau ?**

**G.R. :** Le secteur de la gestion alternative est soutenu par des tendances structurellement porteuses et nous avons dépassé nos prévisions en 2019. Tikehau Capital a démontré, depuis sa création en 2004, sa capacité à générer de la performance dans des conditions variées en termes de conjoncture. Prudence, discipline et sélectivité caractérisent notre politique d'investissement. Malgré la crise

de la Covid-19, nos objectifs à horizon 2022 demeurent les mêmes : atteindre plus de 35 milliards d'euros d'actifs sous gestion. **C.M.L. :** La solidité de notre bilan nous offre une grande latitude pour lancer des nouvelles initiatives. Nous restons cependant vigilants et nous examinerons avec prudence et sélectivité tout investissement, comme nous le faisons depuis toujours. Notre métier, celui de la gestion alternative d'actifs, est avant tout fondé sur les relations *intuitu personae* nouées avec les équipes de management et d'investisseurs. Au quotidien, nous accompagnons des équipes, des entrepreneurs, des fondateurs, des investisseurs, des

**“La pandémie de Covid-19 déstabilise l'environnement international et fragilise l'économie mondiale, mais cela ne change pas l'engouement pour les marchés privés et les classes d'actifs non-cotés.”**

actionnaires, aux histoires uniques et aux besoins spécifiques. C'est la somme de ces échanges qui fait le succès des projets que nous menons. Les expertises de nos collaborateurs, leurs expériences, leurs engagements, leurs singularités, leur capacité d'écoute et leur vision sont le capital le plus précieux de l'entreprise.

**Que retenir de votre passage à l'école ? Sur quels acquis capitalisez-vous encore dans le cadre de vos fonctions ?**

**G.R. :** J'en retiens, d'abord, la pluridisciplinarité des enseignements, un aspect très utile dans le monde de l'investissement où il faut être en capacité de comprendre l'entreprise sous toutes ses facettes pour pouvoir structurer et investir un fonds. HEC permet aussi de développer son ouverture d'esprit et sa curiosité qui sont essentielles dans le monde de l'investissement. Très souvent dans notre métier, il faut du temps pour structurer un investissement, établir des relations de long terme... Cela demande de l'agilité pour identifier, façonner et saisir des opportunités qui laisseront place à des perspectives d'affaires. **C.M.L. :** L'École m'a permis de découvrir le monde du financement corporate, un univers qui me passionne toujours et dans le cadre duquel j'ai pu grandir grâce aux enseignements proposés à HEC. C'est plus particulièrement grâce aux stages que j'ai pu appréhender de manière plus pratique et concrète les enseignements théoriques. Mon passage à HEC m'a permis de forger des amitiés solides et d'établir des relations de grande qualité et de confiance. Elles restent un précieux atout dans la vie et qui va bien au-delà du pur cercle professionnel.

### entreprise

#### TIKEHAU CAPITAL

- 25,4 milliards d'actifs sous gestion (au 31/03/2020)
- 530 collaborateurs
- 11 bureaux sur trois continents
- 3,1 Mds€ de fonds propres
- 1,3 Md€ de trésorerie disponible
- 5,2 Mds€ de dry powder (capitaux disponibles pouvant être déployés par les fonds rapidement pour saisir les opportunités de marché)
- + 220 entreprises accompagnées en France et en Europe
- + 10 Mds€ de solutions de financement pour le développement des PME & ETI

## DES SOLUTIONS D'INVESTISSEMENT INNOVANTES BASÉES SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

En plaçant la science et l'innovation au cœur de ses processus de gestion, **VIVIENNE INVESTISSEMENT** propose une approche résolument novatrice de la gestion flexible diversifiée et du risk management.

### Quelle est l'origine et quelles sont les spécificités de votre société de gestion ?

Vivienne Investissement a une histoire et une démarche différenciantes dans le paysage de la gestion d'actifs aujourd'hui puisque l'innovation par la recherche scientifique a toujours été au cœur de notre philosophie. À l'origine, la société est d'ailleurs issue d'un laboratoire de recherche et développement scientifique dans le domaine de la gestion d'actifs fondé en 2005.

L'idée a toujours été de réunir une équipe de chercheurs unique en son genre, composée de docteurs et d'ingénieurs issus du monde scientifique, et formés dans les plus grandes institutions françaises et internationales. Dès le départ, nous avons donc voulu aborder la gestion d'actifs sous un angle nouveau. L'objectif ? Créer un cadre propice à l'innovation pour être toujours à la pointe des dernières avancées technologiques et scientifiques.

### Quels produits propose Vivienne Investissement ?

Nous disposons aujourd'hui d'une gamme cohérente de fonds flexibles diversifiés, échelonnée selon le niveau de risque pour répondre aux différents besoins des investisseurs. Nos solutions d'investissement

speaker



**Laurent Jaffrès,**  
Président et fondateur  
de Vivienne Investissement

entreprise

### VIVIENNE INVESTISSEMENT

- Acteur de référence dans l'utilisation de l'IA pour la gestion d'actifs
- Une gamme de fonds flexibles diversifiés innovants
- Des encours sous gestion multipliés par 10 depuis 3 ans
- 15 ans de recherche continue au service de la gestion d'actifs

cherchent à offrir une performance la plus régulière possible au cours du temps, tout en cherchant à maîtriser le risque<sup>1</sup>. Pour cela, nos produits mettent en place un processus d'investissement scientifique et discipliné, en utilisant notamment les technologies de l'intelligence artificielle.

### Quelle place occupe l'intelligence artificielle chez Vivienne Investissement ?

L'IA est un outil utile pour traiter de nombreux problèmes liés aux métiers de la gestion d'actifs : du processus de gestion au back et middle office, en passant par les aspects réglementaires et de contrôle de conformité, ainsi que commerciaux. Nous avons développé un système informatique unique avec une IA en interne que l'on appelle Virginia et qui prend la forme d'une figure humaine sur l'écran. Virginia nous parle et nous interpelle sur divers sujets et tâches. Elle intervient en support opérationnel (lecture et classement de mails, sélection de news à partir d'une base de données alimentée en temps réel...). L'objectif étant non seulement de réduire le risque opérationnel mais également de permettre à nos équipes de se concentrer sur des questions plus stratégiques.

**“Dans les circonstances actuelles, notre approche systématique a d'ailleurs représenté un atout de taille. Elle a permis une parfaite continuité de la gestion.”**

### Et dans votre processus de gestion plus précisément ?

Les marchés financiers sont un univers complexe dont les lois sont non seulement mal connues mais aussi changeantes – dans le jargon, on dit « non stationnaires ». Nous en avons eu un nouvel exemple avec la situation du premier semestre, totalement chaotique et sans précédent. Appréhender ces lois changeantes recouvre plusieurs savoir-faire : comprendre les mouvements des marchés, s'adapter à leur comportement courant, ou encore améliorer l'analyse et la gestion des risques extrêmes. Sur tous ces aspects, l'IA est présente à tous les niveaux de notre chaîne de valeur. Elle permet notamment un pilotage réellement dynamique de l'exposition aux classes d'actifs, dans le cadre d'un contrôle du risque très strict<sup>1</sup>. Concrètement, nos modèles apprennent en ligne la meilleure réponse à l'environnement de marché courant en termes d'allocation.

### In fine vos stratégies d'investissement sont-elles purement systématiques, c'est-à-dire mettant en œuvre des arbitrages sans intervention humaine ?

Oui, purement systématiques. L'humain est toutefois important : il s'assure que les modèles sont en capacité de travailler

et qu'ils le font conformément à ce pour quoi ils ont été programmés. Le gérant contrôle in fine les ordres et s'assure de leur cohérence, le contrôleur des risques s'assure du respect des ratios d'investissement et contrôle les risques pris par la stratégie. Sans mentionner que c'est bien sûr notre équipe de recherche et développement qui améliore et maintient en permanence la stratégie et nos outils. Dans les circonstances actuelles, notre approche systématique a d'ailleurs représenté un atout de taille. Elle a permis une parfaite continuité de la gestion. Nos activités de risques, de recherche et de gestion de portefeuille ont été peu impactées par les mesures de confinement et se sont poursuivies sereinement.

### Comment expliquez-vous la bonne résilience de votre fonds Vivienne Ouessant face à la crise récente ? Quels ont été les choix récents de la stratégie ?

Il est vrai que notre OPCVM Vivienne Ouessant a particulièrement bien performé face au choc boursier, se plaçant parmi les rares fonds à avoir maintenu un rendement positif depuis le début de l'année tout au long de la crise<sup>2</sup>. C'est le résultat de plusieurs atouts : une flexibilité et une diversification

optimisées, une stratégie investie sur toutes les classes d'actifs, une allocation réellement dynamique et une approche basée sur un budget de risque. On peut aussi mentionner la poche de volatilité du fonds qui a joué son rôle en apportant une couverture lors des krachs des mois de février et mars. Entraînée pour s'adapter aux environnements de marché inédits et brutaux, la stratégie a pu être très réactive et protectrice dans un contexte de stress très élevé sur les marchés. En définitive, le premier semestre 2020 a été un vrai cas d'école pour notre stratégie qui continue de se distinguer et de démontrer sa pertinence.

<sup>1</sup> Les fonds cités présentent un risque de perte en capital. Ils peuvent ne pas convenir à tous les investisseurs. Nous vous recommandons de prendre connaissance des risques encourus dans l'onglet « risques » sur le site [www.vivienne-investissement.com](http://www.vivienne-investissement.com).

<sup>2</sup> Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Interview réalisée dans le cadre du *Guide de la Gestion d'Actifs : 50 fonds pour rebondir après la crise* (Gestion de Fortune - Édition 2020).

## METTRE DU BEAU DANS LA VIE DES FEMMES...

Centenaire, française et glamour, la marque **ETAM** a su, au fil des années, préserver son savoir-faire corsetier unique tout en innovant pour être LA marque culte de toutes les Françaises, mais aussi des femmes dans le monde entier... Entretien avec Patricia Tranvouéz (H.92), directrice générale d'Etam.

**Après un parcours assez remarquable dans le monde de la beauté et du parfum, vous avez été nommée directrice générale d'Etam depuis novembre 2019. Quels sont vos principaux challenges depuis votre prise de fonctions ?**

Depuis que j'ai rejoint Etam, j'ai été confrontée à plusieurs challenges. D'abord l'apprentissage rapide de l'entreprise et de son business model mais aussi des produits et des équipes. J'ai aussi dû gérer l'opérationnel dans une période perturbée notamment par les gilets jaunes, les grèves et plus récemment la Covid-19. Le challenge était donc d'établir une vision et un plan stratégique pour les prochaines années, d'embarquer les équipes autour de cette vision tout en gérant la crise, dans un environnement qui m'était alors encore inconnu.

**Le monde du prêt-à-porter et de l'habillement n'échappe pas aux différentes mutations notamment celles liées à l'émergence du digital, du e-commerce mais aussi au développement durable et à l'internationalisation. Quels sont les principaux axes que vous privilégiez actuellement dans votre stratégie ?**

En effet, plusieurs sujets me tiennent particulièrement à cœur notamment :  
- Remettre du plaisir, du style et du confort au centre de la proposition de valeur d'Etam pour en faire une marque attractive, qui donne envie et contribue à mettre du beau dans la vie de tous les jours ;  
- Placer la RSE au cœur de la stratégie du groupe. Au niveau sociétal, Etam soutient

### speaker



**Patricia Tranvouéz (H.92)**

prend la direction générale de la marque Sephora après un début de carrière chez Colgate-Palmolive, Unilever et L'Oréal. Elle est à 34 ans la plus jeune directrice générale de LVMH. En 2010, elle devient DG de Kenzo Parfums et opère une transformation complète de la marque. Depuis novembre 2019, elle est la nouvelle directrice générale de la marque ETAM.

### entreprise

#### ETAM

Leader sur son marché et présente dans une cinquantaine de pays, Etam a pour ambition de faire rayonner la French Liberté à travers le monde. Elle incarne ce mariage d'élégance désinvolte et d'audace assumée, d'allure effortless et de sexy revendiqué, emblématique des femmes françaises, qu'elle souhaite partager avec les femmes du monde entier.

les femmes dans leur liberté et dans tout ce qui attire au Body Positive, leur vision de leurs corps et d'elles-mêmes et supporte de nombreuses associations tout au long de l'année. Au niveau environnemental, nous œuvrons à ce que de plus en plus de nos produits soient écoresponsables. Actuellement, nous sommes à 25 % et visons à dépasser les 50 % de produits écoresponsables, dès 2021.

- Capitaliser sur le digital pour recréer l'expérience e-commerce de nos clientes. Mon ambition est d'ailleurs de réussir à tripler nos ventes en ligne ;
- Développer notre présence à l'international notamment en Russie, en Espagne et en Chine ;
- Rendre la supply chain plus agile et avec moins de stocks et avec des relais de fournisseurs plus proches de l'Europe et en Europe ;
- Réinventer les façons de travailler au niveau des équipes tout en plaçant le client au cœur de toutes les préoccupations et faire en sorte que nos équipes soient au service de l'expérience au magasin.

**Depuis quelques années, le groupe a mis en place une stratégie de rapprochement du parcours client online et offline. Quels en sont les bénéfices ?**

Aujourd'hui, une cliente Etam commence son parcours d'achat d'abord sur les réseaux sociaux, elle navigue sur le e-store puis se déplace en magasin et revient ensuite sur les réseaux sociaux... Et c'est là que l'omnicanalité prend tout son sens !

Depuis plusieurs années, nos équipes sont mobilisées pour accélérer cette omnicanalité et faciliter les ponts entre les uns et les autres. À ce titre, nous proposons plusieurs services comme le click & collect par exemple, mais nos clientes ont également la possibilité de réserver des créneaux en magasin, sur internet, ou de réserver des produits et d'aller les chercher en magasins, de rapporter des articles chez elles pour les essayer et les rapporter, c'est le TRY@HOME.

La panoplie de services proposés nous ouvre en effet un champ des possibles et un champ d'innovation très important. En parallèle, nous travaillons aussi sur tout ce qui tourne autour du CRM, pour mieux cibler nos clientes et leur proposer des produits qui répondent au mieux à leurs attentes. L'omnicanal c'est aussi de pouvoir contacter nos clientes via le digital pour leur proposer des produits, des offres ou des promotions en magasin et en revanche, nous faisons en sorte que le e-store ne soit jamais déconnecté du magasin. D'ailleurs, dans ce contexte post-Covid, il devient encore plus important pour les femmes de retrouver les mêmes offres en magasin et en ligne, et de pouvoir préparer en amont leur visite en magasin, en naviguant sur le e-store.

**Comment imaginez-vous Etam dans les prochaines années ?**

Depuis 1916, Etam célèbre l'esprit glamour de la lingerie et insuffle le goût de la mode au savoir-faire corsetier. C'est une marque qui est aujourd'hui dans le cœur de toutes les Françaises et j'ai vraiment envie de prolonger la belle histoire en continuant à créer le désir chez les femmes. Dans les prochaines années, Etam sera une marque culte, écoresponsable, désirable, toujours à la pointe de la mode mais qui sait se réinventer pour écrire son histoire et s'imprégner encore plus dans le cœur des femmes, en France et dans le monde.

**Forte de plus de 100 ans de savoir-faire incroyable en corseterie et en lingerie, Etam est aussi une marque qui sait innover...**

Etam est aujourd'hui leader sur le marché français avec un fort potentiel de

**“Aujourd'hui, une cliente Etam commence son parcours d'achat d'abord sur les réseaux sociaux, elle navigue sur le e-store puis se déplace en magasin et revient ensuite sur les réseaux sociaux... Et c'est là que l'omnicanalité prend tout son sens !”**

développement à l'international. Notre vocation est de mettre à l'honneur ce savoir-faire unique tout en capitalisant sur l'innovation. Par exemple, nous venons de lancer une ligne de lingerie post-opératoire pour les femmes atteintes d'un cancer du sein et qui ont subi une opération. C'est une innovation majeure étant donné que, jusqu'ici, ces femmes n'avaient le droit qu'à des soutiens-gorge vendus en pharmacie, souvent très chers, et pas forcément sexy. Nous avons lancé après le confinement une nouvelle ligne de lingerie, sexy et extrêmement confortable pour que les femmes puissent mettre leurs prothèses et avec une coupe qui permet de protéger les cicatrices. En septembre, nous lancerons notre nouvelle collection de robes et de jolis petits hauts avec des brassières intégrées, pour répondre à toutes ces femmes qui ne veulent plus porter de soutien-gorge. L'objectif est qu'elles se sentent libres, légères et confortables tout en étant sexy !



L'innovation au cœur d'Etam : ici la nouvelle ligne de robes avec brassières intégrées, pour une sensation de liberté absolue.

**Quel message adresseriez-vous aux jeunes diplômés de HEC ?**

Pour réussir, il faut savoir combiner agilité, audace, bienveillance vis à vis des équipes et innovation. Personnellement, je n'ai jamais eu de plan de carrière en particulier, mais j'ai toujours veillé à travailler avec des équipes formidables. J'ai toujours cherché de nouveaux défis et fait preuve d'audace. Quelle que soit votre vocation, l'audace et la bienveillance payeront toujours !

## CONSTRUIRE LA MUTUELLE DE DEMAIN

La mutuelle de demain ne prendra pas seulement en charge les remboursements des prestations santé. Elle devra proposer de nombreux autres services et se positionner auprès de ses adhérents comme étant un véritable acteur de santé.  
Éclairage de Martine Carlu (E.05), directrice générale d'INTÉRIALE.

### **Vous avez pris la direction générale d'INTÉRIALE en octobre 2019, comment avez-vous abordé cette prise de fonction ?**

Avec beaucoup d'enthousiasme ! J'ai été très heureuse de rejoindre INTÉRIALE et extrêmement touchée de la confiance qui m'a été témoignée. Par ailleurs, il s'agit pour moi d'une évolution professionnelle formidablement passionnante. J'ai en effet, rejoint la mutuelle INTÉRIALE dans un contexte challengeant avec de multiples défis. Nous sommes tout d'abord face à des enjeux stratégiques de positionnement sur un marché fortement concurrentiel. Nous sommes également confrontés à des enjeux humains parce qu'INTÉRIALE est une mutuelle qui a connu beaucoup d'évolutions nécessitant de redéfinir un projet collectif positif et constructif. Enfin, nous avons aussi des enjeux technologiques et réglementaires. J'ai donc été particulièrement motivée par cette prise de fonction, d'autant plus que je porte un grand intérêt au sujet de la santé. J'ai la conviction que les acteurs mutualistes tel qu'INTÉRIALE ont à un rôle à jouer et peuvent contribuer de façon positive à l'évolution des dispositifs de santé en France.

### **Comment la mutuelle INTÉRIALE s'adapte à une concurrence toujours plus féroce ?**

Aujourd'hui, le marché de l'assurance santé est extrêmement compétitif avec une banalisation des offres. Les acteurs ont des difficultés à se distinguer les uns des autres. De ce fait, nous considérons

### speaker



### **Martine Carlu (E.05),**

diplômée de l'IESEG et titulaire de l'Executive MBA de HEC, a commencé sa carrière chez IMA en tant que directrice commerciale et marketing, puis directrice du développement Groupe. Elle a par la suite dirigé de 2015 à 2019, le pôle Santé bien vivre d'Inter Mutuelles Assistance. Le 22 octobre 2019 Martine Carlu est nommée directrice générale de la mutuelle INTÉRIALE.

### entreprise

#### **INTÉRIALE**

créée en 2008 par et pour des agents du service public, rassemble des femmes et des hommes animés par le sens du service au public. De la santé à la prévoyance en passant par la prévention, INTÉRIALE accompagne près de 500 000 agents et leurs familles.

qu'il est essentiel de redéfinir le rôle d'une mutuelle santé dans les dispositifs de soin. La mutuelle de demain ne sera pas là uniquement pour payer les soins, comme l'indique sa position traditionnelle. Elle doit désormais être considérée comme un véritable acteur de santé pour ses adhérents. C'est dans ce cadre, que nous élargissons nos offres en apportant à nos adhérents des réponses à leurs problématiques du quotidien. Par exemple, nous avons développé « la cellule étoile », un dispositif humain d'accompagnement des adhérents qui présentent des difficultés particulières et notamment des fragilités liées à des pathologies lourdes. Nous avons formé nos conseillers afin qu'ils puissent leur apporter des conseils dans leurs parcours de prise en charge, leur faciliter les démarches et s'assurer régulièrement dans le temps de l'évolution de leur situation de manière proactive. L'idée est de les aider à gérer au mieux leur situation sur les différentes thématiques auxquelles ils peuvent être confrontés.

### **Est-ce l'une de vos missions d'embarquer vos collaborateurs dans cette nouvelle dynamique ?**

À mon arrivée, l'une des premières actions que j'ai pu entreprendre, en forte concertation avec le Président, a été de lancer le projet Hermione, le projet de toute la mutuelle. Ce nom évoque à la fois la frégate de la liberté et la camarade d'Harry Potter. Il symbolise la fraternité, le courage, l'agilité et l'astuce... les valeurs

auxquelles notre mutuelle accorde énormément d'importance ! Ce nouveau projet d'entreprise a pour objectif de permettre à INTÉRIALE de réussir son repositionnement stratégique par le renforcement de ses fondamentaux humains et techniques et par sa transformation. Il est organisé autour de 13 chantiers qui visent à embarquer l'ensemble des collaborateurs sur des projets fédérateurs et de définir une nouvelle ambition commune à laquelle toutes nos équipes vont contribuer en totale transversalité. L'idée est de passer d'une organisation traditionnelle à une dynamique de projets dans lesquels chacun peut s'engager, participer et contribuer et cela à tous les niveaux hiérarchiques. Il s'agit donc d'un changement managérial majeur, ce qui touche directement à mes missions. Il est de mon devoir d'embarquer mes équipes sur des objectifs communs.

### **Les premiers mois de votre mandat ont été marqués par la Covid-19. Comment avez-vous travaillé face à cette situation hors norme ?**

Lorsque nous avons pris connaissance des différentes mesures qui étaient prises dans les pays européens autour de nous, nous avons commencé à nous préparer. Nous avons mis en place une cellule de crise avant même que le confinement ne soit déclaré. Malgré cette anticipation, la crise sanitaire a été un grand choc pour l'ensemble des collaborateurs. Dès le 16 mars, nous avons décidé de mettre les équipes en télétravail et de fermer nos

# HERMIONE

#Cap2022

La mutuelle qui **nous rassemble**,  
la mutuelle qui **nous ressemble**

**“Il est essentiel de redéfinir le rôle d'une mutuelle santé dans les dispositifs de soin.”**

agences. C'était une décision difficile à prendre, nous étions convaincus que le premier objectif était d'assurer la sécurité de nos collaborateurs tout en maintenant nos activités. Nous sommes fiers d'avoir eu une très bonne réaction de l'ensemble des collaborateurs bien que nous n'ayons jamais télétravaillé auparavant. Nous avons réussi à basculer toutes nos activités à distance et à redémarrer rapidement dans d'excellentes conditions. C'est en misant sur la confiance et l'engagement de chacun que nous avons su nous adapter et repenser nos modes de fonctionnement.

### **Avez-vous des exemples concrets à nous donner ?**

Bien sûr ! Nous avons par exemple monté avec deux coachs professionnels, un programme de coaching à destination des managers afin de travailler avec eux sur cette nouvelle configuration et les aider à s'accoutumer à cette nouvelle réalité. Nous avons par la suite ouvert ce programme à l'ensemble de nos salariés

pour qu'ils puissent faire part de leurs questionnements, de leurs besoins et envies de trouver d'autres méthodes. Ce dispositif a été plébiscité par les équipes et a permis de réguler les éventuelles tensions que nous aurions pu avoir. Par ailleurs, nous avons mis également en place une cellule d'assistance psychologique pour les collaborateurs. Nous avons su affronter positivement cette période particulièrement inédite.

### **Quelles mesures ont été prises pour répondre aux besoins de vos adhérents ?**

Plus que jamais la crise sanitaire que nous vivons met en lumière l'essence de notre vocation mutualiste. Pour nous, une mutuelle doit absolument être aux côtés de ses adhérents dans des situations comme celle-ci. Il est de notre mission de les accompagner et de leur proposer un service différent et adapté. Dès les premiers jours du confinement, nous avons décidé avec l'accord de notre gouvernance, d'offrir les services de téléconsultation médicale et d'assistance psychologique à l'ensemble de nos adhérents. Nous avons également décidé de leur rembourser l'achat de masques et de les aider grâce à des dispositifs de prévention non pris en charge par la Sécurité sociale. Nous avons aussi mené une campagne d'appels téléphoniques de solidarité et une campagne de communication pour remercier tous ceux qui rendent possible une issue à la crise !

“ L’intelligence artificielle  
au service de la gestion  
d’actifs ”

**Vivienne Investissement** est une société de gestion de portefeuille **innovante** créée en 2005 qui met en œuvre un processus d’investissement **scientifique** et **discipliné** en s’appuyant sur une approche par **intelligence artificielle** des marchés.

Membre du Pôle FINANCE INNOVATION,  
la société a obtenu le label Bpifrance : Entreprise Innovante.

## L’idée phare de Vivienne Investissement ?

Mettre l’innovation par la recherche au cœur  
de la construction du portefeuille

- En mettant des technologies de pointe telles que l’IA, le Big Data et les méthodes d’apprentissage automatique (Machine Learning) au service de la performance.
- En développant des outils d’analyse financière propriétaires multi-classes d’actifs pour sélectionner dynamiquement les meilleures stratégies d’investissement.
- En étant toujours à la pointe de la recherche scientifique et financière et en poursuivant sa politique de publication et de conférences.
- Pour proposer des solutions d’investissement innovantes.

## 15 ans de Recherche & Développement scientifique dans le domaine de la finance

“ Notre ambition est d’apporter à nos clients le meilleur de la recherche. Nous croyons dans l’innovation, qui apporte de la robustesse et permet d’adapter sans cesse notre compréhension des risques et des biais, pour structurer nos processus de gestion. L’idée majeure est de faire parler les données dans l’optique de comprendre les faits. ”

— [www.vivienne-investissement.com](http://www.vivienne-investissement.com) —

6, quai Jules-Courmont, 69002 Lyon  
[contact@vivienne-im.com](mailto:contact@vivienne-im.com)

# alumni journal

# La parole est à la gouvernance

**106 témoignages sur la gouvernance d'entreprise** ont été réunis par le Club HEC Gouvernance Administrateurs & Dirigeants dans un ouvrage, à paraître aux éditions Humensis (dirigées par Frédéric Mériot, H.84). Florilège.

# “On

ne prend pas de bonnes décisions tout seul, c'est d'ailleurs pour cela que les conseils d'administration existent ! » (Guillaume de Vogüé, HEC 1974, président du Centre hospitalier de Bligny). Vous ne le croyez pas ? Vous pensez que les conseils d'administration ne sont que des chambres d'enregistrement, et le prétexte à des plantureux déjeuners ? Le terme « gouvernance » ne vous dit pas grand-chose, si ce n'est lourdeurs et procédures ?

Écoutez Émilie Korchia (E.15), fondatrice de My Job Glasses : « C'est en 2018, au moment de nos premières levées de fonds auprès de business angels et family offices, que nous avons décidé de nous doter d'un organe de gouvernance, un “board”. Rien de très officiel : nous n'avions nulle obligation d'en créer un [...]. Il s'est réuni tous les deux ou trois mois et ces réunions ont été un vrai plaisir. Aucun enjeu, aucune exigence, pas de budget à valider coûte que coûte... juste du temps pour voir les choses différemment. Les membres du “board” savaient nous écouter, prendre du recul, formuler des conseils avisés. De notre côté, nous préparions les réunions avec un ordre du jour et une présentation envoyée à l'avance, et nous tenions compte des conseils reçus. »

## Une aventure collective

Marie-Hélène Dick (MBA.91), présidente du conseil de surveillance de Virbac, détaille elle aussi les apports d'une gouvernance éclairée. « Cotée à la Bourse de Paris depuis 1985, membre du SBF 120, Virbac est restée une société familiale [...]. Si cette aventure collective a pu être gagnante jusqu'à présent et continuera à l'être dans la durée, c'est aussi grâce à sa gouvernance claire, professionnelle, basée sur des valeurs de

bienveillance, de respect et de confiance. » De même Jean-Paul Agon (H.78), PDG de L'Oréal : « En tant que président-directeur général, je consacre de plus en plus de temps à la gouvernance. Cet investissement est à la hauteur de l'aide, des conseils et du soutien que les administrateurs m'apportent. » Histoires vécues, prises de position, explications du rôle d'administrateur, éclairages sur la gouvernance à l'international... 106 camarades ont accepté de témoigner – grand merci à eux – pour mieux vous convaincre de l'utilité d'une bonne gouvernance dans tous les contextes, de la start-up au grand groupe coté, en passant par les associations. Hommes et femmes, en France ou à l'étranger, des promotions 1954 à 2020... Toute la diversité de la communauté HEC se retrouve dans cet ouvrage. Ne manquez pas d'en faire l'acquisition dès sa sortie, au mois de novembre.

**Monique Huet (H.80) et JF Phan Van Phi (H.84), vice-présidente et secrétaire du Club Gouvernance**

## Racontez-nous !

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

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

- des derniers (ou prochains) événements de votre promo ou club ;
- des événements de votre vie ou de celle d'un camarade (évolutions professionnelles, naissances, déménagements, changements de vie...);
- des parutions d'ouvrage ou toute forme de création issue de votre promo ou club.

**Quelques règles :**

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

Merci de faire parvenir vos textes à : journal@hecalumni.fr.  
Pour toute question, vous pouvez appeler le 01 53 77 23 35.

## Tell us your stories !

The Journal is for and by the HEC Alumni !

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

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

**Some rules :**

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

Send us your texts at : journal@hecalumni.fr.

For any question, you can call 0033 1 53 77 23 35.

## promos

### 1957

#### Hommage à Jacques Vau (H.57)

Jacques Vau est décédé en février 2019. Après avoir dirigé une PME familiale alimentaire, il était devenu consultant au début des années 1990. Parallèlement, il s'occupait aussi de la gestion d'une forêt. Il a en suite contribué au développement d'Intervance, l'une des premières sociétés de partage salarial en France, créée par quatre camarades d'HEC à la fin des années 1980. Il en assurait l'administration et la comptabilité auprès de Jean-Pierre Lilly (H.65), qui en était gérant. En 1996, il a fondé avec deux associés l'Institut du Temps Géré, vite dénommé ITG. La société, après avoir prospéré sous sa direction, est revendue au début des années 2010. Aujourd'hui, ITG est la première société de partage salarial française, et compte 80 collaborateurs permanents.

Jacques était un professionnel méthodique et rigoureux, en même temps qu'un camarade convivial et fidèle en amitié. Un homme de dialogue, aussi. Je lui ai demandé un jour comment il avait vécu mai 1968, face aux employés de la PME dont il assurait alors la direction. Il m'a répondu : « Je n'ai jamais cessé de leur parler... » Coupant court, par la parole, à tout affrontement. Doté d'une grande sensibilité humaine, Jacques avait soutenu dans son combat contre la leucémie une jeune secrétaire d'Intervance, Carole.

À peine retraité, il fut gravement blessé lors d'un accident domestique : une mauvaise chute dans un escalier lui avait valu d'être hospitalisé au Centre de santé des Invalides (en sa qualité

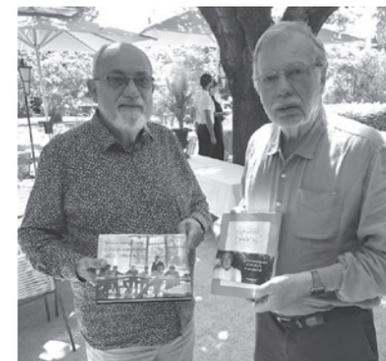
d'officier de réserve ayant servi en Algérie, comme la majorité de ses camarades de promo). Veuf depuis une vingtaine d'années, il avait trois enfants : deux garçons et une fille. Jacques Vau peut être considéré comme l'un des pionniers du partage en France, grâce à ses rares qualités d'organisation et son sens profond des relations humaines.

**Jean-Pierre Lombard (H.65), ex-consultant affilié d'Intervance, puis d'ITG de 1989 à 2012**

### 1967

#### Christian Filiol (H.67)

Dans le cadre enchanteur de l'Oustau de Baumanière a eu lieu une rencontre historique entre deux camarades de promotion : Alain Fouquet et Jean-André Charial. Alain, qui a fait l'essentiel de sa carrière au Quai d'Orsay, a passé de nombreuses années au Moyen-Orient et en Grèce avant de devenir ambassadeur en Bolivie. Avec Philippe de Raymond, il est le corédacteur du nouveau livre sur nos années 64-67 à Jouy (notre



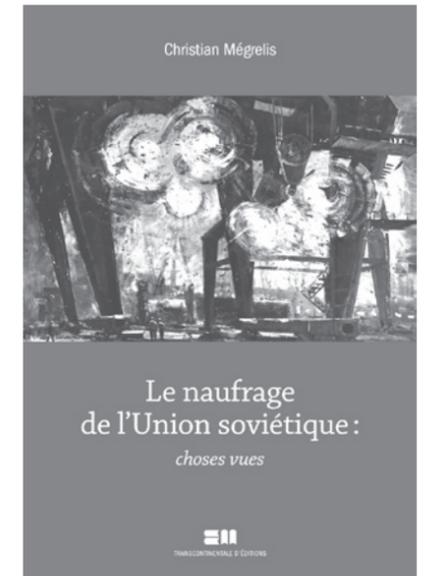
promotion ayant été la première à s'y installer), auquel une cinquantaine de camarades de la promotion 67 ont apporté leur contribution. Alain a profité de cette occasion pour offrir l'ouvrage à Jean-André, qui en retour, lui a présenté son dernier ouvrage publié fin 2019, peu de temps avant qu'il obtienne sa 3<sup>e</sup> étoile au Michelin.

### 1969

#### Christian Mégrelis (H.69)

Avant la chute du mur de Berlin, je ne voulais rien avoir à faire avec l'URSS qui, pour moi, n'était qu'un Empire russe abâtardi par une idéologie encore plus dangereuse que l'autocratie des tsars. En 1981, dans un livre de géopolitique publié aux États-Unis, j'avais déjà envisagé son prochain naufrage.

C'est Chantal, ma femme, qui, en 1988, m'a procuré des introductions, puis m'a convaincu que c'était le bon moment pour aller voir, sans engagement... Et je me suis retrouvé, le 14 juillet 1989, avec elle, à une tribune d'honneur pour présenter la France au futur maire de Moscou, grec pontique comme moi. Le mur allait tomber et, avec lui, beaucoup de la morgue marxiste-léniniste. Deux échecs les avaient encore plus marqués que la rébellion allemande : la perte de la course à la Lune et Tchernobyl. Le communisme était à bout de souffle, menacé non pas d'une révolution des masses, trop conditionnées au politiquement correct, mais des élites. Ma filière, c'était l'Académie des Sciences, section économie. Là, plus personne ne défendait le



système de l'économie « obéissante ». Tout le monde écrivait des articles enflammés pour réclamer les privatisations et leur corollaire, la démocratie à l'occidentale. La cause me parut digne et j'acceptais d'adhérer à l'Union internationale des économistes, héritière de la Société libre d'économie, créée au XVIII<sup>e</sup> siècle, sous l'égide de la Grande Catherine, par le fameux Orlov pour moderniser l'Empire russe.

À partir de là, tout est allé très vite et je me suis retrouvé au Kremlin, dans les valises du premier (et dernier) Premier ministre de l'Union soviétique, Valentin Pavlov. Il fallait un programme à la Perestroïka économique. Ce fut le Plan des 500 jours, délai imposé par Gorbatchev pour privatiser. J'y travaillais sous le contrôle du numéro 1 et du numéro 2. Gorbatchev, ivre de son succès planétaire, coaché par Margaret Thatcher, était arrogant

et peu sympathique. Pavlov était un pauvre type arrivé là par la vertu de l'hérédité. Avec des arguments radicalement opposés, il fut facile de convaincre les deux de mon approche globale. Le succès du Plan était conditionné à la bienveillance des grandes puissances et surtout de l'Union européenne. J'obtins que Gorbatchev, d'abord réticent, accepte l'ouverture de négociations avec Bruxelles où régnait Jacques Delors, puis qu'un accord de coopération soit signé dans la foulée, drôlement baptisé « TACIS ».

Tout était donc prêt pour le grand changement quand une camarilla conduite par le ministre de l'Intérieur réussit à effrayer le Comité central du PCUS qui, jusque-là, avait regardé ailleurs. Le putsch de 1991, en neutralisant Gorbatchev, mit fin aux espoirs de transition tranquille du Plan des 500 jours, au profit de la « thérapie de choc » prônée par les services américains. Ils dépêchèrent l'économiste Jeffrey Sachs qui venait de « transformer » la Bolivie selon ce principe. Eltsine l'accueillit comme le Messie, et notre Plan des 500 jours suivit l'URSS dans les poubelles de l'histoire.

J'étais vexé de cet échec, surtout après avoir vu les dégâts, prévisibles, de la « thérapie de choc ». Tout en me reconvertissant en modernisateur de l'industrie russe, je me réservais de dire un jour tout haut ce que je pensais tout bas et de décrire les conditions dans lesquelles la privatisation de l'économie russe a été le pillage le plus achevé de l'histoire d'un pays par ses « petits marquis ».

De ces souvenirs, j'ai tiré un livre, *Le Naufrage de l'Union soviétique*, qui vient de paraître chez Transcontinentales d'Éditions (on peut le trouver sur Amazon). Il s'agit d'une suite de tableaux vivants de cette époque qui permettent

au lecteur de balayer tout le spectre de la société soviétique, puis russe, et de comprendre d'où elle vient, qui elle est, et où elle risque d'aller, selon que nous nous en désintéresserons ou que, sans nier nos différences, nous lui tendrons la main.

Le dernier mot de mon livre est : respect. Les Russes nous ont toujours respectés, même aux pires temps napoléoniens. Nous, rarement.

## 1980

### Jean-Michel Morin (H.80)

J'ai intégré HEC grâce à mes notes de philo. Une fois à Jouy, je me suis arrangé pour continuer à étudier la philosophie. Le matin, « j'avais » finance et marketing sur le campus, l'après-midi, Aristote et Kant à la Sorbonne. C'est là que j'ai choisi une option de sociologie, proposée par Raymond Boudon. J'ai finalement rejoint cette discipline, et réalisé une thèse sous sa direction en 1984. Bien sûr, nous avons un ancien d'HEC, Michel Crozier, qui a marqué la sociologie française, en se spécialisant dans l'analyse des organisations. Lycéen, j'avais été très impressionné par la lecture de son Phénomène bureaucratique. Mais, en découvrant l'œuvre de Boudon, disponible à la bibliothèque de l'École, j'ai été frappé non seulement par l'efficacité de sa méthode mais aussi par l'amplitude des thèmes abordés.

Quelques décennies plus tard, je viens de publier l'édition définitive de : Boudon, un sociologue classique, aux éditions L'Harmattan. Le cœur du livre consiste en des résumés de ses vingt principaux livres, suivi d'une mise à plat de sa méthode. Ici, je voudrais témoigner de son trajet unique dans le paysage universitaire, de la forme que prend désormais son œuvre, de la

réception contrastée qu'il suscite. Dans le paysage universitaire français, son parcours fait figure de modèle d'excellence. Normalien, agrégé, familier des auteurs allemands, professeur à la Sorbonne à 33 ans, directeur de la principale revue de sociologie, fondateur d'une collection aux Presses Universitaires de France, il suit les traces de Durkheim. En outre, ayant séjourné un an en Amérique, à l'Université de Columbia, défenseur d'un libéralisme bien tempéré, élu à l'Académie des sciences morales et politiques à moins de soixante ans, il rejoint Tocqueville.

Si son trajet s'apparente à celui d'une fusée, on peut aussi remarquer que son œuvre prend une forme en trois étages. Il y a d'abord une investigation sur les méthodes en sociologie et les progrès que peut y apporter la modélisation mathématique. Il y a ensuite son coup d'éclat, qui le fait connaître dans le monde entier, avec son livre sur *L'Inégalité des chances*, qui est rapidement traduit, diffusé et discuté. Il y a enfin une exploration de tous les champs de la sociologie : développement économique, progrès scientifique, renouvellement politique, sens des valeurs et de la morale, crédibilité du religieux... À cet égard, *Croire et savoir : penser le politique, le moral et le religieux* (PUF, 2012) a valeur de testament sur son œuvre. *La Sociologie comme science* (La Découverte, 2010) s'apparente plutôt à un autoportrait retraçant son cheminement.

Avec un tel résultat, reconnu à l'international, je reste perplexe devant les réactions mitigées que suscitent ses travaux en France. Il est facile de dire que « nul n'est prophète en son pays ». Pourtant, il y a de cela. S'il y avait un prix Nobel pour sociologue, il l'aurait depuis longtemps. Il a d'ailleurs l'équivalent, au sein de la profession, dans les pays les plus variés. En France,

il est certes inscrit aux programmes de lycée ou enseignements d'université. En revanche, son impact médiatique ou sa reprise dans les milieux intellectuels parisiens sont quasi nuls. Alors, chers camarades, lisez Boudon – ou, à défaut, lisez mon livre sur lui ! Il serait dommage d'attendre plus longtemps pour bénéficier d'analyses fines sur nos sociétés contemporaines, et en particulier sur la désastreuse situation politique de notre pays.

## 1982

### Jean-Michel Carayon (H.82)

Le lundi 27 janvier 2020, 80 camarades de la promo HEC 82 ont investi le Café Barge sur la Seine, face à la Cité de la mode et du design, le temps d'une soirée exceptionnelle.

Pour l'occasion, de nombreux camarades étaient venus de l'étranger et de province. Des camarades que nous n'avions pas vus depuis longtemps se sont joints aux habitués de nos réunions de promo et des célèbres soirées HEC Off organisées par Thierry de Cassan et Philippe Thoniel. On a même aperçu des 81 et des 83... Apéritif et dîner ont permis de se retrouver et d'échanger les dernières



nouvelles de la promo avant d'attaquer la partie spectacle de la soirée. François Viellard a conquis la salle en reprenant à capella une adaptation d'un titre de Johnny Hallyday, *You're Sixteen*. Le groupe mythique du campus, Les Gominas (Alain Crevet, Jean-Humbert Croci, Jérôme Santelli et Pierre-Marie Le Bris) sont remontés sur scène, avec en guest star Sylvie Piot et ses Gominettes, pour une reprise d'anthologie des *Rois mages* de Sheila qui a fait chavirer les cœurs (et la barge).

Puis le public a repris en chœur avec des Gominas électriques et survoltés, *Hey Joe, Fortunate Son, Brown Sugar...* Enfin, ce fut un déchainement de rock'n'roll sixties avec Alain Crevet et ses Managers, bientôt rejoints par un Jean-Humbert Croci aux solos ébouriffants.

Alors, après cette belle soirée, on s'est dit « on remet ça lundi 25 janvier 2021, même lieu, même heure... »

## 1984

### Pierre Levy (H.84)

Bien que j'aie fait il y a bien longtemps l'option Marketing à HEC, et après de nombreuses années passées dans des grandes entreprises high-tech, et des start-up en tant que salarié, j'ai toujours eu en moi un désir d'être mon propre patron, sans avoir le courage de me lancer.

Il y a un temps pour tout, et cette année 2020 est la bonne. Je quitte mon poste de VP Sales en mars, je rencontre via HEC Alumni un associé, Grégoire Corcos, déjà chef d'entreprise et qui porte l'idée, nous embauchons une super stagiaire HEC 1<sup>re</sup> année, Margaux Le Brun, et nous lançons FinStart en avril avec une plateforme opérationnelle fin juin. FinStart.io est une place de marché dédiée aux métiers financiers qui met

en relation, en utilisant les technologies du web, une importante communauté de consultants indépendants (directeurs financiers, comptables, consultants risques, conformité, actuaires), avec les banques, assurances et PME pour des missions de quelques mois à un an et plus. Le nombre de consultants freelance s'accroît de 20 % par an, et les clients comprennent maintenant que ce sont des compétences à utiliser dans leurs activités. Nous appelons notre communauté les FinStarters, membres de la « Tribu Finance », et les accompagnons pour trouver des missions, et, avec des partenaires, être protégés comme des salariés (comptabilité, assurances, mutuelles, comité d'entreprise, paiement accéléré...). C'est dans l'air du temps et nous avons de grandes ambitions pour FinStart.

Que de choses découvertes en quelques mois ! Et pendant une période spéciale ! Je liste :

- le travail à domicile en confinement full time, avec des Zoom, Meet, Teams, Skype, Webex, Livestorm, Whatsapp dans tous les sens pour collaborer, se former et assurer les contacts clients et investisseurs ;
- la création d'entreprise et ses formalités (financière, juridique...) : plutôt facile ;
- le développement de site web : pas facile, faut être accompagné ;
- Google, LinkedIn, Twitter, les outils marketing web... plutôt facile ;
- la prospection dans le dur : difficile (non, ça, je connaissais, j'en ai fait toute ma vie...).

La richesse d'une équipe de direction FinStart super motivée, bien que de générations différentes : Grégoire, 38 ans, le CEO, Margaux élève HEC, moi promo 84, c'est un vrai plaisir de se retrouver autour d'un but commun et de s'enrichir de nos différences mutuelles. Après tout, Twitter a été créé

en pleine crise financière, donc la crise de la Covid ne nous arrêtera pas ! Le réseau aide vraiment et on en a tous un ! HEC Alumni est le meilleur réseau du monde : j'ai pu solliciter des camarades de tous secteurs et de tous âges, pour un conseil, une mise en relation, et sans doute des opportunités de business, j'ai été toujours bien accueilli et orienté. Merci à vous ! Bien entendu je rends la pareille, et suis disponible pour quiconque aurait besoin de conseil, de recommandation ou autre.

**Pierre Levy, business angel, COO et mentor HEC Pulse**  
**pierre.levy@finstart.io**  
<https://www.linkedin.com/in/levypierre/>

## 1991

### Florent de Cournaud (M.91)

En charge du contrôle financier de Vivendi, je me suis autorisé une infidélité aux chiffres en publiant un premier roman intitulé *La Mémoire en héritage*. Ce projet est né sur une plage bretonne, le Men Du, dans le Morbihan. Je me trouve assis à côté d'un homme âgé. La conversation s'engage. Cet homme que je rencontre pour la première fois me raconte alors, avec simplicité, son histoire : sa jeunesse dans une Bretagne occupée, son aide à la résistance, son exfiltration en Angleterre, puis son incorporation dans les forces spéciales, son parachutage au-dessus de la Bretagne... Une envie de parler. Un besoin, peut-être. Car il m'avoue que son histoire, aussi extraordinaire soit-elle, n'intéresse guère. De cette conversation sur une plage, un jour d'été, est née l'idée de ce roman à la fois contemporain et historique, un chassé-croisé d'époques et de destins.



Il aborde le thème de ces mémoires familiales qui trop souvent se perdent, se délitent, étouffées par le désir d'oubli d'un passé douloureux, réprimées par la croyance en leurs insignifiances, asphyxiées par l'indifférence et le manque d'écoute.

Entre le premier mot couché sur le papier et la publication du livre, près de deux ans se sont écoulés. Deux ans à écrire, façonner les phrases, imaginer les personnages et les situations, à relire, à solliciter mon épouse pour relire aussi, encore et encore. À envoyer le manuscrit à différents éditeurs, à recevoir des retours encourageants et des conseils de la part de belles maisons. À signer un contrat à compte d'éditeur avec les Editions Complicités, basées à Paris, que je remercie d'avoir aimé et publié ce livre.

Maintenant est le temps de la promotion, sur les réseaux, via le bouche-à-oreille, dans les médias, par des séances de signature. Maintenant est le temps des belles rencontres, des échanges avec les lectrices et lecteurs. Mais laissez-moi lever un coin du voile, vous donner un avant-goût du roman. Une jeune femme en colère marche vite dans les rues de Paris. Elle va rencontrer le biographe de sa

grand-mère récemment disparue et le confondre pour ce qu'il semble être : un imposteur qui a trahi les mémoires de son aïeule, artiste photographe connue sous le nom de Lorcé. Originaire de Vannes dans le Morbihan, André Allenec est un ancien résistant, devenu membre des forces alliées et parachuté en juin 44 avec son unité en Bretagne. André Allenec a senti le besoin de transmettre son témoignage aux membres de sa famille, mais il est dans le doute. Il se demande si son passé saura trouver un écho dans leurs vies d'aujourd'hui.

Pour se faire aider dans la rédaction de leurs mémoires, Lorcé et André ont chacun fait appel à Arnaud Wallez, un jeune professeur de français également écrivain biographe.

Arnaud a une sœur, Mathilde. À la suite du décès accidentel de leurs parents, Arnaud et Mathilde sont les héritiers d'un groupe hôtelier fondé par leur grand-père. Le groupe possède trois hôtels sur la côte normande, à Deauville, Trouville et Honfleur. Mais Arnaud, accaparé par son activité d'écrivain biographe, laisse sa sœur gérer seule l'entreprise familiale, victime de tentatives de déstabilisation par un mystérieux concurrent. Ces trois histoires, a priori distinctes, se rejoignent pour tracer un chemin vers le même horizon, celui d'une mémoire transmise et partagée, une mémoire qui irrigue la vie de celles et ceux qui l'écoutent.



## 1995

### Mathilde de Vorges-Lesort (H.95)

1200 surblouses réutilisables en tissu, cousues en urgence à partir de draps pour soutenir le personnel soignant des hôpitaux et des EHPAD : c'est le formidable bilan de six semaines d'engagement solidaire !

Une aventure qui a démarré au plus fort de l'épidémie, lorsque touchée par le combat de nos soignants et leur manque dramatique d'équipements de protection, j'ai souhaité m'engager pour les soutenir.

En plein confinement, j'ai lancé un appel à bénévoles à Rueil, Suresnes et Nanterre (92) pour confectionner des surblouses à partir de draps collectés chez les particuliers, un concept efficace créé quelques jours plus tôt à Versailles par l'association Over the Blues. En vingt-quatre heures, c'est une véritable armée de bénévoles qui a répondu à l'appel : des centaines de donateurs de draps, des transporteurs, et surtout 70 formidables couturières volontaires ! Avocates, DAF, DRH ou collégiennes, de toutes générations et tous milieux, elles ont ressorti leur machine à coudre

pour la bonne cause, et se sont mobilisées 7 jours sur 7 pour atteindre en six semaines le cap inouï des 1200 surblouses confectionnées ! Un matériel providentiel que j'ai pu remettre en flux tendu à plus de vingt établissements médicaux des Hauts-de-Seine touchés par la pénurie de matériel : hôpitaux, Samu social, Centres Covid, EHPAD. Des livraisons accueillies avec émotion par les équipes soignantes. Cette aventure collective, intense et passionnante à piloter, a donné un sens précieux à cette période de confinement. Elle a rappelé notre capacité à nous réinventer et l'efficacité du collectif pour parer à cette urgence inédite. Elle a montré notre attachement envers notre système hospitalier, et son personnel qui a pris tous les risques pendant cette crise. Elle a aussi révélé la capacité de cette couture artisanale, durable, à prendre la relève des produits jetables importés. Bravo à l'initiative Over the Blues qui a essaimé sur toute la France, et ainsi permis de délivrer plus de 45 000 surblouses aux soignants. Merci encore à tous les bénévoles !

## 1997

### Amandine Dubessay (H.97)

L'événementiel... à la vie dure. Et je ne parle pas seulement des gros événements, salons ou conventions, si fortement touchés par la crise sanitaire. Je ne parle pas que de l'événementiel culturel, ces concerts, ces spectacles qui ne peuvent avoir lieu. Je parle aussi des événements d'entreprise, à plus petite échelle, comme ceux que nous aimons imaginer dans mon agence Rue Amandine. Vous savez, ces rencontres privilégiées avec des clients, des journalistes, des collaborateurs... Ces expériences, qui, lorsqu'elles sont bien pensées, peuvent apporter tellement aux instigateurs et aux participants.

L'événement n'a clairement pas la priorité des managers aujourd'hui. Trop de sujets à traiter, de budgets limités, de contraintes sanitaires... « On verra plus tard », « On se débrouillera », entends-je ici ou là. Et pourtant, il me paraît aujourd'hui nécessaire, voire essentiel, de recréer des moments de rencontre entre une marque et ses clients, ses partenaires et aussi et surtout ses collaborateurs. Le télétravail, certains ont adoré, d'autres ont détesté, et peu d'entre nous envisagent la rentrée avec sérénité. Moi, personnellement, il m'est de plus en plus pénible de ne presque pas voir mes clients, et n'être en contact avec eux que par e-mail, zoom ou téléphone. Cela manque de nuances, de silences, de regard, de rire ou de sourires et, finalement, cela nuit à la compréhension qu'on a de l'autre. En interne, il est plus que jamais nécessaire de remobiliser. Il s'agit là d'un véritable enjeu de RH et de communication destiné à rassembler, rassurer, motiver, fédérer. À nous, agences, d'imaginer des événements qui devront bien sûr être agiles et s'adapter au jour le jour aux



contraintes budgétaires et sanitaires incertaines, mais qui devront avant tout être des expériences mémorables, motivantes, enthousiasmantes, rafraîchissantes, inspirantes... et humaines. Se voir... Que ce soit pour deux heures ou soixante-douze heures, en petit groupe, dans un musée, une boutique, en forêt, en montagne, à la terrasse d'un resto du quartier. Se voir, peut-être moins, mais mieux. Je pense qu'on a tous besoin de se retrouver, ailleurs que sur Zoom ou dans une réunion masquée!

## 2000

### Olivier Sarfati (H.00)

Le confinement : l'heure de l'innovation pédagogique, enfin ? Cela fait plus de vingt-cinq ans que j'évolue dans le monde de l'éducation et si, comme nous tous, je me serais bien passé de la Covid-19, j'espère néanmoins qu'elle nous permettra d'améliorer l'éducation des jeunes et la formation des collaborateurs.

Qu'a-t-on compris pendant le confinement ? Que les enseignants, les étudiants et les parents n'étaient pas toujours préparés à utiliser les nouvelles méthodes de transmission du savoir qui existent pourtant ailleurs dans le monde, et notamment dans l'enseignement supérieur.

Résultats : le bricolage était souvent

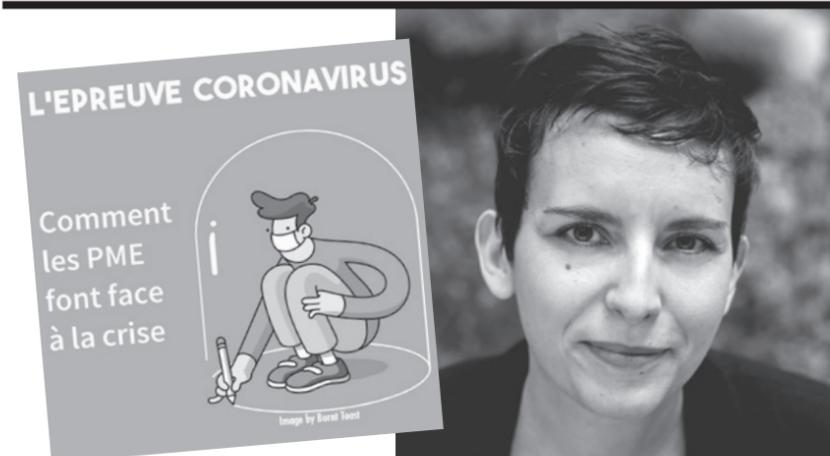
la règle et l'expérience pédagogique a été grandement dégradée. Au sein de mon institut de préparation aux concours HEC, MyPrepa, nous avons pourtant réussi à maintenir la continuité pédagogique, tant nous avions anticipé le potentiel de l'enseignement à distance. En 2014, nous avons créé une classe virtuelle, la LiveClass. Nous l'utilisons depuis plus de six ans. Elle nous a permis d'assurer une continuité pédagogique parfaite, au point d'optimiser l'enseignement dans toutes les matières des concours : maths, langues vivantes, culture générale (dissertation et contraction de texte), économie, histoire-géo et géopolitique, etc. Mieux, notre société LiveClass propose en SaaS (software as a service) notre classe virtuelle aux écoles, entreprises et organismes de formation professionnelle. LiveClass est aujourd'hui utilisée par plusieurs centaines d'enseignants, formateurs et plusieurs milliers d'étudiants et apprenants, au sein d'instituts d'enseignement, d'organismes de formation professionnelle et d'entreprises. Nous l'avons notamment déployée dans le groupe EDH qui compte les écoles EFAP, ICART, EFJ, Brassart et près de 8 000 étudiants. Nos méthodes ? Le développement continu d'une plateforme qui répond pleinement aux besoins des enseignants et formateurs et la mise à disposition d'une équipe de chefs de projet permettant de former et d'accompagner les utilisateurs avec une grande proximité. Le confinement a clairement souligné les atouts de ces nouvelles méthodes pédagogiques, robustes en toutes circonstances. Dans le « monde d'avant », on tendait à se reposer sur les anciennes techniques de transmission sans trop miser sur l'innovation, car on n'en voyait ni l'utilité ni l'urgence. La Covid-19 a rebattu les cartes : l'enseignement à distance forcé a incité la communauté éducative à s'adapter

et à découvrir de nouveaux procédés et outils. L'épisode du confinement nous aura fait gagner cinq ans d'innovation pédagogique en trois mois d'enfermement. De notre côté, nous en sommes sûrs : l'innovation est un formidable catalyseur de performance pédagogique. La classe inversée, les séances en « live » avec mises en situation permanentes, les replays de séances, les quiz à correction automatiques, les parcours d'apprenants personnalisés, et bien d'autres fonctionnalités encore, sont de formidables leviers d'élévation pour les étudiants et apprenants. Dans les années à venir, nous continuerons de proposer ce nouveau modèle de préparation d'excellence autour des trois valeurs de MyPrepa : l'épanouissement, la réussite pour tous et l'innovation. La rentrée s'annonce déjà enthousiasmante, avec des étudiants de tous niveaux. En espérant que ces futurs candidats rejoindront la communauté des alumni !

## 2001

### Carole Stromboni (H.04)

Peu après la sortie de mon livre *Innover en pratique, mener et réussir une démarche d'innovation*, paru chez Eyrolles en janvier 2020, la Covid-19 a frappé et le confinement nous a enfermés. J'écoute des podcasts depuis plusieurs années (surtout américains) et j'avais été interviewée en février dernier, à propos de mon livre, par le podcast Azzzap (créé par un autre auteur des éditions Eyrolles, Alexandre Zermati). Cette période particulière a aussi été l'occasion de lancer mon propre podcast sur les PME. Compte tenu de l'actualité, j'ai voulu interviewer des dirigeants et des dirigeantes de PME qui faisaient face à la pandémie. J'en connaissais



beaucoup suite à l'écriture de mon livre et via mes relations personnelles. J'ai choisi majoritairement des PME dans des secteurs traditionnels et ayant déjà trouvé leur business model. C'est allé très vite. J'ai monté le podcast en une semaine. Dès le jour 4 du confinement, j'ai pu avoir un gérant d'une usine de plasturgie près de Poitiers, puis tout s'est enchaîné. J'ai notamment eu le plaisir d'échanger avec deux HEC, Benjamin Combes des Ateliers durables et Céline Rémy-Wisselink des salles de fitness Neones et Episod. J'ai interviewé huit personnes en pleine gestion de la crise, toujours en cherchant à savoir ce qu'elles faisaient, ce qu'elles ressentaient, qui elles étaient au fond et ce que la crise révélait d'elles-mêmes et de leur capacité à résoudre des problèmes et à innover.

La Saison 1 du podcast a commencé au début du confinement et s'est terminée au moment du déconfinement. Je lance une Saison 2 début septembre, car malheureusement cette épreuve est loin d'être terminée pour beaucoup. Le kit de résilience pour faire face à la pandémie que j'ai imaginé pour la Saison 1 avec les conseils d'une avocate (Inès Grison), d'un coach (Jérôme Sallard) et de trois des dirigeants interviewés a permis à mon audience de protéger son business tout en préparant la croissance future. Il fallait passer cet hiver forcé, mais aussi préparer le printemps et les saisons qui suivent... Mon podcast s'appelle *L'Épreuve Coronavirus* (sans accent sur le E). Il est disponible sur toutes les

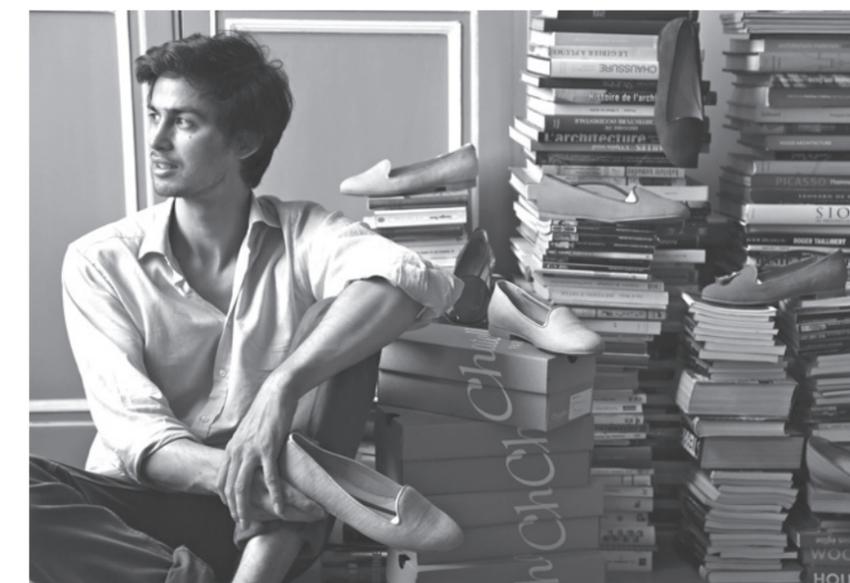
plateformes de podcasting et je vous encourage bien sûr à le suivre. Je cherche aussi un sponsor pour cette Saison 2 et je mets à disposition des espaces de publicité si cela vous intéresse. Je suis aussi ouverte à des demandes de stage, sachant que j'ai une activité de freelance en innovation, formatrice et conférencière en plus du podcast. J'ai aussi rédigé un guide gratuit en 7 étapes pour lancer son propre podcast, ainsi qu'une formation agréée sur le même sujet que j'ai déjà dispensée à distance (pour des directions marketing, communication et RSE).

**Plus d'information sur le site :**  
[carolestromboni.com/site/podcast](https://carolestromboni.com/site/podcast)

## 2006

### Francois du Chastel (H.06)

Après un début de carrière en banque d'affaires à Londres, j'ai bifurqué vers l'entrepreneuriat et la mode. En 2012, j'ai lancé Chatelles, une marque de chaussures plates tournée autour des slippers, ces souliers d'intérieur de gentlemen anglais. Marque digitale verticale, nous réalisons une majorité de nos ventes à l'étranger (auprès des pays anglo-saxons et germanophones) et sommes distribués physiquement dans une trentaine de points de vente au Japon. À Paris, nous avons une boutique rue du Bac qui permet d'ancrer la marque dans un esprit rive gauche.



## Sébastien Chatelier (H.06)

Quand on a lancé notre start-up Askeet avec mon frère Benoît, Arthur et Augustin, on s'est embarqué dans le projet fou d'intermédiaire le secteur des services B2B, encore épargné par une tendance pourtant très marquée dans le B2C (Amazon, Booking.com, Doctolib...).

Notre but : aider les entreprises à bien s'entourer en réduisant le bruit sur Internet (notamment la pub et les contenus « poubelle ») et en libérant les critères qui comptent vraiment dans le choix des outils qui garnissent la toolbox de tous les dirigeants d'aujourd'hui.

Il s'agit de s'inspirer de l'expérience des autres et de l'avis qualifié des professionnels qui nous ressemblent pour gagner du temps. Et ainsi s'éviter des heures de recherches fastidieuses sur Internet, un post LinkedIn incommodant à son réseau et tous les spams générés par un passage sur Google.

L'idée, c'est aussi entreprendre en famille (rien de mieux qu'un frère pour lui balancer chaque jour à la figure ses doutes et ses idées géniales:)... et avec pragmatisme ! Askeet s'est enrichie d'une dizaine de talents et de plusieurs fonctionnalités pendant le confinement : c'est désormais une marketplace qui permet de chercher des prestas, prendre des références objectives, challenger des devis et factures... et, depuis le mois de mai, c'est également un service de salons virtuels d'un tout nouveau genre ! Car la Covid a fait quelques victimes... parmi lesquelles les salons professionnels, une industrie qui pèse pourtant 5 milliards par an en France. Chez Askeet, on met en relation les professionnels qui cherchent et ceux qui offrent. Finalement, on s'est dit qu'on avait tout ce qu'il fallait pour venir au secours de tous ces visiteurs frustrés de ne pouvoir arpenter les allées du parc des expos. Notre petite fierté : être les premiers à avoir tordu le

cou aux salons traditionnels (chers et fastidieux) pour leur offrir une nouvelle jeunesse virtuelle... avec des exposants en chair et en os ! On a ouvert notre série de salons pro le 16 juillet, et on enchaîne avec un programme chargé pour l'automne, à destination des RH, commerciaux, office managers et plus globalement des dirigeants (vous pouvez trouver des infos sur nos salons virtuels en consultant la page [askeet.io/salons-virtuels](https://www.askeet.io)). D'une marketplace B2B à organisateur de salon, notre projet a évolué rapidement... J'ai hâte de savoir ce que nous réserve la suite !

## 2009

### Clément Thomas (H.09)

Au début de l'été, quelques jours après le meurtre de George Floyd, le directeur d'HEC publiait un communiqué intitulé « Statement on racism ». Ce texte soulève des questions qui, à mon sens, regardent toute la communauté HEC dans la mesure où les réponses qui y seront apportées conditionneront largement l'avenir de l'École. J'ai cru bon d'exposer ces questions dans une lettre ouverte, trop longue pour être reproduite intégralement dans ces pages, mais les premières réactions qu'elle a suscitées m'encouragent à en proposer ici une synthèse, en invitant ceux que le sujet intéresse à la lire *in extenso* sur le site d'HEC Stories.

En voici l'idée : le texte de Peter Todd et la pétition qui avait réclamé de lui ce communiqué me semblent révélateurs, par de multiples indices sémantiques et rhétoriques, de l'emprise à peine naissante mais réelle et croissante d'une pensée qui a déjà conquis de nombreuses universités anglo-saxonnes et gagne maintenant du terrain en France : la pensée « décoloniale ». En bref, ce courant dénonce la surreprésentation en Occident des

descendants de peuples anciennement colonisés parmi les populations les plus exposées à la pauvreté et la violence, surreprésentation qu'il explique par la persistance d'un système de domination raciale. Parce qu'il lutte pour une plus grande justice dans les sociétés occidentales, il entend combattre ces inégalités en identifiant et en effaçant les traces laissées par le système colonial dans les lois, les cultures et les esprits. Voilà pour le constat, les causes, le but et les moyens. Ceci posé, on peut se réjouir du développement de cette pensée comme d'un progrès intellectuel, culturel et social si l'on estime que ses analyses sont justes, qu'elle rend la société plus humaine et qu'elle œuvre réellement pour la justice.

À l'inverse, on peut y voir une nouvelle idéologie, issue de la « décomposition du marxisme en une multitude de néo-marxismes contradictoires » annoncée par Saint-Exupéry il y a trois quarts de siècle, comme une vision erronée du monde et de l'homme, manichéenne, violemment utopiste et dangereuse en tant que telle – en attesteraient les dérives toujours plus nombreuses et manifestes sur les campus américains.

Dans le continuum d'opinions qui va du soutien au rejet, la direction d'HEC semble pencher pour la bienveillance, voire l'adhésion. Peut-être cet avis est-il largement majoritaire au sein de la communauté HEC, mais cela reste à prouver. Quoi qu'il en soit, et que l'on considère la pensée décoloniale comme un bien ou comme un mal, comme une vérité ou comme une erreur, il me semble possible de s'entendre sur les trois points suivants :

1. face à l'influence grandissante de la pensée décoloniale dans les universités, HEC doit se prononcer : l'embrasser ou non ;
2. ce choix n'est pas anecdotique ; est en jeu notre conception collective des « valeurs » fondamentales de l'École et du rôle qu'elle doit jouer

dans le monde ;

3. ce sujet crucial et complexe mérite que l'on y consacre un vrai débat, exigeant, fondé sur l'honnêteté intellectuelle et sur une réelle diversité d'idées.

Il appartient maintenant à la direction d'HEC de mettre à contribution étudiants, professeurs et alumni pour organiser les conférences, les tables rondes, les consultations qui permettront le discernement personnel et collectif de la juste direction à donner à notre école.

## 2012

### Martin Fauvel (H.12)

#### Le long maintenant des professions juridiques.

Ces derniers jours, j'ai suivi avec intérêt la prise en compte de manières de travailler inhabituelles dans le secteur du droit. En cette période de crise, les populations juridiques sont extrêmement sollicitées, que ce soit pour assurer la sécurité de la poursuite de l'activité, pour analyser les conséquences de la crise sur les relations contractuelles, pour maintenir les relations commerciales... Pendant ce temps, certains imaginent un monde hypothétique de l'après. « Il y aura un avant et un après » est le dernier mantra à la mode. Comme si cette crise allait soudain s'arrêter et voir l'avènement d'un monde nouveau.

Après plus de dix ans passés au contact de juristes et d'avocats, j'ai une vision différente de la réalité : le monde nouveau que l'on rêve est déjà là. La technologie est disponible depuis longtemps, le législateur s'est adapté depuis très longtemps. Ceux qui avaient adopté les innovations existantes n'ont fait qu'anticiper un mode de fonctionnement désormais standard. Pour étayer mon point de vue, voici

quelques innovations incontournables pour les juristes et les avocats.

**Contrats.** Aujourd'hui comme hier et bien sûr comme demain, un juriste se doit de pouvoir accéder à tout moment, en toutes circonstances aux données clés de l'entreprise que sont ses contrats.

**Suivi des sociétés.** Le décret 2019-1118 du 31 octobre 2019 rend possible la tenue totalement dématérialisée des registres et donc des assemblées générales. La mise en place de tels outils est plus que jamais d'actualité.

**Gestion des risques en masse.** Devant l'ampleur de la crise en cours et face à son impact sur les relations entre les entreprises, il a fallu que les juristes et les avocats réagissent rapidement pour localiser les risques contractuels (identifier les clauses de force majeure par exemple). Pouvoir explorer rapidement ses contrats sur une information rarement identifiée dans les bases de données justifie l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le droit.

**Environnement de travail en ligne et télétravail.** Il y a un an, j'avais entrepris de préparer un événement avec des juristes et des avocats, sur le thème « Coworking, open space, télétravail : comment l'espace de travail redéfinit le quotidien des juristes ».

Un avocat qui devait porter cet événement s'est emporté au cours d'une réunion préparatoire en expliquant qu'il ne croyait pas au télétravail. L'événement n'a jamais eu lieu. J'espère qu'il est aujourd'hui revenu sur sa position.

Si les outils sont importants, ce sont surtout les règles d'utilisation de ces outils et l'adaptation du management qui priment lorsque le télétravail est mis en place.

**Signature électronique.** Le directeur commercial d'une entreprise de signature électronique me racontait que son chiffre d'affaires avait été multiplié par 5 avec l'arrivée de la crise. La signature à distance,

légale depuis le 30 mars 2001, était en passe de se généraliser avant la crise. C'est désormais un standard incontournable.

Ces quelques exemples permettent de démontrer que :

- la dette d'innovation coûte cher quand il faut tout mettre en place dans l'urgence, la formation et l'adoption prennent du temps ;
- l'adoption d'une innovation ne tient pas tant au choix d'un outil plutôt qu'un autre, mais plutôt à l'exploitation d'un même outil par un groupe, cela demande de changer sa manière de travailler plus qu'un cahier des charges ;
- l'adoption d'innovations en avance de phase s'est trouvée payante sur le moyen terme ;
- Ce qui était une marotte, un gadget, une exception est devenue la règle en quelques jours : quoi de plus pénible que de devoir former son interlocuteur à l'utilisation d'un outil de conférence-téléphonique ?

Pour toutes ces raisons, je ne pense pas qu'il y aura un avant et un après. Et si on acceptait simplement que le changement est permanent ?

## 2014

### Aurore Abecassis (H.14)

Fin 2019, j'ai quitté le conseil en stratégie (Bain & Co) pour créer une agence de conseil en événementiel. L'Agence Fomo est née pour créer de la convivialité et partager des expériences immersives et insolites, tout en répondant à des problématiques business. Grâce au réseau HEC, Bain & Co et de belles opportunités, nous avons eu la chance d'organiser les soirées de Noël de grands noms comme BNPP, BCG ou Airbnb dans des lieux exclusifs, atypiques et éphémères (en collaboration avec Big Mamma,

Paris Society, Passage Enchanté...). Je pensais mettre ma passion du voyage et des concepts exotiques au profit des problématiques RH, client et stratégiques des entreprises. J'organisais déjà les prochains séminaires entre Los Angeles et Las Vegas et affinai mes repérages de lieux uniques. Mais le contexte épidémique a semé quelques obstacles sur notre route. Nous n'étions pas natifs de l'événementiel, ce qui nous a permis de réagir aux besoins spécifiques des entreprises en testant de nouveaux formats. Après tout, il devenait primordial de maintenir la cohésion au sein des équipes en période de confinement, grâce au virtuel. Dès mars 2020, la vie professionnelle des équipes de Theodo, Comet Meetings ou Chevron a été rythmée par les capsules digitales proposées par Fomo. Le matin, on se retrouve à la machine à café virtuelle à l'univers particulier : brunch parisien, séance de méditation en Inde, ambiance chill sur les terrasses d'un rooftop à New York... Le midi, depuis sa cuisine, on réalise une recette d'un chef étoilé qui nous accompagne en vidéo. En fin de journée, on se détend autour de jeux conviviaux (Pictionary, Burger Quiz, blind tests variés). On finit la soirée avec une digital dance party animée par un orchestre symphonique ou un DJ professionnel ! Aujourd'hui, les événements physiques ne sont pas complètement réhabilités. Ainsi, en parallèle Fomo innove chaque jour aux côtés des entreprises contraintes de privilégier le digital. À l'autre bout du monde comme en vidéo, nous continuons à créer des moments « Fomo », des moments qu'on ne veut surtout pas manquer. Finalement, qui a dit que la convivialité s'arrêterait à notre écran ?

## 2015

### Antoine Bluy (H.15)

Il y a deux ans, un ancien collègue m'appelle pour me parler d'une nouvelle licorne américaine qui s'implante à Lyon et cherche un responsable des opérations pour lancer le marché : Lime. Je n'étais jamais monté sur une trottinette, électrique ou pas, de ma vie – et honnêtement, je trouvais l'objet ringard. Et puis j'ai essayé, et parcourir les berges de Seine un soir de septembre a été une façon bien plus agréable qu'attendu de profiter de la beauté de la ville. Depuis, différentes étapes : lancement des opérations à Lyon en septembre 2018, développement pour atteindre plusieurs milliers de véhicules mi-2019, 5 millions de trajets et 450 000 utilisateurs uniques (pour 500 000 habitants intra-muros) juste avant la « pause Covid ». Au déconfinement, j'ai repris les opérations de Lime à Paris au moment où Lime a racheté les vélos Jump. Je voulais simplement partager avec vous cette expérience de gestion d'une flotte de plusieurs milliers de véhicules au cœur de la capitale. Et, avec elle, les enjeux d'une mobilité douce, à l'air libre, silencieuse – dans un contexte de crise sanitaire, de pollution atmosphérique et sonore urbaine, de congestion automobile, et alors que l'écologie est au centre du vote local.

## 2016

### Selim Saadi (E.16)

J'ai longtemps hésité avant de proposer ce partage à notre communauté. Cette rentrée et cette période exceptionnelle que nous traversons, me semblent être le moment parfait. Je m'appelle Selim. Je suis un rêveur pragmatique de 38 ans, marié et père de

deux enfants. Par les hasards (chaînes de causes et de conséquences qui nous dépassent) de l'existence, j'ai construit ma vie autour du changement, autour de la remise en question et de la transformation continue. Vous me direz que cela est dû à la partie innée de ma personnalité, mon tempérament ? Ou à mon âme d'enfant que je cultive ? Certainement un peu oui, mais encore plus que cela, c'est dû à mon histoire et mon rapport intime à la vie. J'ai failli perdre la vie plusieurs fois. Je me souviens d'au moins sept fois où j'ai vu la mort en face. Étouffements, noyades, incendie, glissades, agressions... Il m'est même arrivé à moi aussi, d'être sur le point de provoquer sans le vouloir la mort de quelqu'un. Heureusement, je n'ai jamais eu à vivre cela ni à le porter et j'en rends d'ailleurs grâce à Dieu chaque jour. Ces moments intenses, cette fébrilité extrême liée à ces expériences, je les ai revécues plusieurs fois au travers de phases importantes de changement personnels et professionnels. Chacun(e) de nous en, son profond intérieur, a déjà expérimenté ce lien direct à l'immense fragilité de la vie. La crise du/de la Covid-19 nous l'a rappelé de manière brutale. Cette fragilité, bien loin de nous effrayer, doit à mon sens nous encourager. Nous encourager quotidiennement à nous offrir le maximum d'amour et de bienveillance. Au travers d'expériences plus ou moins extrêmes, nous avons toutes et tous vécu des détresses, des injustices, des trahisons, du rejet et des blessures profondes qui sont parfois de grandes déchirures. Se pardonner à soi-même, aux autres, s'accepter, vivre ses émotions, ses colères et ses peurs (liées à l'ego) se révèle être le seul chemin qui puisse nous permettre d'en sortir grandis et gagnants, individuellement et collectivement. Nous le méritons ! J'ai une croyance profonde. Sans amour de soi, pas d'amour des autres. Sans connexion au sens profond que révèle notre plus belle fragilité, quelle serait la

motivation pour changer pour de vrai ? Mieux se connaître, mieux s'aimer et mieux aider les autres à en faire de même n'est peut-être plus une option dans une période qui nous bouscule tant. Aujourd'hui plus que jamais, nous avons besoin de ces qualités humaines : le courage, la générosité et l'empathie. Sans elles, il n'y a point d'entente, point de paix, ni de salut. Alors, je vous enjoint à vous aimer. Aimons-nous fort, de la meilleure des manières. Aimons les autres en protégeant avec cœur nos convictions et nos libertés, en cultivant la compassion, le respect, la tolérance, le pardon et le courage ! Si au sein de ce réseau d'alumni, nous pouvons développer cette ambition, alors nous aurons fait beaucoup pour nous, nos proches et pour le monde. Je vous aime :)

**Affectueusement, Selim**

## 2018

### Nihal Ben Mansour (M.18)

Cela fait déjà six mois que je suis rentrée en France après une des plus belles expériences de ma vie : le Ship For World Youth (SWY). Il est temps de partager avec vous ces deux mois uniques et riches en émotions. Voici toute l'histoire ! J'ai eu la chance de faire partie de la première délégation française invitée à la 32e édition du Ship for World Youth Program. Ce programme, qui existe depuis 1988, n'est arrivé en France que cette année. Organisé par le cabinet du Premier ministre japonais, il a pour but de sensibiliser les jeunes générations (de 18 à 30 ans) aux enjeux mondiaux actuels et à notre place en tant que citoyen de ce monde en constante transition. Avec 238 autres participants issus de tous les continents, nous avons traversé l'océan Pacifique en bateau pour rejoindre le Mexique depuis



le Japon. Pour beaucoup, ce fut une excellente préparation au confinement qui allait suivre !:) Au cours de notre traversée de plus d'un mois, nous avons :

- bénéficié de cours académiques donnés par des experts ;
- animé des débats, tables rondes et séminaires, en y représentant la France et sa culture ;
- débattu sur des enjeux sociétaux, environnementaux, politiques, technologiques, sanitaires, migratoires ou d'éducation ;
- partagé nos connaissances et assuré des formations en animant des ateliers en lien avec nos domaines de compétences respectifs (inclusion sociale, entrepreneuriat, etc.).
- En complément de notre expérience en mer, nous avons également passé deux semaines à terre au Japon (à Tokyo et dans la préfecture de Shizuoka), ainsi qu'au Mexique (dans l'État de Basse-Californie). Visites institutionnelles et de courtoisie

(notamment auprès du Premier ministre Shinzo Abe) et rencontres informelles avec les communautés locales nous ont permis d'approfondir notre connaissance de la culture de ces pays et des défis auxquels ils doivent faire face en matière d'immigration, de risques naturels, etc. Les pays participants du SWY32 étaient le Japon, la Nouvelle-Zélande, le Kenya, le Royaume-Uni, le Mexique, le Pérou, le Brésil, le Sri Lanka, l'Égypte, le Bahreïn et enfin la France, pour la première fois dans l'histoire du SWY. Ce programme m'aura fait grandir à vitesse grand V. C'est une expérience tellement atypique et riche en émotions qu'on en ressort radicalement changé. Je suis devenue la fière ambassadrice de mon pays et de sa culture pendant deux mois. J'ai pu faire valoir ma parole dans des débats débordant d'idées et de points de vue différents. De nombreux sujets ont été abordés... le deuxième jour, nous parlions déjà de la "peine de mort dans le monde".



Mais le plus important, j'y ai rencontré des gens incroyables, aux parcours et aux histoires passionnantes, venus du bout du monde, et développé mes compétences relationnelles et ma capacité à évoluer dans un environnement multiculturel. Je ne peux que recommander ce programme à toutes les personnes éligibles. Je ne doute pas que la France soit rapidement réinvitée ! Je monte une association des anciens pour promouvoir le programme et surtout assurer une nouvelle sélection de la France par l'ambassade du Japon ;)

**Ngoc Nguyen (H.18)**

My name is Ngoc Nguyen and I am the author of *Weird Culture Kids*, a memoir about my growing up in different cultures and not knowing where to fully belong. "Weird culture kids" is a term that I coined to designate people who do not fit into any specific cultural standard and who create their own 'weird culture' in which they take bits and pieces from the traditional and nation-state ones that they've experienced and mix everything together to create their own culture. Through this book, I wanted to share stories about the different cultures that I was born into, that I encountered with, and that I consciously chose as part of my identity.

The final product will be an alteration between my own stories and similar ones of those around me who are just equally weird, culturally-speaking. I was compelled to write this book because I am one of those kids who have always felt like I never fully belonged to any place. I was born in Moscow and grew up in Hanoi where I was enrolled in an international French school from the age of four. I left Vietnam to attend an American boarding school in Connecticut in 2008 and ever since, one of the most recurring questions that people always asked me was "Where are you from?" This had always been one of the hardest questions for me to answer because I had never believed that we should (could?) be "from" one place. I was never sure what type of information the speaker was trying to get from my answer. Was he trying to figure out where I was living before arriving here? Or, going beyond the geographical dimension, which cultures shaped my personality and which sets of beliefs dictated my behavior? My default answer is "Vietnam", my passport country, although I know that



this simple answer does not encapsulate all the places where I feel some sense of strong belonging. And the more and the further I traveled, I realized that there are so many people like myself out there, who are equally lost and confused when being asked this dangerously common question. Through this book, I have had the opportunity to not only connect with people that I know from both my past and my present, but also strangers whom I've never met but who were generous enough to share with me their life stories and experiences. Through them, I learned that the answer to the "where are you from?" question doesn't necessarily have to be a physical nation-state.



There are around 273 million people in the world who live in a different country than the one of their passport today. 273 million people is 2,7 times the population of Vietnam (my passport country), 4 times that of France (where I pay my taxes) and 0,8 times that of the US (where I'll be publishing my book). If we were a country, we would be the fourth most populous one, just after China, India and the US. Looking at this number I realized that I was never alone, that my weird culture world was not something rare, but actually very common. The only reason that I thought it to be rare was because I never spoke about those relocations, those awkward moments, those uneasy conversations. And this book is going to do just that. So here's to all the weird culture kids out there who are— actually— not so weird, after all! To learn more about my book and the WCK community, please follow me on instagram [@weirdculturekids](https://www.instagram.com/weirdculturekids) and please help spread the word!

**Sushil Reddy (M.18)**

Anuj Karkare (IIT Bombay, INSEAD 20J Alumnus) and Sushil Reddy (IIT Bombay, HEC Paris Alumnus) completed a journey of more than 700 kilometres in 10 days on bicycles from Paris to Amsterdam between 17th July and 28th July 2020 as a part of the



cause — The SunPedal Ride — to spread awareness about cycling as a medium to promote sustainable mobility. The current Covid-19 scenario has encouraged people to re-think the value of two factors — cleaner environment and healthy living.



**2020**

**Davina Chang (MBA.20)**

In April, I clicked on the 'Leave Meeting' button on Zoom, and just like that, the MBA program came to an end. Over the next few days, it slowly dawned on me that I still didn't have a job lined up and, with Covid-19 an ongoing concern, my prospects were fairly grim. I decided to leverage my creative skills and start a freelance business designing websites for restaurants, but had yet to build up a portfolio to show to clients. Then I saw a request in a group chat by my classmate Sam Abazari who was looking for someone to design his start-up's website, I jumped at the opportunity. It turns out Sam had turned three months of social distancing into three months of pure productivity as he continued to make progress with his HEC Entrepreneurial Project, which entailed a property management company called Ajan Management. Deep down, I was shocked, but in a good way. Anyone in the program knew Sam's level of ambition and passion for real estate, but by the time we had connected, he was already at the final stage: to bring the brand to life. As I built Ajan's website, my curiosity was piqued. Yet, with a background in finance, I knew almost nothing about real estate, and frankly, I never even interacted that much with Sam during the program. And so after I had completed the site, when he suggested "if you want to join a very brand new start up with \$0 revenue, we're always looking for talent," I thought he was joking. Needless to say, life works in mysterious ways. Serving now as the Chief Marketing Officer of Ajan Management, I'm granted the chance to learn every day. From the workings of the real estate market to the intricacies of Google Analytics, the learning curve on

the job is steep, but I remind myself, a plateaued learning curve was precisely why I left my stable, corporate job in the first place.

Sam and I now work together closely, despite the geographical distance, to promote Ajan's goal to make real estate a simple, stress-free endeavour. A business created with inspiring personal values, a strong team spirit, and a sprinkle of serendipity, Ajan hopes to proudly represent the HEC Paris brand name in the United States, returning a favour for all that the school has provided for us.

## 2021

### Valentin Michel (H.21)

J'ai découvert le monde de la mémorisation et les championnats de mémoire lorsque j'étais étudiant en classe prépa. Quand j'ai su que des « athlètes » parvenaient à mémoriser des milliers de décimales de pi, des jeux de cartes et des centaines de noms et visages en quelques minutes, je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire pour améliorer mon quotidien. Le cerveau des champions de la mémoire, comme Akira Haraguchi, qui parvient à réciter près de 117 000 décimales de pi de tête, n'est pas câblé différemment du nôtre. Comme on se plaît d'ailleurs à le répéter dans le domaine, « il n'y a pas de mauvaise mémoire, mais uniquement des mémoires sous-entraînées ». Ces passionnés utilisent plutôt un ensemble de techniques puissantes, héritées des civilisations de l'oralité, pour qui la mémoire était un enjeu central dans la transmission des savoirs de génération en génération : système de lois, état des connaissances sur les animaux, comestibilité et utilisation des plantes, tout devait être stocké dans leur esprit. La technique la plus connue, le « palais

mental », consiste à créer un itinéraire le long d'un parcours dans un lieu connu et à y disposer les éléments à mémoriser. Elle a été très largement utilisée par les rhéteurs et aèdes de l'Antiquité pour délivrer leurs discours et déclamer des centaines de vers ou de chansons puis, par la suite, par les plus grands penseurs de ce monde tels Giordano Bruno, Descartes, Spinoza ou encore Leibniz. J'ai voulu m'essayer à ces méthodes, tant dans mes études qu'au quotidien. Par exemple l'une d'entre elles, le système majeur, permet de mémoriser tous les contenus chiffrés à l'aide d'images, que ce soit des taux de croissance, des pourcentages, des numéros de téléphone ou des codes d'interphone. La vitesse à laquelle je me suis mis à mémoriser m'a laissé sans voix. Surtout, en mêlant le système majeur et le palais mental, j'ai réalisé qu'il m'était devenu quasi impossible d'oublier les souvenirs que j'encodais (si tant est que j'utilise « performantes »). Après plusieurs années de pratique intensive, je peux affirmer une chose : ces techniques méritent d'être démocratisées et connues par le plus grand nombre. Je suis persuadé qu'elles peuvent énormément aider les jeunes dans leurs études, et les moins jeunes dans leur quotidien professionnel. C'est pour cette raison que je copublie Révélez les super pouvoirs de votre mémoire, chez Dunod, et que j'ai fondé Memorease, organisme de formation aux techniques de mémorisation avec Yoann Allardin.

Nos recherches nous ont poussés à étudier les racines historiques de la mnémotechnique, sur lesquelles repose en grande partie notre société actuelle. Paradoxalement, elle en est la grande absente : la Contre-Réforme, la démocratisation de l'écriture et l'arrivée du digital en ayant progressivement sonné le glas. Nous nous sommes également penchés sur les phénomènes



à l'œuvre lors de la création des souvenirs et leurs implications sur nos manières de mémoriser ainsi que sur nos modes de vie. Nous avons alors optimisé nos méthodes en les calquant sur le fonctionnement de notre cerveau.

Nous donnons à présent des cours à l'EM Lyon, à la Sorbonne, à l'UVSQ mais aussi en classe préparatoire, et nos formations sont bientôt disponibles en ligne permet aussi à tout curieux de prendre en main nos méthodes. Notre objectif : rendre ses lettres de noblesse à un art si intime et si cher à l'être humain, qui lui permet de cultiver ses capacités mémorielles au-delà de ce qu'il aurait cru possible.

## clubs

### HEC au Féminin

#### Échanges croisés entre femmes artistes et entrepreneurs : inclusion, sens et audace !

Bien avant que la crise de la Covid-19 ne fasse ressortir de nouvelles inégalités entre les hommes et les femmes, de nombreux exemples illustraient les difficultés rencontrées par les femmes, quel que soit leur milieu social, pour atteindre un positionnement similaire à leur égal masculin. Comment favoriser l'expression des talents des femmes, en particulier dans le monde de l'art et de l'entrepreneuriat ? Comment créer une société économique et culturelle plus inclusive ? À partir du constat établi par l'enquête des amis du NMWA, qui nous a été présenté par Annie Combelles, plusieurs groupes de discussions avec des artistes et des entrepreneures ont permis de traiter de la question des rôles modèles et du mentorat. Nous avons également eu le point de vue de Marie-Stéphanie Servos (journaliste et fondatrice de *Femmes d'Art*). Nos intervenantes étaient : Bianca Bondi, Jeanne Susplugas, Laurence Lascary (De l'Autre Côté du Périph), Maud Louvrier-Clerc, les curateurs Anna Labouze (H.17) et Keimis Henni (Artagon, les Magasins Généraux).

#### Modèle et représentativité

Quelle importance peut avoir un rôle modèle pour entreprendre ou mener une carrière d'artiste ? Vers quelle représentativité des femmes artistes

ou de femmes dans certains secteurs économiques là où, aujourd'hui, l'équilibre est loin d'être atteint ? Aujourd'hui, faut-il provoquer pour se faire une place ? Nous avons cherché, avec Céline Lazorthes et Bianca Bondi, les passerelles existantes entre les écosystèmes de l'art et de l'entrepreneuriat et nous avons conclu à la nécessité de construire des ponts entre les femmes pour leur faire traverser la rive de l'audace.

**Les hommes ont « la place » par défaut et les femmes doivent la prendre.** Tel est l'état de fait. Il y a la souffrance de certaines femmes qui ont tout sacrifié, parmi elles se trouve celle qui une fois arrivée au sommet pourrait être tentée de pousser l'échelle pour s'assurer qu'une autre ne la remplace dans la sphère si étroite du pouvoir, ou

de l'argent. Dans le monde artistique, la compétition s'exerce entre les artistes indifféremment du genre. Mais Bianca Bondi garde le souvenir d'une femme qui a cherché à la dégoûter du métier pour l'éloigner de son objectif. Mais il y a toutes les autres qui se rappelleront que c'est une femme qui a influencé leur parcours.

#### La nécessité des rôles modèles.

Une personne qui a permis à l'audace tapie en soi de s'exprimer, à son talent de se révéler, à l'envie de s'affirmer. Céline Lazorthes se souvient de la fascination ressentie à la création du premier service d'e-mails gratuits français Caramail, portée par Oriane Garcia. Toutefois, c'est un homme, Gilles Babinet lequel, convaincu par son potentiel, lui dit : « Tu vas faire de grandes choses, mais tu ne sais

### POUR LEVER DES FONDS, FAUT-IL DEVENIR UN HOMME ?



CÉLINE LAZORTHE - Entrepreneure : Leetchi et MANGOPAY

Seuls 5% des fonds sont levés par des femmes entrepreneures.

SISTA

Campagne de sensibilisation menée par le collectif Sista pour réclamer plus de mixité dans l'économie numérique, avec Céline Lazorthes.

pas encore quoi. » Qui l'a « autorisée » à entreprendre. L'empowerment ne suffit pas, le « tu peux » ne permet pas, il est nécessaire d'établir les conditions d'une société équitable et inclusive qui lève les freins, et rend les femmes libres de créer. C'est aussi un homme, qui a appris à l'artiste Bianca Bondi à s'exposer. Céline comme Bianca cherchent à leur mesure à porter les initiatives d'autres femmes : Céline investit dans un portefeuille d'artistes exclusivement féminines ; Bianca donne des prénoms féminins à ses œuvres pour forcer la place des femmes dans les expositions auxquelles elle participe.

**Pour faire bouger les lignes, l'éducation.** Il a paru essentiel à nos intervenantes de se fonder sur l'éducation pour faire évoluer l'état de fait, en faisant bénéficier fille et garçon de la même éducation du possible. L'éducation conditionne les comportements et les femmes doivent se permettre d'exprimer un avis avant d'avoir fait une thèse sur le sujet.



L'artiste Bianca Bondi.

**L'acceptation de sa vulnérabilité.** Céline Lazorthes a concédé que mener de front son entreprise et sa maternité lui a paru un temps inconciliable. Elle a ainsi cédé la direction exécutive de ses entreprises. Bianca est pareillement convaincue de l'illégitimité de la prescription reçue alors qu'elle débutait Est/Sleep/Art (sous entendu et ne rien faire d'autre).

**Forcer l'égalité.** En entreprise, il s'agirait de permettre à des femmes d'investir des positions de pouvoir afin que leurs choix imposent une meilleure représentativité des femmes, et fassent la démonstration que la performance économique est indifférente au genre.

**Quelle importance peut avoir un mentorat pour la carrière d'une artiste ou d'une entrepreneure ?** Quels réseaux font sens ? Dans quelle perspective ? Ce qui est ressorti du groupe avec Maud Louvrier-Clerc et Laurence Lascary, c'est une grande méconnaissance du mentorat, souvent confondu avec le



Laurence Lascary, productrice de cinéma.

coaching ou le travail d'un agent. Ceux qui avaient déjà entendu parler du concept en ignoraient le principe de gratuité. Le mentorat était présenté comme une force dans la carrière d'un indépendant et qu'être mentoré par une femme ou par un homme n'avait pas grande importance, et pouvait se compléter. Chez les artistes, les secrets du succès est un grand mystère. Laurence Lascary a souligné que le profil de ceux qui attribuent les financements, qui commandent les projets, et leurs biais cognitifs, y jouaient un rôle important. Les réseaux, professionnels, personnels, sociaux et informels sont essentiels au développement d'une carrière artistique ou d'un projet entrepreneurial. Artistes et entrepreneurs ne sont pas toujours préparés à cet aspect de la profession.

**Le mentorat comme moyen de briser l'isolement ?** Les jeunes entrepreneuses et artistes sont à un moment donné de leur trajectoire seules et sans forcément trop de



Anne-Marie Gabelica, fondatrice d'oOlation.

moyens, ni de réseaux ou de carnets d'adresse déjà bien établis. Anne-Marie Gabelica a souligné la solitude particulièrement marquée pour les artistes entrepreneuses. Dans ce contexte, le mentorat est perçu comme un levier intéressant et prisé par les nouvelles générations. C'est une rencontre sur la durée, *intuitu personae*, sans intérêt économique et dans la bienveillance. La valeur pour les deux parties est cependant très élevée : le mentor se sent utile et le mentoré suivi et épaulé. Une relation personnelle se crée via un contact informel et un contrat moral. Certaines artistes et entrepreneuses parlent même de « maman ».

**Qui sont les mentors ?** Il n'est pas forcément nécessaire d'avoir déjà été mentor auparavant, ce n'est pas un métier comme le coaching ou le conseil mais plutôt une posture et un engagement sur la durée. Ces idées étant posées, la question est de savoir comment développer le mentorat et le faire connaître. Si l'on souhaite être mentoré, il faut oser, demander à des personnes inspirantes, contacter des plateformes. Si l'on souhaite être mentor, là aussi, il faut oser, expérimenter et renforcer ainsi les liens entre les générations. En tout état de cause, pour celles qui l'ont pratiqué, les effets du mentorat sont extrêmement bénéfiques tant sur l'avancement du projet que la confiance en soi et le développement personnel. Reste à mieux le valoriser au sein des réseaux et à le rendre plus accessible. **Sabrina Munoz (E.14), Catherine El Arouni (H.87) et Iris Barlier (MBA.16)**

## Club Management & RH

### Conférence d'Olivier Sibony, auteur de *Vous allez commettre une terrible erreur!*

Le 5 février 2020 est déjà bien loin dans nos mémoires, c'était « le monde d'avant » et nous avons la chance d'être là, réunis, ensemble et démasqués, au nombre de 60 participants, reçus par Céline Van Steenbrugge (H.97) dans les superbes locaux d'Oddo BHF, pour entendre notre camarade Olivier Sibony (H.88) nous éclairer sur nos prises de décision.

Ex-directeur associé au sein du cabinet McKinsey, Olivier Sibony a eu l'occasion de conseiller une multitude de dirigeants et de les aider à prendre des décisions stratégiques. En deux mots comme en cent : intuition ou rationalité ? Quelle approche garantit la meilleure décision ? Les professionnels des ressources humaines en font l'expérience quotidiennement : dans les relations humaines, notamment lors d'un recrutement, « il n'y a pas que des éléments objectifs » qui entrent en ligne de compte. Méfiance, prévient Olivier. Nos éléphantesques biais cognitifs nous trompent énormément ! L'intuition, oui, à condition qu'elle soit le reflet d'une expérience (une « réminiscence ») et non une réaction spontanée à une situation inconnue, inédite. Dans ce monde ô combien incertain, sa conviction est que l'on ne peut agir en se fondant sur son seul « ressenti ». Celui du CEO de Blackberry, affirmant devant 700 consultants McKinsey en 2007 que personne ne se passerait d'un clavier et qu'Apple faisait fausse route... fut un désastre.



A contrario, le Président Kennedy, lors de la crise de Cuba, eut une démarche méthodique et cartésienne qui fait référence, aujourd'hui encore, pour tous les décideurs. Revoyons le film *13 Days* pour nous en convaincre ! Deux principes : le collectif (être bien entouré) et la maîtrise de bons outils pour accompagner l'émergence de la bonne solution. L'intelligence artificielle peut d'ailleurs appuyer cette démarche rationnelle. Depuis notre rencontre, la crise sanitaire a donné à Olivier de bonnes raisons de s'exprimer sur la Toile (de LinkedIn à la chaîne YouTube d'HEC...), qu'il s'agisse de la controverse autour du docteur Raoult, du télétravail ou du traitement des personnes à risques. Avis aux décideurs ! **Amitiés déconfinées, Caroline Sommervogel (H.97)**

## Philippe Gabilliet décrypte l'expérience humaine du confinement

Le 29 juin dernier, nous avons eu le plaisir de nous retrouver... et je pourrais presque m'arrêter là. Nous avions aussi la chance de nous retrouver en compagnie de Philippe Gabilliet, professeur de psychologie et de management à l'ESCP Business School, dans une salle réservée pour l'occasion au restaurant L'Atelier du marché, dans le 17<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Nous avons écouté avec intérêt son billet d'actualité, teinté de bon sens et d'optimisme, sur l'expérience humaine du confinement.

### Une expérience singulière, historique... et variée.

Philippe Gabilliet souligne que cette expérience est la plus marquée socialement depuis longtemps. « Nous avons vécu du 17 mars au 11 mai, un objet social non identifié. Ça ne s'était jamais passé, et ça ne se repassera pas. » Le terme « confinement », utilisé par tous, renvoie à des expériences humaines très différentes, en fonction des situations (état de santé, emploi, niveau de confort du logement, situation sociale et familiale, logement en zone urbaine ou non...). L'expérience du confinement a brutalement fait ressortir les inégalités de conditions de vie des uns et des autres. De plus, certains l'ont vécu comme un enfermement, d'autres comme « une épreuve envoyée par le ciel », d'autres encore comme une parenthèse avant de reprendre, dès que possible, leur vie comme avant... ou au contraire comme un sas, après lequel la vie ne serait forcément plus comme avant.

### Méfions-nous de l'utopie.

L'après-confinement est considéré, de façon quasi unanime, comme enclin à être « mieux que l'avant-confinement ». Comment est-ce possible, avec une telle diversité d'expériences ? et si, parfois, c'était l'inverse ? et si le télétravail de certains collaborateurs, devenus moins visibles, pouvait ralentir leur carrière ? Sur le télétravail, Philippe Gabilliet invite à poser un regard plus contrasté, et à s'inspirer de philosophes tels qu'André Comte-Sponville et Clément Rosset, sur l'importance de l'ancrage dans le réel.

« Le télétravail est une modalité, il n'y a aucune raison que cela résolve tous les problèmes de la société moderne. » Aussi, méfions-nous du discours ambiant qui tend à faire du télétravail un « must-have », du risque de normalisation et des utopies. Méfions-nous du déni de réalité.

### Osons la culture du pari !

« Aujourd'hui, les managers sont face à des acteurs sociaux chez qui le doute s'est installé », avec un « sentiment d'impuissance » face au virus, à la politique sanitaire de la France, à la crise économique... Ce qui peut conduire en entreprise à une baisse de la prise d'initiatives. De quoi les managers ont-ils besoin ? « De clarté sur leurs marges de manœuvre et de la culture du pari : avoir le devoir d'essayer tout en étant protégés. » Philippe Gabilliet conseille aux dirigeants d'adopter à cet égard une posture à la fois pragmatique, humble et transparente :

- parler vrai sur les faits et les chiffres ;
- redonner une visibilité aux managers sur les projets en cours ;
- adopter une logique de proactivité, même si le verre est « au quart plein », donner des marges de manœuvre aux

managers, en prenant soin de faire confiance et de protéger les équipes qui prennent des risques ;

- accepter qu'il y a des facteurs sur lesquels nous ne pouvons rien.

Rappelons que Philippe Gabilliet est porte-parole de la Ligue des Optimistes de Franc. C'est donc sur une note d'optimisme qu'il a conclu son intervention, avec une citation attribuée à l'inventeur Thomas Edison (1847-1931) : « Si les Hommes pouvaient savoir tout ce dont ils sont capables, ils resteraient frappés de stupeur. »

**Pour en savoir plus sur Philippe Gabilliet, auteur et conférencier :**  
[www.philippegabilliet.com](http://www.philippegabilliet.com)

**Aurore Paul (M.09), présidente du Club Management & RH**

## carnet



### Naissance

**Diane Souffront-Pochulu (H.09)**, Vincent et leur fille Maylis ont l'immense bonheur de vous annoncer la naissance d'Inès, le 18 avril 2020.



### Hommages

J'ai la tristesse de vous annoncer le décès d'**Éric de Cromières (H.77)** qui était président du club de rugby clermontois ASM après une longue carrière à la CFME (Michelin). Figure de la région Auvergne, il était doté d'une fibre humaine forte, il était très engagé dans sa deuxième vie de président de club de haut niveau, et très présent aux côtés de ses joueurs. Il est le père de Tristan de Cromières, diplômé d'HEC en 2005.



C'est avec une grande peine que je vous annonce le décès de mon père **Olivier Lambron (E.04)** emporté à l'âge de 60 ans par une douloureuse maladie. Il était directeur de projet à la société de télécommunication ZTE France SASU de Boulogne-Billancourt.

**Charakorn Lambron**

### Décès

Roqueplo Gabriel (H.43N)  
Malhaire Remande Yvonne (H.JF.48)  
Pilipenko Cyrille (H.48N, E.62)  
Deturmeny Claude (H.51)  
Vassart Jean (H.52)  
Bouyssou Jean-Pierre (H.57)  
Meyer Philippe (H.59)  
Leclair Alain (H.62)  
Jullien Yves (H.62)  
Omnes Gilbert (E.62)  
Herbelot Prud'homme Nicole (H.JF.63)  
Cavaillès Jacques (H.66)  
Poncet Daniel (H.66)  
Tazi Abdelaziz (H.66)  
Verhille François (H.66)  
Bergeaud Jean-François (H.68)  
Caillaud Philippe (E.68)  
Grant Smith Bianchi Jean-Paul (E.73)  
Lafon Jacques (MBA. 83)  
Bernard-Chabrier Claude (E.99)  
Crecy de Hugues (E.02)  
Ferrero Muriel (M.19)

# index

Jacques Vau (H.57), p. 118  
 Philippe Foriel-Destezet (H.58), p. 60  
 Gérard Dumas (H.64), p. 87  
 Philippe Beauviala (H.65), p. 60  
 Jean-Pierre Lombard (H.65), p. 119  
 Christian Filiol (H.67), p. 119  
 Alain Fouquet (H.67), p. 119  
 Jean-André Charial (H.67), p. 119  
 Christian Mégrelis (H.69), p. 120  
 Jean Carassus (H.70), p. 39, 40  
 Didier Hauvette (H.77), p. 86  
 Éric de Cromières (H.77), p. 143  
 Jean-Michel Morin (H.80), p. 121  
 Hubert Joly (H.81), p. 19  
 Véronique Ehrhard (H.82), p. 94, 95  
 Jean-Michel Carayon (H.82), p. 121  
 Livio Manzini (H.83), p. 60  
 Isabelle Berge-Bergot (H.83), p. 143  
 Sophie Jeandet (H.84), p. 93  
 Pierre Levy (H.84), p. 122  
 Guillaume Boudy (H.86), p. 50  
 Alain Nebout (MBA.87), p. 59  
 Bertrand Schwab (H.87), p. 97  
 Isabelle Schwab (H.87), p. 97  
 Cécile Mayer Levi (H.87), p. 104  
 Florian Grill (H.88), p. 44  
 Olivier Sibony (H.88), p. 141  
 Odile Roujol (H.89), p. 18  
 Richard Binier (H.90), p. 10  
 Louis Boisgibault (MBA.90), p. 39  
 Olivier Sevillia (MBA.90), p. 96  
 Gabriel Ullmann (MBA.91)  
 François Pelen (MBA.91), p. 87  
 Florent de Cournaud (M.91), p. 123  
 Frédéric Jousset (H.92), p. 2, 92  
 Patricia Tranvouëz (H.92), p. 108  
 Rodolphe Durand (H.93, D.97), p. 82  
 Isabelle Proust (H.93), p. 93  
 Nadia Fettah Alaoui (H.94), p. 72  
 Laurent Didier (H.79), p. 94  
 Delphine Colson (H.94), p. 96  
 Reza Malekzadeh (H.95), p. 22  
 Julien Dossier (H.95), p. 38, 41  
 Nikolai Maldan (H.95), p. 84  
 Mathilde de Vorges-

Lesort (H.95), p. 125  
 Jean de Wailly (MBA.96), p. 61  
 Irène Husby (MBA.96), p. 84  
 Amandine Dubessay (H.97), p. 126  
 Céline Van Steenbrugge (H.97), p. 141  
 Caroline Sommervogel (H.97), p. 141  
 Jennifer Maumont (H.98), p. 8  
 Julien Maumont (H.98), p. 8  
 Juliana Angotti (H.98), p. 58  
 Marion Genot (H.98), p. 59, 86  
 Amélie Dagues (H.98), p. 86  
 Jérôme Muffat (M.99), p. 8  
 Frédéric Renaudeau (H.99), p. 8  
 Cyril Garbois (H.99), p. 11  
 Anne-Laure Kiechel (H.99), p. 64  
 Benoît Charpentier (H.00), p. 8  
 Marianne Sundsbø (H.00), p. 84  
 Olivier Sarfati (H.00), p. 127  
 Erwan Corre (H.02), p. 10  
 Laurent Nicolas (M.02), p. 10  
 Jean-Charles Savornin (M.02), p. 58  
 Léopold Gilles (H.03), p. 54  
 Yves-Marie Abraham (D.04), p. 20  
 Benjamin Thibault (H.04), p. 38  
 Serge Shine (H.04), p. 62  
 Angélique Fjeldstad (MBA.04), p. 84  
 Alexis Menard (M.04), p. 86  
 Marguerite Gallant (H.03), p. 92, 95  
 Carole Stromboni (H.04), p. 127  
 Olivier Lambron (E.04), p. 143  
 Geoffroy Renard (H.04), p. 104  
 Aideen Halleman (H.05), p. 59  
 Martine Carlu (E.05), p. 110  
 Antoine Rabain (M.06), p. 42  
 Guillaume Claire (H.06), p. 86  
 Guillaume le Dieu de  
 Ville (M.06), p. 93  
 Thibault Lanthier (H.06), p. 93  
 François du Chastel (H.06), p. 128  
 Sébastien Chatelier (H.06), p. 130  
 Éléonore de Saint-Seine (H.07), p. 14  
 Raphaël Schnitzer (M.07), p. 87  
 Adrien Couret (H.07), p. 96  
 Clémence Pontuer (H.08), p. 95  
 Clément Thomas (H.09), p. 130

Aurore Paul (M.09), p. 142  
 Diane Souffront-Pochulu (H.09), p. 143  
 Gauthier Dalle (E.10), p. 20  
 Frédéric Deola (E.11), p. 86  
 Meriadec Buchmuller (M.12), p. 9  
 Michaël Touiti-Damar (H.12), p. 86  
 Jean de Malherbe (H.12), p. 87  
 Marc-Arthur Gauthey (H.12), p. 87  
 Martin Fauvel (H.12), p. 131  
 Aymeric Grange (H.13), p. 15  
 Cyprien Geze (H.14), p. 14  
 Aurore Abecassis (H.14), p. 132  
 Juliette Cerdan (H.15), p. 13  
 Clara Fourquier (H.15), p. 86  
 Gaspard Saint-Jean (H.15), p. 86  
 Stéphanie Pfeiffer (H.15), p. 94  
 Antoine Bluy (H.15), p. 133  
 Thomas Bourveau (D.16), p. 18  
 Juliette Lailier (H.16), p. 87  
 Béatrice Lezaun (H.16), p. 87  
 Selim Saadi (E.16), p. 133  
 Maximilian Ebrard (H.17), p. 7  
 Yohan Levy (H.17), p. 15  
 Yohan Levy (H.17), p. 87  
 Andrea Cavallo (M.18), p. 10  
 Yin Wang (D.18), p. 18  
 Emmanuel Blézès (H.18), p. 18  
 Yama Darriet (H.18), p. 18  
 Charles Mazé (H.18), p. 18  
 Charlotte Peytour (H.18), p. 59  
 Alyssa Dominiononi (MBA.18), p. 95  
 Nihal Ben Mansour (M.18), p. 134  
 Ngoc Nguyen (H.18), p. 136  
 Sushil Reddy (M.18), p. 138  
 Antoine Loiseau (H.19), p. 92  
 Jean-Baptiste Fontanaud (E.20), p. 10  
 Baptiste Frelot (H.20), p. 10  
 Caroline Millet (M.20), p. 15  
 Davina Chang (MBA.20), p. 139  
 Dorian Dufour-Vorfeld (H.21), p. 83  
 Valentin Michel (H.21), p. 139  
 Margaux Boulte (H.22), p. 26  
 Victor Hondré (H.22), p. 26  
 Élora Thouy (H.23), p. 17  
 Diego Davo (H.23), p. 26



INVENT  
 YOURSELF.  
 RESHAPE  
 THE WORLD.\*

\*Inventez-vous. Redessinez le monde.

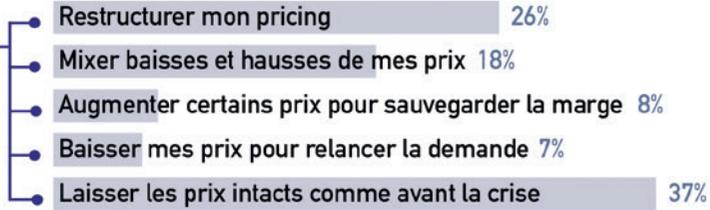


**180 000 COLLABORATEURS,  
 68 PAYS,  
 8 CENTRES DE RECHERCHE.**  
 Rejoignez une communauté  
 innovante, passionnée  
 et entreprenante  
 pour **améliorer  
 le monde de demain.**  
[saint-gobain.com/carrieres](http://saint-gobain.com/carrieres)

HABITAT • CONSTRUCTION • MOBILITÉ • SANTÉ

# Le Pricing : Clef de la sortie de crise

Quelle est votre stratégie de prix face à cette crise ?



498 dirigeants d'entreprises françaises interrogés par Manchon & Company pour BPI France le 29 Avril 2020

## Manchon & Company

### Pricing Capability. Delivered

DYNAMIC PRICING	PRICING POWER
DATA MONETIZATION	PRODUCT BUNDLING
VALUE BASED SELLING	SUBSCRIPTION MODEL
OMNICHANNEL PRICING	BEHAVIORAL SCIENCE
ARTIFICIAL INTELLIGENCE	DIGITAL TRANSFORMATION
BUSINESS MODEL REDESIGN	CRISIS SCENARIO PLANNING

## Pourquoi Manchon & Company ?



**Fondateur  
Expérimenté**

- Créé en 2008 par l'ancien Fondateur et Global Managing Partner des practices pricing de Deloitte puis Accenture, et Senior Partner de SKP.
- Reconnu un des « Top 20 Pricing Experts in the World » (Slipstream 2010). Seul Français dans top 40.
- Diagnostic, quick wins, conseil, coaching, interim, formation, implementation
- Stratégie, analytics, gouvernance, outils
- ROI de 10:1 et transfert de compétence



**Clients  
Leaders**



**Résultats  
Garantis**

- « A true pricing expert, from identifying improvement opportunities to thinking through implementation constraints and pricing systems for large organizations »  
Global Leader of the Marketing, Sales and Pricing Practice, Boston Consulting Group
- « Enormous creativity, energy, passion and intellectual horsepower to every conversation and issue »  
CEO of Board Services, Korn Ferry International
- « The best at pricing - not just because of his extraordinary analytical skills but also for his extraordinary creative skills as well »  
CEO, Capital C
- « Record d'audience (700 inscrits) et de recommandation parmi les webinaires spécial crise de BPI France »  
Chargée de Mission, Université des Dirigeants - BPI France
- « Emblematic of the New Marketing »  
Chair of the Center for Behavioural Economics In Action, University of Toronto
- « Always leaves me and my teams with the confidence that true knowledge transfer has occurred »  
General Manager, Marketing Strategy & Retail Operations, Royal Dutch Shell
- « The Bobby Fischer of Pricing. If you don't talk to him, you are leaving money on the table, on the floor, out the door »  
Partner, Application Outsourcing, Accenture



Contact : Augustin Manchon  
(HEC 83)



Paris : 07.86.13.02.77  
Toronto : 416.990.6547



augustin@manchon.com  
www.manchon.com